

## EL IMPACTO DE INTERNET EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LA INDÚSTRIA DEL DEPORTE



**CONVOCATORIA DE AYUDAS A LAS UNIVERSIDADES  
Y ENTIDADES PÚBLICAS** para proyectos de apoyo científico  
y tecnológico al deporte y otras acciones de promoción  
y difusión de la investigación deportiva para el año 2001

Ayudas para tesis doctorales y becas para participación  
en proyectos de investigación sobre el deporte

Consejo Superior de Deportes (CSD)  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD)

03/UPB32/01

Director de investigación Miquel de Moragas  
Equipo de investigación Christopher Robert Kennett,  
Ramon Garcia, Berta Cerezuela y José Joaquín Blasco

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**“EL IMPACTO DE INTERNET EN LOS MEDIOS DE**  
**COMUNICACIÓN Y LA INDUSTRIA DEL DEPORTE”**

Convocatorias de ayudas a las universidades y entidades públicas para el apoyo científico y tecnológico al deporte y otras acciones de promoción y difusión de la investigación científica para el año 2001. Ayudas para tesis doctorales y becas para la participación en proyectos de investigación sobre el deporte.

Consejo Superior de Deportes (CSD)  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD)

Referencia: 03/UPB32/01  
Proyecto: La convergencia entre televisión e Internet en la era digital.  
La incidencia de Internet sobre la nueva economía del deporte.  
Director: Miquel de Moragas Spà  
Becario: Christopher Robert Kennett  
Equipo: Ramon Garcia  
Berta Cerezuela  
José Joaquín Blasco  
Diseño: Fede Tort

Centre de Estudis Olímpics (CEO)  
Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Bellaterra, marzo de 2003

# Índice de contenidos

<b>1. Introducción</b>	2
<b>2. Internet y deporte: conceptos y teorías</b>	
2.1. Época de cambios: ¿globalización y la emergencia de una Nueva Economía? ....	5
2.2. Internet y comunicación .....	8
2.3. Una breve historia de Internet .....	10
2.4. Nuevas oportunidades en Internet .....	11
2.5. Riesgos y la fractura digital en Internet .....	13
2.6. <i>E-commerce</i> , o comercio electrónico .....	15
2.7. <i>E-marketing</i> , o márketing electrónico.....	18
2.8. <i>E-commerce</i> y <i>e-marketing</i> relacionado con el deporte .....	20
2.9. Deportes y medios de comunicación en Internet.....	24
2.10. Conclusiones .....	29
<b>3. Metodología</b>	
3.1. Retos que plantea Internet a la investigación .....	31
3.2. Marco de investigación .....	32
3.2.1. Organizaciones deportivas .....	33
3.2.2. Medios de comunicación .....	35
3.2.3. Organizaciones comerciales .....	35
3.3. Fases de la investigación .....	36
<b>4. Medios de comunicación</b>	
4.1. El concepto de portal .....	40
4.2. Sitios web deportivos mantenidos por emisoras de televisión y radio .....	42
4.2.1. Emisoras generalistas .....	43
4.2.1.1. Televisión .....	43
4.2.1.2. Radio .....	45
4.2.2. Emisoras especializadas .....	46
4.3. Sitios web deportivos mantenidos por prensa escrita .....	48
4.3.1. Prensa diaria .....	48
4.3.2. Prensa especializada .....	49
4.4. Sitios web creados por y para Internet .....	49
4.5. Nuevos medios de comunicación .....	50
4.6. Conclusiones .....	54
<b>5. Las organizaciones deportivas</b>	
5.1. <i>Business to Customer (B2C)</i> , o las organizaciones al fan .....	59
5.1.1. Noticias e información .....	59
5.1.2. Publicidad .....	62
5.1.3. <i>Streaming</i> y <i>webcasting</i> .....	64
5.1.4. Los productores de deporte crean su propio medio de comunicación .....	66
5.1.5. Servicios interactivos .....	68
5.1.6. Descargables y juegos .....	70
5.1.7. <i>E-tailing</i> , o venta en línea .....	72
5.1.8. <i>E-tickets</i> , o entradas en línea .....	73
5.1.9. Educación .....	74
5.2. <i>Business to Business (B2B)</i> , o las organizaciones deportivas a las empresas ...	74
Estudio caso: el papel del manutd.com en la estructura organizativa del Manchester United Plc. ....	76
5.3. Sitios web de eventos deportivos .....	79
5.3.1. Copa del Mundo FIFA 2002 Corea-Japón .....	80
5.3.2. Juegos Olímpicos de invierno de Salt Lake City 2002 .....	82
5.4. Conclusiones .....	86

## 6. Organizaciones comerciales: proveedores de bienes deportivos y patrocinadores

6.1.	Productores de bienes deportivos .....	90
6.1.1.	Sitios web globales y locales .....	90
6.1.2.	Deportes .....	91
6.1.3.	Productos .....	91
6.1.4.	Atletas .....	92
6.1.5.	Eventos .....	93
6.1.6.	Campañas de publicidad .....	93
6.1.7.	Descargables y juegos .....	94
6.1.8.	<i>E-tailing</i> , o venta en línea .....	94
6.1.9.	Información corporativa .....	94
6.1.10.	Mujer: segmento del mercado clave .....	95
6.1.11.	Productores de bienes deportivos: enfoque en el <i>e-marketing</i> .....	95
6.1.12.	Productores de bienes deportivos y eventos deportivos: adidas y Nike en la Copa del Mundo FIFA 2002 Corea-Japón .....	97
6.2.	Patrocinadores .....	98
6.2.1.	Vodafone .....	99
6.2.2.	Siemens Mobile .....	102
6.3.	Conclusiones .....	104

## 7. Conclusiones

7.1.	<i>Business to Customer (B2C)</i> .....	107
7.1.1.	Noticias e información .....	107
7.1.2.	Publicidad y desarrollo de la marca .....	107
7.1.3.	Entretenimiento y ocio .....	109
7.1.4.	Ventas en línea .....	109
7.2.	<i>Business to Business (B2B)</i> y el complejo de Internet en el complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte .....	110
7.2.1.	Organizaciones deportivas y comerciales: optimización del patrocinio .....	110
7.2.2.	Organizaciones deportivas y los medios comunicación en línea .....	111
7.2.3.	Relaciones entre medios de comunicación y organizaciones comerciales en la industria del deporte .....	112
7.2.4.	El papel de los portales de Internet y la convergencia .....	113
7.3.	La existencia de una nueva economía del deporte .....	115
7.4.	Retos que plantea Internet al deporte .....	116
7.5.	La convergencia entre la televisión digital e Internet .....	117
7.6.	Investigación futura .....	120

## Referencias bibliográficas .....

## Apéndice .....

Telenoticias Online .....	I
Fox Sports .....	II
CNN Sports Illustrated .....	VI
Eurosport.....	IX
Cadena SER .....	XI
The Guardian .....	XIII
El País.....	XV
Mundo deportivo.....	XVI
Sport.....	XVII
Sports.com .....	XVIII
Sportal.com .....	XIX
Futvol.com.....	XX
Real Madrid FC .....	XXI
FC Bayern de Munich.....	XXIII
Manchester United FC.....	XXV
SS Lazio.....	XXVII
Fédération internationale de Volleyball (FIVB) .....	XXIX
Fédération internationale de Football Association (FIFA) .....	XXXI
International Association of Athletics Federations (IAAF) .....	XXXIII
Anna Kournikova .....	XXXV
Ronaldo.....	XXXVIII
Icons.com .....	XL
FIFA World Cup 2002 Korea-Japan .....	XLII
Salt Lake City 2002 Winter Olympic Games .....	XLIV
adidas.....	XLVI
Nike.....	XLVIII
Vodafone .....	L
Siemens Mobile.....	LII



## Índice de tablas

1.1.	Búsqueda de "sport" y "deporte en Internet .....	2
2.1.	Uso global de Internet, septiembre 2002.....	14
2.2.	Frecuencia de compras en línea de productos o servicios para uso persona en la UE, junio-julio 2002 (como porcentaje de usuarios de Internet) .....	16
2.3.	Ejemplos de contratos de derechos de retransmisión deportivos.....	25
3.1.	Criterios para el análisis de organizaciones deportivas.....	34
3.2.	Criterios para el análisis de medios de comunicación.....	35
3.3.	Criterios para el análisis de organizaciones comerciales .....	36
5.1.	Patrocinadores de clubes de fútbol profesionales .....	62
5.2.	Visitas sitios web Salt Lake City 2002 .....	84

## Índice de gráficos y figuras

2.1.	Modelo de comunicación .....	9
2.2.	Hogares con acceso a Internet en la UE 2000-2002 .....	15
2.3.	La relación triangular entre deporte medios de comunicación y organizaciones comerciales .....	27
3.1.	Esquema de la investigación .....	37
4.1.	Medios de comunicación deportivos en Internet .....	54
5.1.	Banner central del FC Barcelona .....	63
5.2.	Desglose de la facturación del Manchester United Plc. ....	76
5.3.	Segmentos de mercado del MUFC .....	78

# Capítulo 1: Introducción

“Internet es el tejido de nuestras vidas en este momento. No es futuro. Es presente”. Con esta ambiciosa cita, Manuel Castells<sup>1</sup> intenta definir la importancia que las nuevas tecnologías de la comunicación y las redes han adquirido a nivel social e incluso personal.

De hecho, el mismo autor, afirma que Internet se ha convertido en la base expresiva de los procesos, los intereses, los valores y las instituciones sociales, consolidándose como el elemento clave de un nuevo sistema que afecta a las formas de relación, trabajo y comunicación.

Castells denomina este nuevo sistema o paradigma sociotécnico “Sociedad Red”. Las características de esta “Sociedad Red” se dejan entrever en varios sectores o disciplinas: la economía, las relaciones sociales y personales, la política, los medios de comunicación... Según el autor, en este nuevo sistema social, en esta recién llegada “Sociedad Red”, Internet se convierte en la base y el epicentro de la realidad, y el deporte y todo aquello que le rodea no es ajeno al nuevo panorama.

En realidad, el deporte es uno de los temas más recurrentes en Internet, como se refleja su creciente importancia y su papel en una sociedad cada vez más global. Una simple búsqueda del término “sport” en algunos de los buscadores más frecuentes, nos da unos resultados de entre 19,8 y 61,3 millones de páginas, y entre 60.000 y 6,7 millones para el término “deporte” (ver tabla 1.1.)

**Tabla 1.1. - Búsqueda de “sport” y “deporte” en Internet**

Buscador	“sport”	“deporte”
MSN	25,6	6,7
Yahoo!	39,3	1,1
Google	45,1	0,2
AOL	19,8	0,06
Altavista	22,6	4,7
Lycos	61,3	1,4

*Datos en millones*

Estos resultados representan una gran cantidad de información disponible en Internet sobre el deporte, producida por diversas fuentes que van desde individuos que crean sus propios sitios web de fans, a medios de comunicación, clubes, instituciones académicas, organizaciones comerciales y patrocinadores, instalaciones, atletas, federaciones y ligas,

<sup>1</sup> Lección inaugural titulada *Internet y la Sociedad Red* del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya.

organizadores de eventos y organismos gubernamentales desde un ámbito local a un ámbito internacional. Todas estas fuentes quieren comunicar mensajes con objetivos diversos y dirigidos a *targets* diferentes. Muchos de ellos proporcionan información a los fans, otros quieren promocionar y/o vender sus productos directamente y otros intentan establecer relaciones con otras organizaciones.

De hecho, Internet ofrece una variedad de oportunidades que permite eliminar las barreras del tiempo y del espacio, comunicando grandes cantidades de información de forma económica. Al mismo tiempo, Internet también plantea amenazas, debido a su naturaleza esencialmente no regularizada, que están relacionadas con la seguridad, la accesibilidad y el aumento de la fractura digital entre países y grupos sociales.

Debido a la amplia y diversa naturaleza de la industria deportiva, este trabajo se centrará en el impacto de Internet en las relaciones existentes entre algunos de los actores más importantes en la industria deportiva en Europa:

- Organizaciones deportivas: atletas, clubes, federaciones y organizadores de eventos, que son productores del producto deportivo base;
- Medios de comunicación: que comunican la información deportiva, noticias, entretenimiento y mensajes de promoción;
- Organizaciones comerciales: que promocionan sus productos a través del deporte y los medios de comunicación (incluyendo los patrocinadores deportivos);
- Fans / consumidores: que consumen el producto base del deporte bien de una forma directa, participando o siguiéndolo en directo, o bien indirectamente a través de los medios de comunicación o del consumo de productos relacionados con el deporte como los productos de *merchandising* o el equipamiento deportivo.

Para examinar estas relaciones, se ha llevado a cabo un análisis de la estructura y contenidos de una muestra de 27 sitios web de estas organizaciones. Tras considerar los conceptos y teorías sobre la comunicación en Internet, la emergencia del comercio electrónico y el *e-marketing*, y cómo pueden relacionarse con la industria deportiva y la transmisión de mensajes deportivos, se incluyen capítulos sobre los medios de comunicación (capítulo 4), las organizaciones deportivas (capítulo 5) y las organizaciones comerciales (capítulo 6). Este análisis nos permite establecer conclusiones sobre cuál es el impacto de Internet en la industria deportiva, y mirar cautelosamente al futuro con los inicios de la convergencia entre la televisión digital e Internet.

Capítulo 2:  
Internet y deporte: conceptos y teorías

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión introductoria a algunos de los conceptos teóricos clave relacionados con Internet, la comunicación y las relaciones de negocios que tienen lugar en Internet, complementado con una revisión de la bibliografía relacionada con el deporte e Internet, lo que nos llevará a una explicación sobre la necesidad de este estudio y cuales son sus objetivos.

## **2.1. Época de cambios: ¿globalización y la emergencia de una Nueva Economía?**

En los últimos años, han aparecido varios conceptos teóricos como un intento para describir los cambios que han tenido lugar en la economía mundial, particularmente en relación con los impactos del desarrollo en las tecnologías de la información y la comunicación. Un ejemplo son los conceptos de sociedad de la información (Dearnley y Feather, 2001), era Internet (Castells, 1997; 2000) y economía digital (Margherio [et al.], 1998).

Todos estos conceptos están relacionados con un fenómeno más amplio, la globalización, que ha atraído la atención de un gran número de medios de comunicación, negocios y académicos. Giddens<sup>2</sup> afirma que el término globalización ha evolucionado en una década de la nada al todo, convirtiéndose en una palabra de moda.

De hecho, Giddens (1998) destaca el flujo global de capital como una evidencia de la existencia de la globalización, pero recalca que aunque el comercio internacional ha existido durante siglos, las cantidades de dinero y la velocidad y frecuencia en que pueden transferirse en la última década, constituyen un nuevo conjunto de relaciones económicas globales. Una evidencia de esto son el trillón de dólares facturados diariamente en operaciones de cambio de moneda extranjera, los mercados financieros que trabajan 24 horas al día, realizando transacciones electrónicas que eliminan las barreras geográficas y temporales. También contribuye a esta situación el traslado de gran parte de la actividad de manufacturación fuera de las economías occidentales, a países en vías de desarrollo, ya que las multinacionales se aprovechan de los bajos costes de producción.

Sin embargo, Giddens (ibid) también se centra en fuerzas sociales, culturales y políticas más amplias que participan en el proceso de globalización. Más específicamente, identifica tres movimientos. El primero se ha mencionado anteriormente y consiste en un movimiento que pasa del estado nación y su economía relativamente cerrada, a un nivel transnacional. La emergencia de un "gobierno" transnacional o global ha tenido lugar mediante el desarrollo de

---

<sup>2</sup> Discurso en la sesión plenaria inaugural de la 23 Conferencia i Asamblea General AIECS/IAMCR/AIERI Comunicación Intercultural, celebrada en Barcelona del 21 al 26 de julio de 2002.

organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales, como la UE, la ONU, la OPEP, la OTAN, etc., que han asumido cada vez más responsabilidades para afrontar la creciente actividad e interacción entre naciones. Las empresas multinacionales también forman una parte importante del concepto de "gobierno" global: la mitad de las 100 principales economías del mundo eran empresas y no países en el 2000, y las 200 mayores empresas en el mundo controlaban más del 30% de la economía mundial (Anderson y Cavanagh, 2000).

En términos culturales, aunque la comunicación intercultural puede haber incrementado, como parte del proceso de globalización, la extensión del capitalismo a antiguos países comunistas, en combinación con la tendencia a la producción y difusión de los mensajes culturales en países occidentales y sobre todo en Estados Unidos, ha dado resultado a lo que podría describirse cada vez más como una cultura global.

No obstante, existe al mismo tiempo un movimiento en ámbitos inferiores que refuerza las identidades culturales de las regiones y comunidades locales. Este se asocia con un movimiento "lateral", en el que las comunidades locales, ciudades o regiones establecen relaciones que van más allá del nivel de estado nación. Giddens explica cuidadosamente que este es un claro e importante papel para los gobiernos de los estados nación, particularmente cuando organizaciones como las Naciones Unidas operan bajo su control y en su propio interés. No obstante, este papel ha cambiado recientemente en medio de procesos económicos, políticos, sociales y culturales más amplios.

El deporte es parte de esta tendencia globalizadora y contribuye a ella simultáneamente (Bale y Maguire, 1994). La venta de derechos de televisión en todo el mundo ha internacionalizado muchos deportes y acontecimientos como los Juegos Olímpicos, hasta el punto que se han descrito como una "propiedad cultural mundial" (MacAloon, 2002). Las federaciones deportivas internacionales y continentales como la UEFA y la FIFA en el mundo del fútbol, son extremadamente poderosas en función de los recursos que controlan en las competiciones que organizan. Cada vez más, estas organizaciones toman decisiones que afectan directamente a cómo se juega el deporte a un nivel local.

Además, los deportistas de alto nivel compiten ahora a un nivel verdaderamente global, viajando por todo el mundo para participar en competiciones en los cinco continentes. El fútbol profesional europeo es donde esta situación se hace más evidente, con la libre circulación de ciudadanos europeos impuesta por la normativa Bosman, y la entrada de jugadores internacionales de América del Sur, el sudeste asiático, África y Australia, que conllevan la creación de equipos internacionales. Por ejemplo, en el primer día de la liga inglesa en 1992, jugaron 11 jugadores internacionales. Esta cifra se incrementó a 101 en 2002, con una media de 5 jugadores internacionales por equipo, casi la mitad del total de jugadores (BBC, 2002).



De hecho, las transacciones financieras en el deporte son cada vez más internacionales, con capitales que se mueven alrededor del mundo, como consecuencia de la participación de atletas en competiciones o su transferencia de club a club. Muchos clubes de fútbol profesionales han entrado directamente en el flujo de capital global al convertirse en empresas públicas limitadas y cotizar en el mercado de valores (por ejemplo Manchester United Plc y S.S. Lazio). Los atletas y las organizaciones deportivas se han involucrado cada vez más con empresas multinacionales a través de los contratos de patrocinio y la venta de derechos de retransmisión. De hecho, muchas organizaciones deportivas pueden clasificarse ahora como empresas multinacionales por ellas mismas, con fans por todo el mundo.

El término "Nueva Economía" apareció en la prensa económica a finales de los 90 y hace referencia a los cambios fundamentales que tuvieron lugar en la economía mundial causados por el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y por la globalización (Pohjola, 2002). Pohjola (2002) resume que el argumento básico detrás de la Nueva Economía es que las empresas, industrias y economías que puedan aprovechar con éxito estas tendencias globales para su propio provecho, superarán a sus competidores.

Si se incorpora el concepto de globalización como una fuerza activa en la creación de una Nueva Economía, se establece un claro énfasis en el papel de las tecnologías de la información y la comunicación. Esto se hace evidente con el simple hecho de que estas tecnologías se identifican como una fuerza dual formando un tándem con la globalización, mientras que muchos autores han afirmado que son sólo uno de los factores en el proceso de globalización. La Nueva Economía como concepto nació y creció en un periodo de boom de Internet y en particular con el establecimiento de las "punto.com" a finales de los 90. El crecimiento meteórico en las valoraciones de los mercados bursátiles de las punto.com, particularmente el NASDAQ, atrajo grandes cantidades de inversiones y el futuro pareció verse basado en Internet.

Sin embargo, este espectacular aumento vino seguido de una caída catastrófica. Rápidamente se alcanzó un punto de saturación debido al miedo a las sobrevaloraciones y a las dudas sobre la capacidad de las punto.com para ofrecer rendimientos a los altos niveles de inversión. También influyó negativamente la rápida entrada de un gran número de empresas en un mercado no desarrollado donde existían pocas barreras al despegue de empresas punto.com. La caída en picado de los precios en los mercados de valores dejó a muchas empresas en la bancarrota, algunas de ellas vendiéndose por un dólar cuando previamente habían sido valoradas como empresas multimillonarias. A pesar de este tropiezo, Internet continua creciendo en términos del número de usuarios y de su uso con objetivos empresariales (*e-business*).

A parte del crecimiento en el uso de Internet, la existencia de una Nueva Economía se ha justificado por el incremento en la producción de materiales electrónicos (Pohjola, 2002) y el

aumento del sector de servicios en términos de productividad. Además, se ha registrado un mayor uso de las tecnologías de la información y la comunicación para lograr este incremento, en comparación con los sectores de la agricultura, industria pesada e industria de producción (Pohjola, 2002). Sin embargo, parece que estos desarrollos se concentran geográficamente en países occidentalizados, y en particular en los Estados Unidos. Según el promedio de gasto en tecnologías de la información y la comunicación como parte del PNB, los 10 primeros países durante el periodo 1992-1999 fueron:

- |    |                       |     |                     |
|----|-----------------------|-----|---------------------|
| 1. | Nueva Zelanda (9,3%)  | 7.  | Holanda (7,1%)      |
| 2. | Suecia (8,4%)         | 8.  | Dinamarca (6,6%)    |
| 3. | Australia (8,1%)      | 9.  | Japón (6,5%)        |
| 4. | Estados Unidos (8,1%) | 10. | Hong Kong (6,5%)    |
| 5. | Reino Unido (7,8%)    |     |                     |
| 6. | Canadá (7,6%)         |     | (Pohjola, 2002:137) |

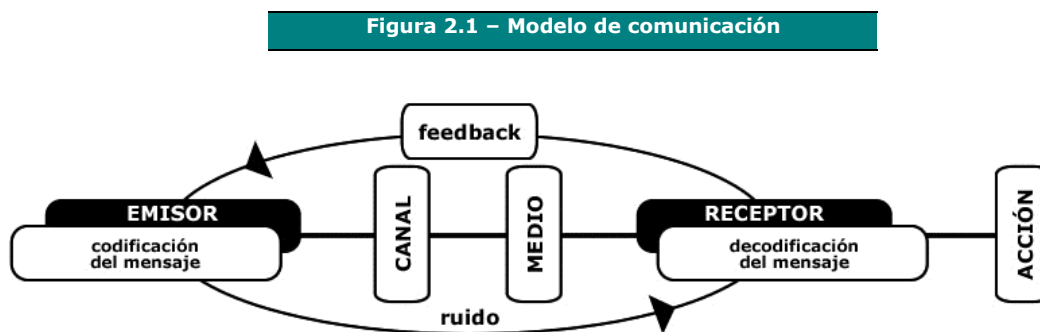
Los autores que usan el concepto de la Nueva Economía aceptan que la información y su comunicación han sido la base de la mayor parte del crecimiento económico durante la última parte del siglo XX, y opinan que aún debe demostrar su fortaleza. De hecho, hay claras limitaciones en la noción de Nueva Economía. La primera de ellas es la falta de investigación sobre el concepto. Aunque la globalización ha sido ampliamente aceptada como un concepto teórico a través de datos empíricos, hasta que no se lleve a cabo más investigación, la idea de Nueva Economía debe usarse cautelosamente. Evidencias en la investigación sobre globalización demuestran que han emergido nuevas relaciones económicas a un nivel transnacional, las cuales han sido posibles gracias a los desarrollos de las tecnologías de la información y la comunicación y, en particular, de Internet. Esto ha dado como resultado la difuminación de las barreras internacionales y la apertura de economías nacionales anteriormente cerradas a oportunidades y riesgos a escala global. Por ello, se necesitan más aclaraciones sobre si la Nueva Economía alude a las economías locales, a los estados naciones (como sugieren las evidencias empíricas) o a una Nueva Economía Global. Para los objetivos de este estudio, el concepto de Nueva Economía se mantendrá restringido a las nuevas relaciones económicas que han surgido como parte del proceso de globalización más amplio, aplicado a las relaciones que existen entre organizaciones que participan en el negocio del deporte.

## **2.2. Internet y comunicación**

El rápido desarrollo de Internet ha dejado por detrás a los académicos y a un gran número de actores en el mundo de la industria. Las teorías relacionadas con Internet y comunicación, y sus impactos en la sociedad han tenido un desarrollo relativo. James Slevin, en su libro *Internet and Society* intenta enlazar algunos de estos vacíos conceptuales y teóricos. Centrándose y desarrollando el trabajo de Thompson, así como el de Castells, Slevin utiliza marcos teóricos ya existentes para entender los impactos de Internet en las personas,

comunidades y organizaciones de naturaleza gubernamental, no gubernamental (ONG) y comercial.

Siguiendo un modelo básico de comunicación (véase Figura 2.1), Internet proporciona nuevos medios en los que los mensajes pueden ser codificados digitalmente y transmitidos de emisor a receptor. Ejemplos de estos medios incluyen el correo electrónico, las páginas web, chats, *video streaming*, *web casting*, etc. Tal como ocurre en los medios tradicionales como la televisión, la radio o el teléfono, el "ruido" puede interferir en el proceso, no permitiendo la comunicación del mensaje. Ejemplos de ruido en Internet son los problemas tecnológicos con terminales de ordenador, servidores de Internet o cualquier otro factor que pueda intervenir para parar o retrasar el envío del mensaje, como un corte de electricidad.



Para poder comprender mejor Internet en términos de comunicación, es necesario revisar los tres tipos de interacción que propone Thompson (1995):

- a) **Interacción cara a cara** – requiere la presencia simultánea de personas en el mismo sistema de referencia tiempo-espacio. Las dos partes pueden ser emisores y receptores de mensajes simultáneamente y ser partícipes del diálogo. Según Slevin (2000), Internet puede proporcionar interacción cara a cara. El mismo autor destaca el ejemplo de dos personas en una oficina que discuten el contenido de un mensaje de correo electrónico que uno ha recibido y formulan una respuesta a él.
  
- b) **Interacción mediada** – Implica la separación de contextos en la producción y recepción de "bienes simbólicos" y el uso de un canal de comunicación como el teléfono. Aunque hay un diálogo y puede haber una acción como resultado de la interacción, la variedad de recursos simbólicos de que disponen los emisores y receptores es mucho más restrictiva que en la interacción cara a cara. En Internet, este tipo de interacción es frecuente y se lleva a cabo a través del correo electrónico, los chats o los foros, donde hay un tiempo compartido y de acción retardada. En este contexto, Internet proporciona

una combinación de nuevas formas en las que se puede interactuar de una manera mediada.

- c) **Interacción casi mediada** – consiste en mensajes destinados a una audiencia no determinada y en forma de monólogo, que no implica un intercambio de mensajes. Este tipo de interacción es típico en la relación entre los medios de comunicación y la audiencia (televisión, radio, prensa). A menudo nos encontramos con una reacción de la audiencia deseada por los medios de comunicación, como por ejemplo la compra de productos tras recibir mensajes de publicidad. Internet también permite la interacción casi mediada, en forma de elementos de información más estáticos en páginas web (como prensa escrita).

### 2.3. Una breve historia de Internet

Para comprender los impactos de Internet en el negocio del deporte, es necesario conocer su desarrollo histórico. Internet, tal como se conoce, no se inventó de repente con un grito de "¡Eureka!", sino que se desarrolló durante un tiempo como una parte de desarrollos más amplios que tenían lugar en la comunicación y la tecnología. Internet tiene sus raíces en el ejército norteamericano durante la guerra fría. En 1969 la Advance Research Projects Agency creó ARPANET, con el propósito de conectar ordenadores y establecer una red entre cuatro centros de investigación en California. El módem se desarrolló en los años setenta, permitiendo que la primera transmisión de información entre ordenadores fuese posible. El desarrollo posterior de Internet no sucedió hasta la llegada y popularización del ordenador personal y la introducción de los primeros grupos de noticias como USENET.

De hecho, el desarrollo de Internet solo empezó después que NSFNET (National Scientific Foundation) tomó el relevo a ARPANET.

Slevin describe el *world wide web* como "una de las herramientas más innovadoras y exhaustivas para el intercambio de información hoy a través de Internet" (2000:37). Desarrollado a partir de una aplicación introducida primero por Tim Berners-Lee y Robert Calliau en 1990, el sistema se basó en hiperenlaces e hipertexto que permiten el acceso a información almacenada en páginas web, las cuales están representadas por direcciones. Los navegadores se desarrollaron para leer páginas web, permitiendo el movimiento fluido y continuo entre páginas, un acto al que comúnmente se le conoce como "navegar por la red". Combinado con otras herramientas como el correo electrónico, los chats, el intercambio de ficheros, etc., Internet se ha convertido en una forma interactiva de comunicación que implica no sólo la recepción de mensajes, sino a menudo su producción.

Además, otros medios de comunicación tradicionales se han integrado al *world wide web*, incluyendo la televisión, la radio y la prensa escrita.

## 2.4. Nuevas oportunidades en Internet

El crecimiento del uso de Internet ha sido exponencial. En mayo de 2002 se estimaba que 605,60 millones de personas usaban Internet, lo cual, en comparación con una estimación de 16 millones en diciembre de 1995, supone un crecimiento casi 38 veces mayor en 6,5 años (*NUA Internet surveys*). De todos modos, como veremos más tarde en este capítulo, el uso de Internet no se distribuye de una forma igualitaria entre países y grupos sociales. De hecho, mientras Internet ofrece nuevas oportunidades para la comunicación y los negocios, también plantea nuevos riesgos para los individuos, los grupos sociales y la sociedad en conjunto.

Slevin (2000) afirma que Internet implica una mezcla de las diferentes formas de interacción identificadas por Thompson, constituyendo múltiples oportunidades para los individuos, las comunidades y las organizaciones:

**Individuos**– Internet ofrece a los individuos la oportunidad de interactuar y comunicarse sin las limitaciones del tiempo y el espacio. El correo electrónico es una de las herramientas fundamentales de comunicación en Internet, permitiendo a gente de cualquier parte del mundo intercambiarse mensajes escritos, así como documentos, simplemente con el clic de un botón. Los chats van un poco más lejos, permitiendo que el diálogo escrito entre dos individuos o un grupo tenga lugar en “tiempo real”. Quizás la herramienta de comunicación más poderosa en Internet es la posibilidad para los individuos de crear su propio espacio virtual en forma de página web, donde pueden convertirse en productores de contenido mediático, enviando mensajes en una forma de interacción casi mediada a audiencias no determinadas. Con esto, los individuos tienen la oportunidad de implicarse en “comunidades virtuales” e interactuar con organizaciones en línea.

**Comunidades** – Ciertos autores como Castells (1997) han afirmado la existencia de comunidades cibernéticas, o redes “formadas por varias culturas, varios valores, varios proyectos... e informan las estrategias de los participantes” (Castells, 1996; 2001). De hecho, esto podría interpretarse como una nueva forma de lo que Thompson (1995) identifica como modalidades de “transmisión cultural”, incluyendo la transmisión y recepción de formas simbólicas (otros ejemplos son la televisión, la radio y el teléfono). Como se ha discutido anteriormente, Internet proporciona la oportunidad a gente de diferentes culturas y localizaciones geográficas, de zonas con diferencias horarias, de unirse en un espacio virtual. En estos espacios, los individuos adoptan un comportamiento e idioma común – ya sea el inglés (la “lengua madre” de Internet) o la creación de un nuevo idioma basado en abreviaciones y símbolos ‘☺’.

Las comunidades ya existentes tienen también la posibilidad de reforzar su identidad, compartiendo un espacio común con gente con quien comparten creencias,

comportamiento y valores. Por ejemplo, la gente aprovecha para discutir sobre su grupo de música favorito o, más apropiado para este estudio, su equipo de fútbol favorito.

**Organizaciones** – Un gran número y variedad de organizaciones están presentes en Internet, incluyendo organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y en particular organizaciones comerciales. Siguiendo una encuesta en línea realizada por netcraft.com, en diciembre de 2002 existían 35.5m direcciones de dominios, 700,000 menos que en diciembre de 2001. De todos modos, Slevin (2000) afirma que pocas organizaciones han explotado todo el potencial de Internet, y que incluso un número menor de ellas ha comprendido los impactos más amplios de Internet en la sociedad. En estas circunstancias, Castells (2001) remarca que Internet contribuye meramente a los problemas organizativos como la burocracia. A pesar de ello, Internet proporciona a las organizaciones una gran variedad de oportunidades comunicativas. Por ejemplo, grandes cantidades de información pueden almacenarse en formatos digitales, los cuales pueden ser entonces distribuidos a cualquier localización geográfica en cualquier momento, reduciendo los costes, mejorando la eficiencia e incrementando la accesibilidad a la información de las organizaciones, lo que se conoce como transparencia.

Además, las organizaciones pueden usar Internet para llevar a cabo actividades de promoción (discutido en más detalle posteriormente). Esto puede adoptar la forma de mensajes de publicidad, promocionando sus propios productos, u obteniendo beneficios mediante la venta de espacio a anunciantes. Otras actividades relacionadas pueden incluir la promoción de ventas, como por ejemplo, ofreciendo descuentos en compras en línea, o iniciativas de relaciones públicas y con los medios, las cuales pueden mejorar su imagen de marca. Internet también puede proporcionar un espacio virtual para la distribución de productos y servicios que pueden comprarse en línea.

A la comunicación y los intercambios en línea que se establecen entre compañías se les denomina a menudo *Business to Business (B2B)*, mientras que a aquella que se establece entre empresas y clientes se le conoce como *Business to Customer (B2C)* (tratado en más detalle posteriormente). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que una de las ventajas que Internet proporciona es que la interacción se da en dos sentidos. Por lo tanto, las organizaciones se pueden beneficiar del *feedback* de los clientes a través, por ejemplo, del correo electrónico o los foros de discusión.

Otro fenómeno único en Internet son las punto.com, las empresas basadas en Internet que realmente existen en línea. Estas empresas han atraído un gran interés por parte de los medios de comunicación en los últimos años, como resultado de la

caída espectacular de varias de estas empresas y la pérdida de valor en 2001 de las acciones relacionadas con las nuevas tecnologías. Entre estas empresas punto.com se encuentran portales que filtran grandes cantidades de información sobre ciertos temas, como el deporte.

## **2.5. Riesgos y la fractura digital en Internet**

Tal y como hemos descrito anteriormente, hay muchas oportunidades para los individuos, las comunidades y las organizaciones en Internet, pero también existe un claro elemento de riesgo asociado a su uso. Beck (2002) identifica la existencia de una "sociedad de riesgo", y Giddens (2001) una "incertidumbre fabricada", que ha surgido del enlace de lo local a lo global a través de las tecnologías de la comunicación. Internet se ha identificado como un factor que contribuye a este riesgo a través de los millones de intercambios que tienen lugar entre gente que nunca ha hablado anteriormente, ni mucho menos se ha conocido en persona. Es más, cuando la gente participa en estos intercambios, hay a menudo un alto nivel de riesgo percibido, particularmente relacionado con quien puede regular (o no regular) ciertos espacios virtuales. Quizás el potencial para el "crimen cibernético" es más que una amenaza, ya que las compras en Internet implican la divulgación de números de tarjetas de crédito. El intercambio de "dinero electrónico" mediante intercambios financieros en línea, contribuye al flujo global de capital, haciendo posible la transferencia de grandes sumas de dinero desde una punta del mundo a otra con el simple clic de un botón. Más incidencias del crimen cibernético implican a menudo hackers que utilizan Internet para acceder a información de organizaciones o personas, o virus informáticos que se diseminan por Internet.

Por otra parte, las empresas punto.com que hemos comentado anteriormente, nos proporcionan claros ejemplos de los riesgos e incertidumbres relacionados con Internet, así como de las consecuencias de su colapso para mercados financieros más amplios. De repente, Internet no era necesariamente la respuesta a muchos de los problemas de una economía y una sociedad cambiante, cada vez más global. Para muchos de aquellos que invirtieron en las punto.com, así como para los inversores de mercados de valores, el riesgo de Internet tuvo un precio muy alto.

En términos sociales y culturales más amplios, Internet es un entorno relativamente no regulado, que parece quedar fuera de la jurisdicción de todas las autoridades. Esta situación conlleva varias consecuencias. Puede plantearse incertidumbre sobre la autenticidad de la información, sobre si un documento en línea es oficial, o si un mensaje de correo electrónico es genuino. Las leyes en América del norte y Europa occidental intentan abordar ciertos usos de Internet que conllevan alto riesgo, como por ejemplo la distribución de pornografía infantil o el uso de Internet por grupos terroristas y criminales.

Otro problema conectado con la sociedad de riesgo son las desigualdades que existen entre grupos, en términos de su nivel de acceso a Internet o la "fractura digital". Varias fuentes estadísticas señalan este problema, citando las desigualdades entre continentes y países, y dentro de un mismo país. En términos de ordenadores necesarios para acceder a Internet, más de la mitad de los hogares estadounidenses tenían un ordenador, en comparación con menos de un 1% en África. Para poner esta situación en perspectiva, de acuerdo con *Digital Dividends*, aproximadamente un 80% de la población mundial nunca ha hecho una llamada de teléfono, y mucho menos ha tenido acceso a un ordenador o a Internet.

La tabla 2.1 muestra que Estados Unidos y Canadá constituyen el 30% de los usuarios de Internet a escala mundial, mientras que África representa un 1,04% y Oriente Medio, un 1,85%. Cuando se comparan estas cifras de usuarios de Internet con las de población, aparecen estadísticas más reveladoras. Por ejemplo, apenas un 1% de la población es usuario de Internet en países africanos. En diciembre de 2001, Congo-Kinshasa tenía aproximadamente 6.000 usuarios de Internet, y Liberia sólo 300 (en diciembre de 1999), en ambos casos correspondiendo sólo a un 0,01% del total de la población. En comparación, en septiembre de 2002, se estimó que un 69,8% de la población de Islandia y un 67,8% de la población de Suecia eran usuarios de Internet. Dentro de Europa estas cifras contrastan con Albania (en diciembre de 2000) y Moldavia (diciembre de 1999), países con sólo un 0,34% de la población como usuario de Internet.

No obstante, incluso en países donde únicamente un pequeño porcentaje de la población es usuario de Internet, el crecimiento rápido es evidente. Por ejemplo, se estimó que en julio de 1998 China tenía 1,2 millones de usuarios de Internet, cifra que cuatro años más tarde se incrementó a 45,8 millones, aunque sólo constituía un 3,6% de la población total. Esto refleja una apertura de China a la economía global y el interés mostrado por varias empresas en desarrollar este amplio mercado, incluyendo las relacionadas directa o indirectamente con el deporte.

**Tabla 2.1. - Uso global de Internet, septiembre 2002**

	No. de usuarios (m)	%
Total mundial	605,60	100
África	6,31	1,04
Asia / Pacífico	187,24	30,92
Europa	190,91	31,52
Oriente Medio	5,12	0,85
Canadá & Estados Unidos	182,67	30,16
América Latina	33,35	5,51

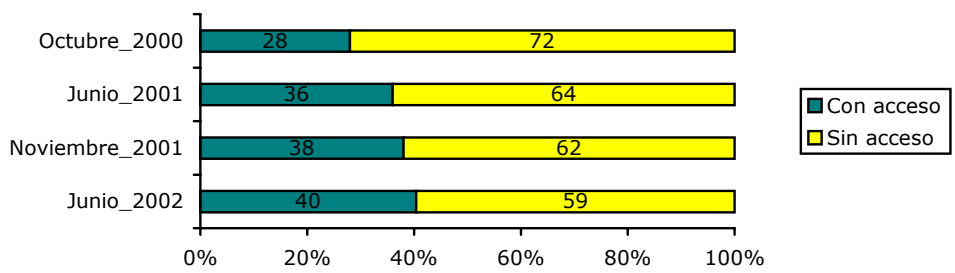
(Fuente: NUA Internet surveys)



Aunque los Estados Unidos dominan claramente el uso de Internet, con un 64% de los servidores seguros del mundo ubicados en el país, hay desigualdades dentro del mismo. Los hogares menos conectados son aquellos con bajos ingresos, de americanos negros, hispanos o nativos, de parados, discapacitados o familias monoparentales (particularmente femeninas), habitados por gente con poca educación formal o aquéllos del centro de las ciudades o de áreas rurales (NTIA, 1999). Por todo ello, el acceso a Internet refleja desigualdades más amplias en ingresos o estatus social y familiar entre grupos étnicos y localizaciones geográficas.

De hecho, estudios europeos empiezan a relevar una frenada en el crecimiento del uso de Internet. La figura 2 muestra un incremento de un 8% en su uso desde octubre de 2000 a junio de 2001, seguido de una reducción a un 2% de crecimiento (junio-noviembre 2001; noviembre 2001-junio 2002). *eMarketer* afirma que ciertos países europeos habían alcanzado puntos de saturación, particularmente en los países del norte más desarrollados tecnológicamente. Tal y como hemos afirmado antes, hay una clara división digital entre Holanda (con un uso en el 65% de los hogares), Dinamarca y Suecia (ambos con un 64%) y países como Portugal (31%), España (29%) y en particular Grecia (9%). No obstante, la saturación existente en ciertos países se compensó con el incremento en el uso de Internet por usuarios ya existentes.

**Figura 2.2 - Hogares con acceso a Internet en la UE 2000-2002**



(Fuente: *eMarketer*)

## 2.6. E-commerce, o comercio electrónico

No hay un término aceptado para lo que denominamos como *e-commerce* o *e-business* (comercio electrónico). Kotler y Armstrong (2002) identifican *e-commerce* como "el término general para los procesos de compra-venta que se llevan a cabo a través de medios electrónicos" y distinguen entre los mercados electrónicos como *marketspaces* en contraposición a *marketplaces*, existiendo virtualmente en espacios electrónicos, más que físicamente. El *e-commerce* que tiene lugar en Internet es el objeto principal de interés de este estudio.

El valor del *e-commerce* es difícil de calcular y la atención se centra generalmente en las cifras de ventas en línea. El Forrester Research Group estimó que en los Estados Unidos, las ventas en línea alcanzaron los 47,6 billones de dólares en 2001, un incremento de 5,2 billones en comparación con el 2000. Este crecimiento continuó a pesar de los efectos de los ataques del 11 de septiembre y el empeoramiento económico general. Aproximadamente un 2% de este total, unos 952 millones de dólares, se gastaron en bienes y servicios deportivos. Una previsión de *Hambrecht & Quist Capital Management* estimó que el total de consumo deportivo en línea podría alcanzar los 4 billones de dólares anuales en 2004 (7% del total del consumo).

Sin embargo, investigaciones más recientes han mostrado que la frecuencia de compras en línea para uso personal en Europa alcanzó un periodo de estancamiento. La tabla 3 revela que el comportamiento europeo respecto a compras en línea en términos de frecuencia no ha variado entre junio de 2001 y junio de 2002 (aunque se ha de tener en cuenta que se trata de encuestas *snapshot* que pueden esconder fluctuaciones). Además, el hecho de que sólo un 4% de usuarios de Internet en Europa realiza con frecuencia compras en línea demuestra que las compras en línea se llevan a cabo por un número relativamente pequeño de gente, principalmente del norte de Europa.

**Tabla 2.2. – Frecuencia de compras en línea de productos o servicios para uso persona en la UE, junio-julio 2002 (como porcentaje de usuarios de Internet)**

	June 2001	June 2002
Con frecuencia	4%	4%
Ocasionalmente	15%	16%
Raramente	15%	15%
Una única vez	1%	1%
Nunca	66%	63%

Datos: Flash Eurobarometer #125, Junio 2002  
(Fuente: *eMarketer*)

Más concretamente, es posible establecer dos tipos de comunicación que tienen lugar en el área del *e-commerce*. El primero de ellos es el *Business to Business (B2B)* y se refiere a la comunicación que tiene lugar entre diferentes tipos de organizaciones en Internet. En segundo lugar, el *Business to Customer (B2C)*, o la comunicación entre organizaciones y sus clientes a través de Internet. Estos dos fenómenos se analizarán con más detalle a continuación.

### B2B

La aplicación del *B2B* puede ser múltiple y tener lugar entre diversos tipos de organizaciones, como por ejemplo:

- Coordinación entre operaciones de compra y proveedores;
- Planificación logística y de transporte;
- Organizaciones de ventas, mayoristas y minoristas (Margherio [et al.], 1998)

Esta comunicación puede tener lugar de una forma abierta en Internet a través de páginas web de acceso público, pero también puede ocurrir de una forma más restrictiva, a través de extranets. Esto permite ofrecer a organizaciones socios información privilegiada o confidencial.

Uno de los principales valores de Internet es su característica de ser asequible, incluso para pequeñas y medianas empresas. El acceso al mercado de Internet no tiene el mismo nivel de restricciones que los mercados tradicionales. De hecho, Internet también puede reducir los costes en términos de tiempo y recursos. Se pueden obtener costes de adquisición menores mediante la reducción del tiempo de transacción y los gastos de administración procesando papeleo, y reduciendo el importe de recursos humanos mediante una gestión automatizada de la información. Con una reducción del tiempo de respuesta a las demandas de los usuarios, se puede incrementar la flexibilidad y las empresas pueden ser capaces de gestionar de una forma más efectiva *stocks* y reducir los costes asociados al almacenamiento. También pueden reducirse otros gastos en aquellos productos que requieren múltiples proveedores, y cuando los productos se mueven a través de complejas cadenas de suministro.

Mediante el uso de *cookies* con las que los clientes se registran para navegar por un sitio web, las empresas pueden trazar patrones de uso de sus clientes, construyendo perfiles detallados de objetivos de mercado. Pueden dirigirse a estos clientes con promociones directas a través de correo electrónico, acción que nuevamente puede ahorrar costes en comparación con las formas tradicionales de *mailing* directo.

Además, como Internet es esencialmente un espacio sin fronteras en términos geográficos, pueden aparecer nuevas oportunidades para ventas, ampliando los mercados a diferentes regiones, países o incluso continentes.

### B2C

El concepto y los beneficios asociados al *B2C* son similares a aquellos del *B2B*, en términos de reducción de costes en la distribución y promoción de productos y servicios. Margherio [et al.](1998) destaca el hecho de que un gran número de bienes y servicios tangibles tradicionalmente, como CDs, magazines, libros, billetes de avión o seguros, pueden ser entregados en formatos digitales, así como bienes y servicios tradicionalmente intangibles como la retransmisión de noticias, gestiones bancarias, servicios de información (como las páginas amarillas). Para el negocio del deporte, esto tiene claras implicaciones en términos

de cobertura mediática de los eventos deportivos, la oferta de información deportiva (estadísticas, etc.), venta de entradas y la venta de bienes relacionados.

De hecho, el *e-tailing* o las compras virtuales, proporciona ciertos beneficios al cliente. En primer lugar, hay un confort en hacer las compras desde el trabajo o casa, lo que puede ahorrar tiempo y dinero. Puede ofrecerse una mayor selección de productos debido al número de organizaciones en línea en comparación con el área local, y estos productos y servicios pueden tener un precio más bajo por las posibilidades de ahorro en costes que hemos comentado anteriormente. Internet también puede ofrecer más información de productos y servicios, permitiendo a los clientes comparar productos más detalladamente. Con la llegada de las *cookies*, los clientes pueden disfrutar de un servicio personalizado en el que, por ejemplo, basándose en compras anteriores, reciben sugerencias sobre nuevos productos similares en los que puede estar interesado. El *e-mailing* directo puede también alertar a los clientes de promociones o lanzamientos de nuevos productos que encajan con su perfil de compra. Sin embargo, de acuerdo con *cyberatlas.com*, aunque un 95% de los compradores en línea reciben anuncios de correo electrónico, un 32% los borran antes de abrirlos. Muchos clientes que reciben gran cantidad de mensajes no deseados han alcanzado un punto de saturación tal que hace que los anuncios a través del correo electrónico no sean efectivos. Además, puede haber una interacción bidireccional ya que el cliente tiene la oportunidad de responder y comunicarse directamente con las organizaciones para expresar sus opiniones, quejas, etc.

No obstante, aunque hay claras ventajas en el comercio electrónico, deben destacarse algunos problemas. El primero está relacionado con el concepto de riesgo, y el potencial para el mal uso de información personal y financiera que se intercambia durante las compras en línea. Aunque hay riesgos similares en las compras tradicionales con tarjetas de crédito, el hecho de ser la única opción en línea y que no ofrece el contacto con un vendedor/a, puede incrementar la sensación de riesgo. También se ha de considerar que al comprar productos tangibles no hay posibilidad de comprobar la calidad del producto, aunque de nuevo existe el mismo riesgo al comprar por catálogo o a la telecompra. En términos de los impactos sociales más amplios del comercio electrónico, puede discutirse que reduce el contacto humano y por ello el nivel de interacción social entre la gente.

## **2.7. E-márketing, o márketing electrónico**

El *e-márketing* o márketing electrónico está siendo cada vez más popular y lleva a las organizaciones a crear su sitio web. En el caso de corporaciones, Kotler y Armstrong (2002) afirman que sirve para construir la colaboración del cliente, complementar otros canales de ventas, facilitar al cliente el *feedback*, ofrecer una amplia variedad de información sobre la organización y sus productos y ofrecer entretenimiento como juegos para "atraer y mantener visitantes". Como hemos discutido anteriormente, los sitios web de márketing más directo

tienen como objetivo acercar a los clientes a la compra ofreciendo catálogos, la oportunidad de comprar en línea y que la compra sea entregada a domicilio.

En términos de marketing en línea, que puede ser *B2B*, *B2C* o ambos, si seguimos la encuesta realizada por Júpiter Research (*eMarketer*), la mayoría de las empresas están buscando un incremento de sus ingresos (35%), conseguir un mayor mercado (25%) o aumentar el volumen de pedidos (16%). Quizás es más interesante que un 23% de los encuestados respondieron "No sabe" a la pregunta sobre el objetivo de marketing interactivo de su empresa. El reto que afrontan la mayoría de las empresas es cómo usar Internet de una forma más efectiva en sus actividades de marketing y de organización más amplias, más que simplemente estar en línea porque la competencia lo está. Específicamente, Kotler y Armstrong (2002) identifican los siguientes aspectos como los principales retos que Internet plantea:

**Limitada exposición y compras del cliente:** el marketing en línea sólo alcanza un mercado muy limitado y las compras en línea no son aún habituales, incluso entre los usuarios frecuentes de Internet.

**Sesgada demografía y psicografía de usuarios:** Internet típicamente atrae una limitada variedad de perfiles de objetivos de mercado. En los Estados Unidos, el promedio de usuarios de Internet tenía 38 años (aunque era significativa la cifra de 9,8 millones de usuarios por debajo de los 18), 65% de los cuales vivían en hogares con unos ingresos de 50.000 dólares o más anuales (comparados con el 35% de la población en total), un 30% trabajaban con ordenadores, un 24% trabajaban en la educación y un porcentaje similar en cargos de gestión o profesionales.

**Caos y revoltijo:** hay gran cantidad de información disponible en Internet formada por millones de páginas web con un variado nivel de calidad y relevancia para las necesidades individuales. La cantidad de publicidad en línea también ha alcanzado el punto en el que los mensajes de promoción no se abren y las ventanas emergentes y *banners* se ignoran (*eMarketer*). Debido a los enlaces que se establecen, pueden perderse usuarios muy fácilmente.

**Seguridad:** como se ha discutido anteriormente, uno de los principales riesgos de Internet es la seguridad, particularmente en la compra de productos y al facilitar los detalles de las tarjetas de crédito.

**Temas éticos:** Internet puede generar gran cantidad de información sobre individuos y su comportamiento en línea, lo que puede plantear cuestiones sobre el derecho a la privacidad y el abuso potencial de esta información.

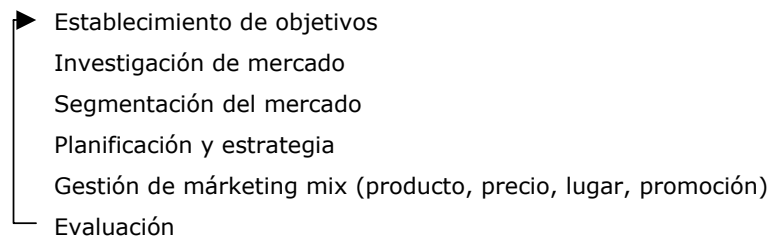
Todas estas oportunidades, riesgos y retos que presenta Internet deben ser también afrontados por las organizaciones relacionadas con el deporte si están en línea.

## **2.8. E-commerce y e-marketing relacionado con el deporte**

Aunque el márketing deportivo se ha establecido como un sector industrial por el mismo, así como un área de investigación académica, hay pocos estudios sobre el márketing deportivo en Internet, y sobre el tema más amplio de los impactos de Internet en el negocio del deporte.

Mullin [et al.] define el márketing deportivo como “todas las actividades diseñadas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes del deporte mediante procesos de intercambio” (1993:6). Aunque esta definición es similar a la que ofrecen teóricos del márketing en general, incluyendo la idea de satisfacer las necesidades y deseos, desarrolla la noción fundamental de márketing de Kotler como un proceso que implica a toda una organización.

Autores como Mullin [et al] (1993; 1999) y Shank (2001) aplican teorías ya existentes sobre márketing a la industria del deporte, incluyendo un proceso más o menos estándar que implica:



Sin embargo, los autores citados ponen énfasis en la absoluta necesidad de ver el márketing deportivo por el mismo, y no simplemente como una especialización del márketing. Las razones que dan son:

**El consumidor deportivo es diferente:** aunque los consumidores deportivos son diversos y pueden segmentarse, frecuentemente comparten características que los distinguen de otros tipos de consumidores. Fundamentalmente, los consumidores deportivos son a menudo fans que demuestran altos niveles de lealtad injustificada a los atletas o equipos. Los fans a menudo están muy informados y consumen grandes cantidades de información actualizada e histórica. Al mismo tiempo, hay altos niveles de rivalidad entre organizaciones deportivas, haciendo que la desconexión sea a menudo imposible. Las relaciones de los fans deportivos con el deporte contribuyen frecuentemente a la definición de sus identidades y puede implicar importantes relaciones sociales.

**El producto deportivo es diferente:** los deportes tienen elementos tangibles como los jugadores, el equipo, el estadio, etc. pero también elementos intangibles que los hacen únicos. Los eventos deportivos frecuentemente implican altos niveles de emoción, drama, excitación, creados principalmente por lo imprevisible y el sentimiento de que todo es posible. Los eventos se caracterizan en general por su unicidad (Shone y Parry, 2001) y por ello es muy importante la necesidad de estar allí y experimentar “el momento” (o al menos en directo por la televisión).

También es posible hacer distinción entre el deporte como producto central y los productos añadidos del deporte que permiten o facilitan su consumo. Por ejemplo, un partido de fútbol entre el FC Barcelona y el Real Madrid sería el producto central y los productos añadidos incluirían el estadio y sus instalaciones, las camisetas réplica de los fans, el programa del partido y cualquier otro objeto de *merchandising*. Estos productos añadidos no sólo nos permiten experimentar experiencias deportivas, sino que pueden ayudar a asegurar la satisfacción de los fans cuyo equipo puede no tener una buena actuación. Por ello sería posible disfrutar de una experiencia deportiva aunque el equipo o atleta al que se apoye esté perdiendo.

**El lugar es diferente:** los deportes en directo se compran y consumen simultáneamente – el consumo acontece en el lugar de compra y por ello no se necesitan otros canales de distribución. Esto contrasta con un par de zapatillas de deporte, por ejemplo, que se producen en una fábrica y deben ser distribuidas a tiendas para venderlas. Para el deporte en directo, el énfasis se pone en la sede y la calidad de las instalaciones que contribuyen a la creación de la atmósfera (frecuentemente productos añadidos).

Los deportes, no obstante, también pueden consumirse mediante la compra de *merchandising* y los productos añadidos mencionados anteriormente, así como indirectamente a través de los medios de comunicación.

**La fijación del precio es diferente:** debido a los factores mencionados anteriormente, frecuentemente es difícil aplicar estrategias de precio típicas para los eventos y productos deportivos. Entradas para acontecimientos deportivos que despiertan gran expectación, como la final de la Copa del Mundo de fútbol, pueden venderse (y a menudo existe un mercado negro) por una cantidad muy superior al precio fijado. Otros productos, como la memorabilia, también se venden por un precio superior a su valor físico/teórico de mercado.

**La promoción deportiva es diferente:** algunos productos, particularmente los promocionados por estrellas deportivas, pueden venderse a un precio superior debido al valor percibido que añade la promoción. Las emociones que van ligadas al deporte,

su naturaleza dramática y proezas extraordinarias que se consiguen a menudo en la práctica del deporte, lo convierten en un área particularmente atractiva para las actividades promocionales – tanto para organizaciones deportivas como para empresas que buscan vender sus productos a través del deporte. Los contratos de patrocinio son frecuentes y en ellos se establecen relaciones a medio y largo plazo entre las organizaciones deportivas (o individuos) y organizaciones comerciales. En este intercambio de valores, el deporte se beneficia de recursos extra y las empresas se benefician de la asociación con un equipo/atleta/organización con éxito que les permitirá alcanzar los objetivos de mercado deseados mediante su exposición en los medios de comunicación (Stotlar, 2001). Las organizaciones deportivas también se benefician de la publicidad que implica la promoción y difusión que hacen los patrocinadores de su relación. De hecho, muchas organizaciones deportivas confían en la publicidad como su principal forma de promoción debido a los altos niveles de cobertura mediática del deporte. Sin embargo, esto puede estar cambiando al estar tomando las organizaciones la delantera a otras industrias con el desarrollo activo de identidades de marca, como por ejemplo el Manchester United.

En relación con esta última área de promoción, quizás el elemento que aparta al deporte de otras formas de marketing es el alto nivel de riesgo que implica debido a su carácter no previsible. La relación de patrocinio puede tener éxito y ser beneficiosa para los patrocinadores si la organización o el atleta objeto del patrocinio tiene éxito. Las lesiones, malas actuaciones y los escándalos (dentro y fuera del campo) pueden ser la causa del cese de acuerdos.

En términos de dónde encuentra Internet su lugar dentro de la teoría del marketing deportivo, Shank (2001), por ejemplo, lo incorpora en los “conceptos de distribución” relacionados al “lugar” en la tradicional teoría de las 4Ps. Shank (ibid) llama la atención sobre la disminución del número de tiendas minoristas de deporte en los Estados Unidos, pero también sobre la consolidación de los actores claves, por ejemplo los 10 primeros minoristas cubren un 13% del mercado en 1999, lo que significa un incremento del 7% respecto a 1990. Hay una expansión de cadenas como Footlocker, que se benefician de las economías de escala, dejando a los minoristas más pequeños con servicios especializados de “boutique”. A esta tendencia ha contribuido también la expansión del *e-tailing* o las ventas en línea.

Sin embargo, se ha dado poca consideración a cómo los diversos tipos de organizaciones deportivas y organizaciones directamente conectadas con el deporte interactúan entre ellos en Internet, o los impactos que esto tiene en la economía del deporte.

Beech et al. (2000) da un paso adelante en esta dirección con su análisis de las tendencias emergentes en el uso que hacen de Internet los clubes de fútbol. Recurriendo al trabajo de Strauss y Frost (1999), Internet es considerado como una herramienta que posibilita tanto la



transacción del márketing (la gestión de las 4Ps del márketing mix), como las relaciones del márketing (la gestión de las relaciones con grupos externos como la comunidad, los medios de comunicaciones, etc.). Más específicamente, Internet posibilita:

- Un método más directo de comunicación con los clientes;
- Transacciones seguras entre los negocios y los clientes;
- La creación de un medio para el *merchandising* y la venta minorista;
- La generación de datos sobre los patrones de comportamiento de los consumidores al hacer un seguimiento en línea de sus movimientos y compras, proporcionando canales de comunicación bidireccional y adaptando productos y servicios a las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio más personalizado siempre que sea posible.

Beech et al (2000) encontró que el uso de Internet por los clubes de fútbol era amplio en sus inicios, con poco o simplemente sin investigación, y que los sitios web no se centraban particularmente en los fans. A pesar de esto, los sitios web de los clubes siguen siendo muy populares, pero hay una clara diferencia tecnológica entre los pertenecientes a clubes de la FA Premiership inglesa y sus homólogos en América del Norte. El problema principal que identifica este estudio es que los sitios web de clubes de fútbol proporcionan poco más que versiones digitales de material impreso. Esto destaca la incapacidad para aprovechar el único potencial tecnológico de Internet que puede ser usado para comunicarse con los fans de diversas formas. Como resultado, hay un gran nivel de uniformidad entre los sitios web de la FA Premiership lo que significa que no se han aprovechado las oportunidades para diferenciarse de los competidores.

Si nos movemos a una teoría más amplia relacionada con el comercio electrónico, existen ciertas implicaciones para el negocio del deporte. Reicheld (1996) destaca el valor de satisfacer a los clientes y la creación de lealtad, ya que estos compran por la "empresa", son menos sensibles a cambios en los precios y aportarán nuevos clientes mediante recomendaciones boca a boca. Esta idea de desarrollar la lealtad de los consumidores también se puede aplicar a las relaciones con los proveedores y otras organizaciones socias (como los patrocinadores). La cuestión para las organizaciones deportivas y las organizaciones relacionadas con el deporte es cómo pueden desarrollarse estas relaciones a través de Internet.

Además, existen menos barreras para la entrada en el mercado en línea, con un reducido énfasis en las economías de escala. Sin embargo, las grandes corporaciones seguirán aprovechándose de su habilidad para invertir en tecnología así como en la incorporación del web dentro de estrategias más amplias de márketing. Además, las grandes corporaciones son probablemente más capaces de sostener los costes que implica el mantenimiento y la

operatividad de sitios web en épocas de incertidumbre económica o de entrar en una nueva área de desarrollo de mayor riesgo.

Internet, sin embargo, es quizás más efectiva para la entrega y comunicación de mensajes sobre ciertos tipos de productos y servicios, en especial esos basados en la información, como documentos, libros, música, imágenes, etc. De hecho, los resultados del estudio de Arnott y Bridgewater (2002) corroboran el trabajo de Dutta y Segev's (1999), quienes afirman que "una mayoría de empresas están usando Internet para proporcionar información más que utilizando su mayor potencial" (1999:93). En este giro coinciden con Shank (2001), desde la perspectiva del marketing deportivo, en que Internet transmite mensajes de la misma forma que los medios tradicionales de publicidad. Sin embargo, Shank (2001) no discute el vacío entre el uso actual de Internet y su potencial más amplio de desarrollo de marketing y marca.

En términos de comercio electrónico relacionado con el deporte, existe una oportunidad para la ampliación y la profundización en las relaciones de los productores de deporte con los medios de comunicación y los proveedores de bienes deportivos y productos de servicios añadidos, al mismo tiempo que el marketing directo con los fans. Internet constituye un entorno único en el que el contenido deportivo puede combinarse con la comunicación de mensajes promocionales y la opción instantánea de comprar.

## **2.9. Deporte y medios de comunicación en Internet**

Rowe (1999) analiza cómo las relaciones entre el deporte y los medios de comunicación se fortalecen y hacen más profundas hasta el grado que son inseparables durante la segunda mitad del siglo XX. Con la transmisión de imágenes y textos deportivos, los medios de comunicación han contribuido directamente a la popularización del deporte a nivel local, nacional, internacional y más recientemente a nivel global. Esto ha permitido a gente que no puede asistir a los eventos deportivos a disfrutar de ellos en múltiples formatos que incluyen la cobertura en directo, retransmisiones en diferido, boletines de noticias o informes y análisis de los periodistas deportivos. Así, siguiendo la categorización de Thompson, el deporte se ha comunicado típicamente mediante interacción semi-mediada.

Podemos usar la teoría del intercambio de valores para analizar la relación entre el deporte y los medios de comunicación (Stotlar, 2001). Tanto las organizaciones deportivas como los medios de comunicación participan en intercambio de bienes, servicios y recursos que son de mutuo beneficio. En primer lugar, nos podemos cuestionar qué tiene el deporte que da valor a los medios de comunicación. Esta pregunta puede responderse desde dos perspectivas. El primer valor del deporte para los medios de comunicación es el entretenimiento. El deporte se caracteriza por el espectáculo y el drama que provoca un resultado final no predecible, la controversia en la interpretación y aplicación de las normativas, la competición para

establecer vencedores y en algunos casos quién es el mejor, logros únicos, así como rivalidades históricas y símbolos e identidades culturales más amplias.

El segundo valor del deporte es su noticiabilidad. Debido a la importancia que tiene el deporte en la vida de las personas, un proceso en el que los medios de comunicación han sido instrumentos, se ha convertido en una fuente de información importante. Los Juegos Olímpicos de Verano, por ejemplo, atraen la atención de más de 3 billones de personas de todo el mundo y, por ello, todo lo que pasa durante las dos semanas de competición deportiva se comunica a nivel global. El deporte es también un negocio, con historias de éxitos y desastres financieros, adquisiciones corporativas, traspasos y contratos de patrocinio multimillonarios. Aunque el deporte es también parte de la cultura, está inextricablemente ligado a la política y a las nociones de orgullo e identidad nacional, y frecuentemente es usado como un instrumento político en las relaciones internacionales, como por ejemplo en boicots de los equipos. Por lo tanto, el deporte proporciona a los medios de comunicación contenido, y como veremos, este contenido puede tener un gran valor (ver tabla 2.3).

**Tabla 2.3 - Ejemplos de contratos de derechos de retransmisión deportivos**

<b>Año</b>	<b>Cantidad €</b>	<b>Emisor</b>
<b>English Premiership</b>		
1992-1995	€461.6m	BSkyB
1996-1999	€921.7m	BSkyB
2000-2003	€1.67bn	BSkyB <sup>A</sup>
<b>FIFA World Cup</b>		
1990	€57m	European Broadcast Union
1994	€66m	European Broadcast Union
1998	€81m <sup>B</sup>	Kirch Media <sup>C</sup>
2002	€782m	Kirch Media
2006	€902m	Kirch Media
<b>Juegos Olímpicos de verano (EEUU) derechos solos</b>		
1984	€225m	ABC
2000 <sup>D</sup>	€746m	NBC
2004	€793m	NBC
2008	€894m	NBC
<b>MLB</b>		
1984-1989	€20m	ABC, NBC
2001-2006	€1.1bn	Fox
<b>NHL</b>		
1983/84-1985/86	€8m	US Network
1999/00-2003/04	€600m	ABC, ESPN, ESPN2
<b>NBA</b>		
1984/85-1985/86	€20m	TBS
2002/03-2007/08	€4.6bn	ABC, ESPN, AOL Time Warner

(Fuente: Fry (2002), CIO (2002), LAOOC (1985), FIFA)

<sup>A</sup> 1,67 billones de euros aportados por los derechos para retransmitir 66 partidos en directo. Derechos adicionales se vendieron a ITV para destacados (282,3 millones de euros), a NTL para 40 partidos en directo después de haber hecho la selección BSkyB (497,9 millones de euros). El total de ingresos por derechos de retransmisión fue de 2,42 billones de euros durante 3 años.

<sup>B</sup> Esta cantidad se incrementó a 138 millones de euros cuando se vendieron los derechos a ABC.

<sup>C</sup> En 1996, Kirch Media compró los derechos para la Copa del Mundo de 1998, 2002 y 2006 por 2 billones de euros, acabando con el contrato de 25 años de EBU.

<sup>D</sup> Para los Juegos Olímpicos de Sydney 2000, el total de ingresos por derechos de retransmisión fue de 1,33 billones de euros.

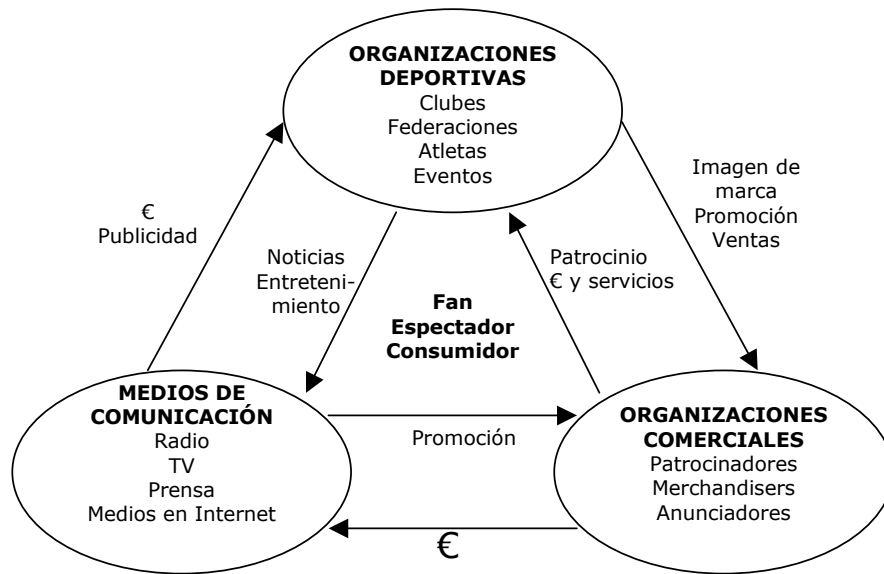
La otra perspectiva de este intercambio de valor está relacionada con lo que los medios de comunicación proporcionan a las organizaciones deportivas. Obviamente, los medios de comunicación ofrecen una plataforma de exposición para el deporte, lo que constituye la publicidad gratuita necesaria para promover la participación de un mayor número de deportistas, espectadores y consumidores. Dentro de la teoría general del marketing, como hemos descrito anteriormente, los medios de comunicación proporcionan el medio para establecer comunicación con los fans y consumidores, lo que puede utilizarse para desarrollar la identidad de marca de una organización deportiva. De una forma más directa, los medios que realizan retransmisiones proporcionan a las organizaciones deportivas dinero por los derechos de retransmisión de los eventos deportivos (tabla 2.3). Estos ingresos son esenciales para las organizaciones deportivas, que han ido incrementando su dependencia de ellos para cubrir los costes cada vez más elevados de los jugadores.

Es esencial tener en consideración lo que el deporte y los medios de comunicación se proporcionan mutuamente, el factor común que los une. La clave de esta relación es la participación de organizaciones comerciales que buscan beneficiarse a través del deporte, concretamente patrocinadores y anunciantes. Estos tienen como objetivo llegar a grupos de consumidores determinados a través de la exposición del deporte en los medios de comunicación (Stotlar, 2001).

Hay numerosos ejemplos de este tipo de actividad de marketing en la que participan directamente las organizaciones deportivas, como los patrocinios de ropa, la mención de eventos y competiciones después de los patrocinadores, las promociones de atletas, vallas publicitarias en estadios, etc. Las organizaciones comerciales de comunicación también dependen de los ingresos de los anuncios antes, durante y después de la cobertura de los eventos deportivos. Esto también puede adoptar varias formas que van desde anuncios durante el descanso a patrocinio de las retransmisiones en directo. Para la final de la NFL Superbowl de 2003 se preveían retransmisiones a un número estimado de 800 millones de espectadores en 220 países. Un espacio publicitario de 30 segundos durante la retransmisión en directo cuesta 2,2 millones de € (un incremento de un 10% respecto al 2002).

Este aspecto completa la relación triangular entre el deporte, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales, que sustenta el deporte profesional de hoy (figura 2.3). Rowe (1999) identifica como la clave de esta relación al equilibrio de poder en la economía política de los medios de comunicación deportivos. Este complejo conjunto de relaciones se ha identificado como el "complejo deporte/medios de comunicación" (Maguire, 1999) y el "complejo cultural-mediático del deporte" (Rowe, 1999).

**Figura 2.3 - La relación triangular entre deporte, medios de comunicación y organizaciones comerciales**



Sin embargo, debe ponerse más atención en la tendencia, cada vez más frecuente, de sinergia entre las organizaciones deportivas y los medios de comunicación (Moragas, 1996a). Algunos medios de comunicación han dado ya el paso de tener un interés controlador en ciertas organizaciones deportivas con el objetivo de ejercer sobre ellos un mayor control. Algunos ejemplos son el control de Disney sobre el equipo Mighty Ducks NHL (también propietario de ESPN), el intento de BskyB de comprar el Manchester United que, aunque frustrado, tuvo como resultado la compra de un 10% del club, o la propiedad de Berlusconi del A.C. Milán, un ejemplo que puede traspasarse a la naturaleza política del deporte profesional. La fusión de las organizaciones deportivas y los medios de comunicación ha facilitado a los clubes la creación de su propio contenido mediático, como por ejemplo MUTV, el canal de televisión digital de pago del Manchester United. Algunas organizaciones comerciales han adoptado medidas similares. Nike, por ejemplo, invirtió en 1996 en un contrato de patrocinio a 10 años de 170 millones de euros con la FA Brasileña, permitiendo a Nike seleccionar los equipos contrarios para 50 partidos amistosos (5 por año) con la participación de un mínimo de 8 jugadores regulares del primer equipo.

Otros ejemplos de contratos de patrocinio de deportes más lucrativos son los contratos del Manchester United y Nike para equipamiento (300 millones de euros durante 15 años), así como las ganancias del mismo Manchester United de 40 millones de euros durante 4 años con Vodafone como patrocinador oficial (camisetas). En los Estados Unidos, Reebok firmó un contrato de patrocinio con la NBA de un total de 140 millones de euros durante 4 años. En

términos de patrocinio de atletas individuales, el atleta con mayores ganancias es Tiger Woods, quien ganó 61 millones de euros por concepto de promociones en el 2000 de Nike y Rolex, entre otros, seguido por Michael Schumacher con unas ganancias de 56 millones de euros.

Por todo ello, puede verse que los límites entre los tres tipos de organizaciones en esta relación triangular se están difuminando y en algunos casos, desapareciendo. En 2001, el periódico *The Guardian* (Cassy, 2000) publicó el listado de las 50 personas más poderosas en el mundo del deporte, siendo las 10 primeras:

1. Rupert Murdoch (BskyB, FOX, Star)
2. Sepp Blatter (Presidente de FIFA)
3. Juan Antonio Samaranch (Presidente del CIO)
4. Leo Kirch (Kirch Media Group)
5. Ted Turner (Vicepresidente de AOL-Time Warner)
6. Phil Knight (Directivo de NIKE)
7. Lennart Johansson (Presidente de UEFA)
8. Dick Pound (Vicepresidente del CIO)
9. Bernie Ecclestone (propietario de F1)
10. Dick Ebersol (Presidente de NBC Sports)

Queda claro a partir de este listado que, en primer lugar, no hay ningún deportista; en segundo lugar, hay cuatro líderes de grupos de comunicación, y en tercer lugar, todos ellos están implicados en el deporte a un nivel global y están incluidos en el listado porque compran o venden derechos de televisión para los Juegos Olímpicos, fútbol profesional o deportes norteamericanos. La excepción puede ser Phil Knight, directivo de la principal organización internacional de marketing deportivo, Nike, pero que depende del éxito de la venta de derechos de televisión para la comunicación de mensajes de marketing.

Con la fusión entre AOL, el mayor proveedor de acceso a Internet en los Estados Unidos, y Time Warner, un grupo de comunicación basado en el entretenimiento, así como con el interés mostrado por los grupos de comunicación con plataformas digitales en la compra de organizaciones deportivas (por ejemplo, BskyB, Fox, ESPN), la convergencia entre la televisión digital e Internet es una posibilidad que debe ser considerada.

Sin embargo, aunque los académicos discuten la creación de contenido mediático deportivo, su papel en la cultura, en la sociedad y en la economía contemporánea, se ha prestado poca consideración a la relación entre el deporte e Internet como un instrumento de comunicación.

Símbolo de esta falta de consideración y análisis es la inclusión de Rowe de "la llegada del ciberdeporte" como parte del capítulo final sobre "deporte en la ether(net): nuevas tecnologías, nuevos consumidores" en su *Sport, Culture and the Media* (1999). Rowe identifica la importancia del desarrollo de las nuevas tecnologías en la retransmisión de los eventos deportivos, el potencial para las organizaciones deportivas y de comunicación para almacenar grandes cantidades de información en línea, la posibilidad de interacción bidireccional con los fans y consumidores, la eliminación de barreras geográficas y temporales en la comunicación de información y la oportunidad para los consumidores de convertirse en productores de información a través de sus propios sitios web.

## **2.10. Conclusiones**

Se ha dado poca consideración a la naturaleza de la relación existente entre las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales en línea. Este estudio tiene como objetivo empezar a llenar este vacío de investigación y explorar y analizar estas relaciones, utilizando el modelo de la Figura 2.3 como base. Este modelo es una adaptación de la relación triangular discutida anteriormente, pero contextualiza esta relación en Internet. Por ello, no sólo será necesario analizar tipos de organizaciones tradicionales como clubes deportivos, cadenas de televisión y productores de bienes deportivos, sino también organizaciones específicas de Internet como portales, proveedores de contenido mediático en línea y organizaciones comerciales que operan exclusivamente en Internet.

Además, este estudio identificará futuras áreas de investigación y sugerirá el desarrollo de teorías que relacionen la comunicación deportiva, el marketing deportivo y la economía del deporte para reconocer la existencia de un comienzo de una nueva economía del deporte. Se considerará de una forma tentativa, una posible convergencia de escenarios entre la televisión digital e Internet, y su posible consecuencia para el deporte.

## Capítulo 3: Metodología



En este capítulo analizaremos los retos que se plantean al llevar a cabo una investigación sobre un fenómeno basado en Internet y cómo se han intentado abordar en este estudio. El resultado consiste en una aproximación metodológica flexible y adaptable basada en un paradigma cualitativo.

### **3.1. Retos que plantea Internet a la investigación**

El reto principal al que se enfrentan los investigadores que estudian fenómenos basados en Internet es la ausencia de un marco metodológico claramente definido y aceptado. Esta carencia afecta tanto al vacío teórico entorno al estudio de Internet, como a la metodología para la obtención de datos. Podemos identificar diversas razones que explican esta situación. En primer lugar, como hemos descrito en el capítulo 2, el uso que hacen los individuos, comunidades y asociaciones de Internet ha crecido de una forma exponencial en muchos países desarrollados en un periodo de tiempo relativamente breve. Asociado con los igualmente rápidos cambios tecnológicos, se ha producido un entorno en constante cambio y desarrollo que es difícil de controlar en el momento de realizar una investigación.

En segundo lugar, una de las principales ventajas en términos de comunicación que ofrecen herramientas de Internet como los sitios web es la posibilidad de estar en continua actualización. Como consecuencia, la información a menudo desaparece cuando deja de ser relevante y no se mantiene ninguna referencia a ella. Por ejemplo, cuando el diseño o estructura de un sitio web ha de modificarse, la nueva versión reemplaza a la anterior, que no puede consultarse nunca más. Si no se han descargado los sitios web o guardado las imágenes, cuando el investigador vuelve al fenómeno objeto de su estudio, éste puede haber cambiado. Por ello, siguiendo el concepto de fiabilidad, si otro investigador quiere confirmar o refutar un estudio basado en sitios web repitiendo ese mismo estudio, posiblemente esto no será posible ya que el fenómeno ha dejado de existir o ha cambiado desde la elaboración del estudio inicial. Por esta razón es necesario adoptar una aproximación interpretativa en oposición a una aproximación positivista respecto al estudio de dichos fenómenos.

En tercer lugar, como hemos descrito en el capítulo 2, Internet se caracteriza por los riesgos, que deben ser considerados por el investigador. La primera inquietud consiste en determinar la autenticidad de la información, tanto en términos de fiabilidad de la fuente (si se trata de la original), como de la fiabilidad de la información secundaria, ya que el uso de diferentes métodos puede producir resultados muy diferentes. Un ejemplo de ello está relacionado con los cálculos de las visitas que reciben los sitios web. Hay un alto potencial de uso del margen de error para incrementar las cifras de visitas y existe confusión sobre el sistema de cálculo a usar, ya que las empresas que ofrecen estos sistemas estadísticos utilizan diferentes

criterios y variables. Como consecuencia de todo ello, los datos secundarios son frecuentemente no uniformes y requieren el uso de diversas fuentes.

Otro riesgo se plantea si no se tiene en consideración la fractura digital. Plantear generalizaciones globales es una tentación cuando se investiga lo que se ha descrito como un fenómeno mundial y una fuerza conductora que hay detrás de los procesos de globalización. Sin embargo, tal y como hemos descrito en el capítulo 2, existe una fractura importante en el uso de Internet entre países desarrollados (por ejemplo, entre Suecia y Grecia), entre países desarrollados y en vías de desarrollo, y dentro de un mismo país. Por ello, Internet tiene diversos grados de impacto, dependiendo de la localización geográfica y la situación social, cultural, política, económica y tecnológica.

En cuarto lugar, y quizás el reto subyacente para la investigación de Internet, es que se trata de un espacio virtual, no un espacio real. Internet es desde luego parte del mundo real y tiene un impacto directo en las relaciones sociales, culturales, económicas y políticas existentes, pero también constituye un nuevo espacio. Las "reglas" o "leyes" en esta nueva área no están tan bien definidas como en el mundo real, y aún no se han desarrollado teorías que nos ayuden a comprender e interpretar este mundo virtual. Uno de los objetivos de este estudio es intentar llenar este vacío en la industria deportiva. Sin embargo, el problema de no poder basarse en marcos metodológicos ya existentes continua presente.

Por ello, este estudio es principalmente descriptivo y explicativo, contribuye al desarrollo teórico del área de estudio y sugiere que se continúe la investigación sobre la misma.

### **3.2. Marco de investigación**

Debido a los retos descritos anteriormente, es necesario adoptar una aproximación teórica que se ha ido desarrollando a lo largo del análisis. Podemos describir el marco de investigación usado para la obtención y el análisis de la información que se incluye en los siguientes capítulos como evolucionista, dinámico y flexible. Estas características se corresponden con la naturaleza del fenómeno de estudio.

La sección final del capítulo 2 describe una versión adaptada del "complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte" (Rowe, 1999), que forma un conjunto de relaciones clave que sostienen la industria del deporte. El objetivo de este estudio es investigar la naturaleza de esta relación triangular en Internet. Para alcanzar este objetivo, se ha realizado una selección de 27 sitios web para analizar qué representan diferentes organizaciones en el complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte. Esta selección se basó en las organizaciones líderes en sus respectivos campos.

El número de sitios web seleccionados refleja las limitaciones de tiempo y recursos de este estudio, pero esta selección se llevó a cabo desde una perspectiva a largo plazo, previendo

la incorporación de nuevos sitios web en un análisis futuro. El objetivo prioritario en este estudio es establecer el marco de análisis.

### **3.2.1. Organizaciones deportivas**

Se realizó un estudio piloto de los 10 primeros clubes de fútbol europeos en el *ranking* de la UEFA con el objetivo de familiarizar al equipo investigador con el entorno en línea, iniciar el desarrollo de un marco de investigación para este estudio y seleccionar una muestra de clubes a incluir en el análisis final. Este estudio piloto reveló inmediatamente algunos de los retos identificados anteriormente, en particular aquellos relacionados con la naturaleza temporal de la mayor parte de los contenidos de los sitios web. Además, el análisis revela un alto grado de uniformidad entre los sitios web de los clubes y el potencial para crear y aplicar los criterios de investigación. El posterior análisis de los sitios web de federaciones deportivas internacionales y los sitios web de atletas varió ligeramente del de los clubes de fútbol, pero se han podido aplicar los mismos criterios para establecer comparaciones.

Para este análisis final se seleccionaron los sitios web de los 5 primeros clubes de fútbol en el *ranking* de la UEFA:

- Real Madrid
- FC Bayern Munich
- Manchester United
- FC Barcelona
- SS Lazio

Basándonos en previas investigaciones realizadas por el Centre d'Estudis Olímpics (UAB) en las que se analizó la participación global deportiva según los datos obtenidos de las federaciones internacionales deportivas, se seleccionaron para este análisis los sitios web de las tres primeras federaciones deportivas en términos de participación deportiva global:

- FIFA, Fédération Internationale de Football Association
- FIVB, Fédération Internationale de Volleyball
- IAAF, International Amateur Athletic Federation

La selección de los sitios web de atletas a analizar fue más compleja. La naturaleza diversa de los deportes jugados ha dificultado realizar comparaciones basadas en los éxitos deportivos. Además, muchos atletas de alto nivel no disponen de sus propias páginas personales. Se seleccionó el sitio web de Anna Kournikova ya que, de acuerdo con Lycos, era la atleta más buscada en Internet. El sitio web de Ronaldo se seleccionó al ser uno de los más completos, por ser el mayor goleador en la Copa del Mundo FIFA 2002 y por haber estado implicado en un traspaso controvertido del Inter de Milán al Real Madrid. Finalmente, el sitio web Icons.com proporciona un espacio virtual en el que los futbolistas europeos

tienen sus propios sitios web gestionados por ellos mismos, ofreciendo para este estudio docenas de ejemplos en un único sitio web.

Los eventos deportivos pueden definirse por su unicidad y por tener unas fechas de inicio y finalización concretas (Shone y Parry, 2001). Por ello, ha sido necesario analizar los sitios web de los organizadores de eventos deportivos de forma independiente, creando mini casos de estudio en el capítulo 5. Los sitios web elegidos para este análisis corresponden a los dos mayores eventos deportivos celebrados en el 2002 y que superaron el récord de número de visitas en sus sitios web: los Juegos Olímpicos de invierno Salt Lake City 2002 y la Copa del Mundo FIFA 2002 Corea-Japón. Aunque los sitios web se estructuran de una forma muy similar a la de las organizaciones deportivas, y por ello se aplicó el mismo criterio de análisis, el objetivo de este estudio es observar más de cerca los objetivos y la actuación de estos sitios web.

**Tabla 3.1. – Criterios para el análisis de organizaciones deportivas**

<b>Business to Costumer</b>			
Noticias e información	Titulares	Revistas	
	Actualidades	Tienda virtual	
	Informes, monografías, entrevistas	Venta de entradas en línea	
	Resultados	Herramientas interactivas	Chat
	Clasificación		Foro
Publicidad	Externa		Competiciones
	Interna (patrocinadores)		Apuestas
<i>Streaming / Webcasting</i>		Juegos	
Medios propios		Descargables	
TV digital		Educación	
Radio			
<b>Business to Business</b>			
Relaciones con los inversores			
Relaciones con los medios			
Relaciones públicas			
Relaciones con los patrocinadores			

### 3.2.2. Medios de comunicación

Es interesante analizar el desarrollo que los medios de comunicación hacen del deporte en Internet. El panorama audiovisual se caracteriza por su complejidad: medios tradicionales como la radio, la televisión y la prensa (Cadena SER, FOX, *The Guardian*, etc) han desarrollado varios sitios web deportivos que conviven con nuevos medios de comunicación especializados en deporte como fútbol.com o sportal.com.

En el momento de analizar estos sitios web, se ha tenido en cuenta la existencia en ellos de los siguientes elementos: titulares; noticias actualizadas; reportajes, monográficos, entrevistas; clasificación de información por deportes; resultados de partidos; foros; chat; tienda virtual; vídeo/streaming; descargables; juegos; concursos; enlaces de interés; publicidad; archivo; taquilla virtual; encuestas; usuarios registrados; servicio de suscripción; *webradio*; buscador, y sinergias con otras empresas del grupo que las mantiene.

El análisis de estas características permitirán analizar la estructura y contenidos de los sitios web que son de nuestro interés, viendo el uso que en ellos se hace del contenido informativo, el entretenimiento y las herramientas que permitan y faciliten la interacción entre los usuarios.

**Tabla 3.2. – Criterios para el análisis de medios de comunicación**

Titulares	Concursos
Noticias actualizadas	Enlaces de interés
Reportajes, monográficos, entrevistas	Publicidad
Clasificación de información por deportes	Archivo
Resultados de partidos	Taquilla virtual
Foro	Encuestas
Chat	Usuarios registrados
Tienda virtual	Servicio de suscripción
Vídeo/streaming	<i>Webradio</i>
Descargables	Buscador
Juegos	Sinergias con otras empresas Del grupo que las mantiene

### 3.2.3. Organizaciones comerciales

Debido al alcance de la industria comercial deportiva y a los diferentes tipos de organizaciones que se asocian directa o indirectamente con el deporte (de gimnasios locales a estadios nacionales y de minoristas deportivos a fabricantes internacionales de bienes deportivos), es necesario centrarse en el área de la industria más relativa al complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte: el patrocinio. El tema del patrocinio reúne a las marcas de bienes deportivos y los patrocinadores comerciales que usan el deporte como un vehículo para la venta de sus productos. Las marcas líderes en el mercado de fabricación de bienes deportivos están representadas en Nike y adidas (de adidas-

salomon). Sus sitios web disponen de una estructura y contenido muy similar, permitiendo establecer criterios comunes para el análisis. Este análisis se complementa con la sección dedicada a los sitios web de Vodafone y Siemens Mobile que ofrecen información sobre sus contratos de patrocinio. Estos dos patrocinadores se seleccionaron como resultado del análisis de los sitios web de las organizaciones deportivas, al ser los patrocinadores de los 5 primeros clubes de fútbol en Europa y Vodafone, el patrocinador del equipo de Fórmula 1 con más éxito en los últimos tiempos. Estos dos sitios web son analizados por separado, formando mini estudios de casos.

**Tabla 3.3. – Criterios para el análisis de organizaciones comerciales**

**B2C**

Sitio global	Eventos
Sitios locales	Campañas de publicidad
Secciones deportes	Juegos
Productos	Descargables
Atletas	Tienda virtual

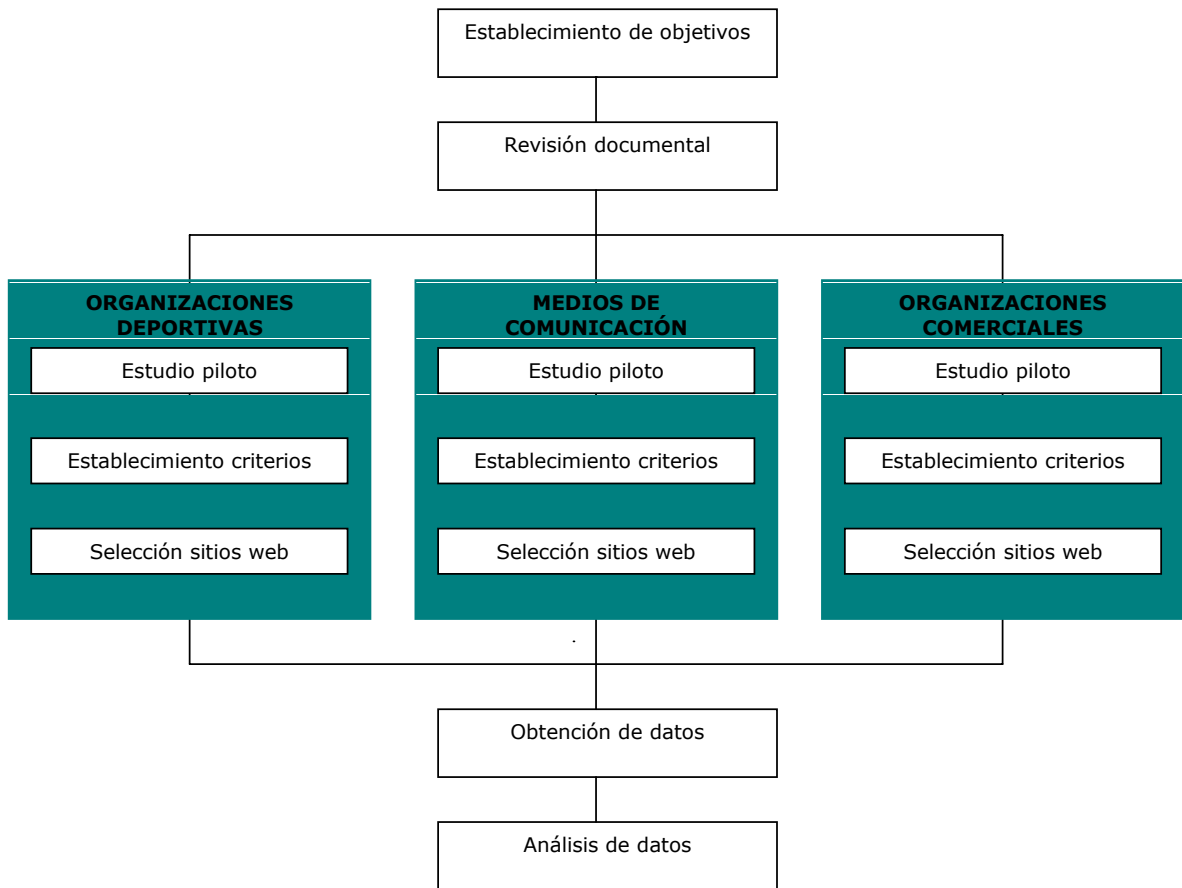
**B2B**

Relaciones con los inversores
Relaciones con los medios
Relaciones con las organizaciones deportivas
Relaciones públicas

**3.3. Fases de la investigación**

La figura 3.1 muestra el proceso de investigación llevado a cabo en este estudio. Como hemos descrito anteriormente, el uso de estudios piloto para familiarizar al equipo investigador con la tipología de sitio web organizativo fue esencial para la selección de los sitios web a analizar y el establecimiento de criterios de análisis. La obtención de datos se realizó de una forma periódica durante el 2002 en todos los sitios web, excepto los pertenecientes a eventos deportivos. Debe quedar claro que no se pudieron analizar los contenidos cambiantes de todos los sitios web incluidos en este estudio, y que el objeto central del mismo ha sido la estructura de los sitios web, que puede variar ligeramente pero que siempre mantiene un modelo general.

**Figura 3.1 – Esquema de la investigación**



Los sitios web fueron analizados individualmente de acuerdo con los criterios establecidos, creando una ficha individual para cada sitio web que se incluye en el apéndice. Esto permite realizar análisis comparativos entre sitios web para cada criterio, como por ejemplo, el análisis de los contenidos de noticias e información que ofrecen los sitios web de los 5 clubes de fútbol.

Por ello, el análisis de estos tres tipos de organizaciones permite examinar las relaciones que se establecen entre ellas (*Business to Business*) y entre las organizaciones y los fans (*Business to Consumer*), análisis que se realiza en el capítulo final.

Aunque existen técnicas de análisis de sitios web, se basan en la evaluación comercial de los aspectos de seguridad y autenticidad de los sitios web y en técnicas de análisis de contenido similares a las usadas en la investigación sobre medios de comunicación impresos. El objetivo principal de este estudio se centra en las relaciones que se establecen entre las organizaciones y, por ello, el aspecto de mayor interés es la estructura general del sitio web,

más que el análisis de los contenidos específicos incluidos en los mismos. Como ejemplo, en este estudio es relevante que un sitio web de un club de fútbol disponga de una sección donde se ofrecen las últimas noticias sobre el club, pero no necesariamente la calidad del contenido informativo de esas noticias.



**Capítulo 4:**  
**Los medios de comunicación**

Tanto en el presente capítulo como en los siguientes, veremos como muchos de los sitios web analizados pueden ser considerados portales, hecho que hace interesante dedicar unas líneas a definir el concepto de "portal", un término difícil de definir y que se utiliza para designar un tipo de sitio web en constante evolución en Internet.

#### **4.1. El concepto de portal**

La consultoría Ogilvy Interactive elaboró en abril de 1999 un informe titulado *Los portales en España*. En este informe se define el portal, como "la puerta de entrada a Internet [...] [los portales] pretenden ser el epicentro de la experiencia del internauta en la red. Su objetivo es ser aquel lugar en la red desde el cual el usuario inicia su navegación y al que vuelve cuando se encuentra perdido". (Ogilvy Interactive, 1999:3)

El estudio afirma que "los portales son simples intermediarios de conocimiento que pretenden poner en orden el caos que representa la red" y proporcionan toda una serie de servicios como sistemas de búsqueda, titulares del día, agenda o servicios de correo electrónico.

Podemos considerar dos tipos de portales: los horizontales o generalistas y los verticales o especializados en un tema en concreto. El estudio de Ogilvy augura el aumento de la presencia de portales verticales, en detrimento de los horizontales.

Uno de los primeros portales verticales deportivos fue en L-Deporte (<http://www.l-deporte.com>), un portal hoy desaparecido especializado en deporte que se presentaba como un portal latino con contenidos de actualidad, información, formación y servicio. Si bien es cierto que sus páginas incluían la posibilidad de opinar sobre un tema concreto, no entraba dentro de sus objetivos el facilitar que sus usuarios establecieran contacto entre ellos y se sintieran pertenecientes a un mismo grupo o colectivo. Al contrario, se primaba el acceso a la información y un directorio de sitios web relacionados con el mundo del deporte.

El estudio de Ogilvy concluye que si bien los primeros portales se caracterizaban por ser generalistas y tener como elemento principal el buscador de contenidos, la tendencia es la de especializar cada vez más dichos sitios. De este modo el informe prevé la desaparición de los portales horizontales y la inclusión en los verticales de nuevas herramientas de valor añadido que permitan la comunicación entre sus usuarios.

Este hecho se observa en muchos de los portales horizontales a los que podemos acceder actualmente. Sirva de ejemplo el sitio Yahoo! (www.yahoo.com). Empezó a funcionar en Estados Unidos en 1994, creado por Jerry Yang y David Fito, ofreciendo un directorio de recursos existentes en la red y un buscador. A este elemento, que sigue siendo el principal aliciente del sitio, se le añadieron posteriormente una sección de información, servicios de correo electrónico, chats, foros y clubes.

De este modo podemos ver como los portales, horizontales o verticales, tienden a aproximarse al concepto de comunidades virtuales, dirigidos a un segmento de mercado muy determinado, potenciando al máximo los instrumentos que intensifican su sentimiento de pertenencia al grupo de usuarios.

Expuesta la noción de portal, en este apartado relacionaremos tres conceptos: Internet, deporte y medios de comunicación para poder ver posteriormente el uso que hacen los agentes promotores de actividades deportivas del web e Internet. El objetivo es ver cuál es el uso que los medios de comunicación hacen del deporte en Internet.

Para cumplir con este objetivo, hemos clasificado los sitios web deportivos de medios de comunicación en diferentes categorías, en función del tipo de medio de comunicación que los mantiene:

- Sitios web deportivos mantenidos por emisoras de televisión y radio;
- Sitios web deportivos mantenidos por prensa escrita;
- Sitios web creados por y para Internet.

Siguiendo esta clasificación, y analizando diferentes sitios web que correspondan a dicha clasificación, trazaremos el panorama actual de relaciones entre Internet, deporte y medios de comunicación.

Para ello se han analizado los siguientes sitios web:

### **Sitios web deportivos mantenidos por emisoras de televisión y radio**

---

#### **Generalista**

Telenoticias On-line (TVC), FOX Sports (FOX), SER Deportes (Cadena SER)

#### **Especializada**

CNN Sports Illustrated (CNN), Eurosport

## **Sitios web deportivos mantenidos por prensa escrita**

---

### **Diaria generalista**

*The Guardian, El País*

### **Diaria especializada**

*Mundo Deportivo, Sport*

## **Sitios web creados por y para Internet**

---

Futvol, Sportal, Sports

Los criterios que se han tenido en cuenta al analizar dichos sitios web se detallan en el capítulo 3 y tienen como objetivo analizar la estructura del sitio y sus contenidos, ya sean informativos, de entretenimiento o basados en la interacción y participación de/entre los usuarios.

### **4.2. Sitios web deportivos mantenidos por emisoras de televisión y radio**

Dentro de esta primera categoría tratamos por igual los sitios web desarrollados por empresas audiovisuales televisivas y radiofónicas, ya que siguen unos mismos parámetros de evolución y desarrollo.

Las emisoras de televisión y radio pueden ser clasificadas en función de los contenidos que emiten a un público determinado. Así, pueden establecerse dos grandes subcategorías: las emisoras de televisión y radio generalistas, y las especializadas o temáticas. Las primeras incluyen contenidos muy variados dirigidos a un público amplio que abarca todas las edades e intereses personales, mientras que las especializadas o temáticas se caracterizan por ofrecer una parrilla de programación orientada a satisfacer las necesidades de un público muy concreto que comparte algún rasgo característico, bien sea edad, nivel cultural o aficiones, entre otros.

Las emisoras de televisión especializadas o temáticas suelen estar incluidas en plataformas audiovisuales de televisión digital o vía satélite, pensadas como plataformas de acceso a un importante número de canales que permiten que el usuario seleccione aquello que desea ver en cada momento, de acuerdo con sus necesidades.

Los sitios web deportivos mantenidos por las emisoras de televisión o radio generalistas han experimentado un desarrollo y evolución diferentes a los de los sitios web de las especializadas o temáticas.

## **4.2.1. Emisoras generalistas**

### **4.2.1.1. Televisión**

Durante los últimos años, las redacciones de los servicios informativos de las emisoras están viviendo un momento histórico marcado por la digitalización de todos sus recursos y rutinas de producción. Esta digitalización de las redacciones de los servicios informativos facilita la reutilización de la información y contenidos que se generan y permite su uso en otros soportes y medios.

Por este motivo, la mayoría de televisiones y radios que han digitalizado las redacciones de sus servicios informativos han creado portales informativos que les hacen ganar presencia en Internet, abriendo nuevas vías de obtención de recursos económicos procedentes de la publicidad y reforzando, además, el sentimiento de fidelidad del público. En este último sentido, los noticiarios diarios se han configurado como un elemento decisivo en las parrillas de programación y en la identidad de las diferentes televisiones, concentrando las señas de identidad de la propia cadena y convirtiéndose en el principal transmisor de los rasgos de la emisora. Los telenoticias se han convertido en el "buque insignia" o columna vertebral de las emisoras y su extensión en Internet refuerza estos elementos.

El primer caso de lo expuesto ocurrido en nuestro país lo encontramos con la aparición de portales informativos de las dos principales televisiones privadas estatales: Telecinco y Antena 3 Televisión. El más recientemente, es el que presentó Televisió de Catalunya a finales del año 2002 ([www.telenoticies.com](http://www.telenoticies.com)).

Es importante ver como en este portal, la información deportiva es una sección dentro del contenido del portal, lo que sucede de igual modo en los portales informativos de Telecinco y Antena 3 Televisión. Así, los portales incluyen información clasificada en determinadas categorías tales como internacional, política, sociedad, economía, comunicación, etc. El apartado dedicado a la información deportiva adquiere las características del resto de secciones.

El portal informativo de la televisión pública catalana incluye además los vídeos y archivos de audio sobre información deportiva emitidos en los informativos de TV3 y los boletines informativos de Catalunya Ràdio, respectivamente.

En el caso de las televisiones generalistas americanas, vemos como estas secciones de información deportiva, que en un principio estaban incluidas en los portales de información de las televisiones, han ido evolucionando hacia portales temáticos dedicados única y exclusivamente a la información deportiva, desarrollándola al máximo y extrayéndoles el máximo provecho. Uno de los casos más interesantes es el de la cadena norteamericana FOX ([www.foxsports.com](http://www.foxsports.com)).

Este sitio web, gestado a partir de la sección de deportes del sitio web informativo de la emisora norteamericana, sobrepasa los límites de la información, potenciando los contenidos de entretenimiento, facilitando el comercio en línea y la creación del sentimiento de comunidad entre los usuarios.

FoxSports.com es propiedad y está gestionado por Fox Sports Networks, una empresa subsidiaria de Fox Entertainment Group, división de News Corporation de Rupert Murdoch, que desarrolla y gestiona los canales de televisión Fox Sports, Fox Sports Net, FX y Fox Sports Radio.

En el sitio web, la información aparece muy bien clasificada y organizada desde diferentes puntos de vista: por deportes, por ligas, por federaciones y por jugadores entre otros, todo ello con el objetivo de segmentar al máximo el público usuario del web y conseguir, en cada una de las secciones, un *target* muy bien definido al que se le suministra una publicidad especialmente pensada para él.

La publicidad, en la mayoría de casos especializada, busca un *target* muy concreto y llega a tener una gran importancia y presencia. Este objetivo se observa con claridad en la tipología de los *banners* del sitio web [www.cnnsi.com](http://www.cnnsi.com). Como veremos más adelante, el portal deportivo de la CNN se caracteriza por clasificar su información en función del público que la consume y del deporte que trata.

El portal informativo deportivo de la Fox nos sirve para analizar la tendencia actual en el ámbito que estamos estudiando: la información periodística se mezcla con herramientas de entretenimiento y servicios que facilitan la creación de comunidades virtuales de personas interesadas en temas o aspectos muy concretos del deporte. Todo sin olvidar la omnipresente vertiente comercial de los sitios web y la voluntad de generalizar el comercio electrónico en sus páginas.

Varios son los tipos de contenidos que encontramos en el sitio web:

- Noticias, titulares, reportajes, monográficos, entrevistas, enlaces de interés, archivo, etc.;
- Contenido multimedia de gran interés: vídeo y audio en *streaming*, *webradio*, etc.;
- Contenidos de entretenimiento: archivos para descargar, juegos, concursos;
- Servicios que crean sentimiento de comunidad: usuarios registrados, foros, chats, servicios de boletín de noticias, etc.;
- Tiendas virtuales.

FoxSports también es interesante en lo que se refiere a sus movimientos empresariales. El 15 de enero de 2002, Terra Lycos y FoxSports.com anunciaron la firma de una alianza para

potenciar un portal de Internet especializado en deportes que la misma Terra Lycos valoró en 337 millones de euros.

El acuerdo vigente entre ambas empresas permite que la red de Lycos pase a servirse de los contenidos de FoxSports.com y se ofrezcan anuncios promocionales del portal en las cadenas de televisión FOX Sports y FOX World, con más de 178 millones de usuarios. Así, FoxSports.com ha pasado a incorporar la marca Terra Lycos y se convierte en la sección de deportes del gran portal Lycos.

El acuerdo entre las dos empresas contempla el desarrollo y la promoción conjunta de la venta de paquetes integrados de publicidad y patrocinio, servicios de pago, programas de marketing directo y promociones de eventos especiales. De este modo, FoxSports se beneficia de los 109 millones de usuarios globales de Terra Lycos y ésta última aprovecha la capacidad de promoción del sitio web a través de los canales de televisión Fox Sports, que retransmiten acontecimientos como la Super Bowl, partidos de la NBA, carreras de la serie NASCAR y la liga de hockey sobre hielo (NHL).

El presidente de Terra Lycos Estados Unidos, Stephen Killeen, afirmó que la alianza da lugar a "una de las páginas deportivas más completas y sugerentes de Internet", y que se trataba de una "excelente oportunidad" para que sus anunciantes llegaran a "un público mayor de manera altamente selectiva". Por su parte, el vicepresidente senior y gerente de FOXSports.com, Ross Levinsohn, señaló que, con el acuerdo, su compañía daba un "importante paso hacia adelante en la expansión y exposición de la marca FOX Sports", y destacó la importancia de contar con una de las compañías de retransmisión deportiva más innovadoras de todos los medios de comunicación nacionales, regionales y de Internet.

En un registro similar, encontramos SportsLine.com, portal fundado en 1994 que a partir de 1997 se conoció como CBS SportsLine.com, pasando a formar parte de la división de deportes de la emisora CBS, convirtiéndose en el sitio web oficial de la NFL, de la PGA Tour y en la principal proveedora de contenidos para America Online.

Con una audiencia mayoritariamente masculina, comprendida entre los 18 y los 54 años, CBS SportsLine.com ha ido reduciendo sus pérdidas económicas. Ciertamente, uno de los principales objetivos para las empresas tecnológicas actuales es mantenerse con el mínimo volumen de pérdidas.

#### **4.2.1.2. Radio**

En lo que a emisoras radiofónicas se refiere, debemos apuntar que se sigue el mismo esquema que acabamos de describir en las televisiones.

En España, un caso interesante es el de la Cadena SER, creadora del portal ([www.serdeportes.com](http://www.serdeportes.com)), que informa sobre la actualidad deportiva, promociona los espacios informativos de la emisora y aprovecha al máximo los contenidos del *Diario AS*, periódico especializado deportivo propiedad del Grupo Prisa, al igual que la emisora, convirtiéndose en un perfecto caso de aprovechamiento de sinergias empresariales.

Es interesante destacar que el web anuncia que los resultados de las encuestas existentes en el sitio web se dan a conocer en los dos grandes programas deportivos de la emisora *El larguero* y *Carrusel deportivo* crear dependencias entre usuarios de ambos medios.

Al igual que veremos en el siguiente apartado cuando hablemos de Eurosport, el sitio web ofrece la posibilidad de escuchar la emisión en directo de la emisora, al tiempo que ofrece la posibilidad de acceder a contenidos multimedia de audio y vídeo procedentes de la emisora y de otros medios del grupo.

Las noticias más importantes sí que están desarrolladas dentro del sitio web, incluyendo los especiales, vídeos, archivos de audio, encuestas o estadísticas. En algunos casos, también se desarrollan canales temáticos especiales para determinados eventos deportivos o determinadas secciones y promociones del programa.

Las secciones que remiten a las páginas del periódico electrónico, se caracterizan porque, una vez dentro de las diferentes secciones [as.com](http://as.com), se conserva el diseño y la estructura propias de la publicación electrónica del diario, con gran importancia del material audiovisual, las imágenes, audios y vídeos.

#### **4.2.2. Emisoras especializadas**

Las televisiones especializadas en la temática deportiva crean sitios web especializados en el deporte, en la línea de los grandes portales deportivos norteamericanos. Es el caso de la emisora Eurosport ([www.eurosport.com](http://www.eurosport.com)). Este canal emite vía satélite y su programación también puede ser captada a través de diversas plataformas de televisión digital que la incluyen dentro de su oferta.

De su sitio web, que está disponible en inglés, alemán, español, francés e italiano, debemos destacar dos grandes elementos diferenciadores:

- Se da una gran importancia a los juegos, al entretenimiento. El sitio web incluye un concurso patrocinado por grandes marcas que ofrecen como reclamo importantes premios.
- El sitio web potencia mucho los contenidos multimedia, ofreciendo vídeos que ya han sido emitidos por la emisora, y archivos de audio de noticias. En este sentido es interesante apuntar que el canal ofrece en Internet la posibilidad de escuchar el



audio de sus emisiones, o acceder a un *webradio* con una programación específica pensada para los usuarios del web. Esta radio en línea recibe el nombre de *Eurosportnews Web Radio*.

Las noticias, reportajes, monográficos o entrevistas se presentan clasificados por canales que agrupan la información según deportes. El nivel de precisión en la clasificación es importante: fútbol, tenis, rugby, críquet, motor, hípica, etc.

La publicidad existente en el sitio web es especializada, dirigida a un *target* muy concreto. A pesar de ello, no llega al nivel de especialización y "agresividad" de la publicidad que hemos visto en los sitios web americanos (los de Fox Sports o CNN Sports Illustrated).

De este modo, el espacio electrónico de Eurosport sigue los pasos de los grandes portales temáticos deportivos americanos.

El equivalente español a Eurosport, el canal deportivo Teledporte, lanzado por la plataforma digital de Televisión Española, no tiene un espacio propio en Internet. Su potencial en el web queda reducido a cero, al igual que el de todos los canales televisivos y radiofónicos gestionados por el ente público Radio Televisión Española. Por este motivo, no encontramos un caso español equiparable al europeo de Eurosport.

En el panorama radiofónico español actual tampoco existe ninguna emisora de radio especializada en deporte.

En cambio, es muy interesante el caso americano de CNN Sports Illustrated. Este portal de información deportiva surge de la colaboración entre la emisora de información norteamericana CNN y la revista especializada en deporte *CNN Sports Illustrated*. Lo curioso es observar como el portal se compone de una página principal que da acceso a varios canales específicos para cada deporte, en algunos casos con revistas especializadas en el deporte en cuestión. Estos canales adoptan una imagen diferenciada del resto de secciones del sitio web, con una estética, diseño y estructura adecuados al deporte.

Esta voluntad de creación de secciones dirigidas a un público con intereses muy concretos también se evidencia en otros dos canales pertenecientes al sitio web que analizamos: CNN SIKids y CNN SIWomen. La primera dirige sus contenidos al público infantil, mientras que CNN SIWoman recopila información y contenidos de interés para mujeres.

Otro de los portales que engloba CNN Sports Illustrated es el CNNSI Video Plus, una sección dentro del portal que ofrece imágenes, vídeos y archivos de audio emitidos por el canal informativo.

### **4.3. Sitios web deportivos mantenidos por prensa escrita**

La subclasificación dentro de esta categoría sigue el mismo esquema que en las televisiones y las radios.

#### **4.3.1. Prensa diaria**

La presencia de la prensa escrita española en Internet ha experimentado una interesante evolución en los últimos años, y actualmente se encuentra en un momento crucial. Por primera vez en la historia del periodismo electrónico español, siguiendo los pasos de otros grandes periódicos europeos, el sitio web de un rotativo español, *El País*, ha restringido el acceso a la información de su sitio web condicionándolo al pago de un determinado importe o suscripción. Este hecho hace prever que otros periódicos con presencia en la red adopten formas similares de obtención de recursos económicos, hecho que ya se ha evidenciado con el pago previo necesario para acceder a las hemerotecas de *El Periódico de Catalunya* o de *La Vanguardia*.

En lo que se refiere al tratamiento que del deporte hacen dichos medios de comunicación es interesante ver como la mayoría de los portales de información general desarrollados por la prensa diaria incluyen el deporte como una sección más dentro del contenido del sitio web. Es el caso del periódico *El País*, *La Vanguardia*, *ABC* o del británico *The Guardian*.

El caso de *The Guardian* es muy interesante, ya que la edición digital de este periódico ofrece una sección deportiva que, a diferencia del resto de secciones del periódico, incluye servicios extra como encuestas, *rankings* variados o juegos en línea. El resto de secciones del sitio web adoptan la misma estructura de presentación de la información y se caracterizan por su carácter austero y puramente informativo. En cambio, la sección de deportes, añade algunos cambios en el diseño de la sección e incluye diversos elementos novedosos: publicidad muy vistosa, gran importancia de las fotografías, participación por parte del público mediante foros de los temas de actualidad más destacados, y una sección de juegos relacionados con el mundo del deporte.

El sitio web de *El País* estrenó una nueva estructura durante el mes de diciembre de 2002. Su nueva filosofía se basa en facilitar la lectura del gran contenido de información a través de múltiples vías de acceso. Una de las clasificaciones que se mantiene es la de áreas temáticas informativas. Una de estas está dedicada a la información deportiva. El diseño y estructura de la sección sigue un mismo denominador común, manteniendo los contenidos y las herramientas que incluyen todas las noticias del resto de sitios. Por ejemplo, es posible valorar la opinión o el interés de cada noticia. La publicidad que se incluye es generalista, no especializada en función del público al que se dirige.

#### **4.3.2. Prensa especializada**

También encontramos páginas de Internet que se constituyen como un portal especializado en deporte, desarrolladas por medios especializados en información deportiva. Es el caso de *El Mundo Deportivo* y del diario *Sport*, los dos periódicos que se han analizado dentro de esta categoría.

El sitio web de *El Mundo Deportivo* se caracteriza por especializar al máximo su información, clasificando los contenidos por ligas, competiciones, equipos preferidos, deportes, etc. Además, incorpora una gran cantidad de foros que permiten a los usuarios opinar sobre temas muy concretos de la actualidad informativa deportiva. También es destacable ver como la publicidad aparece dirigida a un público muy especializado.

El diario *Sport* se acerca mucho al modelo planteado por *El Mundo Deportivo* y añade una opción que resulta de gran interés: el usuario puede registrarse y configurar la página principal para que aparezcan los contenidos de acuerdo con sus preferencias. De este modo el usuario, solo con conectarse al sitio web, accede ya a la información que le interesa.

Esta configuración de la página principal según el perfil del usuario es una actividad habitual en gran parte de los portales, sobre todo en los generalistas, que mediante esta herramienta facilitan la personalización del sitio web.

#### **4.4. Sitios web creados por y para Internet**

En la tercera categoría de sitios web deportivos de medios de comunicación, hablamos de sitios web desarrollados como portales de comunicación.

Estos son sitios web mantenidos por empresas que no forman parte de medios de comunicación tradicionales. Son promovidos por empresas que crean portales de información deportiva, como puede ser el caso de *sportal.com* o *sports.com*

*Sportal.com* es un completo portal especializado en deporte que clasifica en categorías una gran cantidad de deportes ofreciendo diversos contenidos relacionados. La publicidad está bastante especializada y en todo el sitio web tiene una gran importancia la presencia de anuncios sobre apuestas, actividad de gran importancia tal y como veremos más adelante en el capítulo 5.

*Sports.com* sigue un esquema muy similar al de *sportal.com* y se caracteriza por contener una gran cantidad de publicidad especializada en ocio y deporte. La separación de los contenidos se realiza por ligas y competiciones.

Uno de los portales españoles más interesante que puede estar incluido en esta sección es [www.futvol.com](http://www.futvol.com), que abastece de información al portal generalista [www.ya.com](http://www.ya.com). Además, existe una versión especializada sobre básquet ([www.basquetv.com](http://www.basquetv.com)).

De este portal se pueden destacar dos grandes elementos: la publicidad es especializada al máximo y lo más destacable es el apartado multimedia, una sección muy completa con una televisión en línea, vídeos y audios para descargar, animaciones, etc.

Además, el portal da una gran importancia a las nuevas tecnologías mediante secciones especializadas para el acceso a través de móviles y ordenadores personales de bolsillo. Estos dos dispositivos se configuran como dos importantes alternativas al acceso a Internet a través del ordenador o del televisor.

Esto abre un importante apartado que podemos destinar a hablar de diversas experiencias que se han llevado a cabo en materia de nuevas tecnologías.

#### **4.5. Nuevos medios de comunicación**

La época actual está marcada por la revolución digital y la convergencia tecnológica. Las empresas vinculadas al mundo de Internet, ven en el televisor, el instrumento que permitirá el uso generalizado del acceso a la red. De hecho, tomando como ejemplo España (López, 2000), mientras 3.630.000 de hogares disponen de ordenador personal (770.000 de los cuales tienen acceso a la red), más de 11.500.000 hogares disponen de un receptor de televisión. Ante esta diferencia cuantitativa, debemos sumar que el receptor de televisión, a diferencia del ordenador personal, se presenta como más fácil y cómodo de usar, sin la necesidad de un teclado y de adoptar una determinada postura.

Con todo, han aparecido sistemas híbridos de televisión e Internet, el más conocido de los cuales es WebTV, que permite el acceso a la red a través del televisor desde el sofá y mediante un teclado inalámbrico. En muchas ocasiones, han aparecido voces cuestionándose la necesidad y voluntad del espectador de no consumir el televisor de forma pasiva, recibiendo un flujo continuo de programas, para pasar a ejercer un papel más activo, navegando, tecleando, seleccionando, etc.

Independientemente de si tenemos o no acceso a Internet a través del televisor, lo cierto es que las plataformas de televisión digitales proponen la realización a distancia de determinadas actividades que anteriormente necesitaban de un desplazamiento y de la dedicación de una determinada cantidad de tiempo: comprar productos, realizar gestiones bancarias, etc. Todas estas actividades son posibles gracias a lo que se conoce con el nombre de *Set Top Box*, un accesorio que se conecta al televisor y que está llamado a ser el instrumento que libere a la televisión de su imagen de "caja tonta" y facilite la ya por todos anunciada convergencia entre televisión y ordenador.

Uno ejemplo concreto lo encontramos en la plataforma de televisión digital terrestre británica *ONdigital*, que ofrece a todos sus clientes un servicio llamado *ONmail* que permite recibir correo electrónico a través del televisor, incluso mientras se consume una determinada emisión.

En España, mientras la plataforma de televisión vía satélite Vía Digital anuncia que permitirá el acceso a Internet de alta velocidad a través de su *Set Top Box*, tal y como ya lo permiten las actuales operadoras de cable, la plataforma de televisión digital terrestre Quiero TV empezó a emitir el 5 de mayo de 2000 teniendo como gran baza diferenciadora del resto de plataformas de televisión digital la posibilidad de acceder a Internet mediante el *Set Top Box* y a través del televisor.

Quiero TV, que finalizó sus emisiones a mediados de 2002, presentó este hecho como la posibilidad de potenciar el acceso familiar a Internet, ya que "en España el 99% de los hogares cuentan con al menos un aparato de televisión, mientras que sólo el 15% de ellos dispone de un ordenador personal" (Quiero TV, 2000). Gracias a un módem de 56 kilobits y a un navegador exclusivo incorporados al *Set Top Box*, con una capacidad de 12 megas de memoria RAM y 8 megabits de memoria Flash, conectado al televisor y a la línea telefónica, la plataforma permitía que el usuario, mientras seguía viendo la programación de televisión en un recuadro, consultara Internet o recibiera y enviara correo electrónico a través de la pantalla de televisión. Las facilidades eran mayores también gracias al uso de un teclado inalámbrico que el usuario podía adquirir al abonarse a la plataforma.

José Manuel Lara, presidente de la plataforma, afirmó que Quiero TV hacía realidad el sueño de Nicholas Negroponte: la Sociedad de la Información deviene en el momento en que televisión e Internet confluyen en un mismo terminal (V.P., 2000). Con todo, el televisor, un aparato que hasta hace muy poco únicamente servía para recibir imágenes, se va a convertir ahora en un centro de relación con la sociedad y el entorno, todo de forma instantánea y a nivel global.

Luís A. Fernández Hermana (1998:125) considera que este sistema híbrido de televisión y ordenador es algo transitorio ya que, mediante el televisor, Internet no permite ser consultado con la potencia, la diversidad de funciones, la memoria y la velocidad de procesamiento que permite el ordenador. Para Fernández Hermana, la solución está en el cableado: la mejora de la infraestructura de telecomunicaciones permitirá transmitir los contenidos de los medios tradicionales por Internet.

En este sentido, según Irene Capdevila (2000) mientras las compañías de transmisión y de cable se apresuran a incorporar Internet en el televisor, grandes empresas de entretenimiento como Disney, Viacom y AOL Time Warner buscan potenciar la exhibición de contenidos por la red gracias al *Streaming Media*, con lo que las televisiones encontrarán en

Internet un medio para ampliar su mercado potencial y un nuevo lugar para vender sus productos.

Aunque la tecnología *streaming* ya se puede visualizar con programas como Real Player o Windows Media, las limitaciones de las redes de telecomunicaciones hacen que, si bien la recepción en tiempo real de emisoras de radio es más o menos satisfactoria, la recepción de imagen en movimiento deje mucho que desear: poca velocidad, baja calidad, relación tamaño-formato deficiente, etc.

La autora cita un informe de Cahners In-Stat Group según el cual a finales del 2004 casi 49 millones de hogares con televisión de Estados Unidos contratarán servicios multimedia de banda ancha, generando un gasto de 15.700 millones de dólares.

Luís Molero (M.A.T., 2000) afirma que "muy pronto se accederá más a Internet desde móviles WAP que desde ordenadores fijos". En varias comunidades autónomas españolas el número de teléfonos móviles supera al de teléfonos fijos. Así, en Madrid se concentran alrededor de tres millones de terminales y las empresas de telefonía proyectan fuertes inversiones para ampliar el negocio. La empresa The Phone House reconoce que en España hay alrededor de 15 millones de usuarios de telefonía móvil, concentrados en un 45% en Madrid y Catalunya. Durante el mes de abril de 2000, el número de usuarios de teléfonos móviles en España superó al de teléfonos fijos (Serrano y Arájol, 2000).

Como vemos, el uso de la telefonía móvil, generalizado socialmente, ya se ha visto colonizado por Internet. Actualmente, las compañías de telecomunicaciones empiezan a ofrecer la posibilidad de conexión a las páginas de Internet habilitadas para ello mediante un teléfono móvil equipado con módem.

La tecnología usada es la *Wireless Application Protocol* (WAP), formato que se desarrolló a principios de 1999 después de que el WAP Forum, formado por las empresas multinacionales Nokia, Ericsson, Motorola y Phone.com, aprobara dicho protocolo. Respecto al WAP, Gonzalo Álvarez Marañón, miembro del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, afirma que "permite transportar la riqueza de información y servicios accesibles desde Internet hasta la pantalla del teléfono móvil, en cualquier lugar, en cualquier momento, sin necesidad de cables, de líneas telefónicas ni de ordenador". (AUI)

La calidad de la conexión es limitada: las pantallas de los móviles actuales, una conexión lenta basada en la transmisión a 9600 bits por segundo, y el navegador necesario para el acceso (el WAP 1.0) se basan en la recepción casi únicamente de texto y de gráficos de muy baja resolución. Es previsible que toda esta tecnología vaya evolucionando a muy corto plazo. Por otra parte, a excepción de las empresas fabricantes de teléfonos, el resto de empresas implicadas en el WAP no tiene ninguna prisa para la implantación del sistema.

Aunque actualmente ya estamos asistiendo al inicio de la implantación del sistema, no hay suficientes ofertas de teléfonos móviles con WAP y los operadores no creen que el mercado esté lo suficientemente maduro para estos nuevos servicios. Así, temen realizar grandes inversiones que tarden en rentabilizarse.

Paralelamente a esta aplicación de Internet al teléfono móvil, ya se habla de telefonía móvil de "tercera generación" y, de hecho, el gobierno español ya ha concedido las licencias para operar mediante esta tecnología, que se prevé empiece a funcionar durante el año 2003 y se encuentre en pleno "boom" hacia el 2005.

En este sentido, Gregory Botanes, director de The Phone House asegura que "no estamos más que en el principio de lo que la tecnología móvil va a significar. Por hacer un símil con la informática, ahora estamos en la era del MS-DOS". (M.A.T., 2000)

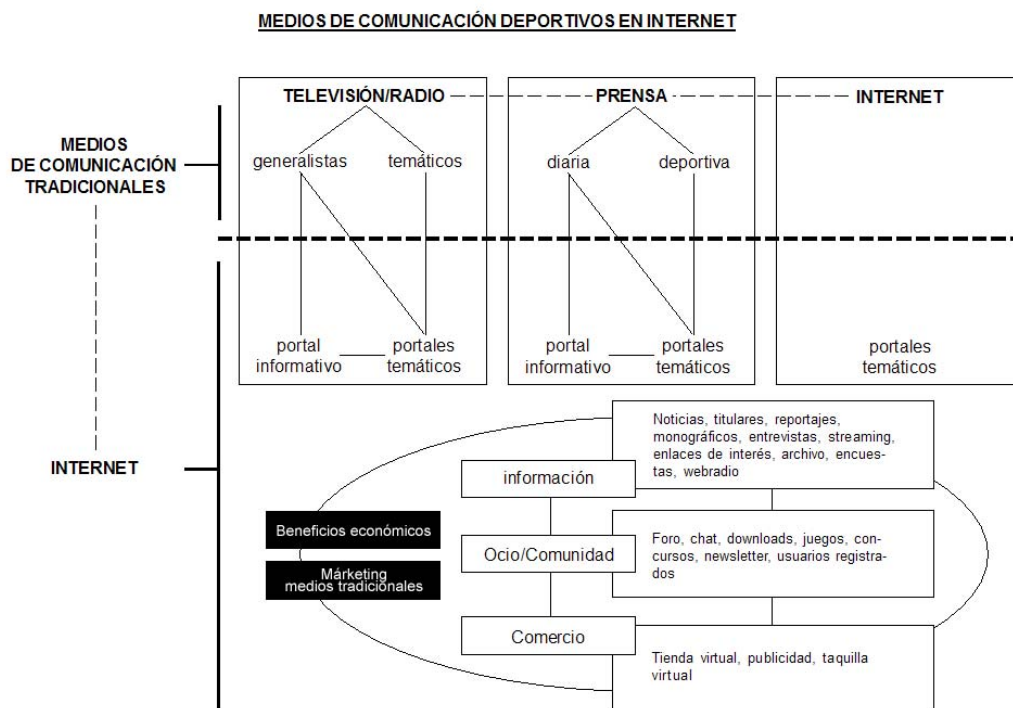
Los teléfonos que abrirán esa nueva era se basan en el *Universal Mobile Telecommunications System* (UMTS) que convierte el teléfono móvil en un instrumento en el que convergen varios sectores e industrias, gracias al uso de la tecnología digital de banda ancha, aún en pleno desarrollo. El cambio más evidente será el aspecto de los teléfonos: pequeños y ligeros pero con una pantalla de calidad y lo más amplia posible con el objetivo de recibir adecuadamente las nuevas prestaciones de vídeo e Internet. Por otro lado, se tiende a reducir el teclado al mínimo e incluso eliminarlo debido a la implementación de sistemas de reconocimiento de voz o la utilización de un puntero.

Con todo, esta nueva tecnología permitirá realizar las tareas tradicionales (llamar por teléfono, enviar mensajes, buzón de voz...) pero también permitirá la videoconferencia, gracias a una cámara incorporada que posibilitará ver al interlocutor, el acceso a Internet, sustituir a las tarjetas de crédito para el pago de los servicios o las compras en línea, sustituir los mandos a distancia de garajes, etc. Además, se prevé que el UMTS sea el sistema utilizado para integrar servicios multimedia en los coches y vehículos móviles.

Se prevé que en el 2010 estos teléfonos estén completamente integrados en la sociedad y que incluso la media de personas con UMTS supere la cifra de un aparato por persona. Eugenio Galdón, responsable del proyecto de UMTS de la empresa Uni2 y France Télécom (Movie2) afirma que esta tecnología será "la ventana, el enchufe personal de cada ciudadano hacia la sociedad de la información". En esta sociedad, el tiempo es considerado como esencial según Iñaki Cabrera, responsable del portal WAP de Airtel, quien sostiene que el acceso a Internet desde el móvil debe ser "fácil de usar, ya que el tiempo es oro cuando hablamos de movilidad, y es doblemente de oro cuando ese tiempo, por la conexión, es caro" (Barnet, 2000).

## 4.6. Conclusiones

**Figura 4.1 – Medios de comunicación deportivos en Internet**



En el gráfico queda expresada la estructura que hemos seguido en este capítulo, y las conclusiones que hemos extraído después de analizar los sitios web deportivos mantenidos por medios de comunicación.

De entrada, podemos diferenciar dos vertientes en lo que se refiere a los medios de comunicación: el ámbito tradicional y el de Internet. En el ámbito tradicional, encontramos los medios de comunicación tradicionales, medios tales como la televisión, la radio o la prensa escrita, y que posteriormente se extienden a Internet. En el segundo ámbito encontramos los medios creados propiamente en Internet, por y para ser desarrollados en dicha plataforma.

Tal y como observamos en el gráfico, los medios de televisión y radio pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los generalistas, dirigidos a un tipo de público amplio, y los especializados, dirigidos a un público muy concreto. Estos medios tienden a proyectarse en Internet del siguiente modo: las emisoras de radio y televisión generalistas tienden a crear portales informativos que abarcan gran variedad de contenidos, mientras que las emisoras temáticas tienden a crear portales temáticos de acuerdo con su propio *target*. Es interesante



ver que los portales informativos desarrollados por las televisiones y radios generalistas tienden a desarrollar portales temáticos muy especializados.

Los diferentes medios de prensa escrita pueden clasificarse, según su periodicidad y temática, en periódicos diarios de información general y diarios deportivos.

Los diarios de información general tienden a desarrollar en Internet un portal informativo que contiene información de todos los ámbitos. Por su parte, la prensa deportiva tiende a generar portales especiales de información deportiva adecuada para público. Al igual que las emisoras de radio o televisión generalistas, la prensa diaria generalista desarrolla, a partir de sus portales de información general, portales temáticos centrados en ámbitos muy concretos, por ejemplo deportivos.

Los sitios web deportivos creados por y para Internet no tienen el apoyo de medios de comunicación tradicionales y se caracterizan por mezclar tres grandes tipos de contenidos:

- **Contenido informativo**, basado en la publicación de noticias, titulares, reportajes, monográficos, entrevistas, *streaming*, enlaces de interés, archivo de contenidos publicados anteriormente, encuestas, posibilidad de seguir la emisión de un *webradio*, etc.
- **Contenido que tiende a fomentar el entretenimiento y el sentimiento de comunidad virtual entre los usuarios**, hecho que se consigue mediante herramientas como foros, chats, descargables, juegos, concursos, envío de *newsletters* o boletines de noticias, etc. En muchos casos estos servicios necesitan que los usuarios se registren en el sitio web.
- **Contenido de carácter comercial**, con elementos como tiendas virtuales, publicidad o taquillas virtuales.

En función de estos contenidos, y de acuerdo con la evolución que han experimentado los medios tradicionales en Internet, podemos concluir que los sitios deportivos en Internet mantenidos por medios de comunicación:

1. Tienden a desarrollar o desarrollarse a partir de alianzas entre grandes medios de comunicación y/o telecomunicaciones: Lycos-Fox, CNN-Sport Illustrated, Cadena Ser-Diario As, Futvol-Ya.com.
2. En relación a esto, existe la tendencia a mantener sinergias positivas entre medios (Internet-televisión, Internet-radio) y entre empresas del mismo grupo (Fox, Cadena Ser-Diario As).
3. Medios tradicionalmente informativos, como la Fox o la CNN, añaden a la información (noticias, reportajes, monográficos, entrevistas) contenidos de valor añadido como juegos, descargables, encuestas, etc.

4. Los portales especializados tienden a desarrollarse a partir de otros generalistas, hecho que es posible gracias a la digitalización de las rutinas de producción de la información tradicionales. Dichos portales van especializándose hasta crear nuevos portales temáticos especializados en deporte.
5. La tendencia es que los portales temáticos se vayan especializando aún más hasta convertirse en portales de deportes concretos, equipos de fútbol, ligas, etc.
6. Las empresas productoras de contenido informativo deberán adaptarse a nuevas formas de acceso a la información basada en el acceso a Internet a través de televisión o teléfono móvil.

**Capítulo 5:**  
**Las organizaciones deportivas**

Este capítulo se centra en las organizaciones élite que directamente producen deporte, incluyendo clubes, federaciones, ligas, atletas y organizadores de eventos deportivos que tienen su propio sitio web.

El uso que hacen las organizaciones deportivas de Internet puede agruparse en dos áreas principales relacionadas con el *e-commerce*, como hemos descrito en el capítulo 2. La primera área es el *Business to Costumer (B2C)*, en la cual las organizaciones deportivas se comunican directamente con los fans (o clientes). La segunda área corresponde al *Business to Business (B2B)*, en la que las organizaciones deportivas se comunican con otras empresas en Internet, como los patrocinadores o los medios de comunicación. Hay casos en los que el tipo de comunicación y la interacción puede ser tanto *B2C* como *B2B*, como por ejemplo cuando las organizaciones ponen en Internet sus informes anuales, que pueden ser de interés para otras organizaciones y fans. De hecho, esta área muestra la dificultad para separar el *B2C* del *B2B* ya que en ocasiones coinciden.

En el presente análisis usaremos estos conceptos para definir la estructura que seguirá el capítulo. En este marco conceptual, se analizarán los resultados del contenido de los sitios web de las siguientes organizaciones deportivas:

### **Clubes**

---

Primeros 5 clubes en el *ranking* UEFA para competiciones europeas 02/03

- |                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| 1. Real Madrid CF    | 4. FC Barcelona |
| 2. FC Bayern Munich  | 5. SS Lazio     |
| 3. Manchester United |                 |

### **Federaciones**

---

- FIVB, IAAF, FIFA

### **Atletas**

---

- Icons.com  
- Ronaldo  
- Anna Kournikova

### **Eventos**

---

- Copa del Mundo FIFA 2002 Corea-Japón  
- Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City 2002

### 5.1. **Business to Costumer (B2C), o las organizaciones deportivas al fan**

Este tipo de comunicación que se establece entre las organizaciones deportivas y los fans puede adoptar diversas formas:

- Noticias e información;
- Publicidad;
- *Streaming* (videoclips) y *webcasting* (emisión de deporte en directo);
- Los medios de comunicación de los productores de deporte;
- Servicios añadidos a las organizaciones y eventos deportivos;
- *E-tailing*, o venta en línea;
- *E-tickets*, o venta de entradas en línea;
- Servicios interactivos;
- Descargables y juegos;

#### 5.1.1. **Noticias e información**

Las organizaciones deportivas se han convertido en productores de contenido mediático al ofrecer noticias e información directamente a sus fans. Las noticias típicamente se centran alrededor de la misma organización deportiva y en el deporte correspondiente, permitiendo una comunicación directa con los fans en comparación con la de los medios de comunicación tradicionales. En general, las noticias incluyen entrevistas con los atletas, informes sobre los eventos deportivos e información previa al evento. Las organizaciones deportivas también pueden ofrecer gran volumen de información en sus páginas web, como los resultados de los eventos, tablas de clasificación de las ligas y otras estadísticas relacionadas. Estas noticias e información también pueden mostrarse a través de un boletín de correo electrónico que se envía a los suscriptores.

Los primeros 5 clubes de fútbol del *ranking* producen un contenido de noticias e información en sus páginas web muy similar. Todas las páginas principales incluyen los últimos titulares relacionados con el club en cuestión, con un enlace a la noticia completa. Esta información se actualiza frecuentemente, permitiendo al club comunicar las noticias de última hora directamente a los fans y a los medios de comunicación.

Otras noticias e información que ofrecen son entrevistas con los jugadores y managers, noticias previas al partido e informes y análisis posteriores a los partidos. Sin embargo, la cantidad de contenido varía entre los clubes. Por ejemplo, el contenido informativo del Manchester United incluye:

- ***What the paper says*** – análisis de la cobertura en prensa de la actuación del club;
- ***Home front*** – noticias internas del club;
- ***Next game*** – noticias previas al partido, así como cualquier información relevante para los fans sobre la disponibilidad de entradas, organización de desplazamientos para partidos fuera de casa, etc.;

- **Last game** – análisis posterior al partido, tanto cualitativo como estadístico;
- **More news** – otras noticias relacionadas o de archivo;
- **Reuters** – un enlace a la página web de la agencia de noticias Reuters para noticias más generales.

La información sobre los partidos se estructura en base a las competiciones (Barclaycard Premiership, Champions League, Worthington Cup y FA Cup ) y es patrocinada por Vodafone. Los sitios web del FC Bayern Munich, Real Madrid y FC Barcelona siguen una estructura similar, pero Manchester United ofrece también información más completa sobre los partidos a través de la sección *Match Tools* que incluye:

- **Match tracker** – amplia información sobre los partidos para los miembros del club;
- **Match centre** – datos, apuestas en línea integradas a través de Ladbrokes.com, análisis previos y posteriores al partido;
- **Head to head** – comparativas entre jugadores clave;
- **Squad profile** – acceso a información sobre los jugadores restringido a los miembros.

El FC Barcelona también ofrece otro ejemplo de amplio contenido mediático en su web con *El partit*, una herramienta similar a la usada por el Manchester United que proporciona gran cantidad de información de partidos ya jugados y por disputar. La cantidad de información es mayor ya que el FC Barcelona no es simplemente un club de fútbol, sino que también tiene filiales en categorías inferiores y equipos de baloncesto, balonmano, hockey sobre patines, hockey sobre hierba y rugby. Sin embargo, el sitio web se centra principalmente en el equipo de fútbol. Lo mismo ocurre con el sitio web del Real Madrid, que también tiene un equipo de baloncesto en la primera división.

Como síntesis, el contenido fundamental de noticias e información que proporcionan los sitios web de todos los equipos de fútbol está formado por:

- Titulares y artículos sobre los últimos acontecimientos del club;
- Análisis previo y posterior al partido, incluyendo estadísticas y evaluaciones cualitativas;
- Tablas de clasificación de las ligas;
- Resultados de otros partidos jugados en competiciones relacionadas (al menos los relativos al club);
- Entrevistas con jugadores y managers.

En el contenido de noticias e información que ofrecen los sitios web de las federaciones deportivas internacionales analizadas, destacan algunas similitudes con los clubes de fútbol en términos de estructura, pero se encuentran diferencias respecto a la cantidad y el tipo de

información que ofrecen y a quien va dirigida. La FIVB, la IAAF y la FIFA tienen secciones de titulares y noticias, pero parecen más centradas en informar a los medios de comunicación, federaciones nacionales deportivas, equipos, clubes y atletas, que a los fans. Esto refleja la naturaleza de las organizaciones que hay detrás del sitio web, organizaciones que se centran en aspectos administrativos y organizativos relacionados con la política de toma de decisiones, la organización de eventos y temas burocráticos como la modificación de normativas.

Quizás el ejemplo más claro de la naturaleza organizativa de estos sitios web es el de la IAAF, que se estructura en:

- **Página principal** – noticias principales, otras noticias, próximos eventos (calendario);
- **Noticias** – últimas noticias, dossieres de prensa, boletines y búsqueda;
- **Resultados** – calendario de eventos, IAAF World Series, otros acontecimientos, sitios web de las competiciones;
- **Estadísticas** – marcas, listado de los atletas top y clasificaciones mundiales;

Cabe destacar que en los sitios web de las tres federaciones, los grandes eventos tienen su propio sitio web y que, como se describe en la sección 5.3, éstos tienen una filosofía más dirigida a la comercialización ya que su público preferente son los fans.

La sección más dinámica de noticias de todos los sitios web analizados es la de la FIFA, que incluye noticias sobre fútbol internacional, noticias de los cinco continentes, una lista de próximos partidos y un enlace a Reuters.

Los sitios web de atletas difieren respecto al tipo de noticias e información que ofrecen y el público al que se dirigen. Atletas como Ronaldo, Anna Kournikova y aquéllos representados en Icons.com, aprovechan la oportunidad para comunicarse directamente con los fans y los medios de comunicación. Esto evita hacer uso de medios oficiales como ruedas de prensa, y permite a los atletas ofrecer sus propios contenidos informativos y dar su versión de los hechos. Esto adquiere una mayor importancia en épocas de controversia o conflicto, como con el traspaso de Ronaldo del Internazionale al Real Madrid, ya que el atleta tiene la posibilidad directa de comunicarse con sus fans y los medios de comunicación de todo el mundo. A menudo, noticias de última hora como traspasos de atletas, lesiones, opiniones sobre incidentes, etc. tienen su origen en los sitios web de los atletas. A partir de ellos se comunica inmediatamente por el sitio web de los medios de comunicación y a través de otros medios tradicionales. En verdad, la posibilidad de realizar anuncios exclusivos de este tipo garantiza visitas a estos sitios web.

### 5.1.2. Publicidad

La publicidad adopta dos formas diferentes en los sitios web analizados. Por una parte, la publicidad de las organizaciones deportivas dirigida a los fans y relacionada con sus propios servicios y productos. Por otra parte, la publicidad de patrocinadores que anuncian sus productos y servicios a los fans como parte de un acuerdo a medio-largo término con las organizaciones deportivas. Este hecho muestra uno de los vínculos clave entre las organizaciones comerciales y las organizaciones deportivas en Internet.

La publicidad está muy presente en los sitios web de los clubes de fútbol analizados. Por ejemplo, al entrar en el sitio web del Real Madrid, aparece una ventana emergente con publicidad de ya.com (un proveedor de servicios Internet), que se complementa con un *banner* animado de la misma compañía en la página principal. Sin embargo, la mayor parte de la publicidad se limita a la de los "socios oficiales" o patrocinadores, cuyos acuerdos con el club les permite el uso de espacio de publicidad en sus sitios web.

Cuatro de los clubes analizados han adoptado una estrategia de patrocinio homogénea, que consiste en un patrocinador principal, socios preferentes y proveedores oficiales. Lógicamente, el patrocinador oficial tiene una posición superior (ver tabla 5.1) apareciendo en la página principal y en muchas ocasiones dando nombre a ciertas partes del sitio web, como hemos visto con Vodafone en los informes sobre los partidos del Manchester United. Estos patrocinadores oficiales están presentes también en las camisetas del equipo.

**Tabla 5.1 - Patrocinadores de clubes de fútbol profesionales**

Clubes	Patrocinador principal	Industria
Real Madrid	Siemens Mobile	Telecomunicaciones
FC Bayer Munich	T-Online	Telecomunicaciones
Manchester United	Vodafone	Telecomunicaciones
FC Barcelona	Ninguno	S/N
SS Lazio	Siemens Mobile	Telecomunicaciones

Como puede verse en la tabla 5.1, las compañías de telecomunicaciones y, en especial, aquellas dedicadas a la producción de teléfonos y servicios móviles, son las principales patrocinadoras de los clubes que disponen de patrocinio. El FC Barcelona es una excepción al no tener un patrocinador oficial de las camisetas del equipo, pero ofrece un espacio exclusivo en su página principal para Nike (proveedor oficial de equipamiento), Estrella Damm y Coca-Cola.

En la mayoría de los casos, el espacio publicitario consiste únicamente en la inclusión de los logos de los patrocinadores, pero en el caso del Manchester United se integran dos de sus patrocinadores en el sitio web. Por una parte, Vodafone patrocina el servicio de *webcasting* y *streaming* *See Red* y un servicio de alerta a través del móvil, el *MU Now! SMS*. Ambas



prestaciones se explican con más detalle posteriormente. Por otra parte, Ladbrokes tiene su propia página en el sitio web del Manchester United, como proveedor del servicio oficial de apuestas en línea del club. Esta página permite hacer otras apuestas deportivas (por ejemplo, carreras de caballos) a través del sitio web de Ladbrokes.com, formando un espacio común o puente entre el Manchester United y Ladbrokes.

La cantidad de publicidad en los sitios web de los clubes varía, encontrándonos casos como los del Real Madrid y el FC Barcelona que ofrecen relativamente poco volumen de publicidad, o ejemplos como el sitio web del SS Lazio que podemos describir como sobrecargado. Un total de 31 empresas están representadas en el sitio web del SS Lazio, incluyendo el patrocinador oficial (Siemens Mobile), el patrocinador técnico (Puma), patrocinadores institucionales, proveedores oficiales y otros anunciantes. Quizás este aspecto destaca la tendencia a la exageración y desorden en la publicidad en línea que se describe en el capítulo 2.

Además, a la publicidad de las organizaciones comerciales hemos de añadir la promoción de los productos, servicios y eventos del club. Ejemplos de esto son las campañas de captación de nuevos miembros (ver a continuación), promociones de venta en tiendas en línea, servicios de mensajes de texto/WAP, tarjetas de crédito, cadenas de televisión digitales, servicios y productos que se anuncian mediante *banners* junto a aquellos de publicidad comercial. La página principal del FC Barcelona muestra la integración de la tarjeta de club/lealtad *Gent del Barça* con los logos de los principales socios del club.

**Figura 5.1 - Banner central del FC Barcelona**



Los sitios web de las federaciones internacionales deportivas analizadas disponen de un número mucho menor de ejemplos publicitarios de organizaciones comerciales. La FIVB, por ejemplo, tiene en su página principal un anuncio de un libro escrito por el presidente de la federación, anuncios de Winterthur y Speedo en la sección dedicada al voleibol playa, así como una mención a Micaza, como patrocinador oficial del Campeonato Mundial Masculino de Voleibol en Brasil 2002. La IAAF no tiene anuncios comerciales en su página principal, pero lista a sus socios oficiales adidas, Epson, Coca-Cola, Seiko, TDK, Eurovisión y TBS y establece enlaces con sus respectivos sitios web. La FIFA sigue un modelo similar, incluyendo

los logos de los patrocinadores de la Copa del Mundo 2002, así como una mención a Coca-Cola, patrocinadora del *Ranking* Mundial FIFA.

Es interesante que tanto las páginas principales de la FIFA como del Manchester United tienen enlaces a UNICEF, una organización que trabaja activamente en ofrecer oportunidades para practicar deporte a niños en países en vías de desarrollo. Estos vínculos promocionan el programa y constituyen un buen ejercicio de relaciones públicas positivas para las organizaciones deportivas.

Por otra parte, no sorprende que los sitios web de los atletas contengan publicidad de sus patrocinadores personales. El sitio web de Ronaldo tiene enlaces a Nike, BRAMA y Pirelli, además de anuncios de inet.it y Game Network. Anna Kournikova anuncia FoxSports.com y Lycos (proveedores de contenido y tecnología para el sitio web), así como de sus patrocinadores oficiales adidas, Berlei, Yonex y Omega. Otras organizaciones que ofrecen servicios a la tenista rusa, como la agencia de marketing deportivo Octagon o empresas con las que ha colaborado (por ejemplo JF Turner & Co para la elaboración de un calendario) también aparecen en el sitio web.

Si observamos los sitios web analizados, podemos concluir que el espacio publicitario se reserva principalmente a los patrocinadores oficiales de las organizaciones deportivas y atletas, sirviendo como refuerzo y promoción de las relaciones entre las organizaciones. Por consiguiente, la teoría existente del marketing (ver por ejemplo Shank, 2001) se ha trasladado a Internet. Las organizaciones deportivas usan Internet como otro medio para la promoción, pero con una interacción casi mediada, con mensajes (a veces poco más que un logo) que se envían a una audiencia no específica.

De hecho, sólo en el caso del Manchester United se aprovecha el potencial de Internet, adoptando una aproximación más integradora, en contraposición con aquellas organizaciones que simplemente listan los patrocinadores e incluyen un enlace a sus sitios web. Los patrocinadores poseen partes del sitio web que son relevantes en su área de conocimiento, y no son simplemente otro nombre en una lista de socios oficiales.

### **5.1.3. Streaming y webcasting**

Los servicios de *streaming* y *webcasting* pueden incluir vídeos de eventos deportivos, un archivo de secuencias, entrevistas con atletas, etc. que se ofrecen o bien mediante suscripción o *pay per view* (pago por visión) o bien de forma gratuita, y que los fans pueden descargarse en sus ordenadores. El *webcasting* implica la retransmisión en directo o diferido de eventos deportivos vía Internet, pero ninguno de los sitios web analizados ofrece este servicio de forma habitual.

De los cinco sitios web de clubes de fútbol analizados, sólo el Manchester United ofrece un amplio servicio de *streaming*. Aunque el FC Barcelona no cuenta con ningún servicio, el Real Madrid y el SS Lazio ofrecen *streaming* en forma de videoclips. En el caso del Real Madrid, forman parte de una galería multimedia que incluye fotos, un archivo de audio y un tour virtual al estadio. El FC Bayern Munich ha experimentado con el *webcasting* con la emisión un partido en directo el 28 de agosto de 2002 a través de *Sony Fan TV*, pero no han trabajado en nada más hasta el momento de elaborar esta investigación.

Los servicios de *streaming* del Manchester United son, con diferencia, mucho más extensos, y se ofrecen a través de la sección del sitio web *See Red*. Los partidos se retransmiten mediante *webcasting* en diferido y se complementan con diversos servicios, la mayoría de los cuales son de pago:

- **Análisis** – datos y análisis del último encuentro del equipo; análisis del jugador clave del partido; momentos memorables de partidos anteriores. Este servicio es gratuito;
- **Destacados del último partido** – vídeos agrupados según acciones de ataque, acciones de defensa e incidentes;
- **Esta temporada** – las mejores jugadas de los partidos de la temporada; archivo de partidos y perfiles de jugadores; las mejores jugadas en base a acciones (ataque, defensa, incidentes);
  - **Ataque** – todas las mejores jugadas, goles, asistencias, centros, tiros a portería, tiros fuera de portería, pases clave, penaltis;
  - **Defensa** – todas las mejores jugadas, goles recibidos, intercepciones clave, goles en propia portería, penaltis cometidos, paradas del portero;
  - **Incidentes** – todas las mejores jugadas, manos, decisiones cuestionables, tarjetas rojas, tarjetas amarillas;
- **Archivo** – partidos y mejores jugadas de todos los partidos desde la temporada 1992/3. Permite la búsqueda por equipo contrario, en casa o fuera, o por acciones seleccionadas;
- **Jugadores** – actuaciones durante la temporada, contra cierto oponente, en casa o fuera y acciones seleccionadas;
- **Noticias** – noticias exclusivas para los suscriptores, como por ejemplo *Becks Looks Back* (una revisión de octubre de 2002 con *streaming*);
- **Pay Per View** – mejores jugadas del último partido de la Premiership a 3€, breves de las mejores jugadas a 2,26€ y goles a 1,50€.

Esta amplia base de datos de partidos enteros y mejores jugadas es fácil de utilizar, de contenido muy completo y que facilita a los fans identificar lo que quieren ver. Les proporciona la autonomía y el poder editorial de elección como parte de un servicio interactivo personalizado. Este servicio tiene claras ventajas en comparación con los medios

de retransmisión tradicionales, así como con la televisión digital, proporcionando a los fans un mayor control sobre los contenidos.

Todos los servicios de *streaming* que ofrece el Manchester United son a través de BSKyB, empresa que también proporciona parte del contenido para su canal de televisión digital MUTV. Después del fallido intento de BSKyB de controlar el club, ya que tan sólo consiguió la posesión de un 10% de las acciones del mismo, la empresa ofrece un claro ejemplo de integración de un grupo de comunicación en las operaciones de un club de fútbol profesional.

Ni la FIVB ni la FIFA ofrecen *streaming* o *webcasting* en sus sitios web, pero la IAAF dispone de una sección multimedia con fotografías, videoclips y archivos de audio (la mayoría a partir de 1999). Tampoco son frecuentes los servicios de *streaming* y *webcasting* en los sitios web de atletas. El sitio web de Anna Kournikova dispone de una sección multimedia donde pueden visionarse o descargarse vídeos de algunos de sus anuncios comerciales para adidas y Lycos, ampliando las relaciones con sus patrocinadores personales.

El *streaming*, y el *webcasting* en particular, son temas clave para el desarrollo futuro de los sitios web de las organizaciones deportivas. Problemas como la calidad de la cobertura, que están relacionados con la necesidad de velocidades de ordenador relativamente altas, módems y conexiones a Internet (como la banda ancha), plantean interrogantes sobre su futuro. De hecho, puede considerarse que el *webcasting* se encuentra en una fase inicial y que atraviesa un periodo de experimentación, situación que quizás se hace más evidente en el sitio web de la Copa del Mundo de la FIFA que analizamos posteriormente.

#### **5.1.4. Los productores de deporte crean su propio medio de comunicación**

Además de las noticias y la información mencionadas anteriormente, algunos productores de deporte disponen de sus propios medios de comunicación que anuncian en sus sitios web, como televisiones (MUTV, Canal Barça, Real Madrid TV), radio, revistas y servicios de mensajes a móviles. Por ello, las organizaciones deportivas se implican en la creación de sus propios canales para comunicar noticias e información. Como puede verse en los ejemplos detallados a continuación, los sitios web sirven como un instrumento para la promoción de estos canales y en algunos casos facilitan a los fans la suscripción.

Los clubes de fútbol profesional tienen servicios de telefonía móvil para los fans que incluyen:

- **Mensajes de alerta** – un servicio con contrato mediante el cual los fans recibe mensajes de texto con noticias del club, resultados de los partidos, etc.;
- **Logos para la pantalla** – los fans pueden obtener logos para las pantallas de sus móviles, como por ejemplo la imagen del club;

- **Melodías** – de forma similar a los logos, los fans pueden instalarse melodías relacionadas con el club que incluyen las canciones oficiales del club, o cantos populares del estadio.

En el caso del Manchester United, estos servicios se ofrecen conjuntamente con su principal patrocinador, Vodafone (ver a continuación). El Real Madrid dispone de un acuerdo oficial con Amena, y el SS Lazio con Agorá Telemática. El FC Bayern Munich también ofrece un servicio para agendas electrónicas personales conocido como PDA (*Personal Digital Assistance*).

De forma similar a los servicios de mensajes de texto SMS, todos los clubes ofrecen servicios de mensajería electrónica a los subscriptores. Estos mensajes proporcionan una mezcla de información y noticias, pero también anuncios relacionados con los productos y servicios del club. Estos servicios permiten también a los fans tener sus propias direcciones de correo electrónico que incluyen el nombre de su club de fútbol favorito, como por ejemplo chris@manutd.com.

Los clubes también gestionan directamente medios de comunicación más tradicionales. Como hemos mencionado anteriormente, el FC Barcelona, el Real Madrid y el Manchester United tienen sus propias cadenas de televisión digitales. En el caso del club inglés, el sitio web sirve para proporcionar detalles sobre la programación, así como información sobre como subscribirse al canal.

Los sitios web del Manchester United y FC Barcelona ofrecen servicios interactivos que promocionan sus propios medios de comunicación. Esta sección en el sitio web del FC Barcelona se llama *FCB-Emoció* e incluye todos los servicios de telefonía móvil (*El Barça al teu mòbil*) así como el *Star Chat* (un chat con los jugadores), juegos en línea (descritos posteriormente), imágenes, *FCB email* (servicio SMS disponible para subscriptores). También dispone de un espacio reservado para Radio Barça y Canal Barça, pero no estaban activos en el momento de realizar este análisis.

La sección de medios del Manchester United se llama *MC Media* y es la más amplia de todos los sitios web analizados:

- **MUTV** – detalles sobre la programación y suscripción al canal de televisión digital;
- **MU Now!** – Incluye *Man Utd on the Fone*, un servicio de telefonía móvil en colaboración con Vodafone y que da acceso únicamente a los abonados de Vodafone a un servicio de alerta de mensajes de texto. Además de las melodías y logos, también incluye concursos basados en los móviles en los que los fans pueden ganar premios, y *Your Shout*, espacio en el que los fans pueden participar en porras, como por ejemplo sobre el jugador favorito;

- **MU FreeNet** – este servicio proporciona conexión gratuita a Internet a los fans del Reino Unido, 5 direcciones personales de correo electrónico (ver ejemplo anterior) y 20 megas de espacio de web para crear sus páginas web personales dentro del sitio web del club;
- **MU Radio** – programa de información para Century Radio (un cadena de radio local que es la cadena oficial del club);
- **See Red** – los servicios de *webcasting* y *streaming* descritos anteriormente;
- **Magazine** – promoción de la revista oficial del Manchester United;
- **News Letter** – boletín electrónico de suscripción.

Las revistas oficiales del club también se promocionan en los sitios web del Real Madrid (*HalaMadrid*) y del SS Lazio (*Lazialita*). El Real Madrid también ofrece la Línea Real Madrid, un servicio telefónico de información sobre el club.

Entre los sitios web de las federaciones internacionales y los atletas hay poca evidencia de producción de su propio medio de comunicación. La FIFA produce boletines oficiales y revistas en línea, así como documentos en formato PDF, que también produce FIVB y IAAF. Estos documentos varían y a menudo contienen informes oficiales, folletos, manuales de instrucción, etc.

#### **5.1.5. Servicios interactivos**

Una de las mayores ventajas que facilita Internet a las organizaciones deportivas, además de la gran cantidad de información que puede ofrecerse, es la oportunidad para la interacción con los fans, permitiendo completar el circuito de la comunicación a través del *feedback*. Los servicios interactivos incluyen el correo electrónico, chats, foros, encuestas de opinión, etc. que proporcionan a los fans la oportunidad de compartir opiniones con las organizaciones deportivas y otros fans. De hecho, esto puede considerarse como una herramienta para reforzar la identidad de comunidad entorno a las organizaciones o eventos deportivos, ampliando las posibilidades de los "clubes de fans" tradicionales, que ahora pueden existir a escala global. Algunas de las principales organizaciones deportivas han hecho uso de ellos para mejorar su imagen de marca e incrementar la lealtad de los fans.

Todos los clubes de fútbol profesional ofrecen servicios interactivos que tienen claramente el objetivo de lo que Castells (2001) identifica como comunidades virtuales. Todos los clubes tienen foros de fans, que permiten a seguidores de procedencia geográfica diversa enviar mensajes en un espacio virtual. Esto se complementa con chats, una herramienta más dinámica de interacción en "tiempo real", en los que a menudo intervienen jugadores (por ejemplo, en el FC Barcelona y Real Madrid). Esto facilitaba una forma de interacción casi mediada entre fans, y entre las organizaciones deportivas y sus seguidores. De hecho, el sitio web del FC Bayern Munich tiene una sección titulada *Community* que incluye enlaces a los clubes de fans, chat, foros y *FCB mail* (direcciones de correo electrónico personales).

El SS Lazio también dispone de una sección en su sitio web dedicada a la creación de una comunidad web a través de *LazioVillage*. Esta villa virtual contiene foros, espacio para los fans para crear su propias páginas web dedicadas al SS Lazio, así como la opción para enviar tarjetas electrónicas de jugadores a amigos y familiares.

Otra herramienta interactiva común son las encuestas de opinión en las que los fans pueden votar sobre un cierto tema, como por ejemplo, quién es el jugador de la temporada. El Real Madrid, Manchester United y FC Barcelona gestionan competiciones y concursos para fans en los que pueden ganar premios, como entradas a partidos.

De hecho, el FC Barcelona ha creado un espacio llamado *Gent del Barça* con características similares, con direcciones de correo electrónico personalizadas, chats con jugadores, así como noticias e informaciones exclusivas. En realidad, *Gent del Barça* consiste en un producto de mayor alcance con el objetivo de captar miembros. Otros clubes también han desarrollado este espacio, que incluye descuentos en las entradas de los partidos, acceso a las sesiones de entrenamiento y suscripción gratuita a la *Revista Barça*. La tarjeta que acredita ser miembro de *Gent del Barça* tiene un coste de 39€ anuales (20€ para menores de 14 años y mayores de 65).

El Real Madrid ha lanzado el *Carnet Madridista*, producto que promociona en el sitio web del club, y que ofrece a los titulares ciertos beneficios, incluyendo:

- Suscripción a la revista oficial del club *Revista Halamadrid*;
- Situación de preferencia para la compra de entradas para los partidos;
- Entrada gratuita a la Ciudad Deportiva (espacio donde los equipos entrenan);
- Oportunidad para conocer a los jugadores;
- Descuentos en la Exposición del Trofeo;
- Descuentos en las tiendas oficiales del Real Madrid;
- Tarjeta Visa del Real Madrid gratuita – tres tipos de tarjeta (Electrón, Clásica, Oro) que ofrecen a los fans seguros de salud o financiación para la compra de su pases de temporada;
- Otros descuentos en diversos establecimientos como Pizza Hut, Burger King, cines, Phonewarehouse (teléfonos móviles), etc.

El Manchester United tiene una tarjeta similar, cuya función principal es la de ofrecer una posición de preferencia a los socios para comprar entradas para los partidos. De hecho, es muy difícil obtener una entrada sin ser un miembro del club ya que se ponen a la venta para el público general un número muy reducido. Otros beneficios son descuentos en la entrada a museos, en Red Café, la tienda y otros eventos organizados por el club. El coste de la tarjeta varía dependiendo del lugar de residencia.

Los clubes que sostienen estas campañas de captación de miembros, incluyendo el SS Lazio, proporcionan a los miembros acceso exclusivo a una parte del sitio web donde pueden obtener información y noticias antes de ser publicadas para el público en general, chats con los jugadores, competiciones especiales, etc. Los sitios web, de forma simultánea, ofrecen valor añadido a las campañas y las promocionan, incrementando la lealtad del fan y del posible cliente. Esta lealtad se crea esencialmente ofreciendo la oportunidad de interacción y participación en los sitios web. Los fans pueden compartir sus opiniones con el club y otros fans, proporcionando y recibiendo un *feedback*. Los clubes, como retorno, obtienen una base de datos de fans a los que pueden acceder directamente a través del sitio web, correo electrónico o correo convencional.

En comparación, las federaciones deportivas internacionales proporcionan poco más que la oportunidad para enviarles un mensaje de correo electrónico, aunque IAAF tiene una sección denominada *Community* con foros e información sobre puestos de trabajo.

Tanto el sitio web de Ronaldo como el de Anna Kournikoba ofrecen oportunidades interactivas similares. Ronaldo tiene un espacio titulado *Fan Club* y Anna Kournikoba una sección llamada *Community* en la que los fans pueden registrarse para acceder a información exclusiva (como en el caso de los clubes), participar en competiciones, así como acceder a foros y chats con la atleta. Icons.com sigue un modelo similar, requiriendo a los fans registrarse para acceder a información exclusiva y obtener descuentos en la compra de productos de *merchandising* de su jugador favorito.

Si se visitan estos sitios web de una forma regular, es frecuente tener que registrarse para acceder a ciertas secciones del web. De hecho, en el caso de Manchester United, es necesario registrarse en diversas ocasiones para acceder a diferentes servicios. Este aspecto constituye un intento calculado para obtener información personal sobre los usuarios y hacer un seguimiento del uso del sitio web mediante el sistema de *cookies*.

#### **5.1.6. Descargables y juegos**

Cada vez más organizaciones deportivas ofrecen juegos que pueden descargarse o jugar en línea. Estos juegos son de temática relevante para el deporte, o simplemente de un interés general. Otros objetos que pueden descargarse son fondos de escritorio, protectores de pantalla para el ordenador y fotografías.

El Real Madrid, el FC Barcelona y el FC Bayern Munich ofrecen productos descargables muy similares, con juegos básicos, así como protectores de pantalla y fondos de escritorio del club. En el caso del FC Bayern Munich y el FC Barcelona, también las canciones del club.

El único club que lleva a un nivel superior la idea de los juegos en línea y descargables es el Manchester United. Además de los descargables habituales, ofrece el *Premiership Predictor*,



que permite a los fans predecir el resultado de los partidos y hacer un seguimiento de sus aciertos. Este servicio está directamente vinculado a las apuestas en línea que se describen a continuación.

Los juegos que se pueden encontrar en el sitio web del Manchester United se caracterizan por un alto nivel de interactividad, animando a los fans a visitar el sitio web de una forma regular. Estos juegos incluyen:

- **Devil's Quest** – los fans deben descifrar pistas en un concurso interactivo que dura varias semanas y en el que se pueden ganar premios;
- **Sonarzone** – pone a prueba el conocimiento de los fans del Manchester United y el fútbol en general. Pueden ganarse premios;
- **The Oddkinsons** – dibujo animado dirigido a los niños que sigue la vida de una familia de aficionados del Manchester United;
- **Sunday league** – liga fantástica de fútbol.

El hecho de incluir como juego una liga fantástica de fútbol, en la que los fans pueden actuar como *mánagers*, comprando jugadores para sus equipos, y en la que los jugadores ganan puntos para sus *mánagers* virtuales en base a la actuación del equipo en la liga real, hace que los fans visiten el sitio web de una forma regular. Además, como se ha descrito en la sección 4.3, el ejemplo de SportsLine en los Estados Unidos ha demostrado que este mecanismo puede ser una de las principales formas para generar ingresos de los contenidos deportivos.

El sitio web de Ronaldo ofrece juegos y descargables similares a los del Real Madrid, FC Barcelona y FC Bayern Munich. Los juegos y descargables del sitio de web de Anna Kournikova están más centrados en sus promociones, incluyendo videoclips de sus anuncios y algún material de audio, así como protectores de pantalla de ordenador.

Como cabe esperar en el caso de las federaciones deportivas internacionales, los descargables disponibles en sus sitios web son de carácter institucional. La FIVB ofrece un calendario de eventos de voleibol, documentos sobre el sistema de calificación para los Juegos Olímpicos, normativas y un folleto de promoción para los Campeonatos Mundiales Masculinos de 2002. La IAAF ofrece su manual, así como otras publicaciones de la federación. De forma similar, la FIFA ofrece en formato pdf la normativa de fútbol, actas de congresos, estatutos y reglamento de las competiciones. Esta información se dirige a atletas participando en competiciones, entrenadores y dirigentes nacionales y locales en los respectivos deportes.

### 5.1.7. E-tailing, o venta en línea

Internet también proporciona a las organizaciones de deporte la oportunidad para vender productos de *merchandising* en línea. Research Group afirma que en el 2001 se gastaron 47,6 billones de dólares en comercio electrónico en los Estados Unidos, de los que 152 millones se gastaron en bienes deportivos. Pueden crearse tiendas virtuales siguiendo los modelos de sitios web punteros en ventas en línea como amazon.com, en los que los fans (en este caso sería mejor hablar de consumidores) pueden ver productos y hacer pedidos directamente con sus tarjetas de crédito.

La tienda en línea del Real Madrid opera a través del sitio web de Canal Plus (<http://www.plus.es/tiendarm/>) y es un escaparate en el que se muestran algunos artículos seleccionados y promociones. Los contenidos de la tienda se dividen en adultos, infantil, artículos conmemorativos, accesorios, réplicas y otros productos de *merchandising* del club.

La tienda en línea del FC Bayern Munich se basa en una idea similar, pero se diferencia en las secciones en que se divide, en la variedad de productos de *merchandising* que ofrece y por el acuerdo específico que tiene con adidas:

- Nuevos artículos;
- Colección adidas;
- Colección FCB;
- Colección fan FCB;
- FCB atlético / colección de moda;
- Niños y bebés;
- Especial FC Bayern;
- FC Bayern cama y baño;
- Sombreros, gorros, bufandas y más;
- Relojes y joyería;
- Bolsos y mochilas;
- Accesorios;
- Cosas de casa, para el colegio y el tiempo libre;
- Ofertas.

La tienda en línea es propiedad de FC Bayern 1999-2002 Impressum, una empresa diferente liderada por Karl Heinz Rummenigge (Presidente del club).

La *Botiga del Barça* está compuesta por el mismo surtido de prendas y otros productos de *merchandising*. También permite comprar productos de equipos internacionales y específicamente de equipos de la liga inglesa que también tienen un acuerdo con Nike. Aunque es posible comprar una camiseta del Manchester United en la tienda del Barça, su precio es superior (64,84€ en la *Botiga del Barça* y 56,50€ en la del Manchester United).

La tienda del Manchester United se llama *Megastore*, el mismo nombre que la tienda "real" en el estadio. Su oferta incluye productos de *merchandising* similares a los del FC Bayern Munich, pero amplía esta oferta con:

- Servicios financieros – desde seguros a hipotecas;
- Subasta MU – venta de memorabilia a través de subastas;

- Apuestas en línea – descritas anteriormente;
- Hospedaje y viajes – servicios a través de un tour operador que permite organizar viajes, alojamiento y entradas para los socios que se desplazan en los partidos fuera de casa.

Además, la *Megastore* dispone de un servicio de atención a los clientes a través del cual se puede contactar con la tienda, comentar experiencias, pedir catálogos, cambiar productos y solicitar información en general.

Las federaciones deportivas internacionales analizadas no disponen de tienda en línea. La FIVB incluye en su sitio web un enlace a una tienda pero en el momento de redactar este estudio no estaba activo. La IAAF incluye enlaces a proveedores de equipamiento en varios países, pero no la posibilidad de compra en línea.

Los sitios web de los jugadores de fútbol en Icons.com ofrecen productos exclusivos de *merchandising*. De forma similar, Anna Kournikova y Ronaldo ofertan productos en sus sitios web. Los productos de Anna Kournikova no pueden comprarse directamente en línea en su sitio web pero sí a través de otras tiendas en línea. Entre estos productos encontramos el disco grabado por ella (enlace a cdbay.com), equipos de tenis a bajo coste (enlace a Guteman International) y un calendario (enlace a jfturner.com). Los productos de *merchandising* de Ronaldo también pueden comprarse en línea e incluyen camisetas, bolsas, pelotas de baloncesto, llaveros y sombreros. Podemos apreciar un intento para crear una marca para Ronaldo, similar a la de Michael Jordan, usando la famosa imagen del futbolista en la posición de crucifixión que se usó en la campaña publicitaria de Pirelli.

En las tiendas en línea y, aunque a otro nivel, en los enlaces a otras tiendas en línea que encontramos en los sitios web de las organizaciones deportivas, vemos intentos de establecer relaciones *B2C*, ofreciendo a los fans la oportunidad de convertirse en consumidores. Se les proporciona contenido relacionado con su club o atleta favorito y la oportunidad de consumirlo en ese mismo espacio. Los productos de *merchandising* se convierten en el instrumento para el consumo físico de deporte (o de atletas y organizaciones), en una representación física de la imagen de marca, que clubes como el Manchester United intentan desarrollar. El interés del consumidor aumenta con la oferta de productos de *merchandising* y con la promoción de rebajas exclusivas en línea.

#### **5.1.8. E-tickets, o entradas en línea**

De forma similar a las ventas en línea o *e-tailing*, las entradas a eventos deportivos, tanto los bonos de temporada como las entradas para partidos concretos, también pueden venderse en línea, con la ventaja añadida de proporcionar a los fans más información sobre la localización de los asientos mediante mapas tridimensionales de los estadios.

Los únicos sitios web de los clubes de fútbol analizados que ofrecen un servicio completo de venta de entradas en línea son el Manchester United y el FC Bayern Munich, aunque este último opera únicamente en Alemania. El Manchester United ofrece información sobre la disponibilidad de entradas para próximos partidos, aunque la mayoría de ellas son para aquellas personas que disponen de un pase de temporada.

Como hemos comentado anteriormente, también se ofertan paquetes de viajes y hospedaje a través de [travelcareonline.com](http://travelcareonline.com). Un paquete típico incluye una noche de hotel, desayuno, entrada al partido, descuentos en el Red Café y el programa del partido.

En el momento de elaborar este análisis, encontramos una oferta para unirse al tour de los Estados Unidos que el Manchester United realizará durante julio y agosto de 2003.

#### **5.1.9. Educación**

Una característica interesante que encontramos en los sitios web del Manchester United y el Real Madrid es una sección dedicada a educación y entrenamiento. *El Aula*, en el sitio web del Real Madrid, ofrece clases magistrales con expertos del club en temas como la cantera de jugadores, nutrición deportiva, entrenamiento físico, tácticas, entrenamiento para porteros, etc. En el caso del Manchester United, más que ofrecer materiales de una forma directa, se promocionan a través del sitio web las actividades en relación con la comunidad del club, que incluyen un centro de apoyo al estudio que ha recibido más de 30.000 visitas y que proporciona información para profesores y estudiantes.

#### **5.2. Business to Business (B2B), o las organizaciones deportivas a las empresas**

El análisis de las relaciones B2C descritas anteriormente muestra varios ejemplos de comunicación que pueden clasificarse al mismo tiempo como *Business to Business (B2B)*. Los ejemplos más claros corresponden a la presencia e integración de los patrocinadores en los sitios web de las organizaciones deportivas. El grado de integración es variable, proporcionando en la mayoría de los casos espacio para los logos y nombre de los patrocinadores, y en alguna ocasión enlaces a sus sitios web. Se consiguen niveles superiores de integración al incluir los proveedores de equipamiento en tiendas en línea (vendiendo directamente sus productos a través de la tienda en línea del club). En el caso del Manchester United este aspecto se amplía incluyendo otras organizaciones como medios de comunicación (BSkyB, Century Radio y Reuters), agencias de viajes o una sección de apuestas en línea creada con [Ladbrokes.com](http://Ladbrokes.com).

En esta línea, *Sportbusiness International* describe los primeros cuatro años de contrato entre Manchester United y Ladbrokes como la unión de "dos de las marcas más fuertes en sus respectivos campos" (Brigg, 2003). En el artículo se expone que el interés que despierta

el Manchester United a nivel mundial es el factor que atrae a Ladbrokes, quien está interesado en estar lo más cerca posible del contenido producido por manutd.com y en ofrecer a los fans todas las oportunidades de apuesta posibles. Desde la perspectiva contraria, Ladbrokes encaja en la estrategia de patrocinio del club, que ya incluye a Nike y Vodafone. Ladbrokes genera ingresos y se beneficia de espacios publicitarios en el estadio y servicios VIP.

David Gill, director de finanzas de Manchester United Plc., reveló que el primer sitio web del Manchester había sido creado por la empresa TW1 como una "herramienta de comunicación" (Brigg, 2003). Tras la caída de las acciones relacionadas con Internet, Manchester United cuestionó su estrategia en línea, decidió comprar TW1 y creó Man United Interactive, una empresa subsidiaria de Manchester United Plc. El nuevo modelo de negocio adoptado tiene como objetivo generar dinero del sitio web mediante publicidad, contenido (*webcasting* y *streaming* de los partidos del club), relaciones con los socios y apuestas.

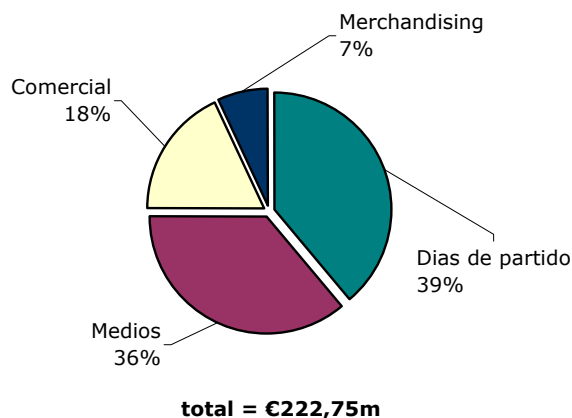
Encontramos otros ejemplos de intentos de establecer o desarrollar relaciones *B2B* a través de los sitios web de las organizaciones deportivas. Todas las organizaciones deportivas proporcionan información sobre su estructura organizativa, historia, instalaciones (en particular el estadio y museos) y otras actividades. En el caso del FC Barcelona y el Real Madrid, esta información es la única que se ofrece. El FC Bayern Munich va un poco más lejos, con la publicación de algunas noticias de la reunión general del club y su actuación económica. Tanto el Manchester United como el SS Lazio ([finance.sslazio.it](http://finance.sslazio.it)), al ser sociedades anónimas, ofrecen información más detallada sobre las actividades del club fuera del campo. El Manchester United tiene una sección titulada *Investor Relations* con información sobre eventos corporativos e información exclusiva para los accionistas. De hecho, los accionistas constituyen posiblemente el grupo de interés más importante para el club desde su entrada en el mercado de valores. El sitio web permite distribuir grandes cantidades de información a los inversores con el objetivo de mantenerles informados de los desarrollos del club.

Además de los acuerdos de patrocinio mencionados anteriormente, el concepto de *B2B* no se aplica directamente en el caso de los atletas. Como contraste, podemos considerar que la mayoría de la información que contienen los sitios web de las federaciones deportivas internacionales, como documentos relacionados a la normativa del deporte, va dirigido a otras organizaciones, en particular a las federaciones deportivas nacionales, ligas y clubes, así como a los medios de comunicación (por ejemplo, en forma de notas de prensa).

### Estudio caso: el papel de manutd.com en la estructura organizativa de Manchester United Plc.

En el periodo de julio de 2001 a julio de 2002, Manchester United Plc facturó 222,75 millones de euros, con un beneficio bruto de 133,24 millones de euros y un incremento de un 64% en cuatro años, convirtiéndose en el club de fútbol más rico del mundo. El desglose de la facturación total (ver gráfico 5.2) resalta la importancia de los ingresos en los días de partido (gastos de los fans en entradas, comida, etc.) que representan 86,86 millones de euros (un 39% del total), seguido de cerca por los 80,19 millones de euros recibidos de los medios de comunicación (36%) y más concretamente de BSkyB por los partidos de liga, y de ITV y BSbyB por los partidos de la Liga de Campeones. Las actividades comerciales suponen un 18% de los ingresos (40,01 millones de euros), incluyendo los procedentes de patrocinadores y los 680 eventos celebrados en Old Trafford y que no corresponden a partidos. Finalmente, un 7% de los ingresos (22,95 millones de euros) corresponden a productos de *merchandising* (por ejemplo, la venta de camisetas de réplica). En términos de ingresos comerciales, Nike y Vodafone aportan 22,95 millones de euros cada uno en concepto de equipamiento y patrocinio del club, respectivamente.

**Figura 5.2 – Desglose de la facturación del Manchester United Plc.**



(Fuente: Manchester United Official Web Site)

El reparto de la facturación cambió de una forma significativa entre julio de 2001 y julio de 2002 con incrementos de un 9% en los ingresos procedentes de medios de comunicación y de un 66% en los correspondientes a los días de partido, y descensos de un 3% de los ingresos comerciales y de un 44% en los de productos de *merchandising*.

El aumento proporcional en los ingresos de los medios de comunicación y el descenso de ingresos en productos de *merchandising* son los cambios más notables, aunque esto debe

considerarse desde la perspectiva del lanzamiento de nuevas líneas de *merchandising*. En este caso, el cambio de proveedor oficial de equipamiento de Umbro a Nike en la pretemporada 2002/03 afectó a las ventas durante este periodo.

Es importante destacar que el factor clave en los ingresos durante los días de partido (un total de 85,45 millones de euros) fue la venta anticipada de palcos ejecutivos y pases de temporada por valor de 63,89 millones de euros (un 62%), correspondiendo a 3,36 millones de euros por partido de liga, en comparación con los 2,24 millones de euros por cada uno de los ocho encuentros europeos (21%).

En términos de comunicación, el Manchester United depende de las apariciones en televisión, en casa y a nivel europeo a través de la Liga de Campeones (correspondiendo esto último al 39% de los ingresos de los medios de comunicación para el periodo 2001/02). Los derechos de retransmisión de los partidos de la liga se vendieron a 161 países, eligiendo las televisiones los partidos del Manchester United en una proporción de 35 de 38 (*Manchester United Official Web site - FAQs*). Esto ofrece la posibilidad de ver a su equipo a la cifra global de 53 millones de fans del Manchester United. De hecho, esta naturaleza global de los fans de Manchester United es una de las características más atractivas del club para los patrocinadores:

“Los 53 millones de fans a nivel mundial proporcionan una oportunidad única para transmitir mensajes y productos a una comunidad leal y comprometida”  
(Manchester United, 2003:4)

La Liga de Campeones es un factor clave en la habilidad del Manchester United para obtener beneficios, generando 39,03 millones de beneficios de explotación, un 76% del total, al llegar el equipo a las semifinales de la competición.

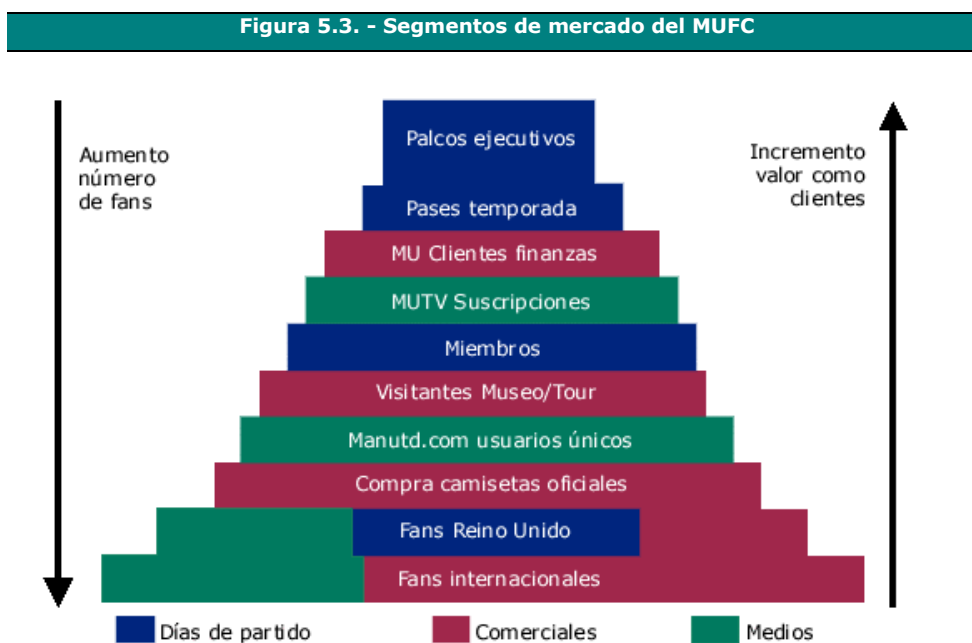
Además, el Manchester United ve en el sitio web una herramienta para comunicarse con sus fans a nivel mundial, permitiéndoles estar en contacto con el club independientemente de su situación geográfica. Desde su relanzamiento conjunto con Terra Lycos en abril de 2002, manutd.com recibe una media mensual de 7,8 millones de páginas visitadas (600.000 visitantes al mes), con visitas de aproximadamente una media de 7 minutos (Manchester United, 2003:14)

De hecho, el Manchester United describe que “con 43 millones de nuestros 53 millones de fans viviendo fuera del Reino Unido, manutd.com continúa siendo el vehículo más efectivo para comunicar y construir relaciones con nuestro gran conjunto de fans de fuera del Reino Unido” (Manchester United, 2003:18). El sitio web también permite al club obtener información mediante el seguimiento que se hace de los hábitos de uso de las 110.000 personas suscritas a las actualizaciones de información gratuitas por correo electrónico.

Con MUTV (75.000 suscripciones en 2002/03 y propiedad a partes iguales del MUI, BSyKB y Granada TV), el servicio de telefonía móvil MU Now! (con Vodafone) y manutd.com, el Manchester United está "intentando ofrecer servicios de marca a clientes de todo el mundo... convirtiendo a más fans en clientes" (Manchester United, 2003:7). La gestión de estas actividades comunicativas se lleva a cabo a través de MUI, una subsidiaria de Manchester United Plc que facturó 1,06 millones de euros en el 2002.

La figura 5.3. muestra como el Manchester United fragmenta su mercado de acuerdo con los ingresos generados. La forma piramidal es debida a la amplia base de fans a nivel internacional que hemos descrito anteriormente, que genera ingresos de las actividades comerciales y los medios de comunicación, pero que son de menor valor (en términos de ingresos) para el club, a pesar de constituir el 81% del total de fans. De una forma gradual, si nos movemos hacia la parte superior de la pirámide, los segmentos son menores, pero más valiosos. En orden de rango, los cinco segmentos de clientes más valiosos son:

1. Palcos ejecutivos
2. Pases de temporadas
3. Financiación de los clientes
4. Suscripciones a MUTV
5. Miembros del club



(Fuente: Manchester United Official Web Site)



Por todo ello, la mayor parte de los ingresos procede de un número proporcionalmente muy pequeño de fans/clientes. Como se ha dicho anteriormente, el papel principal de manutd.com es mantener el interés de los fans fuera del Reino Unido, así como de los fans del Reino Unido que no pueden asistir a los partidos. El sitio web forma parte de la estrategia global del club.

Llegados a este punto queda claro que, tal y como dice la portada de la memoria anual 2002, Manchester United "no es sólo un club... una marca global" y que el club significa "no sólo tácticas de equipo... una estrategia de negocio". Esta estrategia incluye los siguientes elementos:

1. Desarrollar nuevos talentos a través de la cantera;
2. Desarrollar una marca;
3. Colaborar con patrocinadores clave;
4. Apoyar contratos colectivos con medios de comunicación en directo;
5. Desarrollar relaciones con los fans a nivel mundial;
6. Mantener los derechos de comunicación para uso del club;
7. Compraventa de jugadores para apoyar el desarrollo de la plantilla;
8. Explotar los activos del estadio;
9. Mantener el éxito del equipo;
10. Plantilla de jugadores segura y estable.

Manutd.com contribuye a varios de los componentes de esta estrategia, no sólo con el desarrollo de relaciones con los fans internacionales, sino con la promoción de la imagen de marca y el mantenimiento de los derechos de retransmisión para el club, usando MUTV y la plataforma de *webcasting See Red* para tener un mayor control de la retransmisión de sus partidos.

### **5.3. Sitios web de eventos deportivos**

Los sitios web que se crean para eventos específicos, como unos Juegos Olímpicos o unos campeonatos mundiales, se estructuran de una forma muy similar a la de las organizaciones deportivas que hemos descrito en las secciones 5.1 y 5.2. Estos sitios web no se han incluido en el análisis anterior (ver Apéndice para comparaciones con otros sitios web de organizaciones deportivas) ya que se ha considerado que presentar este análisis en forma de mini caso de estudio proporcionaría un mayor entendimiento de la naturaleza de estos sitios web. Los sitios web que se analizaran son la Copa del Mundo FIFA 2002 y los Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City 2002.

### 5.3.1. Copa del Mundo FIFA 2002 Corea-Japón

El primer aspecto interesante sobre este sitio web es que fue creado y gestionado por YAHOO!, un proveedor de servicios Internet, que se convirtió en socio principal (o patrocinador) del evento. El sitio web está disponible en 7 idiomas: inglés, francés, español, alemán, japonés, coreano y chino, convirtiéndose en un sitio web verdaderamente internacional.

El sitio web se divide en cinco secciones principales: página principal, destino Asia, entretenimiento, puro fútbol y competición, que describiremos más detalladamente a continuación:

#### **Página principal**

Enlaces a noticias relacionadas con los equipos y jugadores participantes en el evento (por ejemplo, la historia del equipo de Senegal o las lesiones de David Beckham) que se actualizaban con mucha frecuencia para poder comunicar noticias de última hora a los fans y los medios de comunicación. También se incluyen enlaces a informes y previsiones de partidos, además de otras informaciones estadísticas relacionadas con los partidos y los equipos. La página principal acoge la sección *Spotlight* que enfatiza otras secciones del mismo sitio web, como los juegos *streaming* y otros aspectos de entretenimiento.

#### **Destino Asia**

Esta parte del sitio web se destinaba a fans que viajaban a Corea y Japón, proporcionándoles un combinado de información turística sobre los países sede, ciudades, instalaciones e información práctica relacionada con la logística del evento (por ejemplo, las entradas).

#### **Entretenimiento**

Esta sección se subdivide en cinco zonas de entretenimiento:

- **Gamezone** – juegos interactivos para que los fans puedan poner a prueba su conocimiento sobre la Copa del Mundial y sus habilidades para hacer puzzles (fifaworldcup.com game; Budweizer Challenge; 2002 FIFA World Cup Trivia Games);
- **FANTastic Zone** – espacio dirigido indirectamente a la educación de jóvenes, incluyendo Team Planet (información sobre el fútbol a nivel mundial), Campus FIFA (una explicación interactiva de la FIFA como organización) y Trophy Experience (videoclips que combinan música y gráficos para representar la emoción de ganar la Copa del Mundo);
- **Mascot Zone** - juego en línea con la mascota del Mundial, Spheriks;

- **Official Music** – sección patrocinada por Sony que ofrecía a los visitantes la posibilidad de escuchar fragmentos del álbum oficial de la Copa. Las canciones procedían de diferentes países, e incluía la canción oficial de Anastacia;
- **Download central** – protectores de pantalla y fondos de escritorio.

### **Puro fútbol**

En esta sección del sitio web se incluye un gran volumen de *streaming* basado en el material de archivo del evento. Los fans podían seleccionar entre los mejores goles de la Copa y votar por el gol del siglo o por su *Dream Team*. Este último espacio está patrocinado por Philips. Otro material de archivo, clasificado en partidos clásicos y jugadores clásicos, permite a los fans ver partidos enteros y las mejores jugadas de algunos jugadores como Pelé o Cruyff en el Mundial. También se incluían otras dos secciones, una con información y fotografías de Mundiales previos (por ejemplo, España 1982), y la otra centrada en la historia de la competición y la FIFA.

Durante el Mundial, se experimentó con un servicio de suscripción que ofrecía imágenes de las mejores jugadas de todos los partidos del Mundial. Este servicio tenía un coste de 19,95 dólares por usuario. Sin embargo, se ofrecía con un retraso significativo al estar disponible únicamente a partir de las 17.30 CET, es decir, fuera de horas de oficina, lo que limitó su efecto.

### **Competición**

Esta última sección principal del sitio web ofrece noticias e información sobre el desarrollo de la competición, incluyendo estadísticas de los jugadores y equipos sobre ataques, defensa y disciplina individual, porteros y ataques o defensa y disciplinas de equipo.

### **El rendimiento del sitio web de la Copa del Mundo FIFA 2002**

El sitio web de la Copa del Mundo FIFA 2002 era, en el momento de redactar este informe, el sitio web deportivo más visitado en la historia de Internet. En términos del número total de visitas, sobrepasó en una única semana el récord del sitio web de los Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City 2002 (350 millones de páginas visitadas), y registró más de 1,7 billones de páginas visitadas desde el primer partido, el 31 de mayo, al 29 de junio. El 18 de junio de 2002, el sitio web ya había registrado 128 millones de páginas visitadas en un día, la misma cantidad que recibió el sitio web del Campeonato Europeo 2000 durante toda la competición (*Official Site of the 2002 FIFA World Cup*). En términos de idiomas, más de la mitad de las páginas visitadas estaban en inglés, un 13% en japonés, y en español, francés, coreano y chino, entre un 5% y un 8% por cada idioma.

Stefan Schuster, director de nuevos medios de FIFA Marketing atribuyó el éxito del sitio web a la colaboración con los socios (patrocinadores) de la competición, en especial YAHOO!,

pero también Toshiba, Mastercard, Budweiser, Philips y adidas, que patrocinaban diferentes secciones del sitio web (*Official Site of the 2002 FIFA World Cup*).

El sitio web de la Copa del Mundo de FIFA se benefició en términos de popularidad por la diferencia horaria entre Europa y el Sudeste Asiático, jugándose gran número de partidos en horas de trabajo. En el sitio web se ofrecían informes de última hora sobre los partidos, así como la opción para visionar los goles y las mejores jugadas en línea.

### **Entradas**

El sistema de venta de entradas y distribución recibió duras críticas durante la competición, con asientos libres en muchos partidos. Como consecuencia, se tomó la decisión de poner a la venta entradas en línea a través de un sitio web diferente (FIFAticket.com) y de su agencia oficial de entradas Byrom Inc. Este nuevo sistema ocasionó una demanda excesiva, al mismo tiempo que muchos fans que habían comprado entradas no las recibieron por correo o las recibieron por duplicado.

### **5.3.2. Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City 2002**

NBC y MSN fueron las empresas encargadas de la elaboración y gestión del sitio web de los Juegos Olímpicos de Salt Lake City (NBCOlympics.com). El sitio web se estructuraba de forma similar al sitio web de la Copa del Mundo FIFA 2002 e incluía las siguientes secciones:

- **Deportes** – información sobre los diferentes deportes incluidos en el programa de los Juegos;
- **Resultados y calendario** – resultados de todos los deportes y un calendario de las competiciones. Esta sección era actualizada constantemente durante los Juegos;
- **Atletas y naciones** – información sobre los atletas y los diferentes países a los que representaban;
- **Información para el espectador** – información práctica relacionada con la compra de entradas, alojamiento y transporte;
- **Compras** – tienda en línea que permitía la compra de productos de *merchandising* como ropa, vales de regalo, *keepsakes* (programa oficial, guía del espectador y libro conmemorativo), productos para niños (peluches y ropa) y los pins Olímpicos oficiales;
- **Programas de los Juegos**
- **Programación de televisión**

Existían tres programas de los Juegos. El primero, los Juegos Paralímpicos de Salt Lake 2002, incluía un enlace al sitio web oficial del evento (paralympics2002.com). Este sitio se estructuraba de una forma muy similar al de los Juegos Olímpicos de Salt Lake City 2002, ofreciendo información general sobre el evento, información para los espectadores y la oportunidad de comprar productos en línea.

El segundo programa correspondía a *Salt Lake A Healthier You 2002*, un programa que informaba a los ciudadanos de Utah sobre cómo “mejorar su salud proporcionando información, oportunidades e incentivos para adquirir actitudes más saludables” (*Salt Lake 2002: Official Site of the 2002 Olympic Winter Games*). La sección incluía consejos nutricionales, información sobre los beneficios de la actividad física, cómo prevenir enfermedades e información sobre eventos abiertos a la participación.

El tercer programa correspondía a una sección dedicada a los patrocinadores y proveedores de los Juegos e incluía enlaces a las páginas web de los patrocinadores TOP (10 patrocinadores globales), los seis patrocinadores OPUS (patrocinadores locales) y los 30 proveedores OPUS (únicamente en los Estados Unidos). Algunos de estos patrocinadores contribuyeron directamente al sitio web oficial, como Kodak, patrocinando y proporcionando contenidos para la sección *Picture of the Day*; McDonald’s, ofreciendo *Visions of Gold*, y Kleenex, con el *Emotional Moment*.

El sitio web [saltlake2002.com](http://saltlake2002.com) también se utilizó como herramienta para la captación del 90% de los 67.000 voluntarios de los Juegos, una característica que se ha adoptado para los Juegos Olímpicos de Atenas 2004. Monster.com también se utilizó para crear una comunidad virtual de voluntarios, que les apoyaba en formación y preparación para los Juegos.

Se establecieron acuerdos con las empresas en línea [Tickets.com](http://Tickets.com) para la venta de entradas para los Juegos a través de su sitio web. Se alcanzó la cifra récord del 95% de entradas vendidas, siendo un 80% de estas entradas vendidas a través de Internet.

### **El rendimiento del sitio web de los Juegos Olímpicos de Salt Lake City 2002**

El sitio web de la NBC para los Juegos Olímpicos de Salt Lake City 2002 se convirtió en el sitio web deportivo más visitado en la historia de Internet hasta el momento, con 325 millones de páginas visitadas. La tabla 5.2 nos muestra que durante los Juegos, el sitio web [NBCOlympics.com](http://NBCOlympics.com) recibió más del doble de visitas (18,6 millones) que los otros dominios web oficiales del evento ([saltlake2002.com](http://saltlake2002.com) y [olympics.com](http://olympics.com), con 8,2 millones). El hecho de que el sitio web se gestionó por NBC con la colaboración de SOCOG (Comité Organizador de los Juegos) para la producción de contenido (se establecía un enlace a su sitio web en la página oficial de los Juegos, y viceversa desde NBC), es un claro ejemplo de la convergencia entre las organizaciones deportivas y los medios de comunicación en Internet. NBC obtuvo los derechos de retransmisión de los Juegos en los Estados Unidos (los de mayor valor a escala mundial, 3,1 billones de euros), y con ello se aseguró el monopolio del contenido olímpico que se producía en los Estados Unidos. Se animó a otros medios de comunicación nacionales a crear sus propios sitios web, identificándose por el CIO durante la preparación del evento más de 6.000 sitios web con información sobre los Juegos aprobada, aunque el sitio web de la NBC fue con diferencia el web más popular.

Este monopolio se fortaleció con la entrada de Microsoft/MSNBC en el último minuto para acoger los tres dominios olímpicos oficiales a cambio de unos 10 millones de euros. Esta incorporación se produjo después de la ruptura del acuerdo entre IBM y el CIO y la cancelación del acuerdo con Quokka y Logicitier, que acogió el sitio web de los Juegos de Sydney 2000. Meter Dorogoff, director de comunicaciones de MSNBC resaltó el potencial comercial al afirmar que “con MSNBC, el número uno de los sitios web, y MSN, el sitio web más visitado en el web, formando un conjunto con NBC y SLOC, esperamos un interés significativo de los patrocinadores” (Belle, 2002).

Por otra parte, debe destacarse que la popularidad del sitio web NBCOlympics fue específica del país, y que puede verse como resultado de ser los Estados Unidos el país con mayor número de conexiones a Internet y usuarios a nivel mundial, además del lugar de celebración de los Juegos. Las estadísticas para los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 reflejan un modelo similar, con NBC como el sitio web más visitado en total, pero con Olympics.com como el sitio web más popular en la región del Pacífico asiático y en Europa (3,6 millones) (*Nielsen/NetRatings Web Olympics Index Sept 16-Oct 1, 2000*). Si comparamos la popularidad de los sitios web Olympics.com para los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 y Salt Lake City 2002, el último recibió 325 millones de páginas visitadas en comparación con el primero que recibió 230 millones. Si consideramos la magnitud y alcance relativo de los Juegos, estas cifras representan un incremento en el uso de Internet para obtener información sobre los Juegos Olímpicos.

**Tabla 5.2 – Visitas sitios web Salt Lake City 2002**

Sitio web	Número visitas (8-24 febrero 2002)
NBCOlympics.com	18,6 millones
Olympics.com	8,2 millones
CNNL.com	5,8 millones
ESPN.com	2,1 millones

(Fuente: *Mercury Interactive Corporation*)

No obstante, los Juegos Olímpicos son sólo una parte de un Movimiento Olímpico más amplio, aunque reciben un volumen de interés comercial y mediático desproporcionado. El Movimiento Olímpico se fundó sobre unos ideales y valores que puede considerarse que contrastan con los objetivos predominantemente comerciales que rigen el deporte profesional contemporáneo. Estos valores fundacionales, promovidos por el Barón Pierre de Coubertin, buscan el equilibrio entre el cuerpo y la mente “aliando el deporte con la cultura y la educación” (CIO, 1997:8). Siguiendo la *Carta Olímpica*, el Olimpismo se define como una filosofía o forma de vida que promueve la paz y universalidad así como una “comprensión mutua, espíritu de amistad, solidaridad y juego limpio” (CIO, 1997:9). Aunque en el marco de los Juegos Olímpicos se llevaron a cabo actividades educativas, el sitio web no se centró en estos principios fundamentales del Movimiento Olímpico o en el papel de los Juegos en

este entorno. El sitio web del CIO (olympic.org), más centrado en estos temas, cede, como hemos explicado anteriormente, el dominio olympics.com al sitio web oficial del comité organizador durante la celebración de los Juegos. Esto simboliza la posición trasera que adopta el CIO, y por consiguiente el Movimiento Olímpico en general, durante la celebración de los Juegos Olímpicos en el momento clave en el que la atención mundial (3,7 billones de telespectadores para los Juegos Olímpicos de Sydney 2000) está centrada en dicho evento.

En realidad, el CIO aún no había definido, en el momento de redactar este estudio, su estrategia en relación con la venta de los derechos de *webcasting* en Internet. Stéphane Kanah, el portavoz del CIO para proyectos Internet afirmó que "para el 2004, la tecnología estará definitivamente en el nivel en el que el *webstreaming* en directo pueda ser una verdadera posibilidad" (Saunders, 2001). Sin embargo, se plantean serias dudas sobre las consecuencias del *webcasting* para las cadenas de televisión que han pagado enormes cantidades de dinero por una cobertura exclusiva, y sobre una posible reducción de las audiencias y pérdida de valor de los espacios publicitarios. El hecho de ser Internet un espacio relativamente no controlado, también implica que la exclusividad en línea pueda ser difícil de mantener en el caso de venderse los derechos de *webcasting*. Además, tal y como se ha visto en las experiencias de Atlanta, Nagano, Sydney y Salt Lake City, Internet ha proporcionado a empresas como Microsoft la oportunidad para ser socios oficiales de los Juegos Olímpicos sin tener que pagar las grandes sumas de dinero aportadas por los patrocinadores TOP, los patrocinadores locales o las cadenas de televisión.

Moragas (2001) expone que los Juegos Olímpicos han servido históricamente como un laboratorio para la experimentación y escape de las nuevas tecnologías. Esto se ha demostrado en Salt Lake City donde Schlumber Sema (patrocinador TOP) experimentó con el proyecto Internet *Faites Vos Jeux* (literalmente, "Construye tus propios Juegos"). Ofrecía un servicio de vídeo *streaming* a petición (*webcasting* en diferido y directo) con Swiss TSR, Swisscom y su portal en Internet BlueWIn. Este servicio se facilitaba a través de una conexión a Internet de banda ancha únicamente en Suiza.

Estas decisiones relacionadas con la futura relación entre los Juegos Olímpicos e Internet "dependerán, en gran medida, del proceso de convergencia que ha de tener lugar entre la televisión e Internet" (Moragas, 2001:407). Este tema se discutirá más detalladamente en el capítulo final de este estudio.

Estos dos ejemplos contemporáneos de sitios web de grandes acontecimientos muestran similitudes en términos de estructura. Los dos sitios web se centran en proporcionar información organizativa relacionada con la celebración del evento, que pasa a convertirse en noticias e información (en particular resultados, tablas y estadísticas) durante la celebración del mismo. La clave para asegurar el mayor número de visitas y maximizar la duración de las mismas fue ofrecer primero información exclusiva. Una de las formas para lograrlo son los

comentarios escritos en directo, una práctica común en los sitios web de los medios de comunicación, y que FIFA pudo ofrecer debido a la naturaleza del deporte y a que simultáneamente tenían lugar pocos eventos en comparación con los Juegos Olímpicos. Incluir un servicio en línea para periodistas implica también que el comité organizador puede tener el control sobre la información que se publica. El CIO reconoció la importancia de las páginas web como fuentes de información y de Internet como un medio de comunicación más en los Juegos Olímpicos de Salt Lake City 2002, al permitir la acreditación oficial a los periodistas en línea.

Sin embargo, en términos de contenido, la FIFA, en su sitio web de la Copa del Mundo 2002 dio un paso que el CIO aún no está dispuesto a dar, al ofrecer un servicio de vídeo *streaming* mediante suscripción. Todavía muy lejos de la perfección, el *streaming* de las mejores jugadas muestra como la televisión e Internet convergen de una forma muy lenta, si bien es verdad que de una forma incierta, aparentemente *ad hoc* y experimental.

#### **5.4. Conclusiones**

El quid de la cuestión radica en cómo se puede generar dinero a través de la cobertura de los Juegos Olímpicos en Internet, y esto también puede aplicarse a todos los sitios web de las organizaciones deportivas. Después de la crisis de las empresas punto.com, obtener publicidad en línea es un proceso muy complicado para las organizaciones deportivas. Aunque la oferta de noticias e información, los descargables y el entretenimiento interactivo pueden atraer visitantes a los sitios web, el problema subyacente es cómo convertir a estos visitantes en consumidores. Podemos encontrar ejemplos de intentos de generar ingresos directos de los sitios web institucionales en servicios de *webcasting* y *streaming* que ofrecen organizaciones como el Manchester United y la FIFA para la Copa del Mundo de 2002, o en las apuestas y tiendas en línea. De las últimas, aunque muy frecuentes, existe poca evidencia sobre su éxito.

Sin embargo, es evidente que los sitios web proporcionan a las organizaciones beneficios intangibles, que pueden tener más valor que la generación de ingresos a corto plazo. La mayoría de los sitios web analizados sirven como un medio de comunicación casi-mediado y controlado directamente por las organizaciones deportivas. Esto permite una comunicación e interacción directa con los fans (*B2C*) y otras organizaciones (*B2B*), así como un medio de promoción de las actividades institucionales. Es importante destacar que estos sitios web también proporcionan el potencial para construir una imagen de marca, animando a los fans a establecer o profundizar en sus relaciones con la organización. Esto se plasma ciertamente en los intentos de crear y facilitar las comunidades virtuales, acercando a los fans a la organización. Es en este punto en el que las organizaciones intentan que los fans den el próximo paso, el consumo de productos y/o servicios.



Por todo ello, podemos concluir que en términos de márketing, los sitios web de las organizaciones deportivas son en definitiva una forma de promoción de las organizaciones en sí, centrándose en la publicidad de eventos, productos y servicios de la organización, así como de aquellas empresas que pagan por un espacio promocional. Los sitios web también se usan para relaciones públicas, particularmente para actividades con la comunidad, educativas y de caridad, y para relaciones comunicativas, creando contenido original, notas de prensa y en algunos casos información exclusiva para periodistas. En este sentido, los sitios web sirven también como un medio para la distribución de información, noticias y otros servicios directamente a los fans. Los productos de *merchandising* se distribuyen a través de las tiendas en línea, y como hemos dicho anteriormente, en raras ocasiones nos encontramos un servicio de *webcasting*.

Hay pocos ejemplos que podamos identificar como sitios web "integrados", que reúnen en los sitios web de las organizaciones deportivas a medios de comunicación y organizaciones comerciales (en particular patrocinadores). Esta estrategia integrada implica la oferta de bienes y servicios con las organizaciones socias, aprovechando los beneficios mutuos que pueden acumularse a través de actividades deportivas y comerciales en un entorno en línea (por ejemplo, la colaboración entre el Manchester United y Ladbrokes para las apuestas en línea).

Capítulo 6:  
Organizaciones comerciales: proveedores  
de bienes deportivos y patrocinadores

Este capítulo se centra en dos tipos de organizaciones comerciales que luchan por obtener diferentes beneficios a través de la inversión en el deporte: proveedores de bienes deportivos y patrocinadores de organizaciones deportivas, atletas y eventos. Estos dos tipos de organizaciones no son excluyentes, ya que organizaciones como Nike y Adidas no solamente producen y venden bienes deportivos, sino que también patrocinan atletas y eventos deportivos mediante promociones. Además, el hecho de proporcionar el equipamiento a las organizaciones deportivas o equipos puede interpretarse como una forma de patrocinio si tenemos en cuenta la naturaleza exclusiva del acuerdo y la optimización<sup>3</sup> de esta relación. El concepto de optimización es esencial en los contratos de patrocinio y hace que los patrocinadores (y en ocasiones a los patrocinados) intenten obtener el máximo beneficio de su inversión, usando esta relación en sus campañas de marketing, actividades publicitarias, relaciones públicas y otras formas de promoción (Chalip, 2002).

De hecho, Stotlar (2001) expone que el patrocinio se basa en la teoría del intercambio de valores. Explicándolo de una forma simplificada, el patrocinador y el patrocinado tienen cierto valor para el otro, y cuando éste se intercambia, ambas partes pueden incrementar el suyo. Las organizaciones deportivas pueden beneficiarse de los patrocinadores de diferentes formas, no sólo en términos de dinero, sino también en "servicios en especie", como publicidad. Por ejemplo, Schlumberger, uno de los patrocinadores Olímpicos TOP, además de aportar dinero al Movimiento Olímpico también diseña, produce, instala y gestiona la infraestructura tecnológica necesaria para la celebración de los Juegos Olímpicos. En términos de publicidad, los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 comportaron millones de dólares en publicidad gratuita indirecta que se obtuvo a través de las campañas de publicidad de los patrocinadores TOP, retransmitidas por todo el mundo durante las fases de organización y celebración de los Juegos.

Por su parte, los patrocinadores esperan rendimientos de su inversión. Esto puede conseguirse de formas diferentes, pero siempre se centra en el concepto de la exclusividad. En realidad, los patrocinadores compran los derechos, o parte de ellos, a las organizaciones deportivas, los atletas o los eventos. Estos derechos incluyen el uso del nombre y símbolos de las organizaciones deportivas con objetivos de promoción y el derecho a identificarse como "patrocinador oficial". Estos derechos materiales y simbólicos permiten que los patrocinadores se asocien muy estrechamente con las organizaciones deportivas y con su imagen positiva. Esta asociación de imágenes ha de considerarse cuidadosamente, por lo que los patrocinadores invierten grandes sumas de dinero en la búsqueda del "ajuste" apropiado con una organización deportiva que mejorará su propia imagen de marca. Como

---

<sup>3</sup> En este estudio, utilizaremos el concepto optimización como traducción del término inglés *leverage*, entendido como el intento de sacar el máximo provecho de una situación o hecho.

hemos expuesto en el capítulo 2, el deporte difiere de la mayoría de productos convencionales, implicando a menudo altos niveles de drama, entusiasmo y emoción. La asociación con estos elementos intangibles puede contribuir al desarrollo de la marca.

La expectación y participación deportiva es diversa y frecuentemente consiste en actividades muy populares, que permiten a los patrocinadores llegar a grandes segmentos de la población en el caso de los acontecimientos deportivos con gran número de espectadores (Copa del Mundo FIFA, Juegos Olímpicos), pero que también definen segmentos del mercado basándose en la demografía y/o psicografía.

Además, los patrocinadores buscan oportunidades de venta en los eventos, como por ejemplo Coca Cola que, al ser un patrocinador Olímpico TOP, tiene los derechos de venta de las bebidas refrescantes en las instalaciones Olímpicas. Durante los eventos, los patrocinadores generalmente reciben un tratamiento VIP, que puede incluir la distribución de entradas y otros servicios como palcos privados. Estos pueden usarse para entretenimiento de los clientes, o quizás como recompensas motivadoras para sus empleados.

El objetivo último de los beneficios del patrocinio es asegurar un mayor número de ventas. En las siguientes secciones veremos como los patrocinadores y productores de equipamiento deportivo utilizan Internet como un elemento en sus actividades de marketing y distribución.

## **6.1. Productores de bienes deportivos**

La subcontratación de actividades de manufacturación para lograr una reducción de costes (mano de obra y materiales baratos e impuestos bajos) principalmente en países en vías de desarrollo y en especial en el sur y sudeste asiático, ha hecho que los productores de bienes deportivos adopten el papel de encargarse del marketing de los bienes en vez de su producción. Nike y adidas son ejemplos de tales empresas multinacionales líderes en sus respectivos campos y sus sitios web serán el objeto de este análisis.

### **6.1.1. Sitios web globales y locales**

Nike y adidas tienen sitios web globales en los que el usuario debe especificar un país y/o idioma. En ambos casos, existe un sitio web diferente para los Estados Unidos, que generalmente es más extenso (especialmente al ofrecer la posibilidad de compra en línea). adidas tiene 28 sitios web para países diferentes (considerando Oriente Medio como un país) y utiliza 19 idiomas. El sitio web central de Nike se estructura de forma diferente, basándose en continentes e idiomas. Nike ha ido más lejos, variando los contenidos dependiendo del continente, centrándose en deportes desde la perspectiva cultural y usando la promoción de atletas locales en Europa, América del Sur, Pacífico asiático, con sitios web diferentes para Canadá y los Estados Unidos en América del Norte. En total, los sitios web de Nike se han traducido a 9 idiomas.

Este análisis revela dos características de los segmentos de mercado culturales y geográficos de estas dos organizaciones. La primera característica consiste en que no se ofrece nada específicamente a los países africanos, ni a países del sudeste asiático como la India (con una población superior al millardo de habitantes), siendo únicamente adidas quien ha traducido su sitio web al árabe (un idioma que hablan un total de 550 millones de personas). El sitio web de adidas es el más global de los dos, seguido de Nike.

### **6.1.2. Deportes**

El sitio web de Nike para los Estados Unidos incluye secciones para los deportes de baloncesto, atletismo, fútbol, golf, hockey sobre hielo, deportes *outdoor* y de aventura y *stakeboarding*. Dentro de cada sección encontramos información combinada sobre los productos y los atletas que promocionan productos Nike, así como ciertas actividades interactivas. Por ejemplo, si entramos en la sección Nike de baloncesto, lo primero que encontramos es la opción de registrarnos a un servicio de información exclusiva. Como en el caso de los sitios web de organizaciones deportivas, los sistemas de *cookies* se utilizan para seguir los movimientos de los usuarios y crear una base de datos de consumidores existentes y potenciales de productos de baloncesto Nike. El sitio web europeo tiene una estructura diferente al estadounidense, centrándose en el fútbol como deporte principal ([nikefootball.com](http://nikefootball.com)) y en el entrenamiento atlético ([nikebowerman.com](http://nikebowerman.com)).

La sección de deportes del sitio web de adidas se subdivide en los deportes de baloncesto, fútbol, atletismo y tenis. Si cogemos la sección de baloncesto como ejemplo está centrada en los atletas de promociones clave (Tracy McGrady, Antione Walter y Jay Williams), zapatillas de baloncesto y enlaces a campañas de publicidad que describiremos a continuación. Para el fútbol, los contenidos del sitio web cambian dependiendo del país seleccionado, centrándose en Raúl en el caso de España y en David Beckham en el caso del Reino Unido. Todos los futbolistas promocionan la línea de productos *Predator*.

Además, la sección de fútbol de adidas proporciona información general sobre clubes en diferentes países de los que adidas es proveedor oficial, incluyendo el Real Madrid, el FC Bayern Munich, el Ajax, el AC Milan, el SL Benfica, el River Plate y el DC United. La *fanzone* también reúne los fondos de escritorio y tarjetas electrónicas relacionadas con el fútbol.

### **6.1.3. Productos**

Una de las funciones principales de los sitios web de Nike y adidas es la promoción de sus productos. En el caso de Nike, como hemos descrito anteriormente, sus líneas de productos aparecen en las diferentes secciones de deportes del sitio web. La sección Nike *Bowerman* en el sitio web europeo se centra en las características de los productos y su uso para mejorar el rendimiento deportivo de los clientes. Esta sección se divide en las siguientes áreas:

- *Comprueba tu estado* – un concurso interactivo para determinar el tipo de atleta que es el visitante. Constituye una forma de prueba psicográfica que se usa en la segmentación de mercados y cuyos resultados se usan para hacer encajar los segmentos con los productos;
- *Rubtrack* – Nike ofrece un servicio personal para atletas que quieren mejorar su actuación. Este sistema permite usar su programa de atletismo y control de tiempos y recibir consejo sobre los objetivos a establecerse para mejorar su rendimiento y los productos que debe comprar para lograrlos;
- *Crea tus zapatillas* – Sección interactiva, incluida también para zapatillas de fútbol y baloncesto en la que los clientes pueden diseñar su propia zapatilla, eligiendo el color, estilo y hasta personalizar el mensaje que quieren escribir en sus zapatillas (una palabra por zapatilla);
- *Pruebas las zapatillas* – Nike ha creado el programa de la furgoneta, basándose en las primeras épocas de la empresa en las que Bill Bowerman vendía zapatillas en los encuentros atléticos universitarios en los Estados Unidos. En el marco de este programa, las furgonetas naranja de Nike van por países europeos haciendo lo mismo que Bowerman hizo, ofreciendo a los atletas la posibilidad de probar el producto. Este servicio elimina la necesidad de minoristas y lleva los productos directamente a los atletas.

De una forma similar, el sitio web de adidas ofrece un catálogo completo de productos, así como guías técnicas que explican el diseño del producto y sus características para la práctica deportiva. Hay un énfasis especial en las diferentes tecnologías de calzado y textiles incluyendo *Adiprene*, *torsion*, *traccion*, *proplate* y *predator*.

#### **6.1.4. Atletas**

Las promociones que se realizan mediante atletas juegan un papel muy importante en los sitios web analizados, ofreciendo a las marcas la oportunidad de reunir en un único espacio atletas de diferentes deportes. En el sitio web de Nike, los atletas siempre aparecen con el producto y las líneas de producto que promocionan, haciendo de modelo, pero añadiendo valor al hacer pública información personal sobre ellos mismos. Como discutiremos a continuación, Nike juega con la imagen de los atletas, usando sus personalidades y estilos de juego para promover sus productos, pero al mismo tiempo, influenciando la creación y comunicación de una imagen del atleta.

En cada deporte, la imagen de los atletas que promocionan productos se usa de una forma muy similar, a menudo creada a partir de campañas de publicidad ya existentes. Por ejemplo, en el sitio web Nike de baloncesto de los Estados Unidos existe una sección llamada *The Battle*. Es una página interactiva que permite a los fans seleccionar dos jugadores de la NBA que promocionan productos Nike (Steve Nash, Gary Payton, Tony Parker o Jason Kidd), comparar su información personal y visionar el anuncio de televisión realizado por ellos para

Nike. Cada jugador dispone de un arma que evidentemente se trata de una zapatilla de baloncesto Nike. También ofrece al internauta la posibilidad de crear su propio fondo de escritorio o póster y descargarlo en formato PDF.

adidas identifica claramente los atletas que promocionan sus productos al crear para cada uno de ellos una sección propia en el sitio web de la marca. Estos atletas incluyen a Anna Kournikova (tenis), Ato Boldon (atletismo), David Beckham (fútbol), Jonah Lomu (rugby), Martina Hingis (tenis), Sergio García (golf), Tracy McGrady (baloncesto) y Zinedine Zidane (fútbol). La sección dedicada a Sergio García, por ejemplo, se estructura en los siguientes apartados:

- Productos – los productos adidas de golf promocionados por Sergio García;
- Perfil – datos personales;
- Biografía – carrera del jugador;
- Victorias – actuación en las competiciones recientes.

#### **6.1.5. Eventos**

Los sitios web también ofrecen a los productores de bienes deportivos la oportunidad de promocionar los eventos que patrocinan, así como los que directamente organizan.

Por ejemplo, Nike organiza el torneo Panna K.O. en Ámsterdam. Este juego es una variación del fútbol que se juega en las calles de Ámsterdam y en el que dos jugadores compiten en un campo pequeño. Nike organiza este torneo para nombrar al campeón de Ámsterdam y Nike ha creado una sección en [nikefootball.com](http://nikefootball.com) con información sobre la competición y vídeo *streaming* de los últimos partidos. Con esto, además de reafirmar la imagen urbana de Nike, también contribuye a sus campañas de publicidad transmisoras del estilo libre. El concepto de estilo libre implica la idea de movimientos y habilidades de atletas combinados con música y representando una cultura urbana que mezcla el deporte y la danza.

adidas es el proveedor oficial de equipamiento para la Liga de Campeones de la UEFA. Para promocionar esta relación, adidas organiza una competición a través de su sitio web en la que los fans pueden predecir los resultados de los partidos de la Liga de Campeones, acumular puntos y ganar entradas para la final de la competición.

#### **6.1.6. Campañas de publicidad**

Nike y adidas también utilizan los sitios web como un instrumento de apoyo y desarrollo de sus campañas publicitarias. Podemos ver un ejemplo del sitio web de Nike en la sección *The Battle* descrita anteriormente o en la idea de desarrollar las campañas publicitarias incluyendo elementos interactivos. El sitio web [nikefootball.com](http://nikefootball.com) incluye un juego en línea llamado *Scorpion K.O.* basado en una campaña de publicidad en la que los atletas que

promocionan productos Nike deben jugar para sobrevivir en una jaula de un barco. Cada participante puede seleccionar un equipo de tres jugadores y jugar contra otros equipos.

Las campañas de promoción de adidas que aparecen en el sitio web incluyen el lanzamiento de la tecnología de *running a<sup>3</sup>*, *climacool*, *colours* (posibilidad de diseñar un equipo deportivo propio), *originals* (prendas clásicas de ocio y moda), *polished* y *t-mac2* (zapatillas de baloncesto). Dentro de la sección *polished* es posible descargarse los anuncios de televisión y fondos de escritorio.

#### **6.1.7. Descargables y juegos**

Los sitios web ofrecen la posibilidad de descargarse anuncios en vídeo, como un elemento o servicio de apoyo a las campañas de publicidad. Además, los visitantes también pueden diseñarse y descargarse fondos de escritorio y protectores de pantalla personalizados.

Tanto el sitio web de adidas como el de Nike integran los descargables y juegos con el deporte, los atletas que realizan promociones y las campañas de publicidad. Los clientes y fans deportivos también tienen la posibilidad de contribuir enviando las grabaciones de sus jugadas para que puedan aparecer en el mismo espacio que sus héroes.

#### **6.1.8. E-tailing, o venta en línea**

Las tiendas en línea de Nike y adidas sólo ofrecen sus servicios para el mercado de los Estados Unidos. Nike, por ejemplo, proporciona acceso a *Niketown online*, su propia tienda al por menor que permite la compra directa de bienes. En Europa, únicamente pueden comprarse de una forma directa las zapatillas personalizadas que hemos descrito anteriormente. Una de las áreas pendientes de desarrollo por Nike y adidas es la de ofrecer la compra en línea a otras regiones del mundo, en particular Europa y Asia.

#### **6.1.9. Información corporativa**

Tanto Nike como el grupo matriz de la marca adidas, adidas-Salomon, disponen de amplios sitios web corporativos, que tienen una estructura y contenido muy similar.

Ambos sitios web se dirigen a inversores, medios de comunicación y trabajadores potenciales. La información dirigida a inversores trata sobre la estrategia de la empresa, datos financieros clave, movimientos de los precios de las acciones, detallados informes anuales y cuatrimestrales, e informes corporativos, sociales y medioambientales. Toda esta información puede descargarse desde el sitio web. Las notas de prensa y archivos de noticias son las principales herramientas de comunicación con los medios de comunicación, permitiendo a las marcas anunciar, por ejemplo, la firma de nuevos contratos de patrocinio con un atleta destacado. Además, para clientes, inversores y periodistas interesados, adidas-salomon dispone de una sección en su sitio web dedicada a la sostenibilidad y Nike cuenta con una sección sobre responsabilidades corporativas, en la que ofrece información sobre su



código de conducta corporativa, actuación medioambiental y asociaciones con organizaciones no gubernamentales con intereses sociales y económicos. Esto permite a las marcas responder a críticas que han recibido desde mitad de los 90, en especial Nike, en relación con los derechos humanos de los trabajadores contratados en fabricas subcontratadas en países en vías de desarrollo.

#### **6.1.10. Mujer: un segmento de mercado clave**

Nike dedica espacios separados en sus sitios web a las mujeres. En el sitio web europeo, este espacio se llama [nikewoman.com](http://nikewoman.com) en el que pregunta a sus clientes femeninas: ¿Te has descubierto a ti misma?, ofreciendo ciertas opciones para elegir que incluyen:

- Competidora: ¿Sueles decir "tócame los bíceps" antes de decir hola?
- Pícara: ¿Te guardas fuerzas para hacerlo bien cuando el instructor mira hacia a ti?
- Adicta al gimnasio: ¿Tienes siempre una bolsa lista para ir al gimnasio?
- Chica todo terreno: ¿Llevas un kit de maquillaje en la bolsa para ir al gimnasio?
- Corredora: ¿Te parece insultante la palabra "trotar"?
- Diva: ¿Has salido con un entrenador personal?
- Luchadora: ¿Llevas pesos en los tobillos debajo de los pantalones?
- Yoganista: ¿Es "esta semana me estoy desintoxicando" tu respuesta para todo?

Se trata de una clasificación psicográfica que intenta agrupar a la mujer en categorías, de acuerdo con los valores que comparte relacionados con el deporte, pero también su estilo de vida. Si, por ejemplo, se identifica más con la opción "luchadora" y la selecciona, puede participar en una competición y obtener premios respondiendo a preguntas personales. Otra de las subsecciones del sitio web es "de escaparates" en la que se describen diferentes líneas de productos, eventos Nike específicos por países como el programa que se desarrolla en gimnasios "descúbrete en 60 minutos" y un localizador de tiendas Nike.

Con la creación de una sección separada para la mujer, Nike reconoce que las mujeres no son simplemente un segmento de mercado importante, sino que tienen necesidades diferentes a las del hombre y que por lo tanto, se deben crear mensajes de promoción diferentes para llegar a ellas. El sitio web proporciona más interacción y intimidad, permitiendo el planteamiento de preguntas personales y animando a las mujeres a identificarse con una de las categorías predeterminadas de Nike.

#### **6.1.11. Productores de bienes deportivos: centrados en el *e-marketing***

Los productores de bienes deportivos usan sus sitios web con propósitos de *e-marketing*. Los sitios web refuerzan y desarrollan la imagen de marca al crear un espacio virtual para la marca. En este espacio, los clientes se encuentran cerca de los atletas, de los productos y de oportunidades interactivas para participar y contribuir a las comunidades virtuales creadas

entorno a las marcas. Los fans tienen la oportunidad de acercarse a sus ídolos, pero en un espacio que es muy diferente a sus páginas web personales y de equipo.

Los sitios web de Nike y Adidas se centran mucho en la imagen de los atletas, pero sobre todo en cómo pueden agruparse en una imagen colectiva y coordinada perteneciente a la identidad global de la marca. El uso de presentaciones multimedia, combinando imágenes estáticas y vídeos con música, además de los juegos interactivos y descargables, hacen posible que la imagen de marca llegue directamente a los clientes. El hecho de requerir el registro para acceder a ciertas partes de los sitios web hace posible realizar un seguimiento de los movimientos de los usuarios y enviar mensajes de correos electrónicos de forma directa.

Por todo ello, el enfoque que se toma durante el desarrollo de la identidad de marca es primordial. Los sitios web reflejan lo que podemos identificar como una aproximación dual. La primera de estas aproximaciones se basa en los fundamentos de las marcas y el diseño de productos de tecnología avanzada para mejorar el rendimiento de los deportistas. Los diferentes sistemas tecnológicos, diseños de material, pruebas en laboratorios y las promociones de los atletas, son evidentes en ambos sitios web.

Sin embargo, las marcas de Nike y Adidas han superado los conceptos tradicionales del deporte en varias formas. En este punto debemos explicar una segunda aproximación a la formación de una imagen de marca. El uso de técnicas de producción multimedia, uniendo atletas con música e imágenes de televisión y las promociones en línea, alejan a las marcas de una identidad puramente deportiva para crear una identidad más amplia y cultural entorno a la marca. Marcas como Nike han sido criticadas por su papel en la comercialización del deporte y el distanciamiento de atletas y eventos de los valores centrales del deporte. En el informe anual 2001, Nike afirma que la marca "trata de deporte... pero últimamente la definición de deporte se ha vuelto un poco exigente, incluso un poco restringida. ¿Es el estilo libre un deporte? ¿Lo es el yoga? ¿A quién le importa? Lo importante es que ayudan a la gente a recompensarse y recargarse de la misma forma que los deportes tradicionales siempre han hecho... Son sólo un juego" (Nike, 2001).

En este punto, Nike entra en un debate tradicional sobre la definición del deporte, el juego, la recreación y el ocio, debate que queda fuera del alcance de este estudio. Sin embargo, su sitio web es un apoyo para un intento estratégico más amplio de convertirse en algo más que un fabricante de bienes deportivos, convirtiéndose en una marca que representa la elección de un estilo de vida que va más allá del deporte. Al adoptar el concepto de juego, Nike se asocia a la libertad, a la expresión, al disfrute, a la espontaneidad y a otras emociones o estados que pueden conseguirse mediante la práctica deportiva, pero también a través de otras actividades no reguladas por normativas, competiciones y federaciones, etc. El espacio dedicado al estilo libre en el sitio web es la manifestación de esta estrategia.

Por todo ello, en términos de la efectividad del *e-marketing* para los productores de bienes deportivos, el web facilita una comunicación mucho más rica que implica una interacción con los clientes que no puede conseguirse a través de medios tradicionales de promoción como por ejemplo la publicidad. Se enfatiza la creación de una comunidad virtual de gente que se identifica totalmente con la marca y que seguramente es leal a la misma. Esta comunidad tiene el potencial de ser global, eliminando barreras geográficas, pero se centra en los Estados Unidos, donde los sitios web están más desarrollados en comparación con otras regiones del mundo y donde existen tiendas en línea para realizar compras directamente.

#### **6.1.12. Productores de bienes y eventos deportivos: adidas y Nike en la Copa del Mundo FIFA 2002 Corea-Japón**

adidas es el patrocinador y proveedor de equipamiento oficial de la Copa del Mundo 2002, y utiliza esta posición como un escaparate de su liderazgo en el mercado de equipamiento de fútbol, indicando en su estrategia corporativa que adidas celebraría "esta ocasión con un único concepto de marca desarrollado para extender el liderazgo en el negocio del fútbol" (adidas-Salomon, 2001:16). Coincidiendo con la Copa del Mundo, adidas lanzó la zapatilla *Predator Mania*, la pelota *fervenova* y el *DLC (Dynamic Layering Concept)* para prendas, productos que tuvieron una amplia promoción. Otra parte clave en la estrategia de marketing de la marca es su *The Best Player Portfolio*, que incluye exhibiciones de atletas que promocionan productos como Zidane, Beckham y Raúl, así como de los "equipos adidas" como por ejemplo Francia (ganador en 1998), Japón (co-sede), Alemania, Argentina y España, que se describieron como aspirantes con "una excelente oportunidad para obtener el título" (ibid).

De hecho, la Copa del Mundo ha servido para mostrar la rivalidad entre las marcas de adidas y Nike. adidas buscaba proteger su posición como líder en el mercado del fútbol, mientras que Nike luchaba por continuar su rápida expansión en el fútbol en general, pero también en los amplios mercados de Europa y el sudeste Asiático. La localización geográfica de la Copa del Mundo era atractiva para todos los patrocinadores si se considera el rápido crecimiento de la popularidad del fútbol en la región y el poder del potencial consumo de China.

Ambas marcas llevaron a cabo campañas de publicidad que buscaban maximizar el interés de los consumidores en la Copa del Mundo y por supuesto sobre sus productos. La campaña de adidas se titulaba *footballitis*, un concepto abstracto pero humorístico que representa la práctica y observación del fútbol como una enfermedad contagiosa. La campaña de Nike, titulada *Scorpion*, se ha descrito anteriormente. La empresa Sportbusiness (Glendinning, 2002), realizó una comparación cuantitativa entre las dos marcas durante la competición. adidas disponía de 20 jugadores que realizaban promociones de sus productos y Nike de 30 jugadores, pero ambas contaban con jugadores lesionados. Los jugadores con promociones de Nike ofrecieron a la marca una mayor exposición en términos de minutos jugados en la competición (8.373 minutos), más del triple del tiempo jugado por los atletas de adidas

(2.136 minutos). Los atletas con promociones de Nike marcaron 20 goles de un total de 143 intentos, mientras que los de adidas únicamente marcaron 7 de 41 intentos. La combinación brasileña de Ronaldo (máximo goleador de la competición), Ronaldinho, Roberto Carlos y Denilson dieron a Nike la exposición máxima en términos de tiempo jugado, pero también en términos de entretenimiento en su estilo de juego de ataque. Todos los jugadores mencionados anteriormente, excepto Denilson, formaron el equipo *FIFA All-Star* una vez concluida la competición, mientras que ninguno de los atletas con promociones de adidas formó parte del equipo.

De una forma simbólica, podemos considerar que la final de la competición fue un segundo enfrentamiento entre adidas y Nike, al jugar Brasil con Alemania (en 1998 la disputaron Brasil y Francia). La federación de fútbol brasileña tiene un contrato de patrocinio con Nike a largo plazo, como hemos mencionado en el capítulo 2, y la federación alemana tiene un acuerdo similar con adidas, una empresa originaria de Alemania. El resultado de la final reflejó la actuación de las dos marcas en la competición, Nike-Brasil 3 adidas-Alemania 0. Por si fuera poco para adidas, una encuesta realizada por la revista *Marketing* tras la celebración de la Copa del Mundo muestra que un 22% de los encuestados creía que Nike era el patrocinador oficial de la competición, en comparación con el 19% de adidas (Glendinning, 2002). Estas cifras cuestionan el valor de la inversión hecha por adidas al pagar alrededor de 30 millones de euros para ser el patrocinador exclusivo.

Este análisis destaca, en primer lugar, que las empresas comerciales como Nike y adidas utilizan eventos deportivos como la Copa del Mundo FIFA como un escaparate, un instrumento de publicidad para las marcas y un instrumento de competición entre marcas. Podemos decir que Nike ganó "la batalla de las marcas" por esta vez, pero adidas se benefició de la exposición que la batalla atrajo. En segundo lugar, el análisis muestra que los equipos nacionales no eran los únicos en la competición. adidas y Nike habían formado sus propios equipos de atletas que realizaban promociones de sus productos, reuniendo a algunos de los mejores jugadores de diferentes países en el mundo bajo la identidad de una marca, no una nación.

## **6.2. Patrocinadores**

Miles de organizaciones comerciales de diversas áreas de la industria están implicadas en el patrocinio deportivo, desde un nivel local a un nivel global. Tomando como base el análisis realizado de las organizaciones deportivas en el capítulo 5, se seleccionaron para este análisis los sitios de Vodafone y Siemens Mobile. Vodafone es el patrocinador del Manchester United, el club de fútbol más rico del mundo, y del equipo de Fórmula 1 de Ferrari, equipo con más éxito recientemente. Siemens Mobile es patrocinador del Real Madrid, el club de fútbol con más éxito en Europa, y del SS Lazio.

Debemos destacar desde el principio que estas empresas forman parte de la industria de las telecomunicaciones y por lo tanto no podemos establecer comparaciones directas con Nike y Adidas, empresas que tienen como interés principal la industria deportiva. Por ello, el patrocinio deportivo es un campo relativamente reducido de las actividades de promoción de estas empresas. A pesar de esto, su participación en la industria deportiva es significativa, proporcionando ingresos regulares y seguros a las organizaciones deportivas.

Es interesante destacar que tanto Vodafone como Siemens Mobile incluyen información sobre sus contratos de patrocinio deportivo en algunas partes de sus sitios web. Estas secciones, denominadas *Sobre Nosotros*, incluyen explicaciones sobre la estructura y estrategia de la empresa. Este hecho nos sugiere que el patrocinio juega un papel clave en la definición de las organizaciones y sus imágenes de marca, aunque sin embargo, como expondremos a continuación, esto no se refleja en una optimización de estos contratos en sus sitios web.

### **6.2.1. Vodafone**

El patrocinio corresponde a una parte relativamente pequeña del sitio web de Vodafone. La joya de la corona del patrocinio de Vodafone es el contrato de tres años con el equipo de Fórmula 1 de Ferrari, el más costoso de sus acuerdos. Como parte de este acuerdo, Vodafone es el logo más destacado de los coches y también aparece en la indumentaria de los conductores y personal técnico.

Desde el sitio web de Vodafone se demuestra la importancia del intercambio de valores que hemos explicado en la primera parte de este capítulo, tal como recoge Chris Gent, Vodafone Chief Executive, cuando afirma que "excepcionalmente es un buen contrato para nosotros y nos da una gran exposición de marca en todo el mundo. Vodafone cree en apoyar ganadores, y Ferrari es una incorporación muy valiosa para nuestro existente satisfactorio patrocinio global". En la misma medida, Jean Todt, Ferrari Team Principal, asegura que "tener a Vodafone a bordo es un golpe maestro para nosotros. Nos asocia con una de las principales empresas a nivel mundial".

Vodafone se beneficia de su asociación con uno de los equipos de Fórmula 1 con más éxito en los últimos tiempos, con la marca Ferrari en global y con Michael Schumacher, 5 veces campeón de Fórmula 1 (3 de ellas con Ferrari) y considerado el piloto número uno, sino el mejor, en la historia. Vodafone también se beneficia de la exposición en los medios de comunicación que tiene la Fórmula 1 como deporte y de los éxitos de Ferrari y Schumacher. En la temporada 2000, 53,5 billones de telespectadores de 195 países pudieron ver cerca de 1,5 millones de minutos de retransmisiones (Wallace, 2002). Un dato importante para Vodafone es que Ferrari fue objeto de aproximadamente un 29% de la cobertura total, un 9% más que West McLaren Mercedes, que ocupa la segunda posición. El valor del acuerdo de patrocinio entre las dos marcas se representa quizás mejor porque un 42% de las personas

entrevistadas sabían que Vodafone era el nuevo patrocinador de Ferrari para la temporada 2002.

Vodafone maximiza su optimización en línea de su contrato con la Fórmula 1 a través de la sección *racing* en su sitio web. Esta sección está en tres idiomas que corresponden al idioma del país de origen de la empresa (inglés), del piloto (alemán) y del equipo (italiano). Esta sección constituye en efecto un club de fans de Ferrari que se gestiona bajo la marca Vodafone. La sección se estructura en:

- Noticias – prioritariamente noticias sobre el equipo Ferrari y los pilotos, pero también noticias sobre Fórmula 1 en general;
- Calendario – fechas de cada Gran Premio con enlaces a la sección circuitos y las posiciones de los pilotos y equipos, basándose en los puntos obtenidos en el Gran Premio;
- Pilotos – información sobre los pilotos del equipo;
- Equipos – información sobre los equipos;
- Circuitos – información sobre cada circuito; ganadores previos; tiempos récord; las secciones *Vodafone Says*, con evaluaciones de los circuitos y carreras, y *Schumacher Says*, con opiniones de Michael Schumacher;
- Viajes – Información sobre el Gran Premio siguiente incluyendo datos generales sobre el circuito; fechas de celebración; entradas; cómo llegar; restaurantes; alojamiento; información local de utilidad, y enlaces a sitios web de empresas locales;
- Audio/vídeo – no disponible en el momento del análisis;
- Análisis de carreras – análisis realizados por expertos de las carreras anteriores;
- Archivo – archivo de informes sobre carreras;
- Foro – se requiere suscripción para acceder.

En la sección *racing* de Vodafone las relaciones con los medios de comunicación se amplían mediante el Vodafone Ferrari F1 Image Bank, proporcionando información extra sobre Ferrari y su relación con Vodafone.

Vodafone.com/racing tiene una estructura y contenidos muy similar a los de los sitios web de las organizaciones deportivas que hemos descrito en el capítulo 5, destacando como ejemplo de un patrocinador que produce contenidos deportivos en línea. De hecho, Vodafone no es el único proveedor de contenido sobre Ferrari, quien tiene su propio sitio web ([www.ferrari.com](http://www.ferrari.com)) con información muy similar aunque un poco más extensa. Shell, el otro patrocinador principal de Ferrari, gestiona el sitio web [shell-ferrari.com](http://shell-ferrari.com), en el que se ofrecen contenidos muy similares a los que aportan Vodafone y el sitio web oficial de Ferrari. Si también consideramos el sitio web del FIA, la federación internacional del automóvil, y el

sitio web corporativo especial para la Fórmula 1, encontramos un número limitado de contenidos duplicados entre los diferentes sitios web.

Además de la información sobre Ferrari, Vodafone describe también el acuerdo de cuatro años con el Manchester United que hemos descrito en el capítulo 5. Sin embargo, la sección de patrocinio del sitio web de Vodafone incluye 5 líneas de texto mencionando que este acuerdo está valorado en 44 millones de euros, informan del lanzamiento del teléfono móvil *Manchester United Pay as you Talk* y de los planes para el futuro que incluyen servicios de audio, vídeo y multimedia personalizados. Desde el sitio web de Vodafone se establece un enlace al sitio web [manutdmobile.com](http://manutdmobile.com) que corresponde a la sección MU Now! del sitio web del Manchester United, descrita en el capítulo 5, y un segundo enlace al sitio web del Manchester United ([www.manutd.com](http://www.manutd.com)).

El contrato de patrocinio con el críquet inglés también se describe en el sitio web de Vodafone. Este contrato incluye los primeros y segundos equipos nacionales masculinos, el equipo femenino de Inglaterra y un programa para la promoción del críquet para los niños llamado *Kwik Cricket*. Otros contratos de patrocinio de Vodafone que también aparecen en el sitio web, aunque de una forma más simplificada, son los contratos con el equipo nacional de rugby australiano y el Derby, una de las carreras de caballos más prestigiosas en el mundo, que se ha convertido en el *Vodafone Derby*. Desde estas secciones se establecen enlaces a los sitios web de las organizaciones deportivas correspondientes. Además de los contratos a alto nivel y a escala internacional, Vodafone también patrocina organizaciones, eventos y entidades caritativas locales.

Vodafone utiliza el patrocinio deportivo para lograr una mayor conciencia de marca, una actividad particularmente importante por la rápida expansión de la empresa británica que se ha convertido en el mayor proveedor de telefonía móvil en el mundo, entrando en nuevos mercados en Europa (Portugal, España, Holanda, Irlanda, Grecia, Suecia, Alemania, Hungría, Malta y Albania), Australia, Nueva Zelanda y Egipto. Además, se ha fusionado con Omnitel en Italia, J-Phone en Japón y TDC en Alemania y Finlandia. Una de las principales estrategias usadas para introducirse en estos mercados ha sido la adquisición de empresas de telefonía móvil ya existentes, como Airtel Móvil en España. El hecho de querer establecer Vodafone como una nueva marca ha comportado grandes inversiones en actividades de promoción que incluyen los contratos de patrocinio. En España, por ejemplo, Vodafone patrocina la Liga Nacional de Fútbol Profesional, la Real Federación Española de Atletismo y la Selección Nacional de Fútbol Playa. Aunque en el sitio web de Vodafone España y en los sitios web de las organizaciones deportivas correspondientes se ofrece información sobre estos contratos de patrocinio, su optimización se realiza mediante formas tradicionales de publicidad (anuncios de televisión, vallas publicitarias, anuncios de radio, etc.)

De hecho, encontramos ciertas similitudes con los intentos de Nike y adidas para desarrollar una imagen de marca que no se limite a los productos físicos, para crear una marca intangible que corresponda con un estilo de vida. Vodafone usa música, imágenes y lemas como '¿Cómo estas?', o más relativos al deporte '¿Estamos ganando?', para crear una identidad de marca centrada en una juventud móvil, en el sentido físico y casi espiritual. Esto se refleja en la declaración que incluyen en su página principal 'Bienvenidos a la comunidad móvil más grande del mundo', y en su objetivo de enriquecer la vida de nuestros clientes, "ayudando a individuos, negocios y comunidades a estar más conectados en un mundo móvil" (Vodafone). Las preguntas que utilizan en los eslóganes publicitarios establecen retos y se centran en el individuo, pero también en la colectividad ('tú' y 'nosotros'), combinándolos con la noción de éxito.

Sin embargo, además del sitio web [Vodafone.com/racing](http://Vodafone.com/racing) dedicado a Ferrari y la Fórmula 1, el patrocinio deportivo no está completamente integrado en el sitio web, maximizando las oportunidades para un mayor desarrollo de la marca, como podemos ver en el caso de Nike y adidas. Los conceptos de movilidad e interacción personal que se usan en las campañas de publicidad de Vodafone son esenciales para el deporte, como muestra la campaña *estilo libre* de Nike, y pueden explotarse con asociaciones más estrechas con el fútbol. Además, el papel de Vodafone en la industria de las telecomunicaciones puede verse beneficiado por la asociación de la Fórmula 1 con la rapidez y la tecnología.

### **6.2.2. Siemens Mobile**

El papel del patrocinio en el sitio web de Siemens Mobile y de forma más amplia en su estrategia de marketing es muy similar al de Vodafone. En la sección web sobre patrocinio, Siemens plantea la pregunta '¿Cuál es la conexión entre el deporte y la tecnología?', a la que responde con 'Su fascinación por el máximo rendimiento' (Siemens). Sin embargo, este interés por la excelencia se combina con el reconocimiento del valor del equipo en el deporte y su papel para reunir personas de diversos entornos culturales.

Los cuatro deportes que Siemens Mobile destaca en su sitio web son el fútbol, la Fórmula 1, el hockey sobre hielo y los saltos de esquí. Siemens Mobile patrocina 24 equipos de fútbol de primera división de Alemania, Inglaterra, España e Italia, así como el equipo nacional de Polonia. Los equipos "bandera" son el Real Madrid y el SS Lazio (ver capítulo 5), a cuyos sitios web se establecen enlaces, al igual que en el caso del Olympiakos, Girondins de Bourdeaux y el Aalborg Boldspilklub. El principal producto asociado con el patrocinio del fútbol es el Teléfono Móvil Club, diseñado con los colores de los diferentes equipos y que puede comprarse en línea.

Con el objetivo de ampliar su posición de mercado en China, Siemens Mobile firmó un acuerdo en Febrero de 2003 para patrocinar la primera liga de fútbol China, que se llama la *Siemens Mobile Football League*.



Las razones que dan para justificar su patrocinio del fútbol están conectadas con la emoción del juego, su naturaleza dinámica y su alcance internacional, afirmando que "Siemens tiene la tecnología y el entusiasmo para hacer el fútbol incluso más interesante, excitante e interactivo para los fans" (Siemens).

Sin embargo, esto no es evidente en la sección sobre fútbol de su propio sitio web. Esta sección no puede considerarse amplia en términos de contenido de noticias e información y actividades de interactividad y entretenimiento si la comparamos con los sitios web de Nike, adidas, los clubes de fútbol profesionales, la Copa del Mundo FIFA o la sección sobre Ferrari en el sitio web de Vodafone. El sitio web de Siemens Mobile incluye un *Football Centre*, que consiste en una sección diferente que ofrece tan sólo información sobre el fenómeno del fútbol considerado como "algo más que un juego" y una explicación del porqué Siemens Mobile patrocina el deporte. Además, se ofrece información limitada sobre el inicio de la temporada 2002/03 en la sección *Kick off for new goals*, así como sobre los clubes patrocinados por Siemens Mobile. Esta información no se actualiza de forma periódica y no incorpora la posibilidad de establecer mucha interacción por parte de usuario.

Siemens Mobile incluye otras secciones sobre Fórmula 1, *mountain bike* y saltos de esquí. La sección sobre saltos de esquí se centra en el patrocinio de Siemens Mobile de la prueba *4 hills*, una competición de 10 días para algunos de los mejores saltadores que se celebra el día de Año Nuevo.

La sección sobre Fórmula 1 incluye información sobre Siemens Mobile como proveedor oficial de comunicaciones, servicios de información y equipamiento informático del Campeonato Mundial de Fórmula 1 de la FIA (Federación Internacional del Automóvil) y socio tecnológico desde la temporada 1998 del equipo West McLaren Mercedes. El acuerdo con el equipo West McLaren Mercedes permite que su logo aparezca en el coche e indumentaria de los pilotos, pero no como patrocinador principal como en el caso de Vodafone y Ferrari.

Además del contrato con los fabricantes de *mountain bike* Cannondale para el patrocinio conjunto de un equipo, Siemens Mobile también patrocina eventos como el Transalp Challenge, los World Games y la Siemens Mobile Lake Jump. El sitio web ofrece información limitada sobre estos acontecimientos deportivos, con escasas fotografías e informes.

Por último, el sitio web de Siemens Mobile incluye una sección dedicada al hockey sobre hielo en la que explica su acuerdo con el equipo nacional de la República Checa y el club Sparta Prague.

Además, Siemens incluye una sección llamada *Your mobile* donde se explican detalladamente los modelos de teléfonos móviles. Su relación con los clubes deportivos la encontramos en el diseño de los teléfonos, los logos para las pantallas, que pueden ser los logos de los clubes, y

las melodías. Esto se complementa con una sección con juegos que pueden jugarse en los teléfonos móviles Siemens. El aspecto más destacado del sitio web en términos de interactividad es el chat con los pilotos de Fórmula 1 de West McLaren Mercedes y los jugadores de fútbol alemanes.

Como resumen, Siemens Mobile ofrece poco más que una descripción limitada de las organizaciones deportivas y los eventos que patrocina y una explicación del porqué Siemens Mobile patrocina el deporte. Aunque Siemens Mobile se beneficia de las formas tradicionales de optimización promocional de los contratos de patrocinio, como con la cobertura televisiva del Real Madrid en la Liga de Campeones, no aprovecha las posibilidades de usar el deporte para construir una imagen de marca en línea.

### **6.3. Conclusiones**

Como hemos visto en el análisis de los sitios web de las organizaciones deportivas, en el caso de las organizaciones comerciales, los sitios web analizados se centran en la comunicación *B2C*. Los sitios web se utilizan para promocionar la imagen e identidad de marca, reforzando las relaciones de las empresas con las organizaciones deportivas. Estas relaciones son principalmente contratos de patrocinio que los patrocinadores intentan optimizar, aunque en grados diferentes.

El análisis de Nike y adidas y de Vodafone y Siemens Mobile revela diferentes grados de optimización en Internet de los contratos de patrocinio. Únicamente la relación de Vodafone con Ferrari muestra un grado de optimización destacado en el sitio web de la empresa de telecomunicaciones. Del resto de contratos se ofrece poco más de una breve explicación del mismo y enlaces a los sitios web de las organizaciones deportivas correspondientes. Como hemos descrito en el capítulo 5, el sitio web de Manchester United integra Vodafone a través de las secciones *MU Now!* y *See Red*, pero esto no se ha llevado hasta el nivel de uso que hacen Nike y adidas de los atletas que promocionan sus productos. Aunque estas dos marcas invierten muchos más recursos en patrocinio deportivo que Vodafone y Siemens Mobile y sus actividades y productos clave están relacionados con el deporte, las inversiones en patrocinio que realizan estas empresas de telecomunicaciones pueden ser optimizadas mediante experiencias interactivas dirigidas a los fans/clientes.

De hecho, si tenemos en consideración que Vodafone y Siemens Mobile están relacionadas con la industria de las telecomunicaciones, sorprende que no hayan aprovechado la oportunidad de integrar más sus productos y servicios con sus inversiones en patrocinio en Internet. Internet ofrece un potencial entorno global en el que mostrar las relaciones que estas empresas han establecido con marcas líderes en el deporte: Ferrari y la Fórmula 1 en general, el Manchester United y el Real Madrid. Mientras que adidas, y en particular Nike, usan su asociación con el deporte y los atletas líderes para desarrollar una imagen de marca

cuyos valores conllevan un estilo de vida, Vodafone y Siemens Mobile no han aprovechado todo el potencial de estos vínculos en general, y especialmente en Internet.

Por ello, es esencial el uso de las técnicas multimedia que combinen música, imágenes y vídeo *streaming*, así como oportunidades interactivas que impliquen el sentimiento de comunidad para obtener la máxima optimización del patrocinio en línea. Para atraer a los usuarios no es suficiente con informarles de los contratos de patrocinio o incluso las razones estratégicas que han llevado a firmarlos. La clave está en entretener al usuario y mantener su atención, maximizando su tiempo de exposición a mensajes promocionales y contenidos exclusivos y actualizados. El paso final, una vez está inmerso en el entorno de la marca, es acercar al usuario a los productos y hacerle caer en la tentación de comprarlos allí y entonces.

Sin embargo, la comunicación basada en el *B2B* también aparece en los sitios web corporativos ofreciendo información a los inversores, en particular a los accionistas, así como información a los medios de comunicación y a los clientes interesados. En los casos de adidas y Nike, estos sitios web tenían una entidad diferente a la de los sitios web B2C de la marca, manteniendo la promoción separada de las relaciones con los inversores, los medios de comunicación y las relaciones públicas.

## Capítulo 7: Conclusiones

Del análisis elaborado en los capítulos 4, 5 y 7 de este estudio podemos establecer conclusiones preliminares sobre el impacto de Internet en los medios de comunicación y la industria del deporte y se nos plantea la posibilidad de considerar la existencia de una “nueva” economía deportiva. Durante la exposición de estas conclusiones, será necesario retomar la revisión documental y los conceptos teóricos que hemos descrito en el capítulo 2. En particular, el enfoque se centrará en el impacto de Internet en la relación triangular que existe entre el deporte, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales.

Aunque Internet puede considerarse un medio para la transmisión de mensajes relacionados con el deporte, encontramos variaciones entre las diversas formas en que estos mensajes se codifican, la herramienta de Internet que se elige para su transmisión y a quién van dirigidos. En conjunto, se crea una interacción dinámica y compleja entre el emisor y el receptor.

### **7.1. Business to Customer (B2C)**

En términos de los objetivos y *targets* de las organizaciones para la comunicación de mensajes, podemos aplicar los conceptos de comercio electrónico *B2C* y *B2B*. Los objetivos de la comunicación *B2C* de las organizaciones deportivas, medios de comunicación y organizaciones comerciales pueden agruparse en cuatro categorías principales basadas en el concepto del *e-marketing* que ahora veremos. En referencia al *márketing*, la comunicación *B2C* en línea se centra en la gestión estratégica del *márketing mix* y en una particular promoción y distribución directa de productos y servicios.

#### **7.1.1. Noticias e información**

En primer lugar, en los sitios web se ofrece información frecuentemente actualizada y noticias relacionadas con la organización en cuestión y el deporte o sector de la industria relativo. Además del papel que juegan en las relaciones con los medios de comunicación que trataremos a continuación, estos contenidos tienen un gran valor y se utilizan para atraer visitantes regulares a los sitios web, lo cual es importante para conseguir el interés de los anunciantes.

#### **7.1.2. Publicidad y desarrollo de la marca**

Este tema nos lleva a una segunda tipología de comunicación *B2C* que consiste en la publicidad, promoción y desarrollo de la marca. La publicidad proviene de organizaciones externas que compran o alquilan espacios virtuales, de una forma similar a la que se compran espacios publicitarios en la televisión y la radio. Los contenidos relacionados con el deporte atraen ciertos perfiles clave de mercado, así como amplias audiencias para eventos como la Copa del Mundo FIFA 2002 o los Juegos Olímpicos, descritos en el capítulo 5. Esto

proporciona una fuente de ingresos muy valiosa para los sitios web, aunque durante el periodo en el que se elaboró este estudio, el mercado de la publicidad basada en Internet había caído y se empezaba a experimentar con otras formas de asegurar ingresos, como las suscripciones a servicios de vídeo *streaming* o la participación en competiciones que requieren un pago previo (por ejemplo, las ligas fantásticas).

Además de los anuncios, las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales usan sus sitios web para la promoción de sus propios eventos, productos y servicios, y para desarrollar su imagen de marca. Este desarrollo se basa en un refuerzo de las actividades y campañas de promoción ya existentes mediante formas más tradicionales como los anuncios. Esto representa el valor añadido de Internet a través de la comunicación mediada descrita en el capítulo 2. El vacío existente entre los consumidores y productores desaparece con la oportunidad de interactuar con los clientes y obtener su *feedback*, completando el circuito de la comunicación.

En las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y los patrocinadores encontramos frecuentes ejemplos de intentos de creación de comunidades virtuales, un concepto fundacional del trabajo de Castells (2001). Estas comunidades reúnen gente de localizaciones geográficas dispersas y diferentes culturas alrededor de un tema común: el deporte. Las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales facilitan el espacio virtual en el que esta gente se reúne. El reto que afrontan estas organizaciones es llenar este espacio con la marca, darle una identidad única en la que los visitantes se puedan sumergir. Los clubes de fútbol profesionales han conseguido lograr este objetivo combinando noticias y contenidos informativos con actividades interactivas de entretenimiento. Nike y adidas lograron también esta finalidad mediante la optimización de los contratos de patrocinio y su estrecha asociación con sus líneas de productos. Los ejemplos de adidas y Nike destacan el uso de técnicas multimedia para transmitir mensajes promocionales en línea, combinando música con imágenes y vídeo *streaming*, combinando símbolos de audio, vídeo y aprovechando la riqueza de medios. La máxima optimización de los contenidos audiovisuales la encontramos en algunos de los sitios web analizados en el capítulo 4, mantenidos por medios audiovisuales que ofertan contenidos basados en noticiarios emitidos en línea, vídeos digitalizados, *webradio*, etc.

El concepto de comunidades virtuales y las posibilidades de interacción que ofrece Internet respaldan la teoría existente del marketing, al reconocer que el consumidor deportivo es diferente. La demanda de información y noticias entre los fans deportivos existe, así como el deseo de acercarse a sus ídolos, a los que frecuentemente son más que leales. Los anunciantes y patrocinadores, así como las organizaciones comerciales, usan los entornos interactivos para promocionar e incluso vender bienes y servicios en línea.

### **7.1.3. Entretenimiento y ocio**

La tercera forma de comunicación *B2C* es el entretenimiento y el ocio, que adopta la forma de actividades interactivas que se incluyen en los sitios web de las organizaciones. Los juegos, las opciones de diseñar fondos de escritorio personalizados, los protectores de pantalla, chats con los atletas u otros fans y la participación en competiciones y concursos son elementos que “enganchan” a los usuarios, acercando unos a otros en el espacio virtual del sitio web, pero también aproximándolos a la compra de productos y servicios y animándolos a pasar más tiempo en el espacio virtual.

Además, las áreas de entretenimiento también incluyen los servicios de vídeo *streaming* y *webcasting*. Los únicos ejemplos de servicios de este tipo más desarrollados son los sitios web del Manchester United y la Copa del Mundo de FIFA 2002, en los que se gestionaban servicios de pago para las mejores jugadas del partido y retransmisiones completas del encuentro. Estos servicios no tienen únicamente valor por su exclusividad, sino que están disponibles a demanda del usuario, desde cualquier ordenador con las especificaciones apropiadas y son interactivos, ya que cada usuario puede personalizar el servicio editando sus mejores jugadas. En el caso de Nike y adidas, esta oportunidad se aprovecha para ofrecer sus anuncios de televisión y permitir a los usuarios descargarlos, una característica que también encontramos en el sitio web de Anna Kournikova.

### **7.1.4. Ventas en línea**

La cuarta área de la comunicación *B2C*, las ventas en línea o *e-tailing*, puede definirse más precisamente como una distribución directa (o “Lugar” en el *márketing mix*). Las tiendas en línea son espacios presentes desde los sitios web de atletas a los de eventos deportivos, y representan el último paso en el proceso de la comunicación que consiste en la reacción del receptor al mensaje de promoción: consumir. En un espacio de marca en el que se combinan noticias e información con entretenimiento, se ofrece además la oportunidad de comprar instantáneamente. En términos de la cadena de suministro, se elimina la necesidad de depender de minoristas para la distribución de productos. Esto reduce costes y permite al productor negociar directamente con los clientes, dándoles un mayor control.

Sin embargo, las marcas globales de Nike y adidas no extienden estos servicios de venta en línea más allá de los Estados Unidos. Esto refleja la existente situación de concentración del comercio electrónico, y las ventas en línea en particular, en América del Norte. El reto que plantea la fractura digital para la economía del deporte se tratará con más detalle a continuación.

## **7.2. Business to Business (B2B) y el impacto de Internet en el complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte**

En términos de la comunicación *B2B*, todas las organizaciones que cotizan en el mercado de valores (Manchester United, Nike, adidas, Vodafone y Siemens Mobile) disponen de una sección o sitio web diferente para las relaciones con los inversores. Estas organizaciones usan este espacio virtual para comunicarse con inversores existentes o potenciales, accionistas y patrocinadores en particular, informándoles de la estrategia y actuación de la organización. También aprovechan la oportunidad para llevar a cabo actividades de relaciones públicas, como por ejemplo ofreciendo información sobre las políticas de responsabilidad corporativa o los actos de caridad.

Podemos ampliar el concepto de *B2B* en el análisis de las relaciones entre los tres tipos de organizaciones observadas en este estudio. El análisis realizado en los capítulos 4, 5 y 6 revela la naturaleza del complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte (Rowe, 1999) en Internet. Las relaciones entre las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales en relación con los medios de comunicación tradicionales se han analizado en detalle por autores como Rowe (1999), Moragas (1996b) y Maguire (1999). Internet proporciona un nuevo entorno a estas relaciones, reforzándolas pero creando al mismo tiempo nuevos conjuntos de relaciones y formas de comunicación que no existían anteriormente.

De hecho, Internet no puede ser considerada simplemente como otro medio de comunicación en este complejo cultural de los *media* y el deporte. Internet constituye un entorno o espacio virtual dentro del cual este entramado existe. Como hemos tratado en el capítulo 4, los medios de comunicación tradicionales como la televisión, la radio y la prensa han creado sus propios sitios web, que entran en competencia con los sitios web puramente Internet o portales.

### **7.2.1. Organizaciones deportivas y comerciales: optimización del patrocinio**

Si seguimos la teoría existente del marketing deportivo, las relaciones en línea que se establecen entre las organizaciones deportivas y comerciales están dominadas por los acuerdos de patrocinio. Debemos tomar en consideración dos factores importantes en este entorno en línea. En primer lugar, los sitios web de las organizaciones generalmente buscan reforzar o optimizar los contratos de patrocinio ya existentes. Sin embargo, encontramos diversos niveles en los que estos contratos de patrocinio se optimizan en línea. Como hemos descrito en el capítulo 6, hay un claro contraste entre Nike y adidas, organizaciones que han maximizado sus contratos de patrocinio a través de su sitio web, y Vodafone y Siemens Mobile, organizaciones que contrariamente no lo han logrado. Nike y adidas añaden valor a sus marcas mediante las posibilidades de comunicación interactiva y multimedia que ofrece Internet. Incluir en los sitios web de las organizaciones deportivas los logos de los



patrocinadores y establecer enlaces a sus sitios web, y viceversa, no puede considerarse como una optimización efectiva.

El sitio web del Manchester United contrasta con los de otros clubes de fútbol analizados por el grado de integración del patrocinador en el sitio web, hasta el punto de atraer nuevos patrocinadores que están principalmente interesados en manutd.com y sus contenidos, como la empresa Ladbrokes, interesada en el desarrollo de las apuestas en línea.

El ejemplo de Ladbrokes destaca el segundo factor a considerar en las relaciones de patrocinio en línea, el posible establecimiento de nuevos contratos de patrocinio. Las apuestas en línea son uno de los ejemplos más concretos del interés comercial en los contenidos deportivos que encontramos en Internet, basado en el mismo principio que el *e-tailing*, acercar a los usuarios a la posibilidad de realizar apuestas. Además de esta idea de proximidad entre los clientes y los contenidos, las organizaciones de apuestas en línea frecuentemente pueden evitar impuestos trasladando sus negocios, al ser la localización geográfica un aspecto irrelevante en Internet. También se hace evidente la aparición de contratos de patrocinio específicos al implicarse los principales portales de Internet en el alojamiento de los sitios web deportivos.

Por ello, Internet tiene el potencial de añadir valor a los contratos de patrocinio ya existentes y crear posibilidades para nuevos contratos. El concepto del intercambio de valor permanece subyacente a las relaciones entre las organizaciones deportivas y los patrocinadores. Las organizaciones deportivas y los atletas buscan inversiones económicas directas pero también servicios en especie, particularmente de empresas de Internet que pueden proporcionarles su conocimiento en la gestión de su sitio web. Esta es una de las principales motivaciones en los acuerdos que se han establecido entre Lycos y Manchester United o Anna Kournikova. Al mismo tiempo, los patrocinadores se asocian con las marcas deportivas en Internet, y las empresas como Ladbrokes intentan aumentar las ventas directas. Por el contrario, Lycos se beneficia del gran número de visitas que las organizaciones y atletas pueden atraer (Anna Kournikova es uno de los nombres más buscados en Internet), lo que puede usarse como reclamo publicitario. Otro ejemplo en esta línea, analizado en el capítulo 4, es el convenio al que llegaron la empresa de telecomunicaciones Lycos con la empresa audiovisual FOX, una de las cuatro grandes cadenas televisivas norteamericanas.

### **7.2.2. Organizaciones deportivas y los medios de comunicación en línea**

La creación de contenidos relacionados con el deporte puede considerarse como la relación básica entre las organizaciones deportivas y los medios de comunicación en línea. Como ocurre en las relaciones de los medios de comunicación tradicionales, el deporte proporciona a los medios en línea contenidos que pueden usarse con objetivos informativos y/o de entretenimiento. A cambio, las organizaciones deportivas reciben publicidad, y generalmente facilitan esta relación incluyendo secciones de noticias y notas de prensa en sus sitios web

que permiten la difusión instantánea de noticias de última hora. En los ejemplos más desarrollados, como el sitio web de la Copa del Mundo FIFA 2002 o el de los Juegos Olímpicos, los periodistas tienen acceso a áreas restringidas donde pueden obtener información exclusiva e información general que les ayuda en la elaboración de sus informes.

Sin embargo, esta relación también puede ser recíproca, con medios de comunicación que proporcionan contenido a los sitios web de las organizaciones deportivas, como informes de noticias, análisis y vídeo *streaming*. Los ejemplos del Manchester United, BSkyB y Granada TV, los Juegos Olímpicos y NBC y el sitio web colectivo Icons.com para futbolistas, sirven para destacar esta relación recíproca. Es muy importante para los medios de comunicación desarrollar este tipo de relaciones de proximidad para asegurarse las noticias exclusivas y también para atraer visitantes a sus sitios web, lo que puede usarse como atractivo para los anunciantes. Éste es el motivo por el cual las empresas de comunicación, españolas y norteamericanas (FOX, NBC, ABC, etc) desarrollan portales informativos en Internet que tienden a generar portales temáticos especializados en deporte.

Las organizaciones deportivas producen y transmiten contenido original directamente a los usuarios a través de sus sitios web. Aunque, como hemos descrito anteriormente, las relaciones con los medios de comunicación pueden estrecharse en el entorno de Internet, existe también la oportunidad para las organizaciones deportivas y los atletas de evitar la necesidad de depender de los medios de comunicación para comunicar. Esto elimina las posibilidades de reinterpretación de la información, manipulación y mala representación, y en general, otorga a las organizaciones deportivas y atletas un mayor control comunicativo. Además, permite que las organizaciones deportivas obtengan beneficios de los contenidos, de la misma forma en que los medios de comunicación los obtienen, atrayendo publicidad y patrocinadores y mediante la suscripción de los usuarios a servicios como vídeo *streaming* de las mejores jugadas o partidos enteros (ver Copa del Mundo FIFA 2002 y el Manchester United). Aunque de momento estos desarrollos pueden considerarse todavía experimentales, nos plantean ciertas cuestiones, que trataremos a continuación, ligadas al futuro de los vínculos existentes entre los medios de comunicación y las organizaciones deportivas, que actualmente giran entorno a la venta de derechos de retransmisión.

### **7.2.3. Relaciones entre medios de comunicación y organizaciones comerciales en la industria del deporte**

Las relaciones tradicionales entre los medios de comunicación y las organizaciones comerciales en la economía del deporte se han basado en la publicidad. Como hemos descrito en el capítulo 2, las organizaciones comerciales han usado la cobertura mediática de los deportes para llegar a segmentos de mercado clave mediante la publicidad. Esto ha constituido una importante fuente de ingresos para los medios de comunicación, que en los últimos tiempos han tenido que pagar a las organizaciones deportivas unos precios más altos (incluso inflados) para asegurarse los derechos de retransmisión. Además, los patrocinadores

dependen de los medios de comunicación para difundir sus contratos de patrocinio, asegurando por ejemplo, que los logos de la empresa que aparecen en la camiseta de los atletas lleguen a los telespectadores y a los lectores de prensa escrita.

Estas relaciones cambian en Internet. Aunque los contenidos deportivos de los sitios web de medios de comunicación tradicionales y de Internet incluyen a menudo gran volumen de publicidad, como por ejemplo Fox Sports, esta no es la única opción para los anunciantes. La existencia de sitios web de organizaciones deportivas y atletas que producen su propio contenido o en asociación con medios de comunicación conlleva que los anunciantes pueden centrarse en las actividades publicitarias de organizaciones deportivas y atletas específicos.

Si lo comparamos con otras formas de publicidad, una de las principales ventajas para los anunciantes en Internet es que los sitios web están disponibles 24 horas al día en diferentes zonas horarias en todo el mundo. Sin embargo, el sitio web debe atraer visitantes, dependiendo de la calidad de los contenidos, para ofrecer a los anunciantes algo a cambio de su inversión. Los sitios web deportivos, en particular aquellos con una importancia global, como por ejemplo el de los Juegos Olímpicos, son especialmente atractivos para los anunciantes, ya que pueden llegar a una audiencia global de millones de personas.

De forma similar a las relaciones que se establecen entre los medios de comunicación y las organizaciones deportivas en Internet, los patrocinadores también pueden aprovecharse de no depender de los medios de comunicación para transmitir mensajes de marketing. Esto conlleva un ahorro de tiempo y recursos, al mismo tiempo que mantiene el control del proceso de comunicación.

Sin embargo, aunque parece que hay oportunidades para los anunciantes y patrocinadores de evitar el coste de la publicidad tradicional en los medios de comunicación a través de sus sitios web, se requiere promoción de ellos mismos. Es práctica común incluir la dirección de sitios web en la televisión, la radio y anuncios impresos, animando a los clientes a visitar los sitios web donde pueden obtener más información de la que se incluye en un anuncio breve. Las organizaciones deportivas han adoptado la misma táctica, usando paneles en los estadios para anunciar el sitio web de la organización y/o evento. El Real Madrid incluso ha dado el paso de incluir RealMadrid.com en las camisetas del equipo durante el periodo en que cambió de Teka a Siemens Mobile como patrocinador en 2002.

#### **7.2.4. El papel de los portales de Internet y la convergencia**

En función de los contenidos y la estructura de los sitios web analizados, y de acuerdo con la evolución que han experimentado los medios tradicionales en Internet, hemos visto como los portales tienden a desarrollarse a partir de alianzas entre grandes medios de comunicación y/o telecomunicaciones. Estos medios les sirven de soporte y plataforma técnica, a la vez que todas las empresas implicadas se benefician las unas de las otras. En relación a esto,

existe la tendencia a mantener sinergias positivas entre medios (Internet-televisión, Internet-radio) y entre empresas del mismo grupo (Fox - FoxSports, Cadena Ser - *Diario As*).

En lo que se refiere a los medios tradicionalmente informativos, como la Fox o la CNN, es muy interesante destacar que éstos añaden a la información (noticias, reportajes, monográficos, entrevistas) contenidos de valor añadido como juegos, descargables, encuestas, etc.

De este modo, los portales especializados tienden a desarrollarse a partir de otros generalistas, hecho que es posible gracias a la digitalización de las rutinas de producción de la información tradicionales. Dichos portales van especializándose hasta crear nuevos portales temáticos especializados en deporte. La tendencia es que los portales temáticos se vayan especializando aún más hasta convertirse en portales de deportes concretos, equipos de fútbol, ligas, etc. Con vistas al futuro, debemos señalar que las empresas deberán adaptarse a nuevas formas de acceso a la información basadas en la conexión a Internet a través de televisión o teléfono móvil.

En este estudio hemos visto ejemplos de acuerdos de colaboración entre NBC, Microsoft (MSNBC) y el CIO para la gestión y los contenidos del sitio web de los Juegos Olímpicos de Salt Lake City 2002. También se establecieron relaciones entre los patrocinadores TOP como Kodak, que patrocinaba partes del sitio web. Microsoft y NBC también se beneficiaron del gran número de visitas recibidas en las páginas oficiales. De forma similar, Lycos tiene un acuerdo con el sitio web de Fox Sports, donde se aloja el sitio web de Anna Kournikova, y gestiona los anuncios del sitio web del Manchester United. A través de su acuerdo con Manchester United, Terra-Lycos consigue llegar a los 52 millones de fans del club y participar de los ingresos de publicidad de Vodafone y Nike como intercambio por desarrollar versiones locales del sitio web del Manchester United en diferentes idiomas.

Este hecho destaca un nuevo conjunto de relaciones en el entorno de Internet entre los portales de Internet, los medios de comunicación, las organizaciones deportivas, los anunciantes y los patrocinadores. Los portales de Internet como MSN, Yahoo! y Terra-Lycos alojan sitios web, venden espacios publicitarios y establecen acuerdos con medios de comunicación. Estos medios de comunicación proporcionan contenidos al portal, se benefician de los ingresos de publicidad y del potencial de incrementar el número de visitas que reciben de usuarios del portal. Las organizaciones deportivas pueden delegar la gestión de su sitio web a estos portales o vender los espacios publicitarios de su sitio web a través del portal. Por todo ello, los anunciantes y patrocinadores deben negociar con los portales de Internet para incluir un anuncio o patrocinador de una sección en uno de los sitios web alojados en el portal. Estos conjuntos de relaciones convergentes pueden tener mayores consecuencias en el futuro cuando la televisión digital e Internet empiecen a converger. En

ese escenario, el control del complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte estará en manos de empresas como Microsoft o proveedores de entretenimiento y servicios de Internet como AOL Time Warner.

Fuera del entorno de Internet, ya se han planteado casos de medios de comunicación que buscan incrementar su control del complejo cultural de los medios de comunicación y el deporte. Algunos ejemplos de ello se detallan a continuación. El primero lo encontramos en Silvio Berlusconi, propietario de Mediaset (controlando 3 canales de televisión privados nacionales) y el AC Milan. El segundo ejemplo es Rupert Murdoch, propietario de News Corporation, un imperio mediático que incluye BSkyB, Fox y Star TV, el equipo de béisbol LA Dodgers, el equipo de rugby Brisbane Broncos, un 20% de las acciones de los New York Knicks de baloncesto y un 10% del Manchester United. Y, por último, Disney Corporation posee ABC, el canal de deportes ESPN, el equipo Mighty Ducks NHL y el equipo de béisbol Anaheim Angels.

Las consecuencias para la industria deportiva de la convergencia mediática en Internet y fuera del entorno de Internet se considerarán más detalladamente en la sección 7.5.

### **7.3. La existencia de una nueva economía del deporte**

Como resultado del análisis de los sitios web que hemos llevado a cabo en este estudio y siguiendo el concepto teórico propuesto por autores como Pohjola (2002), nos parece demasiado temprano para reivindicar la existencia de una "nueva" economía del deporte. Centrándonos en la idea de la existencia de relaciones de una nueva economía que ha emergido como parte de un proceso de globalización más amplio, y aplicándolo a las relaciones que existen entre las organizaciones vinculadas a la industria del deporte, la principal limitación es determinar cómo de "nuevas" son estas relaciones. Los procesos globalizadores no son un fenómeno reciente sino que pueden encontrarse ya en el colonialismo, pero han sufrido una aceleración durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial debido a los desarrollos en las tecnologías de la información y la comunicación. Durante la década de los 90 tuvo lugar la emergencia de Internet y la explosión de su uso en los países desarrollados, planteando ciertas oportunidades y retos a la sociedad que hemos descrito en el capítulo 2.

En la industria deportiva, muchas de las relaciones clave entre las organizaciones se han reforzado y profundizado a través de Internet, mientras que se ha creado un número limitado de estas nuevas oportunidades. Las relaciones entre las organizaciones deportivas y los patrocinadores han ampliado a través de los sitios web corporativos, ofreciendo la posibilidad de promocionar los contratos de patrocinio. De forma similar, las organizaciones deportivas y los medios de comunicación pueden desarrollar relaciones basadas en la producción y comunicación de contenidos deportivos. Además, los anunciantes usan los sitios web de los medios de comunicación y las organizaciones deportivas para promocionar sus

productos y servicios a los fans deportivos. Por ello, Internet contribuye al flujo acumulativo de capital entre estas organizaciones.

El flujo de capital es global, y la naturaleza global de Internet es la característica fundamental que proporciona nuevas oportunidades a la industria deportiva. Las organizaciones que buscan ampliar los mercados existentes e introducirse en otros nuevos consideran particularmente interesante la posibilidad de llegar a mercados globales. Como hemos expuesto anteriormente, Internet es un medio altamente interactivo para alcanzar clientes y crear comunidades (*B2C*), usando herramientas específicas como el correo electrónico, chats, juegos, descargables, etc. La compra en línea es otra de las oportunidades para las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales para reducir costes en el proceso de distribución de los bienes deportivos.

Además de estas actividades de marketing centradas en los clientes, Internet también proporciona nuevos medios para establecer y desarrollar actividades de marketing relacional. Como hemos descrito anteriormente, las relaciones con los medios de comunicación, los inversores y el público pueden desarrollarse al usar Internet para comunicar grandes cantidades de información detallada de una forma rápida y económica. Potencialmente, la oportunidad más importante que ofrece Internet al deporte es el *webcasting* y el *vídeo streaming*, aplicaciones que describiremos más detalladamente a continuación.

#### **7.4. Retos que plantea Internet al deporte**

Aunque Internet ofrece muchas oportunidades a las organizaciones deportivas, a los medios de comunicación y a las organizaciones comerciales, simultáneamente plantea diversos retos. En primer lugar, continúan existiendo miedos relacionados con los aspectos de seguridad en Internet ya que la red continúa estando relativamente no controlada. Las personas que quieren comprar en línea tienen dudas respecto al "cibercrimen" potencial. El hecho de que únicamente un 4% de la población usuaria de Internet en Europa compre en línea de una forma frecuente plantea cuestiones difíciles a las organizaciones que buscan obtener beneficios económicos de Internet a través del deporte. Como hemos expuesto en el capítulo 5, organizaciones como el CIO todavía están en proceso de elaborar su estrategia de Internet y están dudosas de cómo exactamente pueden generarse ingresos.

En segundo lugar, la producción de contenidos y la gestión de los sitios web analizados refleja la dominación norteamericana y de Europa occidental del uso de Internet, descrito en el capítulo 2. Aunque las organizaciones deportivas, los medios de comunicación y las organizaciones comerciales buscan alcanzar mercados globales, la realidad es que los únicos mercados a los que se aproximan seriamente fuera de América del Norte y Europa son Japón y China en el Pacífico asiático y quizás Suramérica a través del fútbol.

Aunque esto refleja las tendencias en el uso de Internet y el comercio electrónico, nos muestra que la dirección de la comunicación parece ser principalmente del Oeste al Este. Esto puede verse como una contribución a la globalización de los deportes occidentales como el fútbol o los deportes norteamericanos y como la creación de comunidades virtuales que se agrupan en espacios virtuales dominados por una cultura occidental.

Un tercer reto, planteado también por la fractura digital, corresponde a la difusión tecnológica y, en particular del *hardware* y el *software* necesario para acceder a Internet. Este reto existe entre países y dentro de un mismo país. Este estudio se ha llevado a cabo usando una conexión a Internet de alta velocidad, con un *hardware* y *software* relativamente avanzado y por gente formada en el uso de las nuevas tecnologías. En realidad, poca gente tiene dichos privilegios. Hasta que la tecnología y el saber hacer necesarios para acceder a Internet estén disponibles de una forma más generalizada, la red continuará limitada a una minoría que se sitúa por encima de la tradicional media económica, de raza blanca y alto nivel educativo. Si lo comparamos con la televisión o la radio, Internet no puede considerarse todavía como un medio para llegar a masas, aunque a continuación hablaremos sobre cómo esta situación puede cambiar con la posible convergencia entre la televisión digital e Internet.

A menos que se superen los retos identificados anteriormente, Internet continuará siendo un entorno impredecible, de cambios rápidos y relativamente no controlado.

### **7.5. La convergencia entre la televisión digital e Internet**

Uno de los objetivos perseguidos por los agentes desarrolladores de las nuevas tecnologías es la generalización del acceso a Internet a través de dispositivos diferentes al ordenador como por ejemplo el teléfono o la televisión. Este último acceso es el que más puede necesitar de contenidos deportivos.

La generalización del uso del acceso a Internet a través de la televisión depende y está íntimamente relacionada con el concepto de cambio. Son tres conceptos/ideas que analizaremos a continuación:

- a) Que las grandes empresas de telecomunicaciones, informática y comunicación apuesten decididamente por la *webtv* no es una casualidad. Esta nueva estrategia responde a los cambios que ha experimentado el sector de las telecomunicaciones y el mundo audiovisual.
- b) Los hábitos de consumo de Internet y de televisión tradicionales deben verse alterados por la introducción de esta nueva forma de acceso: Internet sobrepasa el campo del ordenador personal y el telespectador pasa a ser un usuario telecomprador compulsivo en potencia.

- c) Los contenidos web diseñados para la forma tradicional de Internet deben adaptarse, ajustándose a las características propias del nuevo acceso, a sus requisitos técnicos y a sus limitaciones.

Por lo tanto, la existencia y posibilidad de acceder a Internet a través de la televisión no deja de ser posible gracias al cambio de diversos agentes, del mismo modo que su subsistencia y éxito dependen de un cambio en la mentalidad del telespectador-usuario y en la atrayente adaptación o creación de los contenidos específicos que circulan por la red.

Una de las características más importantes de la época en la que vivimos es que, desde hace unos años, tres grandes sectores económicos están convergiendo, igualando objetivos y aunando esfuerzos con el objetivo de liderar y/o afianzarse en el amplio abanico de nuevas posibilidades de negocio que ofrece la Sociedad de la Información. Estos sectores son las telecomunicaciones, la informática y la comunicación audiovisual.

A este fenómeno, característico de finales del siglo XX y principios del XXI, debemos sumarle un nuevo aliciente: el de la liberalización de los sectores implicados en el nuevo y cambiante entorno económico. De este modo, el número de empresas que deben competir entre sí para entrar, posicionarse y/o mantenerse en los mercados es mayor.

Este panorama está íntimamente relacionado con la introducción del acceso a Internet a través del televisor, ya que pasa a formar parte de nuevas estrategias de mercado para los nuevos medios audiovisuales y para los ya existentes.

Un claro ejemplo de esta característica determinada por los fenómenos que acabamos de describir lo encontramos en España. En mayo de 2000, España fue el segundo país del mundo, después de Gran Bretaña, en lanzar una plataforma de televisión digital terrestre, la fracasada Quiero TV. Con ello, el país se convertía en uno de los pioneros en lo que se refiere a la transformación del sistema analógico televisivo en digital. Quiero TV se convirtió, poco antes de su lanzamiento oficial, en "La televisión con Internet", ofreciendo como grandes bazas la facilidad de instalación, una selección de canales ya existentes en otras plataformas y el acceso a Internet mediante el *Set Top Box* (o terminal WOP) conectado al televisor. Gracias a ello, Quiero TV se convirtió en una televisión "virtualmente infinita" (Quiero TV). No obstante, finalizó sus emisiones a mediados de 2002 cuando la empresa concesionaria de la plataforma, Retevisión, se percató de la poca viabilidad del proyecto en aquel momento.

Dejando a un lado esta vertiente de estrategia empresarial, el hecho de ofrecer el acceso a Internet mediante *Set Top Box* tiene como gran objetivo el desarrollo del comercio electrónico a través del televisor, lo que se ha denominado, mezclando los términos *e-commerce* y televisión, como "*t-commerce*".



En un artículo de Joan Francesc Fondevila (2000) se expone que la televisión interactiva, que ya empieza a ser una realidad, es el medio adecuado para potenciar el comercio electrónico *B2C (Business to Consumer)*. El autor justifica esta afirmación a partir de diferentes datos:

- a) Los consumidores de televisión interactiva buscan la calidad y disponen de un poder adquisitivo medio-alto que alimenta las expectativas.
- b) Mientras 13 millones de hogares españoles disponen de televisor, sólo 4 millones tienen ordenador personal.
- c) Las estadísticas afirman que el seguimiento diario de Internet es de 1 hora (como media), mientras que el televisor aglutina una media de 200 minutos diarios de consumo.
- d) Según un estudio de Forrester Research (2001), Europa contará en el 2005 con 71 millones de hogares usuarios de televisión interactiva. El mismo estudio contempla que en el 2004, la publicidad interactiva moverá 11.000 millones de dólares y 7.000 en comercio electrónico.

Según el autor, a pesar de algunos intentos fallidos, la posibilidad de consumir a través de televisión será todo un éxito. Fondevila concluye que el correcto desarrollo del *t-commerce* depende de la llegada de nuevos *Set Top Box* con servicios añadidos (discos duros para grabar programación), aparatos con más memoria RAM, nuevo software con estándares abiertos, etc.

Como vemos, lo que se pretende es facilitar y hacer más cómodo el acceso a Internet a aquellas personas que no quieren, no pueden o no saben acceder a la red a través del ordenador, con el objetivo de que esas personas también pasen a comprar productos a través de la red. Esta finalidad también es aplicable a otros dispositivos de acceso a Internet como el teléfono móvil.

Hemos visto, por lo tanto, como el servicio de acceso a Internet por televisión ha encajado perfectamente en la nueva tesitura de las empresas de telecomunicaciones y comunicación, alteradas por los cambios provocados por la revolución digital y la convergencia tecnológica. Las empresas productoras de acontecimientos deportivos (clubes, equipos...) y todas aquellas organizaciones que sacan provecho del deporte mediante otros productos de valor añadido deberán acabar de posicionarse adecuadamente para sacar el mayor provecho a las posibilidades que facilitan las nuevas tecnologías.

Otra de las consecuencias para el deporte están relacionadas con la venta de derechos de retransmisión y actualmente los derechos de *webcasting*. Los ejemplos del Manchester United y la FIFA analizados en este estudio destacan la posibilidad que tienen las organizaciones deportivas de mantener el control del *webcasting*. Esto encaja con la tendencia de las organizaciones deportivas para controlar la venta de sus derechos de

retransmisión de televisión que, como en el caso de la Liga en España, permite que los clubes más populares obtengan beneficios mayores a los que podrían obtener mediante un contrato colectivo con otros clubes. Considerando la cada vez mayor convergencia descrita anteriormente, el hecho de que clubes como el Manchester United, el Real Madrid y el FC Barcelona, que disponen de sus propios canales digitales de televisión, no puedan retransmitir los principales partidos, nos plantea la posibilidad de que las organizaciones deportivas líderes puedan mantener el control de las retransmisiones y las actividades comerciales asociadas (venta de espacios de publicidad, *t-commerce*, etc.)

Sin embargo, esta opción y sus consecuencias continúan siendo poco claras y están causando un alto grado de incertidumbre en la industria deportiva. Dependerá mucho de los desarrollos tecnológicos en el *hardware* y las plataformas, la determinación de cómo pueden presentarse y transmitirse los contenidos deportivos. En términos de *webcasting*, parece claro que ver retransmisiones largas en una pantalla de ordenador no es amigable, económico o posible de una forma generalizada (debido a las velocidades de conexión y anchos de banda insuficientes). El potencial para combinar la comodidad de ver la televisión con la interactividad de Internet parece ser la solución que lentamente se está convirtiendo en una realidad.

## **7.6. Investigación futura**

Este estudio inicial y exploratorio de los impactos de Internet en los medios de comunicación y la industria deportiva ha sido una de las primeras contribuciones a un importante vacío de la investigación en este campo. Quizás uno de los principales resultados de este proyecto ha sido el establecimiento de un marco de investigación para el análisis de las relaciones que existen entre los actores de la industria deportiva en Internet. La validez de los resultados podría ampliarse simplemente con el análisis de un mayor número de sitios web de diferentes tipos de organizaciones.

En el futuro, podrían analizarse un mayor número de deportes, así como de organizaciones deportivas que compiten a diferentes niveles, desde un club o instalación local a una selección o estadio nacional. Lo mismo podría hacerse con los medios de comunicación de proximidad, así como con las organizaciones comerciales, centrándonos en los patrocinadores y anunciantes locales. De hecho, aunque Internet es un fenómeno global, tiene impactos directos a niveles inferiores, que variarán dependiendo de los entornos culturales. Éste es uno de los aspectos que debe considerarse en futuras investigaciones.

Además, durante el proceso de investigación, se ha visto con claridad que este análisis requiere una actualización periódica debido a la naturaleza dinámica de los contenidos de los sitios web. Sería interesante establecer un estudio longitudinal que analizase la evolución de una muestra de sitios web y las relaciones cambiantes entre las organizaciones en Internet. Esta perspectiva sería de gran valor para mantener un registro de los sitios web que

simplemente desaparecen, en especial de aquellos de eventos deportivos como los Juegos Olímpicos o la Copa del Mundo FIFA.

Además de ampliar cuantitativamente este análisis, también debería investigarse la calidad de los contenidos deportivos de los sitios web. Este estudio demuestra que Internet ofrece diferentes posibilidades para comunicar el deporte que se diferencian de los medios de comunicación tradicionales en términos de idioma y estilo.

Por último, otra de las áreas de investigación que debería ampliarse corresponde a la obtención de datos de las propias organizaciones sobre los objetivos de los sitios web, su gestión, su importancia dentro de la organización y su actuación en términos del número de visitantes y los ingresos que generan. Únicamente con una investigación más profunda de esta naturaleza podremos entender cuál es el papel y qué valor tienen los sitios web en la industria deportiva.

## Referencias bibliográficas

adidas-Salomon (2001): *Annual report 2001*, [http://www.adidas-salomon.com/en/investor/\\_downloads/pdf/annual\\_reports/2001/AR\\_english2001\\_e.pdf](http://www.adidas-salomon.com/en/investor/_downloads/pdf/annual_reports/2001/AR_english2001_e.pdf), [consultado: 17/03/03]

Anderson, Sarah; John Cavanagh (2000): *Top 200: the rise of corporate global power*. Washington : Institute for Policy Studies.

Arnott, D; S. Bridgewater (2002): Internet, interaction and implications for marketing, *Marketing intelligence and planning*, 20/2, p. 85-95.

AUI, *Asociación Española de Usuarios de Internet*, <http://www.aui.es>, consultado [20/03/03]

Bale, John; Joseph Maguire (eds.) (1994): *The Global sports arena: athletic talent migration in an interdependent world*. London : Frank Class Publishers.

Baquía (2001): "El EGM muestra el espectacular crecimiento de Internet en España", [www.baquia.com](http://www.baquia.com), 05/03/01, [consultado: 20/03/03]

Barnet, Àlex (2000): "Un ordenador en el teléfono", *La Vanguardia. Revista*, 12 de marzo de 2000. p. 1-3.

BBC (2002): Taylor's foreign plea, *BBC Sport*, [http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/eng\\_prem/2206981.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/eng_prem/2206981.stm), [consultado: 07/03/03]

Beck, Ulrich (2002): *La Sociedad del riesgo global*. Madrid : Siglo Veintiuno de España Editores

Beech, John [et al.] (2000): "Emerging trends in the use of the Internet: lessons from the football sector", *Qualitative market research: an international journal*, vol. 3, no. 1, p. 38-46.

Belle, Jeff (2002): The Salt Lake Scramble: Online Coverage of the Olympic Games, *Econtent: digital content strategies & resources*, [http://www.econtentmag.com/r4/2002/belle2\\_02.html](http://www.econtentmag.com/r4/2002/belle2_02.html), [consultado: 07/03/03]

Brigg, David (2003): "Ladbrokes united in taking the initiative", *iGaming Business*, January 2003, p. 13.

Capdevila, Irene (2000): "El PC da un mayor grado de libertad que la televisión", *La Empresa.net*, <http://www.laempresa.net/>, 17/04/00, [consultado 17/04/00]

Cassy, John (2000): "Who are the 50 most powerful people in sport?", *The Guardian*, 27 March.

Castells, Manuel (1997): *The Power of identity*. Malden : Blackwell Publishers.

Castells, Manuel (2000): *End of Millennium*. Malden : Blackwell Publishers.

Castells, Manuel (2001): *La Era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid : Alianza.

Chalip, Laurence (2002): "Tourism and the Olympic Games" en *The Legacy of the Olympic Games: International Symposium, Lausanne, 14th-16th November 2002*. Lausanna : Comité Internacional Olímpico (en prensa).

CIO (1997): *Carta Olímpica*. Lausanna : Comité Internacional Olímpico

CIO (2002): *Salt Lake 2002 marketing report*. Lausanna : International Olympic Committee.

Dearnley, James; John Feather (eds.) (2001): *The Wired world: an introduction to the theory and practice of the Information Society*. London : Library Association Publishing.

*Digital Dividends*, <http://www.digitaldividend.org/>, [consultado: 10/03/03]

Dutta, S.; A. Segev's (1999): Business transformation on the Internet, *European management journal*, 17(5), p. 466-476.

*E-marketer*, <http://www.eMarketer.com/>, consultado [10/03/03]

Fernández Hermana, Luís A. (1998): *En.red.ando*. Barcelona : Ediciones B.

FIFA, Fédération Internationale de Football Association, <http://www.fifa.com/> [consultado: 10/03/03]

Fondevila, Joan Francesc (2000): "Les claus de la televisió interactiva", *Avui*, 19 de diciembre de 2000.

Forrester (2001), "El termómetro" , *laempresa.net*. número 6. Mayo.

Fry, Andy (2002): Rights market seeks fresh focus, *Sportbusiness international*, issue 14 (October 2002), p. 26-34.

Giddens, Anthony (1998): *The Third way : the renewal of social democracy*. Cambridge : Polity.

Giddens, Anthony (2001): *The Global third way debate*. Cambridge : Polity.

Glendinning, Matthew (2002): "nike scores in brand finals", *Sportbusiness.com*, 01/07/02.

*Hambrecht & Quist Capital Management*, <http://www.hqcm.com/>, [consultado: 10/03/03]

Kloter, Philip; Gary Armstrong (2002): *ActiveBook, principles of marketing*. London : Prentice Hall.

LAOOC (1985): *Official report of the Games of the XXIIIrd Olympiad Los Angeles 1984*. Los Angeles : Los Angeles Olympic Organizing Committee.

López, María-Paz (2000): "El satellite crece en España el doble de ritmo que en Europa y el cable se estanca", *La Vanguardia: Vivir*, 30/03/00, p. 11.

MacAloon, John (2002): "The Cultural Legacy of the Olympic Games: the Games as 'World Cultural Property' en *The Legacy of the Olympic Games: International Symposium, Lausanne, 14th-16th November 2002*. Lausanna : Comité Internacional Olímpico (en prensa).

Maguire, Joseph (1999): *Global sport: identities, societies, civilisations*. Oxford : Blackwell Publishers.

Manchester United (2003): *Manchester United PLC Annual Report 2002*. Manchester : Manchester United.

*Manchester United Official Web Site*, <http://www.manutd.com/>, [consultado: 07/03/03]

*Manchester United Official Web site - FAQs*,  
<http://www.manutd.com/faqs/faq.sps?iType=732&icustompageid=970>, [consultado: 07/03/03]

- Margherio, Lynn [et al.] (1998): *The Emerging Digital Economy*. Washington : US Department of Commerce, <http://www.ecommercecommission.org/EDereprt.pdf>, [consultado: 10/03/03]
- M.A.T. (2000): "Las operadoras preparan un Internet más ágil y con más servicios para el usuario del móvil", *La Vanguardia*, 4 de mayo de 2000, p. 29.
- Mercury Interactive Corporation*, <http://www-heva.mercuryinteractive.com/>, [consultado: 10/03/03]
- Moragas, Miquel de (1996a): "Esport i mitjans de comunicació", en Daniel E. Jones (ed.), *Esport i mitjans de comunicació a Catalunya*. Barcelona : Centre d'Investigació de la Comunicació : Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.
- Moragas, Miquel de (1996b): "Las nuevas sinergias entre deporte, comunicación y patrocinio", en *Patrocinio, comunicación y deporte I: la comercialización del deporte en una sociedad mediática*. Madrid : Consejo Superior del Deporte, p. 13-17.
- Moragas, Miquel de (2001): "Internet and the Olympic Movement" en *Sports information in the third millennium : proceedings of the 11th IASI World Congress, Lausanne, 25th, 26th and 27th April 2001*. Lausanne : Olympic Museum and Olympic Centre, p. 403-415.
- Mullin, Bernard J. [et al] (1993): *Sport marketing*. Champaign : Human Kinetics.
- Mullin, Bernard J. [et al] (1999): *Marketing deportivo*. Barcelona : Paidotribo.
- Nielsen/NetRatings Web Olympics Index Sept 16-Oct 1, 2000*
- Nike (2001): *2001 Annual report*, <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=17>, [consultado: 17/03/03]
- NTIA (1999): *Falling through the Net: defining the digital divide. A report on the telecommunications and information technology in America*. Washington : National Telecommunications and Information Administration, <http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/fttn00/contents00.html>, [consultado: 10/03/03]
- NUA Internet surveys: online Internet surveys, demographics, statistics and market research*, <http://www.nua.com/>, [consultado: 10/03/03]
- Ogilvy Interactive (1999): *Los portales en España*. Barcelona : Ogilvy Interactive.
- Official Site of the 2002 FIFA World Cup*, <http://www.FIFAWorldcup.com>, [consultado: 07/03/03]
- Pohjola, M. (2002): "The New economy: facts, impacts and policies", *Information Economics and Policy*, 14, p. 133-144.
- Quiero TV*, <http://www.quierotv.com>, [consultado: 04/00]
- Quiero TV (2000): *Dossier de prensa*. Madrid : Quiero TV.
- Reicheld, Frederik f. (1996): *Loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Harvard : Harvard Business School Press.
- Rowe, David (1999): *Sport, culture and the media: the unruly trinity*. Buckingham : Open University Press.
- Salt Lake 2002: Official Site of the 2002 Olympic Winter Games*, <http://www.saltlake2002.com>, [consultado: 02/02]
- Saunders, Lee (2001), "IOC sees Internet future", *Sportbusiness.com*, 01/11/01.

- Serrano, Sebastian y Jaume Arájol (2000), "Internet en el bolsillo", *Ciberpaís mensual*, número 1, mayo 2000, p. 44-48.
- Shank, Matthew (2001): *Sports marketing : a strategic perspective*. New Jersey : Prentice Hall.
- Shone, Anton; Bryn Parry (2001): *Succesful event management: a practical handbook*. London : Continuum
- Siemens, <http://www.siemens.com/>, [consultado: 17/03/03]
- Slevin, John (2000): *Internet Society*. Cambridge : Polity
- Stotlar, David K. (2001): *Developing successful sport sponsorship plans*. Morgantown : Fitness Information Technology
- Strauss, J. y R. Frost (1999): *Marketing on the Internet*, Upper Saddle River, : Prentice-Hall.
- Terra Lycos (2002): "Terra Lycos and FOXSports.com team up in a multi-million dollar alliance to create online sports powerhouse", *TerraLycos Pressroom*, [http://www.terralycos.com/press/pr\\_01\\_15e\\_02\\_a.html](http://www.terralycos.com/press/pr_01_15e_02_a.html), [consultado: 19/03/03]
- Thompson, John B (1995): *Media and modernity: a social theory of the media*. Cambridge : Polity.
- La Vanguardia: Vivir en Madrid*, 21 de marzo de 2000, p. 1
- Vodafone, <http://www.vodafone.com/>, [consultado: 17/03/03]
- V.P. (2000): "Quiero lanza una televisión de pago con acceso familiar a Internet", *El País*, 5/05/00, p.42
- Wallace, Tim (2002): "Trouble ahead for formula one", *Sportbusiness International*, issue 67, march 2002, p. 14-15.



## Apéndice

# Telenotícies Online



## URL

[www.telenotícies.com](http://www.telenotícies.com)

## Medio

Televisió de Catalunya

## Idioma

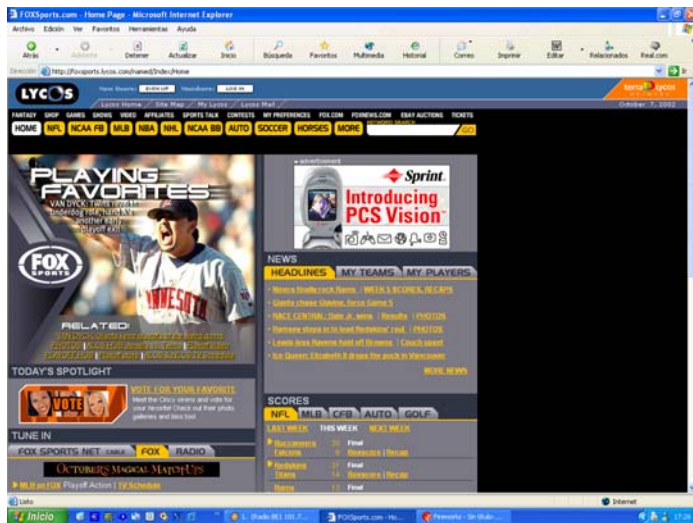
Catalán

## Características

<b>Titulares</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Noticias actualizadas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Reportajes, monográficos, entrevistas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Clasificación de información por deportes</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Resultados partidos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Foro</b>	Sobre las noticias más destacadas
<b>Chat</b>	Sobre las noticias más destacadas
<b>Tienda Virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Video/streaming</b>	Disponibles fragmentos de video y audio de los informativos de TV3 y Catalunya Ràdio
<b>Downloads</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Juegos</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Concursos</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Enlaces de interés</b>	Con los equipos de fútbol más importantes
<b>Publicidad</b>	Generalista
<b>Archivo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Taquilla virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Encuestas</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Usuarios registrados</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Servicio de suscripción</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Webradio</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Buscador</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Sinergias</b>	Apartado con programación deportiva de TV3 y Canal 33

## Comentarios

# Fox Sports



## URL

[www.foxsport.com](http://www.foxsport.com)

## Medio

FOX

## Idioma

Inglés

## Características

<b>Titulares</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Noticias actualizadas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Reportajes, monográficos, entrevistas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Clasificación de información por deportes</b>	Por deportes, federaciones y ligas
<b>Resultados partidos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Foro</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Chat</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Tienda Virtual</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Video/streaming</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Downloads</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Juegos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Concursos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Enlaces de interés</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Publicidad</b>	Dirigida a un target muy específico
<b>Archivo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Taquilla virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Encuestas</b>	Sobre todas las noticias que se publican
<b>Usuarios registrados</b>	Para participar en concursos y crear perfiles que permitan al usuario recuperar aquella información que más le interesa sobre sus equipos o jugadores preferidos
<b>Servicio de suscripción</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Webradio</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Buscador</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Sinergias</b>	Anuncia la programación deportiva de la FOX y de los canales deportivos especializados del grupo

## Comentarios

El portal de convierte en la sección de deportes del portal generalista LYCOS (Sport by FOX)

## Entretenimiento

## Publicidad

## Sinergias

FOXSports.com | Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección: http://foxsports.lycos.com/named/Index/Video?tabs=shows

LYCOS New Users: SIGN UP Members: LOGIN

LYCOS Home Site Map My Lycos Lycos Mail

FANTASY SHOP GAMES SHOWS VIDEO AFFILIATES SPORTS TALK CONTESTS MY PREFERENCES FOX.COM FOXNEWS.COM EBAY AUCTIONS TICKETS

HOME NFL NCAA FB MLB NBA NHL NCAA BB AUTO SOCCER HORSES MORE

realONE

Sunday's Soldiers: Get it together

As the season rolls on teams are beginning to realize that each battle comes with a price and each victory costs dearly. Sunday's Soldiers is there as the league reacts to this week's gridiron warfare.

1 MIN. 58 SEC.

realONE FOX SPORTS VIDEO EXCLUSIVELY FOR REALONE MEMBERS

LATEST FEATURES SHOWS

FREE PREVIEW

Rams dynasty crumbling [ Oct. 7, 2002 12:03 AM ]

Ducks 'Wade' past Cats [ Oct. 6, 2002 08:37 PM ]

Jimmy's Picks: Week 5 [ Oct. 6, 2002 01:28 PM ]

Highlights: Oklahoma St. vs. Texas Ofr. 3 [ Oct. 6, 2002 01:13 AM ]

Highlights: Oklahoma

Get financial news as it breaks. Get live charts, streaming portfolios and news all with LiveCharts Plus.

Internet 17:33

## Tienda en línea

Fox Sports Store - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección: http://store.foxsports.com/home/index.jsp

HOME | HELP DESK | ORDER TRACKING | RETURN TO FOX SPORTS | MY ACCOUNT

SEARCH [ARI 0 items]

Shop For TEAM GEAR

NASCAR

NHL

NBA

MLB

College

NFL

More Items

Shop For SPORTING GOODS

Shop by Sport

Shop by Department

Shop For BRAND

Choose Brand

MLB PLAYOFFS

Shop Our TOP SHOPS

Basketball

Bobble Head Dolls

Customized Jerseys

Fan Shop Memorabilia

Footwear

Gift Certificates

MLB CoopersTown

NASCAR

NBA Memorabilia

NFL Equipment

Tailgater Essentials

Treadmills

TOP SELLERS

Majestic Athletic Atlanta Braves 2002 Playoff Hooded Fleece Sweatshirt

Our Price: \$44.99

View all Sweatshirts

NFL Equipment Oakland Raiders Jerry Rice Replica Home Jersey

Our Price: \$64.99

View all Oakland Raiders Jerseys

EMAIL EXCLUSIVES

Enter email address below to receive emails about news and special offers.

[Sign Up!]

Privacy Policy

FEATURED

Great savings every day in our Clearance Shop!

Need to buy in bulk? Group Sales can help.

NBA Hardwood Collection

Click Here

\*List price is for reference only. No sales may have occurred at this price.

HOME | HELP DESK | PRIVACY POLICY | TERMS & CONDITIONS

© 2000-2002

Internet 18:14

# Multimedia

FOXSports.com | Search - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Multimedia Historial Correo Imprimir Editar Relacionados Real.com

Dirección: http://foxsports.lycos.com/named/Search?contentTypeCode=3&categoryId=73

**LYCOS** New Users: SIGN UP Members: LOG IN

LYCOS Home Site Map My Lycos Lycos Mail

FANTASY SHOP GAMES SHOWS VIDEO AFFILIATES SPORTS TALK CONTESTS MY PREFERENCES FOX.COM FOXNEWS.COM EBAY AUCTIONS TICKETS

HOME NFL NCAA FB MLB NBA NHL NCAA BB AUTO SOCCER HORSES MORE

HOME | NEWS | SCORES | STANDINGS | STATS | SCHEDULES | TRANS / INJURIES | TEAMS | VIDEO | MONROE

Free Health Newsletters...for your conditions  
Sex & Relationships Find

### Video Search Results for NBA

Items 1-20 of 1000 [ 1 ] 2 3 4 5 ▶

**Blazers' Sabonis ready for Jazz.**  
[Oct. 4, 2002 05:28 PM]  
Get an inside look at the Trail Blazers' practice as they prepare to host the Jazz on Sunday. Center Arnydas Sabonis takes a break to explain why he is back with the Blazers after a one-year hiatus.

**Lewis filling new role for Sonics.**  
[Oct. 4, 2002 04:53 PM]  
With Rashard Lewis now locked into a \$60 million, seven-year contract with the Sonics, he likes his new role in Seattle. Head coach Nate McMillan says Lewis needs time to reach his full potential.

**Houston ready for blast off.**  
[Oct. 4, 2002 01:23 AM]  
Yao Ming is still a few weeks away but the Houston Rockets come into camp healthy, wealthy and wise. Veterans Maurice Taylor and Glen Rice are glad to be on court rather than the trainers' table.

**Introducing LYCOS MAIL PLUS**

POP 3 Client Access

No Ad Banners

25 MB Disk Space

Inicio (Radio ECL 101.7... FOXSports.com | Ses... Completados 49% de... Fireworks - Sin título... 17:32



# CNN Sports Illustrated



**URL**  
[www.cnn.com](http://www.cnn.com)

**Medio**  
 CNN

**Idioma**  
 Inglés

## Características

<b>Titulares</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Noticias actualizadas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Reportajes, monográficos, entrevistas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Clasificación de información por deportes</b>	Si, creando canales específicos para cada deporte con el apoyo de revistas especializadas, como es el caso de Golf On-line
<b>Resultados partidos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Foro</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Chat</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Tienda Virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Video/streaming</b>	Imágenes del canal informativo y videos en exclusiva (CNN SI Video Plus)
<b>Downloads</b>	Listados de clasificaciones
<b>Juegos</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Concursos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Enlaces de interés</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Publicidad</b>	Dirigida a un target muy específico
<b>Archivo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Taquilla virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Encuestas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Usuarios registrados</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Servicio de suscripción</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Webradio</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Buscador</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Sinergias</b>	<input type="checkbox"/>

## Comentarios

Muy interesante la creación de canales o mini-portales dirigidos a un público con intereses muy concretos: SIKids, SIWomen, etc.

## Golf On-line

CNN.com - GOLFOFONLINE - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Multimedia Historial Correo Imprimir Editar Relacionados Real.com

Dirección http://sportsillustrated.cnn.com/golffonline/

Join or Sign In Netscape

**GOLFOFONLINE**  
From Sports Illustrated and GOLF MAGAZINE

Get 4 FREE TRIAL Issues of Sports Illustrated with expanded golf coverage. [CLICK HERE](#)

Subscribe to SI  
Guess the Cover game  
CNN SI Video  
SI Customer Service

SI Magazine Customer Service  
Search GO  
GOLFOFONLINE HOME  
 Ryder Cup

**Front Nine**

- 1 Tours
- 2 Instruction
- 3 Equipment
- 4 Courses/Travel
- 5 Games
- 6 Golfstats
- 7 Features
- 8 Rules
- 9 Analysis & Opinion

**Back Nine**

- 10 Senior Golf
- 11 Women's Golf
- 12 Junior Golf
- 13 Fitness
- 14 Real Estate
- 15 Track Your Game
- 16 Feedback
- 17 History
- 18 GOLF MAGAZINE

**Something special**

**Howell earns first Tour win at Michelob Championship**

Charles Howell III claimed his first PGA Tour win Sunday at Kingsmill Golf Club, holding off Brandt Jobe at the Michelob Championship. The tour's reigning Rookie of the Year erased a three-stroke deficit with a 4-under-par 67. The low round of the day left the 23-year-old at 14-under 270.

The tour's reigning Rookie of the Year erased a three-stroke deficit to win Sunday. Doug Pensinger/Getty Images

[Johnson: What & Who to Watch For](#)  
[Notebook: Sad farewell for golfers at Kingsmill](#)  
[Pick the next cover of GOLF MAGAZINE!](#)

**LEADERBOARD**

Michelob Championship at Kingsmill - Last updated at 8:38am

Pos.	Player	Score	Through	Total	Today	Strokes
1	Howell III, Charles	-14	F	-4	270	
2	Hoch, Scott	-12	F	-2	272	
2	Jobe, Brandt	-12	F	+1	272	
4	Ogilvy, Geoff	-11	F	-1	273	
5	Mavfair, Billy	-10	F	+2	274	

Full Hole-by-Hole Leaderboard

• Pairings and Tee Times: 1st Rd. | 2nd Rd. | 3rd Rd. | 4th Rd.  
 • Course Statistics: Cumulative | 1 | 2 | 3 | 4  
 • Leaderboards | Money Leads | World Rankings | TV Schedule

**ON THE TEE**

**Hackin' in the Himalayas**  
What's SI's Rick Lipsey doing in the tiny Himalayan country of Bhutan, where there's not a single spotlight, elevator, McDonald's, ATM or Starbucks? He's teaching golf to its citizens, of course.

**Sports Illustrated GOLF SCHOOLS**  
FREE with enrollment!  
TaylorMade® 360 TI Driver  
Retail value \$500

Internet 17:38

## Kids

Sports Illustrated For Kids - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Multimedia Historial Correo Imprimir Editar Relacionados Real.com

Dirección http://www.sikids.com/

**GET STUFF!**

**Sports Illustrated KIDS**

October 7, 2002

**STILL UNTOUCHABLE?**

Mariano Rivera is one of 3 big playoff question marks.

Plus:

- Cards Win Game, Lose Role
- Braves Battle Back
- Seminoles Slam Tigers

Free Trial Issue  
Gift Subscription  
Renew Subscription

**MLCS for first time in 11 years ... Twinkies will face Angels, who ousted Yankees**

These six stars hold the keys to their team's success.

Get an opinion about one of this year's candidates? Let us know!

**LIVE ONLINE**

- Live Scoreboard
- Standings
- Team Pages
- Batting Leaders
- Pitching Leaders
- NFL Scoreboard
- NFL Player Pages
- College Scoreboard
- MLS • Minor Leagues

**POLL**

Which team will win the A.L. pennant?

Twins  
 Angels

**FANTASY SPORTS**

Grid-O-Matic: Jonathan sacks Week 4!  
Rat-O-Matic: Dan T? wins Season 1!

Internet 17:41



# Multimedia

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the CNN Sports Illustrated Video Plus website. The browser's address bar shows the URL <http://sportsillustrated.cnn.com/videoplus/>. The website features a prominent header with the "CNN Sports Illustrated VIDEO PLUS" logo. Below the header, there are several navigation and promotional elements:

- Left Sidebar:** Contains a search bar, "FANTASY SPORTS" link, "U.S. SPORTS" dropdown menu, and a list of sports categories including PRO FOOTBALL, BASEBALL, PRO BASKETBALL, COL. FOOTBALL, COL. BASKETBALL, GOLF ONLINE, NASCAR PLUS, HOCKEY, TENNIS, SOCCER, and WORLD SPORT.
- Top Promotions:** Includes "money" magazine advertisement ("The #1 trusted investment magazine. TRY IT FREE!"), "GOLF MAGAZINE" promotion, and "NEWS PASS" sign-up.
- Main Content Area:** Features a "Comeback kids" article with a photo of baseball players and a "PLAY" button. The article text reads: "The Minnesota Twins began the season with the gloom of an aborted contraction threat hanging over their heads. Instead of sleepwalking through the season, the Twins used the threat as motivation. That decision has served them well, as they advance to the ALCS for the first time since 1991, the last year the team appeared in the World Series. | [Postgame reaction](#)". Below the article are links for "Giants push Braves to brink" and "Cards believe in destiny".
- Other News Section:** Lists "Pro Football Preview" (Packers vs. Bears), "Extreme Sports" (Mingo Schory wins U.X. Open golf championship), and "Pro Football Postgame" (Cowher assesses Maddox' debut, Brady: Pats need some work).
- Right Sidebar:** Promotes "CNN Sports Illustrated SIDELINE" with "SCORES NEWS & MORE" and a "GET IT FREE" button.

The browser's taskbar at the bottom shows the "Inicio" button and several open applications, including "Radio ECL 101.7...", "CNNSI.com - Video Pl...", and "Fireworks - Sin título...". The system clock indicates the time is 17:40.

# Eurosport



## URL

[www.eurosport.com](http://www.eurosport.com)

**Medio**  
Eurosport

**Idioma**  
Inglés  
Alemán  
Castellano  
Francés  
Italiano

## Características

- Titulares**
- Noticias actualizadas**
- Reportajes, monográficos, entrevistas**
- Clasificación de información por deportes**
- Resultados partidos**
- Foro**
- Chat**
- Tienda Virtual**
- Video/streaming**  Algunos son exclusivos del web, tanto archivos de audio como de video
- Downloads**
- Juegos**
- Concursos**
- Enlaces de interés**
- Publicidad**  Especializada
- Archivo**
- Taquilla virtual**
- Encuestas**
- Usuarios registrados**
- Servicio de suscripción**
- Webradio**  Eurosportnews web radio, también se puede acceder al audio en directo de la emisora
- Buscador**
- Sinergias**  Anuncia la programación de la emisora y programas destacados

## Comentarios

Gran importancia de los juegos y de toda la sección de entretenimiento

## Sección de rugby

Rugby news, results and features from Eurosport in association with Planet-Rugby - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Multimedia Historial Correo Imprimir Editar Relacionados Real.com

Dirección <http://eurosport.planet-rugby.com/>

**EUROSPORT.CO.UK** .COM DEUTSCH BRITISH ESPAÑOL FRANÇAIS ITALIANO

**WHAT'S ON TV ?**

Football	Motorsports	Boxing	Audio & Video
Tennis	Horse Racing	Sailing	Game Zone
Rugby	Cricket	Other sports	TV Schedule

Rugby powered by

Home > Rugby

**Tuesday Oct 02 GMT**

**Dubai gearing up for Sevens**

Back on the IRB World Sevens Series circuit after the September 11 enforced hiatus, we take a look at the background to the ever-popular Dubai Sevens tournament which gets the new Sevens' season underway in the first week of December.

**New on Planet-Rugby**

**Mixed feelings over shelving**

The news that the IRB has shelved their much-maligned North v South clash originally scheduled for November due to lack of player availability elicited a mixture of responses, some relieved whilst others thought it was a sad day for rugby.

**Leeds up to second**

Helped by a sixth try in as many games from fullback **Danny Scarbrough**, Leeds Tykes bounced back from their first defeat of the English season last weekend as they saw off a profligate Bristol outfit 25-13 in a scrappy game at Headingley.

**Injuries cramp Otago**

Otago will hope for a speedy recovery from injured stars **Byron Kelleher** (hamstring) and **Filipo Levi** (shoulder)

**TOP STORIES**

CCs: Problems for Provinces and Lions as injuries strike again

ECs: 'Scots can break Heineken hoodoo' says McGeachan

CCs: Referees' appointments for 11/12 October

RWE: Georgia v Russia still on despite threat of war

Changes to referees appointments for autumn

Kacala powers Poland to win over Sweden

Arg: Argentina A to play San Juan

NPC: Injury concerns for Otago coaches

Sevens: Dubai gearing up for Sevens party

**MAILBOX:** Mixture of opinion on the end of North v South

ZPs: Quins romp home against Falcons

NPC: Super 12 spots up for grabs

ZPs: Kronfeld linked with

**Shopping Spree**

MAN Utd fan shop - the best of the Red Devils!

Great football logos and tinotones to download

**100% Rugby**

Columnists

Rugby Explained

Archive: 1971-2000

Lookalikes

Rugby Shop

**Around sports**

audio/video

Newsletter

Inicio (Radio ECI 101.7... Freworks - Sin título... Macromedia Web Pla... Rugby news, results ... 17:52

## Entretenimiento

Eurosport - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Multimedia Historial Correo Imprimir Editar Relacionados Real.com

Dirección [http://www.eurosport.com/country/GameZone/home\\_gamezone.asp?LangueID=2](http://www.eurosport.com/country/GameZone/home_gamezone.asp?LangueID=2)

**EUROSPORT.CO.UK** .COM DEUTSCH BRITISH ESPAÑOL FRANÇAIS ITALIANO

**24 HR WORLD**

Football	Motorsports	Boxing	Audio & Video
Tennis	Horse Racing	Sailing	Game Zone
Rugby	Cricket	Other sports	TV Schedule

**Game Zone**

Home > Game zone

**SUZUKI Bikes Challenge: Win 3 bikes!**

SUZUKI offers you the chance to win the 3 following motorbikes: a GSX-R750, a V-Strom 1000cc and a Burgman 125 scooter. There 3 different games: 1 for each bike. Lots of other prizes must also be won!

**The Allianz Safety Online Game**

Win the battle of the pits, with the Allianz Safety Online Game: be the quickest on the track without losing control of your car, and win the contest! Show us your skills and you could be going to a European Formula 1 Grand Prix. So don't lose a second, come and test the Game Zone's latest acquisition!

**Join the Fujifilm Fun Zone!**

Welcome to the Fujifilm Fun Zone! Send us your funny and personal pictures related to sport, the best picture wins a Fujifilm Finepix 4800. Download your Fujifilm screen saver and play the memory game to give yourself the chance of winning the state of the art Nexia Q1 camera.

**Multiplayer Chess Game**

If you fancy yourself as good strategist in the sporting arena, then come and test your skills in the game

**Shopping Spree**

The latest football video games - are you ready to play with the best?

Start your engines - the best motorsports video games in just a click!

**What's hot**

Play now!

**Services**

Newsletter

Listo (Radio ECI 101.7... Freworks - Sin título... Eurosport - Microsoft ... 17:53

# Cadena SER



**URL**  
[www.serdeportes.com](http://www.serdeportes.com)

**Medio**  
 Cadena SER

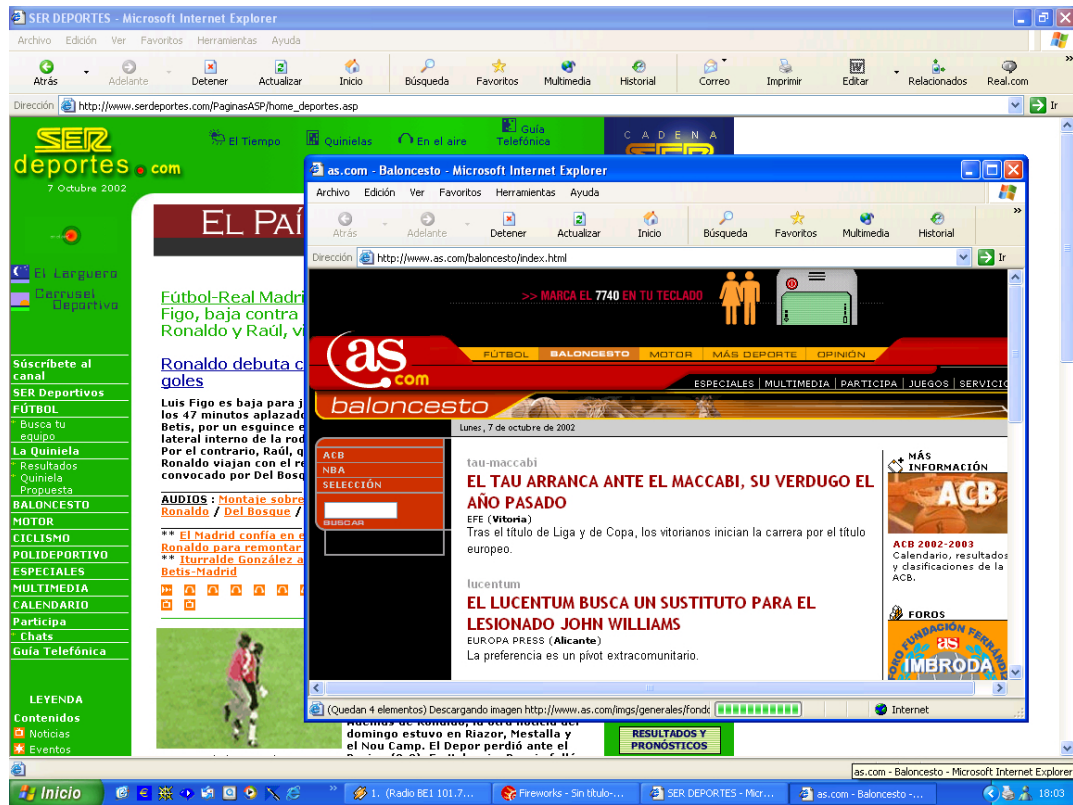
**Idioma**  
 Inglés

## Características

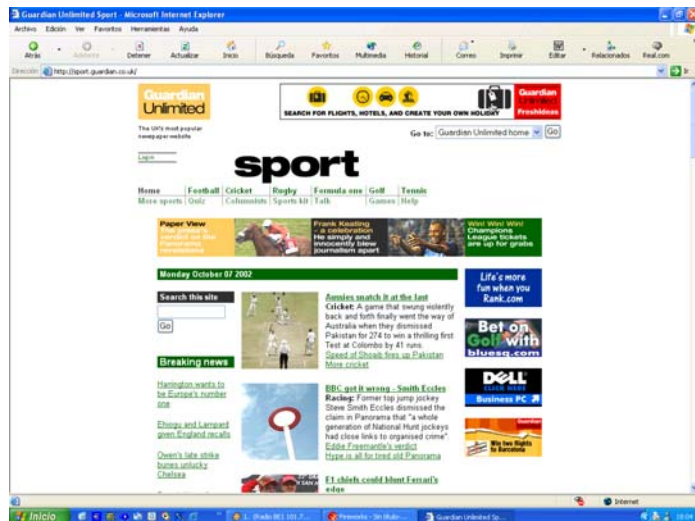
- Titulares**
- Noticias actualizadas**
- Reportajes, monográficos, entrevistas**
- Clasificación de información por deportes**
- Resultados partidos**
- Foro**
- Chat**
- Tienda Virtual**
- Video/streaming**  Audio y video
- Downloads**  Espacio multimedia del diario AS
- Juegos**
- Concursos**
- Enlaces de interés**
- Publicidad**
- Archivo**
- Taquilla virtual**
- Encuestas**  Los resultados se dan a conocer en los programas de la emisora
- Usuarios registrados**
- Servicio de suscripción**
- Webradio**  Cadena SER en línea
- Buscador**
- Sinergias**  El web enlaza con los contenidos del diario AS

## Comentarios

# Sinergias



## The Guardian



**URL**  
[www.theguardian.co.uk](http://www.theguardian.co.uk)

**Medio**  
 The Guardian

**Idioma**  
 Inglés

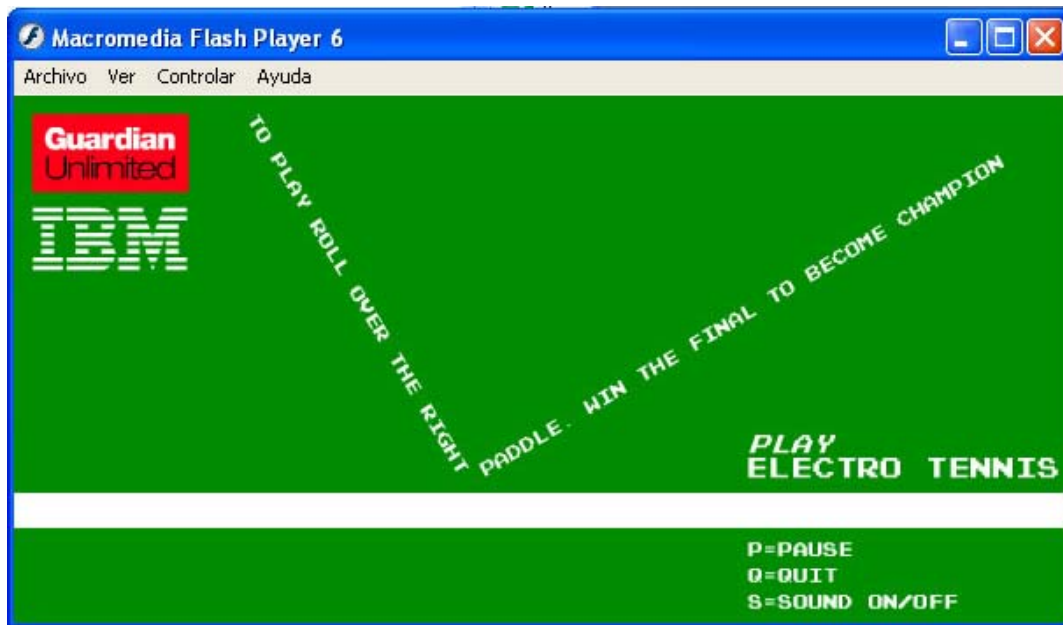
### Características

<b>Titulares</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Noticias actualizadas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Reportajes, monográficos, entrevistas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Clasificación de información por deportes</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Resultados partidos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Foro</b>	A partir de algunos temas de actualidad
<b>Chat</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Tienda Virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Video/streaming</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Downloads</b>	Sports Kid
<b>Juegos</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Concursos</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Enlaces de interés</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Publicidad</b>	Dirigida a un target muy concreto
<b>Archivo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Taquilla virtual</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Encuestas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Usuarios registrados</b>	Para participar en los foros, también servicio de login general de todo el web
<b>Servicio de suscripción</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Webradio</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Buscador</b>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Sinergias</b>	<input type="checkbox"/>

### Comentarios

Es la única sección del web que incluye elementos de entretenimiento: juegos, concursos, etc.

Entretenimiento





# El País



**URL**  
[www.elpais.es](http://www.elpais.es)

**Medio**  
 El País

**Idioma**  
 Castellano

## Características

- Titulares**
- Noticias actualizadas**
- Reportajes, monográficos, entrevistas**
- Clasificación de información por deportes**
- Resultados partidos**
- Foro**  Si, además el lector puede valorar cada noticia en función del grado de interés
- Chat**
- Tienda Virtual**
- Video/streaming**
- Downloads**
- Juegos**
- Concursos**
- Enlaces de interés**
- Publicidad**  Generalista
- Archivo**  El del web general
- Taquilla virtual**
- Encuestas**
- Usuarios registrados**
- Servicio de suscripción**
- Webradio**
- Buscador**
- Sinergias**  El del web general

## Comentarios



# Mundo Deportivo



## URL

[www.mundodeportivo.com](http://www.mundodeportivo.com)

## Medio

El Mundo Deportivo

## Idioma

Castellano

## Características

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Clasificación de información por deportes

Se crean diferentes canales agrupando contenidos relacionados con deportes, equipos preferidos, ligas, competiciones, etc.

## Resultados partidos

## Foro

A partir de varios temas de actualidad

## Chat

## Tienda Virtual

## Video/streaming

## Downloads

## Juegos

## Concursos

## Enlaces de interés

## Publicidad

Especializada

## Archivo

## Taquilla virtual

## Encuestas

A partir de la mayoría de las noticias publicadas

## Usuarios registrados

## Servicio de suscripción

## Webradio

## Buscador

## Sinergias

## Comentarios

# Sport



**URL**  
[www.sport.com](http://www.sport.com)

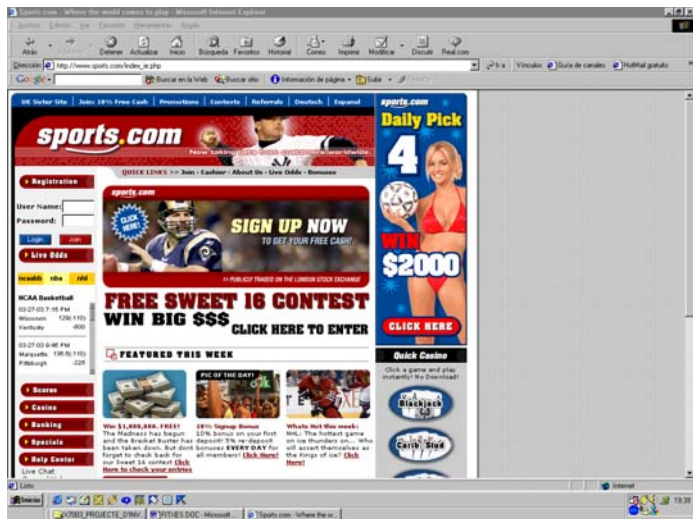
**Medio**  
 Sport

**Idioma**  
 Castellano

## Características

- |  |  |
|--|--|
| <b>Titulares</b>                                 | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Noticias actualizadas</b>                     | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Reportajes, monográficos, entrevistas</b>     | Sección de entrevistas   |
| <b>Clasificación de información por deportes</b> | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Resultados partidos</b>                       | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Foro</b>                                      | A partir de temas de actualidad  |
| <b>Chat</b>                                      | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Tienda Virtual</b>                            | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Video/streaming</b>                           | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Downloads</b>                                 | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Juegos</b>                                    | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Concursos</b>                                 | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Enlaces de interés</b>                        | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Publicidad</b>                                | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Archivo</b>                                   | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Taquilla virtual</b>                          | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Encuestas</b>                                 | A partir de la mayoría de las noticias publicadas                                  |
| <b>Usuarios registrados</b>                      | Tienen la posibilidad de configurar la página principal de acuerdo a sus intereses |
| <b>Servicio de suscripción</b>                   | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Webradio</b>                                  | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Buscador</b>                                  | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Sinergias</b>                                 | <input checked="" type="checkbox"/>  |
| <b>Comentarios</b>                               | <input type="checkbox"/>   |

# Sports.com



**URL**  
[www.sports.com](http://www.sports.com)

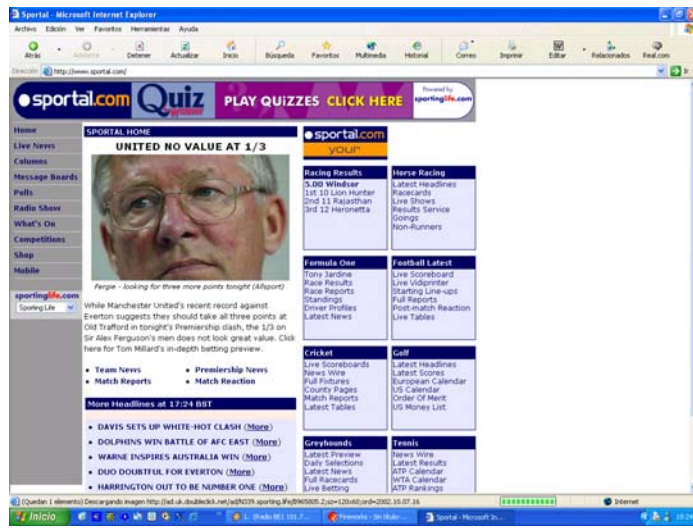
**Idioma**  
 Inglés

## Características

- |  |   |
|--|---|
| <b>Titulares</b>                                 | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Noticias actualizadas</b>                     | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Reportajes, monográficos, entrevistas</b>     | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Clasificación de información por deportes</b> | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Resultados partidos</b>                       | <input checked="" type="checkbox"/>                         |
| <b>Foro</b>                                      | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Chat</b>                                      | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Tienda Virtual</b>                            | <input checked="" type="checkbox"/>                         |
| <b>Video/streaming</b>                           | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Downloads</b>                                 | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Juegos</b>                                    | <input checked="" type="checkbox"/>                         |
| <b>Concursos</b>                                 | <input checked="" type="checkbox"/>                         |
| <b>Enlaces de interés</b>                        | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Publicidad</b>                                | <input type="checkbox"/>                                    |
|  | Gran cantidad de publicidad especializada en ocio y deporte |
| <b>Archivo</b>                                   | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Taquilla virtual</b>                          | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Encuestas</b>                                 | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Usuarios registrados</b>                      | <input checked="" type="checkbox"/>                         |
| <b>Servicio de suscripción</b>                   | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Webradio</b>                                  | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Buscador</b>                                  | <input type="checkbox"/>                                    |
| <b>Sinergias</b>                                 | <input type="checkbox"/>                                    |

## Comentarios

# Sportal.com



**URL**

[www.sportal.com](http://www.sportal.com)

**Idioma**

Inglés

## Características

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Clasificación de información por deportes
- Resultados partidos
- Foro
- Chat
- Tienda Virtual
- Video/streaming
- Downloads
- Juegos
- Concursos
- Enlaces de interés
- Publicidad

Bastante publicidad especializada. Importante la presencia de anunciantes apuestas

- Archivo
- Taquilla virtual
- Encuestas
- Usuarios registrados
- Servicio de suscripción
- Webradio
- Buscador
- Sinergias

## Comentarios

# Futvol.com



**URL**  
[www.futvol.com](http://www.futvol.com)

**Idioma**  
 Castellano

## Características

- Titulares**
- Noticias actualizadas**
- Reportajes, monográficos, entrevistas**
- Clasificación de información por deportes**
- Resultados partidos**
- Foro**
- Chat**
- Tienda Virtual**
- Video/streaming**
- Downloads**
- Juegos**
- Concursos**
- Enlaces de interés**
- Publicidad**
- Archivo**
- Taquilla virtual**
- Encuestas**
- Usuarios registrados**
- Servicio de suscripción**
- Webradio**
- Buscador**
- Sinergias**

Apartado multimedia muy completo con televisión en línea, audio, animaciones, espacio para móviles, PDA, etc.

Especializada

Del otro portal temático [basquetv.com](http://basquetv.com)

## Comentarios

Se convierte en la sección de deportes del portal generalista Ya.com

# FC Barcelona



## URL

[www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com)

**Organización deportiva**  
Club de fútbol

## Idioma

Inglés  
Español  
Catalán

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

#### Downloads

#### Tienda en línea

#### Taquilla en línea

#### Servicio de suscripción

#### Formación

#### Relaciones con socios/peñas

### B2B

#### Relaciones con inventores

#### Relaciones con los medios

#### Relaciones con patrocinadores

#### Relaciones publicas

## Comentarios

Temas de interés: streaming videos partidos



## Streaming videos partidos

The screenshot shows the FC Barcelona website interface. At the top, there's a navigation bar with 'FCBARCELONA.COM' and links for 'Home', 'Mapa Web', and 'Contacto'. Below this, there are tabs for 'Actualidad', 'FCB-Gente', 'El Club', and 'FCB-Emoción'. The main content area features a match selection dropdown set to 'Fútbol', 'Liga', and 'Sábado, 18 DIC Mallorca - FCBarcelona'. A large image shows a match in progress with the text '52h 1' 31" para el partido'. To the left, there's a sidebar with 'Ficha del Partido', ' alineaciones', and 'Goles'. Below this, it lists the stadium 'Son Moix, Palma de Mallorca' and the match date 'Sábado, 21 DIC 21:30 GMT(+1)'. A 'GALERÍA' section at the bottom shows a row of player portraits. The footer includes 'Copyright 2002 - FC Barcelona | Nota Legal' and 'Con la colaboración de'.

## Tienda en línea

The screenshot shows the FC Barcelona Official Shop website. The header includes 'FCBARCELONA' and 'OFFICIAL SHOP' with the club crest. A search bar is present, along with navigation links for 'Home', 'My Profile', 'Basket', 'Help', and 'Contact Us'. The main content area is titled 'Hero Player Shirts' and displays a grid of football shirts. Each shirt is accompanied by its name, player name, and price (£44.99). The shirts shown include:
 

- Barcelona Away Shirt 2002/03 with Kluivert 9 printing (£44.99)
- Barcelona Away Shirt 2002/03 with Enrique 21 printing (£44.99)
- Barcelona Away Shirt 2002/03 with Mendieta 17 printing (£44.99)
- Barcelona Away Shirt 2002/03 with Overmars 11 printing (£44.99)
- Barcelona Away Shirt 2002/03 with Saviola 7 printing (£44.99)
- Barcelona Home Shirt 2002/03 with Luis Enrique 21 printing (£44.99)
- Barcelona Home Shirt 2002/03 with Mendieta 17 printing (£44.99)
- Barcelona Home Shirt 2002/03 with Overmars 11 printing (£44.99)
- Barcelona Home Shirt 2002/03 with Saviola 7 printing (£44.99)

 A sidebar on the left lists various product categories like 'Playing Kit', 'Hero Player Shirts', 'Players Training', 'Bench Wear', 'Leisurewear', 'Headwear and Scarves', 'Gifts', 'Souvenirs', 'Bags & Balls', 'Nike Football', 'Football Training', 'Football Boots', 'Football Equipment', 'International Teams', 'European Teams', and 'Premiership Teams'. The footer shows a large image of the stadium.

# Real Madrid FC



## URL

[www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)

## Organización deportiva

Club de fútbol

## Idioma

Español

Inglés

Japones

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

#### Downloads

#### Tienda en línea

#### Taquilla en línea

#### Servicio de suscripción

#### Formación

Información para peñas

### B2B

#### Relaciones con inventores

#### Relaciones con los medios

#### Relaciones con patrocinadores

#### Relaciones publicas

### Comentarios

Temas de interés: ejemplos de publicidad; formación.  
Sección para el equipo de baloncesto.



## Resultados y publicidad

Web Oficial del Real Madrid C.F. - Real Madrid C.F. Official Web Site - Microsoft Internet Explorer

http://www.realmadrid.com/web\_realMadrid/templates/resultados/resultadosprimerequipo.jsp

English - Español - Mippen Resultados

Mapa • Tablón de Anuncios • Boletín • Concursos • Foros • Juegos

ULTIMO PARTIDO EN DIRECTO PROXIMO PARTIDO

Principal  
La Plantilla  
El Club  
Noticias  
**Resultados**  
Palmarés  
Galería Multimedia  
El Aula  
Socios  
Carnet Madridista  
Peñas  
Aficionados  
Fundación Real Madrid  
Baloncesto  
Tienda

Nuevo Depósito a 1 mes sin limite de cantidad. Para nuevos ingresos. AHORA, EL 31 DE...  
¿POR QUÉ NO MUEVES DE UNA VEZ TU DINERO?  
ING DIRECT (tu otro banco)  
901 02 03 04

RBE nº161/03

### Resultados Primer Equipo

Campeonato Nacional de Liga

Jornada 26 : 15/03/2003

Villarreal C.F.	0	1	Real Madrid
-----------------	---	---	-------------

Liga de Campeones

Jornada 6 : 18/03/2003

Lokomotiv de Moscú	0	1	Real Madrid
--------------------	---	---	-------------

Copa de S.M. el Rey

Consejos de prevención

Tienda Real Madrid

Constaue

Internet

Inicio

Descargando imagen http://www1.realmadrid.com/web\_realMadrid/mmedia

Inicio

18:17

## Formación

Web Oficial del Real Madrid C.F. - Real Madrid C.F. Official Web Site - Microsoft Internet Explorer

http://www1.realmadrid.com/web\_realMadrid/mmedia

English - Español - Mippen

Mapa • Tablón de Anuncios • Boletín • Concursos • Foros • Juegos • Postales

ULTIMO PARTIDO EN DIRECTO PROXIMO PARTIDO

Principal  
La Plantilla  
El Club  
Noticias  
Resultados  
Palmarés  
Galería Multimedia  
El Aula  
Socios  
Carnet Madridista  
Peñas  
Aficionados  
Fundación Real Madrid  
Baloncesto  
Tienda

Partes Médicas

Patrocinador Oficial

**SIEMENS**

Por el precio de un seguro... tu seguro de moto en Internet

...puedes estar en Fénix. Calcula ahora tu seguro haz clic aquí

Reglas de Competiciones  
Clases con...  
Cómo entrenar

Tienda Real Madrid

Consigne nuestros productos oficiales

Carnet Madridista

Vive más de

Internet

Inicio

18:17

### Clases con...

#### La Fábrica de "recuperadores"

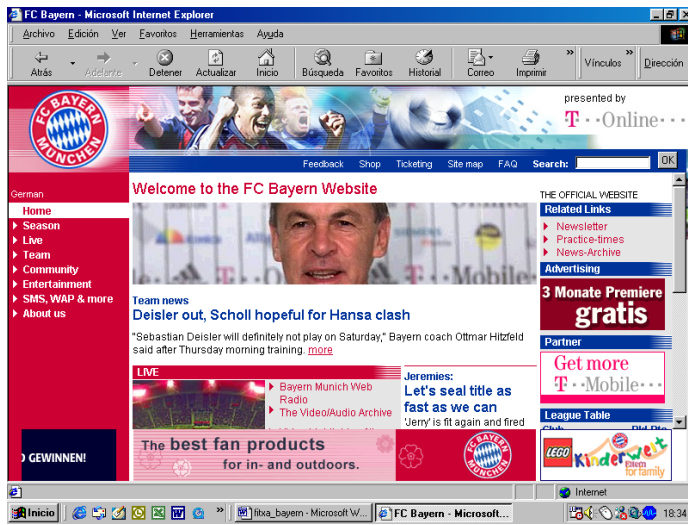
03/03/2003

El Real Madrid no sólo es cantera de futbolistas. También lo es de técnicos (Del Bosque, Benítez, Camacho, etc.), de preparadores físicos (Miriano es el mejor ejemplo)... y de fisioterapeutas (Paco López, José Luis San Martín), una disciplina médica cada vez más importante, y en la que el Club quiere ser vanguardia en investigación y formación. Cuatro ediciones han bastado para que el Curso de Fisioterapia Deportiva que organiza el Real Madrid en colaboración con la Universidad Alfonso X El Sabio se haya convertido en uno de los más prestigiosos de cuantos se imparten en Europa. Es un referente internacional. Tanto, que las 50 plazas de las que consta este interesante curso son escasas y hay una larga lista de espera entre diplomados de toda España.

A las partes,

Consigne nuestros productos oficiales

# FC Bayern de Munich



## URL

[www.fcbayern.t-online.de](http://www.fcbayern.t-online.de)

**Organización deportiva**  
Club de fútbol

## Idioma

Aleman  
Inglés

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

- Streaming limitado; no webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

- 

#### Downloads

- 

#### Tienda en línea

- 

#### Taquilla en línea

- 

#### Servicio de suscripción

- 

#### Formación

- 

#### Relaciones con socios/peñas

- 

### B2B

#### Relaciones con inventores

- 

#### Relaciones con los medios

- 

#### Relaciones con patrocinadores

- 

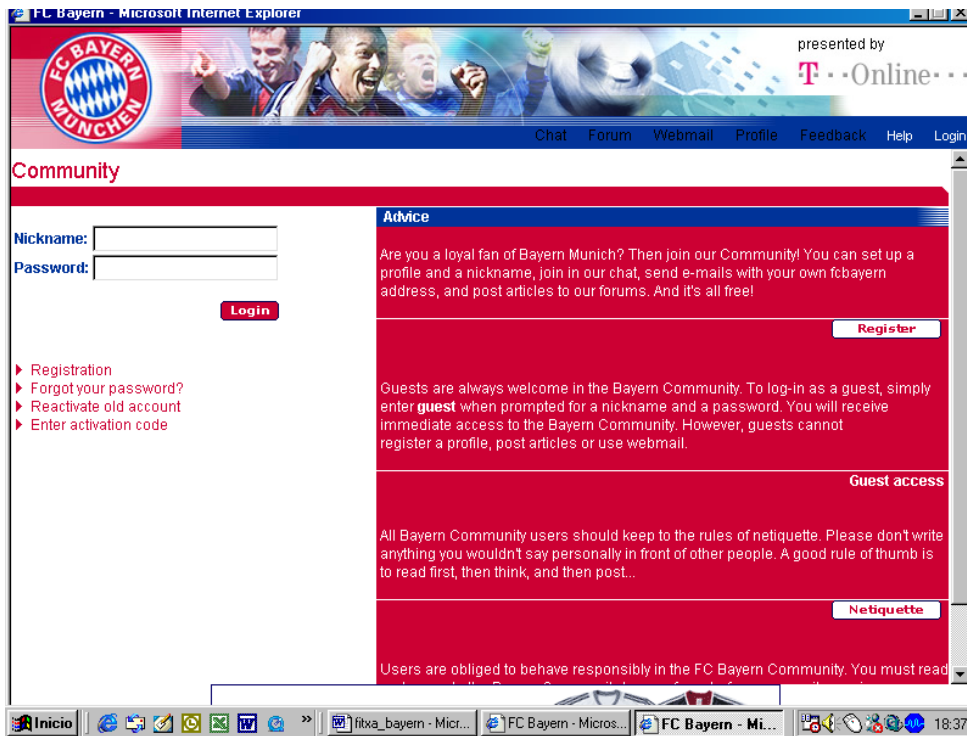
#### Relaciones publicas

- 

## Comentarios

Temas de interés: creación de una comunidad; relaciones con peñas

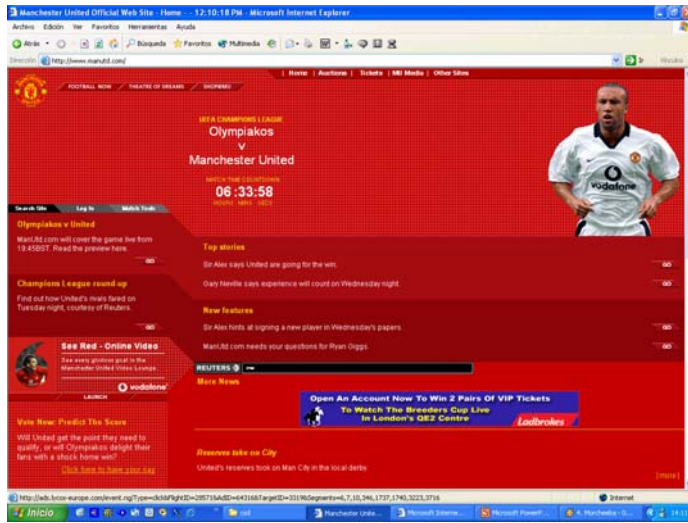
## Comunidad virtual y inscripción



## Relaciones con peñas



# Manchester United FC



## URL

[www.manutd.com](http://www.manutd.com)

**Organización deportiva**  
Club de fútbol

## Idioma

Inglés  
Chino

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

**Streaming/webcasting**  no webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

#### Downloads

#### Tienda en línea

#### Taquilla en línea

#### Servicio de suscripción

#### Formación

#### Relaciones con socios/peñas

### B2B

- Relaciones con inventores
- Relaciones con los medios
- Relaciones con patrocinadores
- Relaciones publicas

## Comentarios

Temas de interés: integración de patrocinadores; servicio de streaming/webcasting; relaciones B2B

## Streaming/webcasting

See Red - Microsoft Internet Explorer

SEE RED

WATCH THE GAME

ANALYSIS LAST MATCH THIS SEASON ARCHIVE PLAYERS NEWS PAYPERVIEW

**Welcome to See Red**  
You have reached the home of See Red, an in depth way of feeding your passion for Manchester United.

For coverage of news, latest matches, archived matches, features on your favourite players - and much more, it is THE must have package for Manchester United fans around the world.

Now the season has begun, Video Lounge lets you view extensive footage from our most recent matches, and enables you to highlight and analyse the incidents you want to see.

**ANALYSIS** Man United V Villa - 26/10/02... **FREE TO NON-MEMBERS!**

Catch up on the most recent action at the Last Match page **LAST MATCH**

**THIS SEASON** Missed some matches This Season? Fear not! Help is at hand!

Exclusive archive of clips from every Premier League Match since 1992/3. **ARCHIVE**

**PLAYERS** Have a look at your favourite Players in action. From 1992 onwards!

Red Hot News - **FREE TO NON-MEMBERS!** **NEWS**

**PAYPERVIEW** Latest Pay-Per-View video clips. Available to all.

Back | Homepage | Exit

PAY PER VIEW SUBSCRIBE

HELP UPGRADE

Inicio Ban... Man... Doc... Mic... See ... Doc... ES Ir 15:33

## Propios medios de comunicación

Manchester United Official Web Site - Home -- 1:38:09 PM - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Dirección http://www.manutd.com

Home Auctions Tickets MJ Media Other Sites

UEFA CHAMPIONS LEAGUE  
Olympiakos  
v  
Manchester United  
MATCH TIME: 04:14:29  
WEDNESDAY 26/10/02

Search Site Log In Match Tools

**Olympiakos v United**  
ManUtd.com will cover the game live from 19:45BST. Read the preview here. GO

**Champions League round-up**  
Find out how United's rivals fared on Tuesday night, courtesy of Reuters. GO

**See Red - Online Video**  
See every glorious goal in the Manchester United Video Lounge. LAUNCH

**Vote Now: Predict The Score**  
Will United get the point they need to qualify, or will Olympiakos delight their fans with a shock home win? Click here to have your say.

**Top stories**  
Sir Alex says United are going for the win. GO  
Gary Neville says experience will count on Wednesday night. GO

**New features**  
Sir Alex hints at signing a new player in Wednesday's papers. GO  
ManUtd.com needs your questions for Ryan Giggs. GO

**REUTERS** More News

**Open An Account Now To Win 2 Pairs Of VIP Tickets To Watch The Breeders Cup Live In London's QE2 Centre** Ladbrokes

**Reserves take on City**  
United's reserves took on Man City in the local derby. [more]

Inicio Microsoft PowerPoint ... Bandeja de entrada ... 4 Explorador de WL... Internet 16:30

## SS Lazio



### URL

[www.sslazio.it](http://www.sslazio.it)

**Organización deportiva**  
Club de fútbol

### Idioma

Italiano  
Inglés

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

- Solo video clips; no webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

- 

#### Downloads

- 

#### Tienda en línea

- 

#### Taquilla en línea

- 

#### Servicio de suscripción

- 

#### Formación

- 

#### Relaciones con socios/peñas

- 

### B2B

#### Relaciones con inventores

- 

#### Relaciones con los medios

- 

#### Relaciones con patrocinadores

- 

#### Relaciones publicas

- 

### Comentarios

Temas de interés: creación de Laziovillage (comunidad virtual); taquilla en línea; relaciones B2B



## Taquilla en línea

The screenshot shows the 'listicket' website, a ticketing platform for S.S. Lazio. The browser window title is 'Home Page - Lazio - Microsoft Internet Explorer'. The page features the S.S. Lazio logo and the 'listicket' branding. A navigation bar includes 'Listicket', 'Ricevitorie', and 'Home'. On the left, there is a user login section with fields for 'Utente' and 'Password', and buttons for 'Registrati' and 'Ok'. Below this are several menu buttons: 'Regolamento', 'Biglietteria', 'Stadio', 'Area utenti', 'News', and 'Aiuto'. The main content area is divided into 'Partite in vendita' (a large empty box), 'News' (listing ticket sales for Lazio-Atalanta, Lazio-Torino, and Lazio-Roma), and 'Link utili' (containing a link to 'Atac'). A prominent black banner on the right reads 'NON ASPETTARE! SCOPRI SUBITO ALICE ADSL'. Below the banner is an eagle logo and the '2000regali.com' logo. The browser's taskbar shows several open tabs and the system clock at 19:00.

## Relaciones con otras organizaciones B2B

The screenshot displays the 'S.S. Lazio - Investor Relations' website. The browser window title is 'S.S.Lazio - Investor Relations - Microsoft Internet Explorer'. The page has a blue and white color scheme with the S.S. Lazio logo and the text 'S.S.LAZIO INVESTOR RELATIONS'. A navigation bar at the top includes links for 'NAVIGA IL NETWORK', 'SITO UFFICIALE', 'LAZIOVILLAGE', 'LAZIO FINANCE', 'PRODOTTI UFFICIALI', 'BIGLIETTI', and 'FORMELLO'. Below the navigation bar is a financial chart showing stock performance. The main content area features a large image of a soccer ball wearing a green bowler hat. On the left, there is a sidebar with a list of links: 'Profilo della Società', 'Comunicati stampa', 'Rassegna stampa finanziaria', 'Documentazione finanziaria', 'La S.S. Lazio in Borsa', 'Analyst Coverage', 'Calendario degli eventi', and 'Contatti'. A 'Home' link is also present. The browser's taskbar shows multiple open tabs and the system clock at 19:05.

# Fédération internationale de Volleyball (FIVB)



**URL**  
[www.fivb.com](http://www.fivb.com)

**Organización deportiva**  
 Federación internacional deportiva

**Idioma**  
 Inglés  
 Francés  
 Español

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)  Y de sus campeonatos
- Externa

#### Streaming/webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

#### Downloads

#### Tienda en línea

Pero sale en el menú

#### Taquilla en línea

#### Servicio de suscripción

Para conseguir mas info

#### Formación

#### Relaciones con socios/peñas

N/A

### B2B

#### Relaciones con inventores

#### Relaciones con los medios

#### Relaciones con patrocinadores

#### Relaciones publicas

## Comentarios

Temas de interés: sección aparte de beach volleyball; promoción de campeonatos



## Beach volleyball

BeachVolley page - Microsoft Internet Explorer

CONTACT | SITEMAP

COMPETITIONS | PLAYER BIOS | WORLD RANKINGS | RULES | FORMS | BEACHVOLLEY STORY | REFEREEING

THE FIVB | THE GAME | VOLLEYBALL | BEACH VOLLEYBALL | PROGRAMMES | MARKETING | INFOMEDIA | STORE

**FIVB**  
fédération internationale de volleyball

www.fivb.org - THE OFFICIAL SITE

NEWS TODAY'S EVENTS UP-COMING SEE IT ON TV

**SPEEDO** **swatch** BEACH VOLLEYBALL WORLD TOUR STARTS IN 33 DAYS

CLICK ON PICTURES TO DOWNLOAD HI-RESOLUTION

FOR PLAYERS  
- World Tour 2003  
- World Tour 2002  
- Under 18  
- under 21  
- Challenger & Satellites

VISION OF BEACH BY NEXT GENERATION (click on pic to enlarge)

NEWS: Leading Brazilian men change partners

Internet

Inicio Inicio fitxa\_fivb - Microsoft Word BeachVolley page - ... 19:17

## Promoción de campeonatos

Volleyball Competitions - Microsoft Internet Explorer

CONTACT | SITEMAP

**FIVB**  
fédération internationale de volleyball

THE FIVB | THE GAME | VOLLEYBALL | BEACH VOLLEYBALL | PROGRAMMES | MARKETING | INFOMEDIA | STORE

COMPETITIONS | CALENDAR | WORLD RANKINGS | OFFICIAL RULES | OFFICIAL FORMS | VOLLEYBALL STORY

**VOLLEYBALL COMPETITION**

- 2003 WORLD CUPS
- 2002 WORLD CHAMPIONSHIP - MEN
- 2002 WORLD CHAMPIONSHIP - WOMEN
- 2002 WORLD LEAGUE
- 2002 WORLD GRAND PRIX
- 2001 WORLD GRAND CHAMPIONS CUP

Internet

http://www.fivb.org/en/volleyball/Competitions.htm

Inicio Inicio fitxa\_fivb - Microsoft Word Volleyball Competitio... 19:20

# Fédération Internationale de Football Association (FIFA)



## URL

[www.fifa.com](http://www.fifa.com)

## Organización deportiva

Federación internacional deportiva

## Idioma

Inglés

Español

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

- 

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

- 

#### Downloads

- 

#### Tienda en línea

- 

#### Taquilla en línea

- 

#### Servicio de suscripción

- 

#### Formación

- 

#### Relaciones con socios/peñas

- N/A

### B2B

#### Relaciones con inventores

- 

#### Relaciones con los medios

- 

#### Relaciones con patrocinadores

- 

#### Relaciones publicas

- 

## Comentarios

Temas de interés: centro de servicios con mucha información y publicaciones institucionales para medios de comunicación y federaciones nacionales; ejemplos de relaciones publicas (sobre todo con ONGs)

## Relaciones públicas

SOS Children's Villages - a new home and loving care in a family for orphans and children in ne - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Home Register Login language Site Map

CONTACT US FAQs "Security & Privacy" Site Map

EXPERIENCE OUR WORK CONTRIBUTE COMMUNICATE WITH OTHERS READ THE NEWS DISCOVER US

Search

Subscribe to newsletter

Hot News

20/03/2003 - SOS Children's Villages is preparing to launch an emergency relief programme for Iraqi refugees on the Iraqi-Jordanian border. [more...](#)

20/02/2003 - On Monday 17 February, 22 children from the SOS Hermann Gmeiner School Nairobi were invited to the Nairobi Holiday Inn to meet the Kenyan cricket team. [more...](#)

Work for us!

Job vacancies within SOS-Kinderdorf International. [more...](#)

Spotlight Africa

Above all in southern Africa, extensive sectors of the population are living in alarming conditions. Drought, mismanagement, political instability and AIDS are factors which determine and influence each other. SOS co-workers report on the current situation - in particular on the impact of AIDS and various SOS Children's Village projects supporting the people concerned. [more...](#)

Research, Further Training, Advice, Encounter

The Hermann Gmeiner Academy in Austria, an educational centre and a platform for the intercultural exchange.

Ever wanted to change somebody's

With less than 1 US \$ per day you can give children a future. [more...](#)

UNICEF and FIFA - Football, the right to play - Microsoft Internet Explorer

Inicio | Español | UNICEF | FIFA | FIFAworldcup.com

unicef FIFA One passion One world One responsibility

WHY FOOTBALL? FOOTBALL AROUND THE WORLD THE PLAYERS CHANGE YOUR WORLD SAY YES FOR CHILDREN SUPPORT UNICEF

Childhood itself is difficult to preserve in a world beset, as this one is, by armed conflict, poverty, and HIV/AIDS. Yet, UNICEF and FIFA believe that football can help rescue the part of childhood that includes the right to play. And as children gather to play football in villages and large cities, in wealthy and poor nations, they will share in a passion that unites people all over the world.

THE ISSUES

PROTECT CHILDREN  
FIGHT HIV/AIDS  
EDUCATE EVERY CHILD

THE PLAYERS

Juniinho Paulista on helping children in need  
El Hadj Diouf on building a better world for children  
Brandi Chastain on empowering girls

DID YOU KNOW

During the span of a 90-minute match, 1,200 children will die of preventable disease and malnutrition.

I'm very worried about my friends  
Saving young lives with football  
Afghan children learn to play again

## Centro de servicios

FIFA Publications and Handbook - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

home football family women's football competitions site map

Thu, 20 Mar, 2003

Media Releases InfoPlus Publications

FIFA Search

Search for:

Media Release  
 News  
 Newsletter  
 Articles

Search

For a more complete search, please go to the [FIFA Search page](#)

Football Family

All FIFA Members

- AFC
- CAF
- CONCACAF
- CONMEBOL
- OFC
- UEFA

Publications

FIFA Magazine

Choose to edition

Laws of the Game

- Laws of the Game and Decisions of the International Football Associations Board - 2002  
[\(English : Español : Français : Deutsch\)](#) [2mb file]
- Questions and Answers to the Laws of the Game  
[\(English : Español : Français : Deutsch\)](#)
- Milestones in the history of the Laws of the Game
- Laws of the game for Futsal (Indoor Football)

FIFA Directory

- FIFA President
- General Secretary
- General Secretariat of FIFA [FIFA House]
- FIFA Committees
- Confederations
- National Associations
- FIFA Referee Directory

FIFA Congress

- 53rd Ordinary FIFA Congress - Agenda and Enclosures  
[\(English : Español : Français : Deutsch\)](#)

Statutes of FIFA

This text was approved by the 2001 Extraordinary FIFA Congress in Buenos Aires and shall apply as from 7 October 2001.

# International Association of Athletics Federations (IAAF)



## URL

[www.iaaf.org](http://www.iaaf.org)

## Organización deportiva

Federación internacional deportiva

## Idioma

Inglés

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

- no webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista  Newsletter

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

- 

#### Downloads

- 

#### Tienda en línea

- 

#### Taquilla en línea

- 

#### Servicio de suscripción

- 

#### Formación

- 

#### Relaciones con socios/peñas

- N/A

### B2B

- Relaciones con inventores
- Relaciones con los medios
- Relaciones con patrocinadores
- Relaciones publicas

## Comentarios

Temas de interés: un enfoque institucional; video streaming

Información institucional

IAAF.org > Inside IAAF

**Inside IAAF**

- Structure
- Federations
- History
- IAF
- Contacts

**Home**

- News
- Athletes Journals
- Calendar & Results
- Statistics
- World Rankings
- Multimedia
- Inside IAAF**
- Links
- The Sport of Athletics
- Community
- Development
- Downloads
- Official Partners

**Lamine Diack (IAAF)**

Welcome to the "Inside IAAF" section of the official IAAF web site. This section provides a wealth of information concerning the structure, membership and profiles of the members of the International Association of Athletics Federations, the various Committees and Council in their great responsibility of governing the sport of Athletics world-wide.

Together with my colleagues on the Council, we will build on the legacy left us by Primo Nehiolo and, as a team, strive to...

To download the following IAAF Official Documentation go to the Downloads section

- IAAF Handbook 2002
- IAAF Advertising Regulations for competitions under IAAF Rules
- IAAF Publications Order Form
- IAAF Member Federation Manual

Centro de servicios

IAAF.org > Statistics > Top Lists

**2003 Indoor Top Lists**

MEN		WOMEN	
50 metres - 55 metres	60 metres	50 metres - 55 metres	60 metres
100 metres - 200 metres	300 metres - 400 metres	100 metres - 200 metres	300 metres - 400 metres
500 metres - 600 metres	1000 metres - 1500 metres	500 metres - 600 metres	800 metres
1 Mile - 2 Miles	2000 metres	1 Mile - 2 Miles	2000 metres
3000 metres - 5000 metres	10000 metres	3000 metres - 5000 metres	10000 metres
2000 metres steeplechase	3000 metres steeplechase	2000 metres steeplechase	3000 metres steeplechase
3000 metres walk	5000 metres walk	3000 metres walk	5000 metres walk
10000 metres walk	50 metres hurdles	10000 metres walk	50 metres hurdles
55 metres hurdles	60 metres hurdles	55 metres hurdles	60 metres hurdles
110 metres hurdles	300 metres hurdles	100 metres hurdles	300 metres hurdles

**Outdoor**

All Time Lists

- 2002
- 2001
- 2000
- 1999
- 1998

All Time Junior Lists

- 2002 Juniors
- 2001 Juniors
- 2000 Juniors

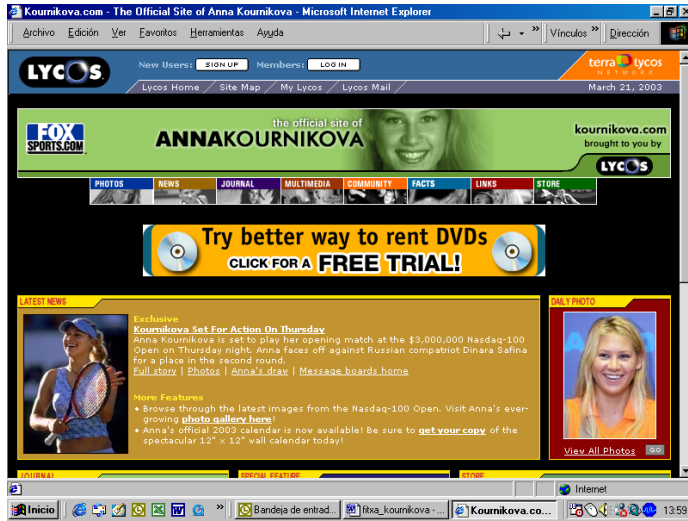
World Championship Standards

**Indoor**

All Time Lists

- 2003
- 2002
- 2001
- 2000
- 1999

# Anna Kournikova



**URL**  
[www.kournikova.com](http://www.kournikova.com)

**Organización deportiva**  
 Atleta

**Idioma**  
 Inglés

## Características

- B2C**
- Información y noticias**
    - Titulares
    - Noticias actualizadas
    - Reportajes, monográficos, entrevistas
    - Resultados partidos y clasificaciones
  - Publicidad**
    - Interna (patrocinio)
    - Externa
  - Streaming/webcasting**  no webcasting
  - Propios medios**
    - TV digital
    - Radio
    - Revista
  - Servicios interactivos**
    - Chats
    - Foros
    - Concursos
    - Encuestas
  - Juegos**
  - Downloads**
  - Tienda en línea**
  - Taquilla en línea**  N/A
  - Servicio de suscripción**
  - Formación**
  - Relaciones con socios/peñas**  Tiene su propio 'comunidad'
- B2B**
- Relaciones con inventores**  N/A
  - Relaciones con los medios**
  - Relaciones con patrocinadores**
  - Relaciones publicas**

## Comentarios

Temas de interés: información personal y sobre su club y la selección nacional de Brasil; relaciones con patrocinadores personales; servicios interactivos



Tienda en línea

Kournikova.com - The Official Site of Anna Kournikova - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

PHOTOS NEWS JOURNAL MULTIMEDIA COMMUNITY FACTS LINKS STORE

### New! Anna Kournikova Official 2003 Calendar

Have Kournikova in your life 365 days a year! Anna Kournikova's new Official 2003 Calendar features glamour and action photos, plus September through December 2002. It is surely an item every fan should own! Order yours today and avoid the disappointment of missing out!



ANNA  
KOURNIKOVA

Official  
2003  
CALENDAR

This spectacular 12" x 12" wall calendar features brand new stunning images of beautiful Anna!



if you can surf the web

you can file your taxes online and get your refund fast!

http://www.kournikova.com/store/

Inicio Bandeja de entrad... fitxa\_kournikova - ... Kournikova.co...

JFTurner and Company. Anna Kournikova, Krystal, NFL, NBA, MLB, NHL, WTA, Models, Animals, Art, - Microsoft Internet Ex...

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

ENRIQUE IGLESIAS LAKERS New York Yankees Detroit Red Wings PATRIOTS



## John F. Turner and Company

P.O.Box 1332 - Modesto, Ca 95353-1332  
(800) 337-5723 - (209) 524-6365

*An Industry Leader in Licensed Sports Calendars and Gift Products*



Anna Kournikova Pamela Anderson

Inicio Bandeja de ... fitxa\_kourni... Kournikova... JFTurner ...

## Relaciones con patrocinadores

**Kournikova.com - The Official Site of Anna Kournikova - Microsoft Internet Explorer**

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vínculos Dirección


PHOTOS NEWS JOURNAL MULTIMEDIA COMMUNITY FACTS LINKS STORE

**LATEST RESULT**  
Aussie Open, 2R  
J. Henin beat  
A. Kournikova  
6-0, 6-1  
[Discuss It](#)


**JOURNAL**  
Anna K stays in touch  
with personal entries  
in her online diary.  
[Read It](#)


**PHOTOS**  
Check out exclusive  
photos in the official  
Anna K gallery.  
[Anna's Gallery](#)

**Lycos Exclusive**

  
Anna takes time out to welcome you to her  
official website on Lycos.  
[Watch It](#) | [Hear It](#)

**Anna's Lycos Commercials**


  
Go behind the scenes of the shoot and hang out with  
Anna on the set!  
[Broadband](#) | [56K](#)

  
During the launch of Lycos Sports at Wimbledon,  
Anna Kournikova received The Lycos 50 Most  
Searched Athlete Award from Lycos.  
Check out the Anna Kournikova press conference  
and award ceremony.  
[Watch the Ceremony](#)

**Congrats!**

Click Here! **Winner ID:**  
**#285147B62**

**has won our  
hourly contest!**



**Claim  
Your  
Prize  
Now!**

http://ln.doubleclick.net/click\_h=v21216710101a\_5320293;0-0-0,5673934,9198-1201600,2506624|25048261...?http://p.th

Internet

Inicio Bandeja de ... fitxa\_kourni... Kourniko... JFTurner an... 14:08



# Ronaldo



**URL**  
[www.r9ronaldo.com](http://www.r9ronaldo.com)

**Organización deportiva**  
Atleta

**Idioma**  
Inglés  
Portugués  
Español  
Italiano

## Características

- B2C**
  - Información y noticias**
    - Titulares
    - Noticias actualizadas
    - Reportajes, monográficos, entrevistas
    - Resultados partidos y clasificaciones
  - Publicidad**
    - Interna (patrocinio)
    - Externa
  - Streaming/webcasting**  no webcasting
  - Propios medios**
    - TV digital
    - Radio
    - Revista  Newsletter
  - Servicios interactivos**
    - Chats
    - Foros
    - Concursos
    - Encuestas
  - Juegos**
  - Downloads**
  - Tienda en línea**
  - Taquilla en línea**  N/A
  - Servicio de suscripción**
  - Formación**
  - Relaciones con socios/peñas**  Tiene su propio 'fan club'
- B2B**
  - Relaciones con inventores**  N/A
  - Relaciones con los medios**
  - Relaciones con patrocinadores**
  - Relaciones publicas**

## Comentarios

Temas de interés: información personal y sobre su club y la selección nacional de Brasil; relaciones con patrocinadores personales; servicios interactivos

## Información personal

R9ronaldo.com - the official web site - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vínculos Dirección

R9ronaldo.com the official site

AND GET 1 MONTH FOR FREE! \*\*  
\*\* (For all new subscriptions (at last 1 month of paid gametime))

MAIL CHAT FANS CLUB CARDS TIENDA JUEGOS OPINA DOWNLOADS LINKS

### CARRERA

17 Mar 2003 16:56  
2 goles en Moscú  
Ante el Spartak

Ronnie ya sabe lo que es marcar en Moscú... y por partida doble. Ronaldo disputó el pasado **11 de diciembre** el partido de ida en el Bernabeu ante el Lokomotiv, que acabó en empate (2-2). El **brasileño** fue sustituido en el descanso por **Guti**. En su historial particular no hay otros partidos ante el Lokomotiv, aunque hay algunos ante el Spartak. En la temporada 1997-98, cuando conquistó la Copa de la Uefa con el Inter, marcó 2 goles en Moscú, en las semifinales. Fue en el partido de vuelta, en el que los nerazzurri ganaron por 1-2 fuera de casa (**el 14 de abril de 1998**) tras haber ganado la ida por el mismo resultado (**el 31 de marzo del 1998**). En la Champions League el Inter volvió a enfrentarse al Spartak a la siguiente temporada. El **14 de octubre de 1999** los nerazzurri

DIA POR DIA  
CARRERA  
GOLES  
FOTOS  
EQUIPOS  
EN DIRECTO  
AMIGOS  
TOP SECRET  
CARIDAD

Internet  
Búsqueda en Google: ronaldo oficial web - Microsoft Internet Explorer

Inicio Ba... fitx... Gu... Bú... H... LZ... 13:07

## Servicios interactivos

R9ronaldo.com - the official web site - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vínculos Dirección

R9ronaldo.com the official site

JOIN THE MYTH OF SOMA...

MAIL CHAT FANS CLUB CARDS TIENDA JUEGOS OPINA DOWNLOADS LINKS

### CHAT

chat

Connect  
Controls  
ronaldo\_Cha

User Info

User Name [required]   
Your Profile [optional]   
Password [if required]

OK, Connect!

DIA POR DIA  
CARRERA  
GOLES  
FOTOS  
EQUIPOS  
EN DIRECTO  
AMIGOS  
TOP SECRET  
CARIDAD

Internet  
Subprograma iniciado

Inicio Outlook para hoy - ... fitxa\_ronaldo - Micr... R9ronaldo.com... 13:39



URL  
[www.icons.com](http://www.icons.com)

Organización deportiva  
 Atleta (futbolistas)

Idioma  
 Inglés  
 Español

**Características**

- B2C**
- Información y noticias**
  - Titulares
  - Noticias actualizadas
  - Reportajes, monográficos, entrevistas
  - Resultados partidos y clasificaciones
- Publicidad**
  - Interna (patrocinio)
  - Externa
- Streaming/webcasting**  no webcasting
- Propios medios**
  - TV digital
  - Radio
  - Revista
- Servicios interactivos**
  - Chats
  - Foros
  - Concursos
  - Encuestas
- Juegos**
- Downloads**
- Tienda en línea**
- Taquilla en línea**  N/A
- Servicio de suscripción**
- Formación**
- Relaciones con socios/peñas**
- B2B**
- Relaciones con inventores**  N/A
- Relaciones con los medios**
- Relaciones con patrocinadores**
- Relaciones publicas**

**Comentarios**

Temas de interés: un web colectivo de futbolistas europeos (sobre todo de la liga inglesa y española); dirigido a fans y periodistas

## Información personal: el ejemplo de Raúl

ICONS.COM - My Home Page - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vinculos Dirección

gana una entrada para ver al

Icons **[ Raúl González ]** MI PÁGINA DE INICIO Español

pincha aquí  
Acceso directo a la página de los jugadores

mi página de inicio  
diario  
autobiografía  
hitos  
álbum de fotos  
contacta conmigo  
fuera del campo  
página de inicio de icons

Hola y bienvenidos a mi página web oficial.

Esta página contiene mi biografía, donde puedes leer los hechos más importantes de mi carrera, ver mis fotos, conocer algunas anécdotas, algunos de mis recuerdos...

Disfrutad de ella y volved pronto.

Recibid un afectuoso saludo.

[ página oficial ]

Últimas noticias

Raúl: Tengo que seguir goleando

Helguera: Temo más al Lokomotiv que a...

Participa

Competiciones

Consigue una foto exclusiva de Guti go

Internet

Inicio Bandeja de entra... ICONS.COM - ... fitxa\_icons - Micr... 15:34

## Relaciones con medios de comunicación

ICONS.COM - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vinculos Dirección

Icons **[ Página oficial de los principales jugadores de fútbol del mundo ]** Páginas europeas

noticias (click para ampliar) tes: No me veo fuera del Real Madrid ... Luque: Makaay es le mejor de Europa ... Cocur: Antic puede

Webs Oficiales

Pincha aquí  
y elige el jugador por país, liga y club o seleccionalo en la lista inferior

Jugador A-Z

¿Quién lo dijo?

Mi único objetivo es trabajar lo más duro posible para que el mister siga contando

Pincha aquí para descubrir quién ha dicho esto

¿Quiere ofrecer a sus lectores la verdad?

El contenido de Icons está ahora disponible tanto para los medios de comunicación tradicionales como para los consumidores vinculados a empresas de las nuevas tecnologías. Gracias a una licencia usted puede

- Adquirir contenidos exclusivos de los principales jugadores de fútbol europeos.
- Conseguir el derecho de reproducir los diarios de Iván Helguera, Guti, Julen Guerrero... con un día de antelación.
- Acceder a un contenido exclusivo sólo para usar en sus publicaciones.

Icons le puede ofrecer también regalos exclusivos para competiciones, acceso exclusivo a chats personales, a sesiones de fotografías en un estudio y a mucho más.

Por eso, si está interesado en usar la imagen de uno de nuestros futbolistas o facilitar a sus lectores un acceso directo a las noticias que ellos hacen mande un email a [jesusmarin@icons.com](mailto:jesusmarin@icons.com) o llame a Jesús Marín al número de teléfono 0034912100827.

Algunos de nuestros clientes:

21/3/2003 15:40

Socios

Introduce tus datos si ya estás registrado

Usuario:

Contraseña:

Recordar contraseña la próxima vez:

Pincha

Promociones

Infórmate sobre nosotros

Internet

Listo Bandeja de entrad... ICONS.COM - ... fitxa\_icons - Micros... 15:40

# FIFA World Cup 2002 Korea-Japan



## URL

[www.fifaworldcup.yahoo.com](http://www.fifaworldcup.yahoo.com)

**Organización deportiva**  
Acontecimiento deportivo

## Idioma

Inglés  
Español  
Francés  
Alemán  
Japonés  
Coreano  
Chino

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

**Streaming/webcasting**  no webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

#### Downloads

#### Tienda en línea

#### Taquilla en línea

#### Servicio de suscripción

#### Formación

**Relaciones con socios/peñas**

### B2B

**Relaciones con inventores**  N/A

**Relaciones con los medios**

**Relaciones con patrocinadores**

**Relaciones publicas**

## Comentarios

Temas de interés: servicio de suscripción de video streaming; información sobre las sedes del acontecimiento y sobre el campeonato

## Video streaming

The screenshot shows the Microsoft Internet Explorer browser window displaying the official website for the 2002 FIFA World Cup in Korea and Japan. The page features a navigation menu with buttons for 'Inicio', 'Destino Asia', 'Entretenimiento', 'Fútbol puro', and 'Torneo'. The main content area is titled 'Archivos de la Copa Mundial de la FIFA™' and includes several sections:

- Partidos Clásicos**: A sidebar menu with links to 'Jugadores clásicos', 'Momentos más interesantes en TV', 'Copas Mundiales de la FIFA™ anteriores', and 'Historia de la FIFA'.
- Gol del Siglo**: A section with a video player and the text '¿Cuál es el mejor gol de la historia de la Copa Mundial de la FIFA™?' and a 'Resultado' link.
- Philips Dream Team**: A section with a video player and the text '¿Quiénes son los mejores jugadores de la historia de la Copa Mundial de la FIFA™?' and a 'Resultado' link.
- Zona de fotos**: A section with the FIFA World Cup Germany 2006 logo and the text 'Copa Mundial de la FIFA Alemania 2006' and a 'Más fotos...' link.
- Partidos Clásicos**: A section with a video player and the text 'Revive los momentos históricos de la historia del fútbol a través de los excelentes videos de'.

The browser's taskbar shows the current page is 'Copa Mundial de la F...' and the system clock indicates 16:18.

## Información logística

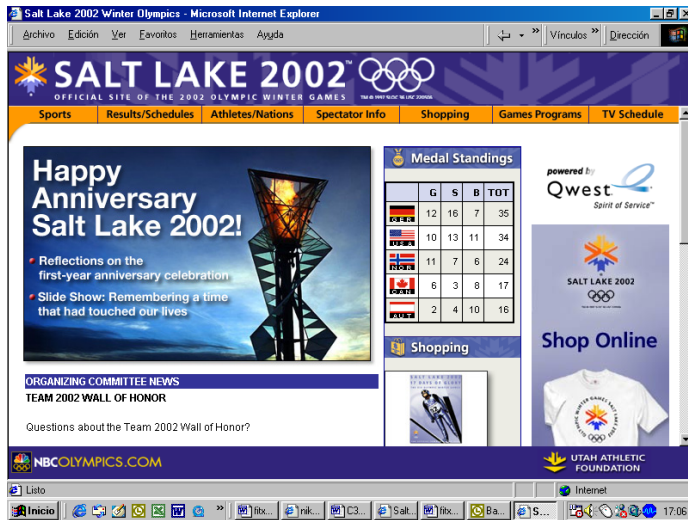
The screenshot shows the Microsoft Internet Explorer browser window displaying the 'Destino Asia' section of the official website for the 2002 FIFA World Cup in Korea and Japan. The page features a navigation menu with buttons for 'Inicio', 'Destino Asia', 'Entretenimiento', 'Fútbol puro', and 'Torneo'. The main content area is titled 'Destino Asia' and includes several sections:

- Ciudades anfitrionas**: A sidebar menu with links to 'Estadios', 'Fútbol en Asia', and 'Tienda Oficial'.
- Destino Asia**: The main content area, featuring a map of the Republic of Korea and Japan with 20 cities marked. The cities listed are: Seúl, Incheon, Suwon, Taejeon, Taegu, Chonju, Kwangju, Ulsan, Pusan, Soawipo, Sapporo, Miyagi, Niigata, Ibaraki, Saitama, Yokohama, Shizuoka, Kobe, Osaka, and Oita.
- Un día en la vida de...**: A section with a photo of Joseph Sepp Blatter and the text 'Presidente de la FIFA' and 'Me da poder y energía' and a 'Más...' link.
- Zona de fotos**: A section with the FIFA World Cup Germany 2006 logo and a 'Más fotos...' link.

The browser's taskbar shows the current page is 'Copa Mundial de la F...' and the system clock indicates 16:20.



# Salt Lake City 2002 Winter Olympic Games



## URL

[www.saltlake2002.com](http://www.saltlake2002.com)

**Organización deportiva**  
Acontecimiento deportivo

## Idioma

Inglés  
Español  
Francés  
Alemán  
Japonés  
Coreano  
Chino

## Características

### B2C

#### Información y noticias

- Titulares
- Noticias actualizadas
- Reportajes, monográficos, entrevistas
- Resultados partidos y clasificaciones

#### Publicidad

- Interna (patrocinio)
- Externa

#### Streaming/webcasting

#### Propios medios

- TV digital
- Radio
- Revista

#### Servicios interactivos

- Chats
- Foros
- Concursos
- Encuestas

#### Juegos

#### Downloads

#### Tienda en línea

#### Taquilla en línea

#### Servicio de suscripción

#### Formación

#### Relaciones con socios/peñas

### B2B

#### Relaciones con inventores

 N/A

#### Relaciones con los medios

#### Relaciones con patrocinadores

#### Relaciones publicas

## Comentarios


Temas de interés: relaciones con patrocinadores; papel dentro del Movimiento Olímpico

## Voluntarios y entradas en línea

Microsoft Internet Explorer - <http://web.archive.org/web/20010622234817/http://www.saltlake2002.com/>

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vinculos Dirección



OFFICIAL SITE OF THE 2002 OLYMPIC WINTER GAMES

[Home] Main Sections Menu Choose a Sport

### Got talent?

[Apply now.](#)

[Buy Olympic Tickets](#) | [Olympic Arts Festival Tickets](#)

**Free Screensaver & Olympic Updates**

**Visitor Information**

- [News](#)
- [Schedules](#)
- [Features](#)
- [Athlete's Voice](#)
- [Athlete Bios](#)
- [About This Sport](#)
- [Get Involved](#)
- [Ticket Info](#)
- [Venues](#)
- [Torch Relay](#)
- [Olympic Arts Festival](#)
- [Ceremonies](#)
- [Environment](#)
- [For Kids](#)

**OLYMPIC NEWS:**

SLOC // 31 May 2001 // [Ticket auction sales exceed expectations](#)

Figure skating // 31 May 2001 // [MSNBC: Figure skating brings in the censors](#)

Hockey // 23 May 2001 // [MSNBC: Roy, Brodeur face off](#)


SLOC // 21 May 2001 // [MSNBC: Olympic internet auction kicks off](#)

Olympics // 16 May 2001 // [MSNBC: China-Taiwan Games unlikely](#)

Alpine skiing // 14 May 2001 // [MSNBC: Men's alpine ski coach retires](#)

[More News](#)

**TICKETS:**


 [Buy 2002 Olympic Winter Games Tickets:](#)  
[Click here](#) for more information

[Official Olympic Ticket Auction](#)

[2002 Olympic Arts Festival](#)

[Accommodations](#) | [Transportation](#) | [Visitor information](#)

**SHOPPING:**

 [Salt Lake 2002™ Store:](#) Purchase an authentic Salt Lake 2002 Windsock. \$27.99.

IN ASSOCIATION WITH NBCOLYMPICS.COM

Inicio Internet


fitxa\_nike - ... nike :: EUR... C3\_030320... http://we... 16:53

## Información logística

Salt Lake 2002 Winter Olympics - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vinculos Dirección



OFFICIAL SITE OF THE 2002 OLYMPIC WINTER GAMES

Sports Results/Schedules Athletes/Nations Spectator Info Shopping Games Programs TV Schedule

### GAMES PROGRAMS



Stu Forster / Allsport

**Paralympics**

One of the world's great sporting events — the [Paralympic Winter Games](#) — comes to Salt Lake City in the weeks following the Olympic Winter Games. Find out about the spirit behind this inspiring event, which features athletes from 35 nations.



John Wang / SLOC

**A Healthier You for 2002**

Find out about [Utah's Health Legacy Program](#), the largest health initiative in Olympic Winter Games history. A Healthier You 2002 provides information, opportunities and incentives to begin and maintain healthy behaviors.

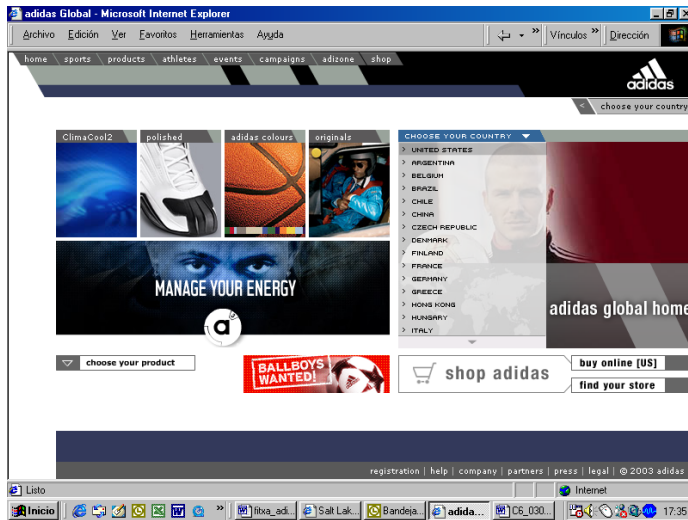
NBCOLYMPICS.COM UTAH ATHLETIC FOUNDATION

Inicio Internet

fitxa\_sallake - Microsoft W... Salt Lake 2002 Winte... 16:38



# Adidas



## URL

[www.adidas.com](http://www.adidas.com)  
[www.adidas-salomon.com](http://www.adidas-salomon.com)

## Organización comercial

Productor de bienes deportivos

## Idioma

19

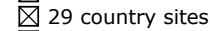
## Características

### B2C

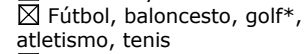
**Sitio global**



**Sitios locales**



**Secciones de deportes**



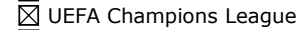
**Productos**



**Aletas**



**Eventos**



**Campañas de publicidad**



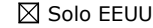
**Juegos**



**Downloads**



**Tienda virtual**



### B2B

**Relaciones con inventores**



**Relaciones con los medios**



**Relaciones con organizaciones deportivas**



**Relaciones publicas**



## Comentarios

Temas de interés: creación de 29 sitios para países específicos; máximo uso de patrocinio; presentaciones multi-media; sección aparte para mujeres

\* Adidas es una marca del grupo adidas-Salomon y tiene un web separado para golf  
<http://adidasgolf.com>

## Productos

adidas Spain - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

portada deporte productos jugadores eventos campañas adizone  
catálogo guía técnica guía de tallas guía de colores eyewear mi adidas

adidas

elige tu país

Deportes Productos Buscar Búsqueda rápida

Selección 1

Accesorios  
Calzado  
Réplicas  
Textil

PRODUCTOS OTOÑO / INVIERNO 2002

CATÁLOGO DE PRODUCTOS  
OTOÑO / INVIERNO 2002

SELECCIONAR PRODUCTO

Tabla de colores  
Tecnología calzado  
Tecnología textil

regístrate | contacte | preguntas? | empresa | información legal | © 2003 adidas

javascript:navigation("http://eu1.adidas.com/adidas/application/commercewf?origin=browse.jsp&event=link(navigation)"); Internet

Inicio Inicio Salt Lak... Bandeja... adida... C6\_030... 17:37

## Aletas

adidas Spain - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

portada deporte productos jugadores eventos campañas adizone  
anna ato david jonah martina sergio tracy zinedine

adidas

elige tu país

PORTADA PRODUCTOS PERFIL BIOGRAFÍA VICTORIA DESCARGA

... I am very happy that  
adidas takes the  
development of this  
shoe so very  
seriously ...

Predator Mania X-TRX SG

Zinedine Zidane

adidas

regístrate | contacte | preguntas? | empresa | información legal | © 2003 adidas

Listo Internet

Inicio Inicio Salt Lak... Bandeja... adida... C6\_030... 17:38

# Nike



## URL

[www.nike.com](http://www.nike.com)  
[www.nike.com/europe](http://www.nike.com/europe)

## Organización comercial

Productor de bienes deportivos

## Idioma

Inglés  
Español  
Francés  
Alemán  
Italiano  
Portugués  
Japonés  
Coreano  
Chino

## Características

### B2C

**Sitio global**

**Sitios locales**

**Secciones de deportes**

**Productos**

**Atletas**

**Eventos**

**Juegos**

**Downloads**

**Tienda virtual**

EEUU, Europa, Asia Pacifico, América Latina

Fútbol, baloncesto, golf, atletismo, hoquei sobre hielo, *skateboarding*

Panna K.O.

Solo EEUU

### B2B

**Relaciones con inventores**

**Relaciones con los medios**

**Relaciones con organizaciones deportivas**

**Relaciones publicas**

## Comentarios

Temas de interés: máximo uso de patrocinio; presentaciones multi-media; sección aparte para mujeres

Nike women

nike :: NIKE WOMEN - Microsoft Internet Explorer

nikewomen.com

¿Eres una **Luchadora?**  
¿Llevas pesas en los tobillos debajo de los tejanos?

elige un idioma   cargar   únete   de escaparates   eventos   localizador de tiendas

©2003 NIKE. All rights reserved.   nike.com

Deportes

Nike Basketball - Microsoft Internet Explorer

NIKE BASKETBALL   MENU

**The Battle**

©2003 NIKE. All rights reserved.   nike.com

# Vodafone



URL  
[www.vodafone.com](http://www.vodafone.com)

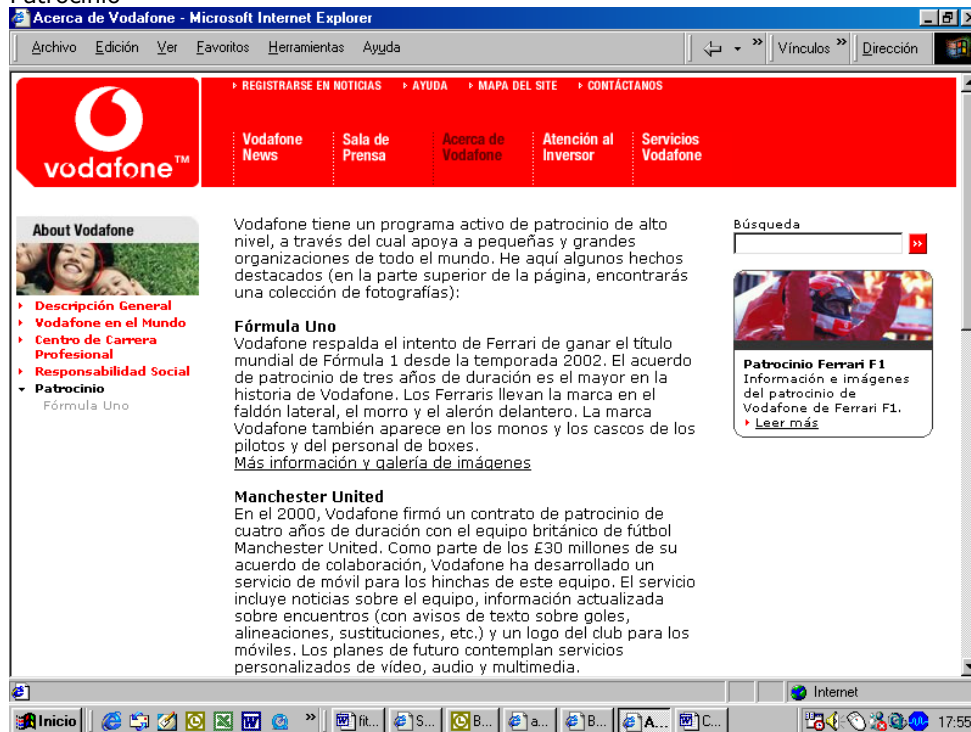
Organización comercial  
Patrocinador

Idioma  
Inglés  
Español

## Comentarios

Temas de interés: sección aparte dedicada a Ferrari y F1

## Patrocinio



Welcome to vodafone.com/racing - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vinculos Dirección

vodafone™
Race Track | Mobile Zone | E-cards | Advertisements

**2003 SEASON**

- News
- Calendar
- Standings
- Drivers
- Teams
- Tracks
- Travel Tips
- Audio/Video
- Race analysis
- Archives
- Forum



Photo gallery

**Ferrari Paddock**



**Foreword**



**Live**

**MALAYSIA GP**

SCHEDULE 21 - 23 March

Friday 21 March

**Malaysia Sepang**



**Latest Results:**

**LIVE**



Welcome to vodafone.com/racing - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Vinculos Dirección

vodafone™
Race Track | Mobile Zone | E-cards | Advertisements

**2003 SEASON**

- News
- Calendar
- Standings
- Drivers
- Teams
- Tracks
- Travel Tips
- Audio/Video
- Race analysis
- Archives
- Forum

**Tracks**

1 day before Sepang

**Sepang** The circuit in Flash

**vodafone**

Sepang - Malaysia

LAP NUMBERED FOR MORE DETAILS



**Sepang**  
Lap distance : 5.543 km  
Race : 56 laps (310.408 km)  
Turns number : 16

**RACE START TIME**  
15:00  
15:00  
17:50  
GMT

**Track surface**  
Smooth  
**Grip level**  
Low  
**Tyre Wear**  
Medium  
**Trackside**  
+ 60 3 85 26 2222  
**Website**  
www.malaysiangp.com.my

**FASTEST LAP**  
1'38"049  
J.P. Montoya  
BMW Williams  
2002

**PREVIOUS WINNERS**  
2002 R. Schumacher  
BMW Williams  
2001 Michael Schumacher  
Ferrari

**Ferrari Paddock**

**GP**

- Melbourne
- Sepang**
- Interlagos
- Imola
- Barcelona
- A-1 Ring
- Monaco
- Montreal
- Nurburgring
- Magny-cours
- Silverstone
- Hockenheim
- Hungaroring
- Monza
- Indianapolis
- Suzuka

Access our media centre site

http://www.vodafone.com/racing/website/track/track.php?lang=uk&flash=1 Internet 18:01



# Siemens Mobile



## URL

[www.siemens-mobile.com](http://www.siemens-mobile.com)

**Organización comercial**  
Patrocinador

**Idioma**  
Inglés

## Comentarios

Temas de interés: secciones apartes dedicadas a fútbol y equipo McLaren Mercedes de F1

## Patrocinio



Football Centre

Siemens mobile - Microsoft Internet Explorer

My-Siemens - Microsoft Internet Explorer

SIEMENS mobile

| Home | Text only | Help | siemens.com | E-Mail | Glossary

International English Go to... Search

Play charades in your lunch hour  
Be inspired

| CITY | MOBILE WORLD | HOME AND OFFICE | CUSTOMER CARE | PRESS

| Your Mobile | Games & More | **Sports & Action** | Chat & Events | Lifestyle

Get Real  
Real Madrid, the new sponsorship of Siemens mobile! >>

4 Hills Tournament  
Football  
Phenomenon Football  
Siemens mobile - Sponsoring champion  
Partner Clubs  
Mountainbiking  
Formula 1

**Siemens mobile - sponsoring champion**  
Admit it, it's really important. Every weekend, one can tell by your mood if your favourite football club has lost or won. The self-esteem of nations can be flattened with a defeat in an international championship-game.

**Football rules**  
"Some believe football is a matter of life and death. I'm very disappointed with that attitude. Believe me, it's much more important than that" (Liverpool's coach Bill Shankly)  
more ->

**The start of a new season**  
The new football season is on. And Siemens takes part like never before!  
more ->

**Partner Clubs**  
more ->

Inicio | fi... | S... | B... | a... | B... | A... | C... | S... | M... | 18:11

Formula 1 McLaren Mercedes

Siemens mobile - Microsoft Internet Explorer

My-Siemens - Microsoft Internet Explorer

SIEMENS mobile

| Home | Text only | Help | siemens.com | E-Mail | Glossary

International English Go to... Search

Hop down the stairs  
Be inspired

| CITY | MOBILE WORLD | HOME AND OFFICE | CUSTOMER CARE | PRESS

| Your Mobile | Games & More | **Sports & Action** | Chat & Events | Lifestyle

The race is on!  
Experience the F1 VWorld >>

**A new Star in Formula One**  
The Formula One's upcoming star is Kimi Raikkonen, for sure. The 23 year old Finn has replaced compatriot Mika Hakkinen in the McLaren Mercedes Team and did really well. His first season with McLaren Mercedes ended with a respectable sixth place after his teammate David Coulthard.

His profession was a clear shot from the start: at the age of eight he sat the first time in a kart, gained his first race experiences, and changed to Formula Ford and Formula Renault. Without any experiences in Formula 3 Peter Sauber discovered the Finnish talent for his team. It was a sensation when 2000 Raikkonen did testing rounds and even joined the Sauber in 2001. Raikkonen had to prove his ability to drive a Formula One-car. But, he didn't disappoint: in his first Formula One race ever, he made a point.

In 2002 McLaren hired Kimi and the Finn showed great talent. No wonder, he's a real sportsman, who stays fit and healthy by going to the gym or jogging. Kimi is a devoted

Inicio | fi... | S... | B... | a... | B... | A... | C... | S... | M... | Internet | 18:13





Centre d'Estudis Olímpics  
Universitat Autònoma de Barcelona

Edifici N  
08193 Bellaterra (Barcelona) - Espanya  
Tel. (00-34) 93 581 19 92  
Fax (00-34) 93 581 21 39  
E-mail: [ceoie@uab.es](mailto:ceoie@uab.es)  
<http://blues-uab.es/olympic.studies>