



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**COMERCIALIZACIÓN DE DERECHOS TELEVISIVOS EN EL  
FÚTBOL PROFESIONAL: ANÁLISIS COMPARATIVO DE  
LOS MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS  
PRINCIPALES LIGAS EUROPEAS E IMPLICACIONES PARA  
LALIGA**

Autor: Martín Recarte Iguaz  
Director: Pablo Vega Torres



## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	6
i.    Propósito general del trabajo.....	6
i.    Objetivo.....	6
ii.   Metodología.....	6
iii.  Contexto histórico del fútbol en la actualidad.....	7
iv.   Modelos de comercialización de los derechos audiovisuales en las ligas profesionales.....	12
LOS DERECHOS TELEVISIVOS EN LAS GRANDES LIGAS.....	13
i.    Premier League.....	14
ii.   Bundesliga.....	20
iii.  Serie A.....	27
iv.   Ligue 1.....	30
v.    LaLiga.....	35
DIFERENCIAS ENTRE MODELOS.....	45
IMPLICACIONES PARA LALIGA.....	50
CONCLUSION.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55

**Resumen:**

La entrada de las plataformas televisivas de pago en el mercado del fútbol europeo en los años 90 incrementó los ingresos de las ligas profesionales, hasta tal punto, que, a día de hoy, es la mayor fuente de ingresos de éstas. A raíz de esto, en este trabajo, hemos llevado a cabo un análisis comparativo de los distintos modos de comercialización de los derechos audiovisuales y en consecuencia del reparto de los ingresos de estos mismos, dentro de las 5 grandes ligas del fútbol europeo y mundial. Para ello, hemos analizado individualmente cada una de estas 5 ligas con una posterior comparación para exponer sus ventajas e inconvenientes. Finalmente, hemos hecho uso de uno de los modelos, aplicado en el caso de LaLiga, el cual podría repercutir de manera positiva en el aumento de la audiencia internacional y por consiguiente de los ingresos finales.

**Palabras clave:** Derechos audiovisuales, fútbol, ingresos, modelo centralizado, competitividad.

**Abstract:**

The entrance of pay television platforms in the European football market in the 90s increased the income of professional leagues, which, to this day, is the largest source of income from these sources. As a result of this, in this work, we have carried out a comparative analysis of the different ways of marketing broadcasting rights and the distribution of the revenues of these, within the 5 major leagues of European and world football. To do this, we have individually analyzed each of these 5 leagues with a later comparison to expose their advantages and disadvantages. Finally, we have used of one of the models, applied in the case of LaLiga, which could have a positive effect on the increase of the international audience and consequently on the final revenues.

**Keywords:** Broadcasting rights, football, income, centralized model, competition.

## **Índice de gráficos:**

Gráfico 1: Los ingresos por los contratos televisivos de la Premier League de 1992 a 2019.

Gráfico 2: Los ingresos televisivos de la Premier League por temporada.

Gráfico 3: Reparto de los ingresos nacionales televisivos de la Premier League, temporada 18/19.

Gráfico 4: Montante total de los últimos 4 contratos televisivos de la Bundesliga.

Gráfico 5: Ingresos televisivos de la 1.Bundesliga, temporada 17/18.

Gráfico 6: Ingresos televisivos por equipo en la Serie A, temporada 17/18.

Gráfico 7: Ingresos por contratos televisivos en la Ligue 1 desde 2005 a 2020.

Gráfico 8: Reparto de los ingresos televisivos por equipo en la Ligue 1 temporada 17/18.

Gráfico 9: Ingresos televisivos por equipo de LaLiga, temporada 13/14.

Gráfica 10: Reparto de los ingresos televisivos de LaLiga por equipo, temporada 17/18.

Gráfico 11: Ingresos televisivos por equipo de LaLiga, temporada 15/16.

Gráfico 12: Ingresos televisivos por equipo de LaLiga, temporada 16/17.

Gráfico 13: Ingresos por los últimos 2 contratos televisivos nacionales de LaLiga.

## **Índice de tablas:**

Tabla 1: Organigrama Real Madrid 2019.

Tabla 2: Campeones de la 1.Bundesliga los últimos 20 años.

Tabla 3: Campeones de la Ligue 1 los últimos 20 años.

Tabla 4: Distribución de los ingresos televisivos dependiendo del rendimiento deportivo de las últimas 5 temporadas.

Tabla 5: Campeones de LaLiga los últimos 20 años.

Tabla 6: Reparto de los ingresos televisivos en cada una de las “5 grandes ligas”.

Tabla 7: Porcentaje repartido por equipo en la Premier League del total de ingresos audiovisuales.

## INTRODUCCION

### i. Propósito general del trabajo

Hoy en día las diversas ligas de fútbol profesional tienen múltiples formas de financiación, pero todas ellas coinciden en el mismo punto: la comercialización de los derechos televisivos es el método con el que las grandes ligas europeas consiguen los mayores ingresos para todas ellas. Por ello, y a raíz de mi afición por este deporte, he decidido enfocar mi trabajo en este tema, pues considero que es un ingreso clave para todas estas ligas y su desarrollo tanto económico como deportivo.

### i. Objetivo

El objetivo de este trabajo se basa principalmente en el análisis comparativo de los distintos modelos de negocio para la comercialización de los derechos televisivos de las 5 grandes ligas del fútbol profesional (LaLiga, la Premier League, la Ligue 1, la Serie A, y la Bundesliga) con un enfoque a los últimos contratos suscritos en las respectivas ligas, y a raíz de este análisis se tratará de saber si se podría introducir uno de estos modelos de negocio en el fútbol español (LaLiga), y que implicaciones tendría para LaLiga su introducción.

### ii. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo vamos a utilizar un método deductivo de investigación. Para ello, recopilaremos la información de medios informativos, blogs, análisis financieros y otras fuentes de información para posteriormente analizarlas y llegar a una conclusión sobre el tema.

En primer lugar, se describirán los distintos tipos de modelos de comercialización de los derechos televisivos del fútbol profesional dentro de las 5 grandes ligas.

En segundo lugar, mediante un método cuantitativo aplicado se realizará un análisis con un horizonte temporal a los últimos contratos televisivos relativos a los derechos televisivos de las grandes ligas del fútbol profesional y acto seguido, se llevará a cabo un análisis de los impactos tanto económicos como sociales de los ingresos de las 5 grandes ligas del fútbol profesional, y la relevancia de los derechos televisivos en estos mismos.

En tercer lugar, se compararán los distintos modelos de comercialización de cada liga, analizando sus respectivas ventajas y desventajas.

Por último, se tratará de modelar el método de comercialización más ventajoso para LaLiga, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente.

### iii. Contexto histórico del fútbol en la actualidad.

He creído conveniente comenzar este trabajo de fin de grado con un apartado introductorio sobre la naturaleza del fútbol dentro de la historia y una posterior reflexión sobre su influencia en la sociedad contemporánea. Tema que no puede obviarse a la hora de posicionarnos en el tema fundamental del presente estudio.

El fútbol, el que hemos conocido y con el que nos hemos criado desde pequeños, aquel que nos ha dado miles de alegrías y alguna que otra tristeza nació según la FIFA (2019) en el 1863, cuando en Inglaterra se separaron los caminos del "rugby-football" (rugby) y del "association football" (fútbol), fundándose la asociación más antigua del mundo: la "Football Association" (Asociación de Fútbol de Inglaterra), el primer órgano gubernativo del deporte.

Aunque se diga en un número variado de casos de que ya existían distintos deportes que se jugaban con las piernas desde hace miles de años, se puede decir que la oficialización de este deporte no se produjo hasta el 1863.

Esta separación de rugby y fútbol en Inglaterra quedó evidente al estar uno basado en el uso de las manos y el otro en el uso principal de las piernas. Es de conocimiento general que, aunque en el rugby el contacto sea más brusco y menos restringido, ambos deportes son de contacto. Además, tienen un objetivo común, que es mantener la posesión de una pelota y llevarla a una zona (zona de anotación en el rugby y portería en el fútbol) para conseguir puntos (rugby) o goles (fútbol).

Para tratar de expandir este deporte tanto nacional como internacionalmente, se hicieron inversiones por parte de la "Football Association", pero el hecho que tuvo mayor influencia en su internacionalización fue que un gran número de soldados y trabajadores ingleses que se encontraban en el extranjero se encargaron de enseñar, difundir y promocionar el deporte allá por donde iban, puesto que hay que tener en cuenta que

durante este periodo de tiempo nos encontramos ante el punto de máximo auge del Imperio Británico.

Durante el final del siglo XIX y comienzos del XX, se irían creando las primeras asociaciones de fútbol a través de Europa (Alemania, Dinamarca, Países Bajos, Italia, entre otros) y al mismo tiempo también se habría hecho llegar a América Latina donde se instauró principalmente en Argentina, Brasil, y Uruguay.

Desde entonces, el fútbol se ha expandido mundialmente llegando a existir varias modalidades de este deporte. Según el diccionario de la Real Academia Española Fútbol es “un juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos, salvo por el portero en su área de meta” (DRAE, 2018). Pero, a día de hoy, buscando la palabra fútbol en la RAE, también encontraríamos otras modalidades de fútbol como pueden ser el fútbol sala ( 5 jugadores contra otros 5 ), el fútbol 7 ( 7 jugadores contra otros 7 ) y también el fútbol americano, aunque éste último no puede ser considerado como tal un similar al fútbol puesto que es una mezcla entre fútbol y rugby.

Gracias a esta variación producida en el presente deporte, se ha permitido a una mayoría de gente practicarlo y disfrutarlo, y es por ello que se ha creado cierta pasión que lo convierte en objeto de controversia y de charla tanto en informativos televisivos, como en los periódicos, en los centros de trabajo o incluso a primera hora en la universidad un lunes por la mañana cuando lo único en lo que se piensa es en el descanso que uno se prometió que se daría durante el fin de semana y que lamentablemente ha vuelto a incumplir.

Se puede llegar a creer por esto mismo que el fútbol es el deporte mayormente practicado a nivel mundial, pero no es el caso. Según Cabroworld (2016), la natación lo supera con aproximadamente 1.500 millones de personas que la practican a día de hoy. Pero, cabe resaltar que a pesar de que la natación sea el deporte más practicado, es el fútbol el que mayor número de aficionados posee hoy en día. Es por ello, que se podría decir que el fútbol es el deporte más mediático del mundo, y según algunos el deporte rey.

Como resultado de esta evolución y expansión, el fútbol dejó de ser meramente un deporte social y mediático para convertirse en el negocio multimillonario con mayor volumen dentro del mundo deportivo, y que influencia en gran medida sobre aquellas economías en donde este deporte ha cobrado mayor importancia.



Como nos muestran los datos pertenecientes a la temporada 2016/2017, y auditados por Price Waterhouse Cooper, la industria del fútbol genera en España aproximadamente 185.000 empleos, los cuales crean 4.100 millones de € en impuestos, y factura una cantidad equivalente al 1,37% del Producto Interior Bruto español (15.688 millones de €). Hay que tener en cuenta que el PIB español en 2017 era de 1.166.319 millones de € (Datos Macro, 2019), es decir, aproximadamente 1,166 billones de €.

Tras esta evolución del fútbol en la historia, podemos apreciar la existencia de 5 grandes ligas en el fútbol mundial en lo que a ingresos se refiere. Estas cinco ligas son: la Premier League (Inglaterra), LaLiga (España), la Bundesliga (Alemania), la Serie A (Italia) y la Ligue 1 (Francia). Todas ellas son la máxima representación del fútbol en sus respectivos países. Podemos decir entonces, que Europa es el centro del fútbol mundial en estos momentos, y no es de extrañar, pues como anteriormente habíamos mencionado, el fútbol nació en Inglaterra por medio de la “Football Association” y fue principalmente promovido en Europa.

Debido a estos datos, queda clara la importancia tanto social como económica que tiene la industria del fútbol en nuestro país, y que sin duda alguna también puede ser reflejada en el PIB de los países de las otras cuatro grandes ligas.

Entonces, ¿cuánto ingresa cada una de las grandes ligas del fútbol profesional?

De acuerdo con Deloitte (2018) en su Annual Report of Football Finance 2018, los ingresos de las 5 grandes ligas en la temporada 2016/2017 fueron los siguientes (de mayor a menor):

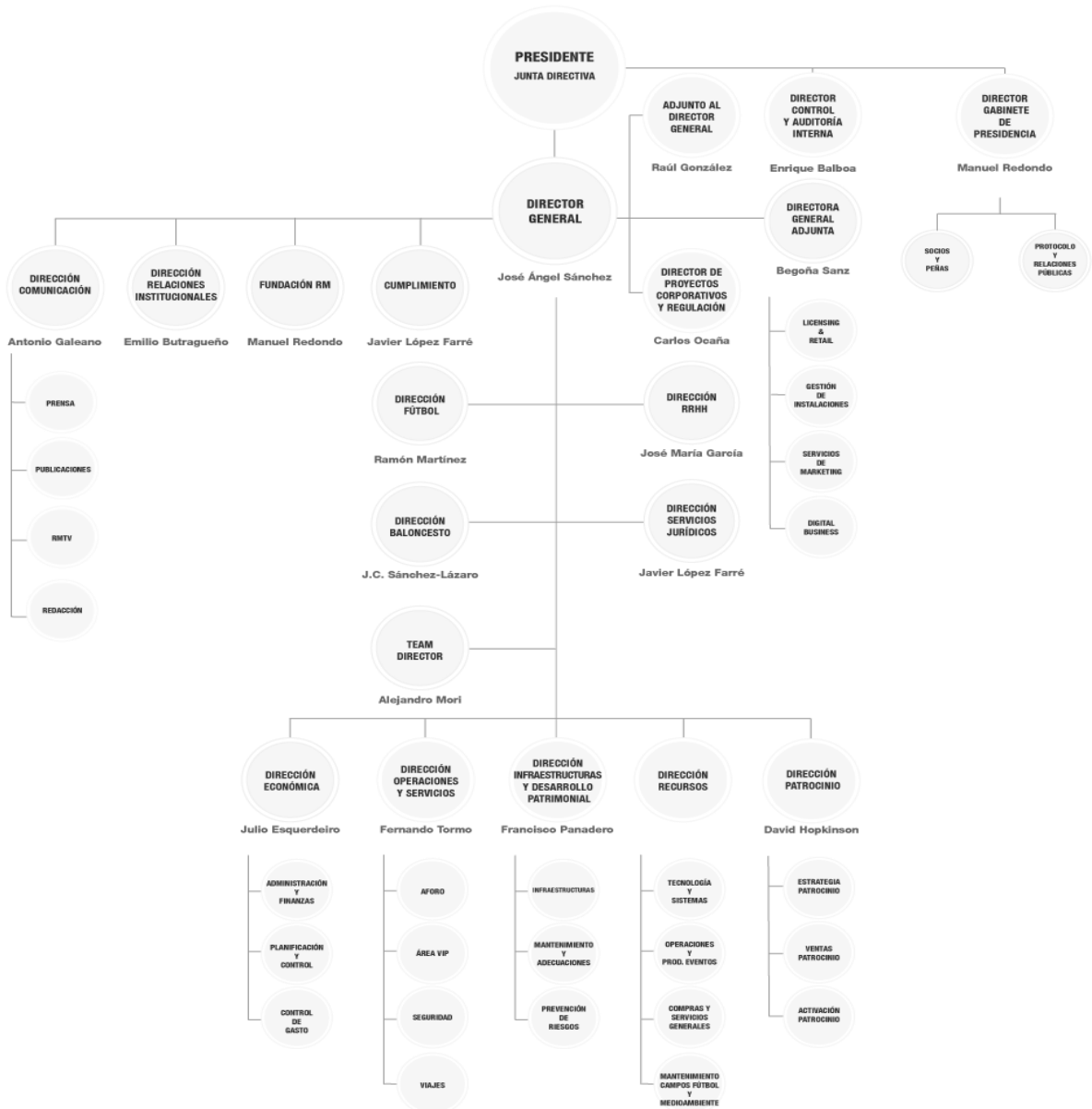
- 1) Premier League: unos ingresos de 5.297 millones de €.
- 2) LaLiga: unos ingresos de 2.854 millones de €.
- 3) Bundesliga: 2.793 millones de €.
- 4) Serie A: 2.075 millones de €.
- 5) Ligue 1: 1.643 millones de €.

Como podemos observar, la Premier League (Inglaterra) es la liga con mayores ingresos de las 5 grandes ligas por unos valores que superan ampliamente a aquellos de cualquier otra liga, inclusive la española, que se encontraría segunda a 2.443 millones de € de la Premier League.

Estas cantidades desorbitadas de dinero son usadas principalmente para el fichaje de nuevos jugadores, que pueden permitir a los clubes mantenerse competitivos dentro de sus respectivas ligas, la mejora de las instalaciones (el estadio o los campos de entrenamiento), y por último el pago de los salarios. Este último es clave puesto que en un club de primer nivel no existen meramente los jugadores y el entrenador que forman el equipo y se encargan de jugar los partidos, y representar al equipo frente a los medios de comunicación, sino que podemos encontrar también tanto al equipo técnico (médicos, fisios, segundos entrenadores, etc. que se encargan de mantener la forma física de jugadores al igual que ayudarles en su mejora continua) como a un complejo organigrama de directivos y trabajadores que se encargan tanto de la dirección deportiva del equipo, como de los servicios jurídicos, o el patrocinio del equipo tanto nacional como internacionalmente.

La siguiente imagen nos permite apreciar con mayor detalle como un club deportivo, como es el Real Madrid, dispone de un complejo organigrama directivo y sobre el cual es necesario resaltar que en 2017 contando tanto con el número de empleados dentro del departamento deportivo como directivo, disponía de 787 empleados. Es por ello por lo que el salario supone una pieza clave para poder mantener este club.

Tabla 1: Organigrama Real Madrid 2019



Fuente: Real Madrid

Tras lo explicado anteriormente queda claro entonces que el fútbol es el deporte que más dinero mueve en el mundo, aunque si separásemos las distintas grandes ligas del fútbol profesional y las comparásemos con la NFL (la liga nacional de fútbol americano), ninguna llegaría a los valores de ingresos que esta genera: aproximadamente 13 mil millones de dólares.

Dejando de lado estas diferencias, ¿de dónde provienen estas cuantiosas cantidades de ingresos por parte de las 5 grandes ligas?

De acuerdo con los datos ofrecidos por Deloitte (2018) anteriormente mencionados, podemos dividir estos ingresos en 3 bloques principales:

- Ingresos del día de partido provenientes de los tiquetes vendidos para asistir al partido (tanto en entradas para la admisión general como para las zonas VIP).
- Ingresos por parte de patrocinios, publicidad y otras operaciones comerciales.
- Y, por último, ingresos por la comercialización de los derechos de explotación de los contenidos audiovisuales. Es decir, los ingresos obtenidos de las plataformas televisivas que pagan para poder retransmitir los partidos.

Precisamente, es sobre este último bloque sobre el que el presente trabajo se va a centrar. Esto es debido a que la comercialización de los derechos televisivos es la fuente de mayores ingresos dentro las 5 grandes ligas, llegando a suponer unos valores por encima del 50% de los mismos.

Cabe resaltar que esta distribución no fue siempre así. A principio de los 60 y durante los siguientes 30 años, el predominio de los ingresos se basaba principalmente en la venta de entradas en taquillas e ingresos por abonados. Pero a raíz de la evolución de los televisores, los aficionados no se veían obligados a asistir a los estadios para disfrutar de los partidos, pues por medio del televisor podrían disfrutar de la emoción de los partidos desde su salón. Desde entonces, la venta de los derechos televisivos ha ido incrementando significativamente, principalmente, debido al elevado número de espectadores televisivos de los que dispone LaLiga Santander, 197 millones de espectadores en los 380 partidos que se han llevado a cabo durante la competición, es decir, una media de 520.000 espectadores por partido. Si esto lo comparásemos con la totalidad de asistentes a los partidos de LaLiga en esa misma temporada, encontraríamos que este valor solo alcanzaría los 10.342.948 de asistentes en su totalidad, lo que equivale a una media de 27.200 asistentes por partido.

Ante estos datos claramente esclarecedores sobre la importancia de la audiencia televisiva nos encontramos ante una división. Esta es la diferencia que existe hoy en día en la comercialización de los derechos audiovisuales.

iv. Modelos de comercialización de los derechos audiovisuales en las ligas profesionales.

Actualmente existen dos modelos de comercialización de los derechos televisivos:

1. Por un lado, encontraríamos el modelo individualizado. Este modelo se basa en que los distintos clubes de la liga y las plataformas televisivas pactan directamente entre ellos un precio para la venta de sus derechos televisivos, evitando así la figura de un intermediario que establezca las condiciones y los precios. De acuerdo con este modelo, nos basamos en una relación de oferta y demanda para así conseguir los mayores ingresos por parte de cada equipo durante una o varias temporadas. Actualmente, ninguna de las 5 grandes ligas sigue este modelo puesto que en la temporada 2010/2011 la Serie A se pasó al modelo centralizado, al igual que hizo LaLiga en la temporada 2015/2016. Más adelante explicaremos con mayor detalle estos hechos.
2. Por otro lado, encontraríamos el modelo centralizado. Este modelo se basa en que el conjunto de clubes de una liga decide delegar en un organismo central el poder para negociar con los distintos posibles adquirentes de los derechos televisivos, para así poder garantizar unos ingresos mayores y a su vez un reparto de los ingresos de forma más equitativa y beneficiosa para los distintos clubes de esa liga, además de posibilitar un incremento de ingresos anuales. Estos contratos con las plataformas televisivas suelen tener una duración a 3 o 4 años para evitar situaciones de monopolio. Este modelo es el actualmente más utilizado tanto a escala internacional, como en Europa, y cabe destacar que es usado por cada una de las 5 grandes ligas, aunque también es cierto que disponen de distintos repartos de estos derechos dependiendo de cada organismo central.

Tras este breve contexto histórico sobre el fútbol en la actualidad y la influencia de este tanto en lo económico como en lo social, llevaremos a cabo un análisis de los modelos de comercialización de los derechos televisivos de cada una de las 5 grandes ligas como mencionamos al inicio del presente trabajo.

## LOS DERECHOS TELEVISIVOS EN LAS GRANDES LIGAS

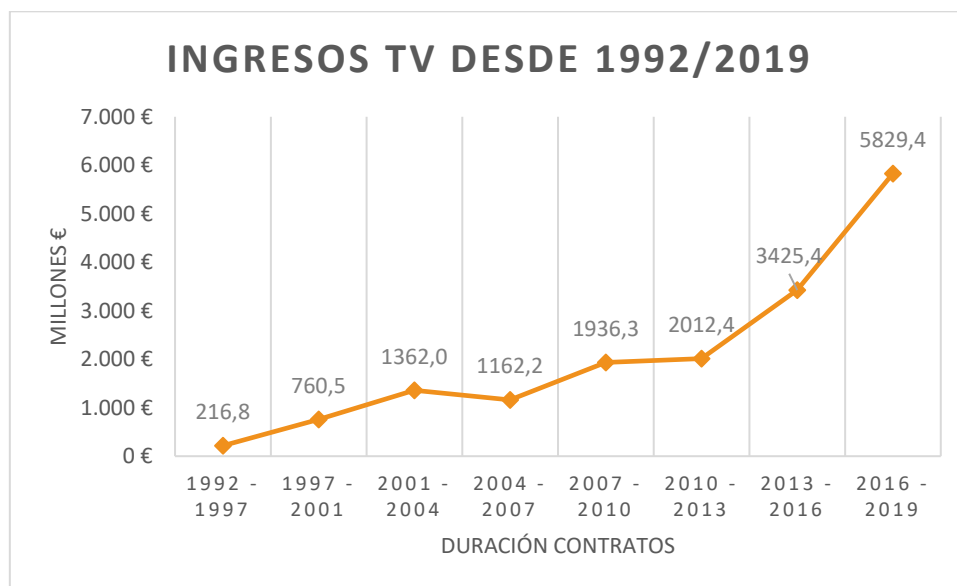
### i. Premier League

Desde el nacimiento oficial del fútbol en 1863 no fue hasta 1888 cuando se creó la llamada “Football League” (Liga de Fútbol) y desde entonces los equipos comenzaron a comercializarse. Paulatinamente fueron introduciéndose nuevos equipos dentro de esta liga, hasta que en 1923 ya contaban con ochenta y ocho formados por jugadores profesionales, por lo que se vieron obligados a dividir la “Football League” en 4 divisiones. Desde entonces, un gran número de estos clubes pasaron a convertirse en sociedades anónimas, un hecho que se sigue dando a día de hoy. A medida que pasaban los años, el fútbol incrementaba su popularidad y esto se veía reflejado en los ingresos de los clubes, aunque durante el siglo tuvieron ciertos momentos de crisis, que llevaron a un gran número de clubes a encontrarse en posiciones de dificultad financiera los cuales se llevaban a verse obligados a vender a sus jugadores e incluso en ciertas situaciones a bajar de división.

No fue hasta mediados de los 80 cuando la liga inglesa comenzó a generar ingresos por patrocinios y ofertas televisivas las cuales consiguieron dar lugar a que la “Football League” mejorase considerablemente su estado financiero. Para ello, se dividieron los ingresos por parte de los derechos televisivos de la siguiente forma: un 50% iba destinado a la 1ª división, un 25% a la 2ª división, y un 12,5% iba destinado tanto a la 3ª como a la 4ª división. Ante esta situación, a principios de los 90, en la temporada 1992/1993, algunos de los clubes más poderosos (Arsenal, Manchester City, Liverpool, Tottenham o Everton) se desentendieron de esta forma de reparto de los ingresos televisivos al creer que podían aumentarlos. Para ello, consiguieron que todos los equipos de la 1ª división decidieran dejar de lado la Football League y crear lo que a día de hoy se conoce como Premier League (o “The Premiership” en Inglaterra), llevando a cabo un sistema de venta centralizada con los canales de televisión de pago. Este paso dio lugar a un incremento significativo de los ingresos. De esta forma, desde 1992 hasta 1997 la empresa Sky Sports se aseguró estos derechos de emisión por la considerable cantidad de 191 millones de libras esterlinas. Desde entonces, se han llegado a suscribir ocho contratos de reparto de derechos audiovisuales.

El siguiente cuadro muestra los ingresos obtenidos por estos contratos desde la creación de la Premier League, hasta el día de hoy.

Gráfico 1: Los ingresos por los contratos televisivos de la Premier League de 1992 a 2019



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Statista

Como podemos observar, estos datos muestran una clara tendencia ascendente en lo que a ingresos se refiere. Además de la existencia de los contratos a tres años desde la temporada 2001.

Así, desde la creación de la Premier League, los ingresos por los derechos de televisión se han repartido en la primera división inglesa de la siguiente forma:

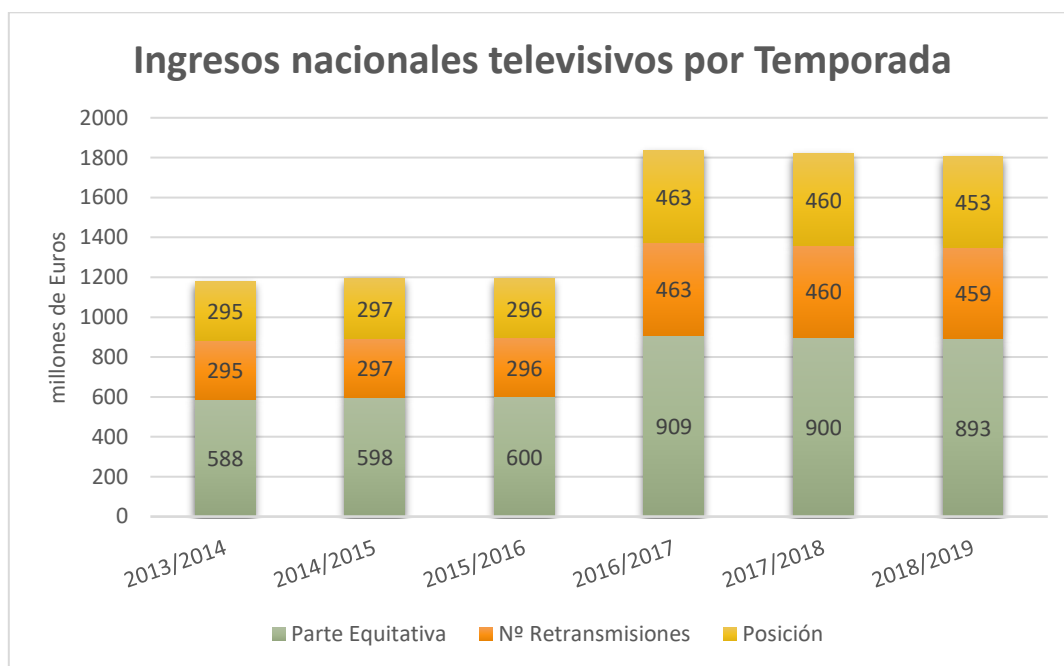
- Un 50 % de los ingresos generados por la venta de los derechos televisivos tanto nacionales como internacionales se reparten a partes iguales entre todos los clubes.
- Un 25 % se reparte en función del número de partidos que hayan sido retransmitidos de un equipo por televisión.
- El 25 % restante se reparte dependiendo de la posición en la que hubiera quedado el equipo la temporada pasada, es decir, por méritos deportivos.

Este último punto es el que separa principalmente los ingresos televisivos entre los equipos a día de hoy, puesto que el mero hecho de quedar 4º en vez de 5º le premia al 4º con aproximadamente 2 millones adicionales de libras. Es decir, que la diferencia entre

el último y el primero llega a ser de 40 millones de libras (puesto que la Premier League, al igual que cada una de las otras grandes ligas, está formada por 20 equipos).

Ahora bien, si echamos la vista atrás a los últimos 2 contratos para el reparto de los derechos audiovisuales (2013/2016 y 2016/2019) podemos observar esta variación en los ingresos desde entonces.

Gráfico 2: Los ingresos televisivos de la Premier League por temporada



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Premier League.

Entonces, ¿cómo se ha visto influenciada la Premier League por los ingresos televisivos tanto en el ámbito económico como en el social?

Inglaterra, como bien habíamos mencionado antes, es el país en el que el fútbol produce el mayor impacto, no solo de forma económica y social, sino que también en lo que a cultura se refiere puesto que este fue el país que lo internacionalizó de forma oficial.

Hoy en día, y durante un largo periodo de tiempo, esta liga ha sido considerada una de las más competitivas a la hora de conseguir hacerse con el título. La presente temporada nos ha dejado claro este punto, puesto que el primer clasificado (aquel que se llevará la próxima temporada la mayor recompensa por ingresos televisivos dentro del 25% referente a la posición conseguida), el Manchester City, ha conseguido hacerse con el título en el último partido de liga, superando por un punto al segundo clasificado, el Liverpool FC. También podemos dejar claro este hecho echando la vista atrás hasta la

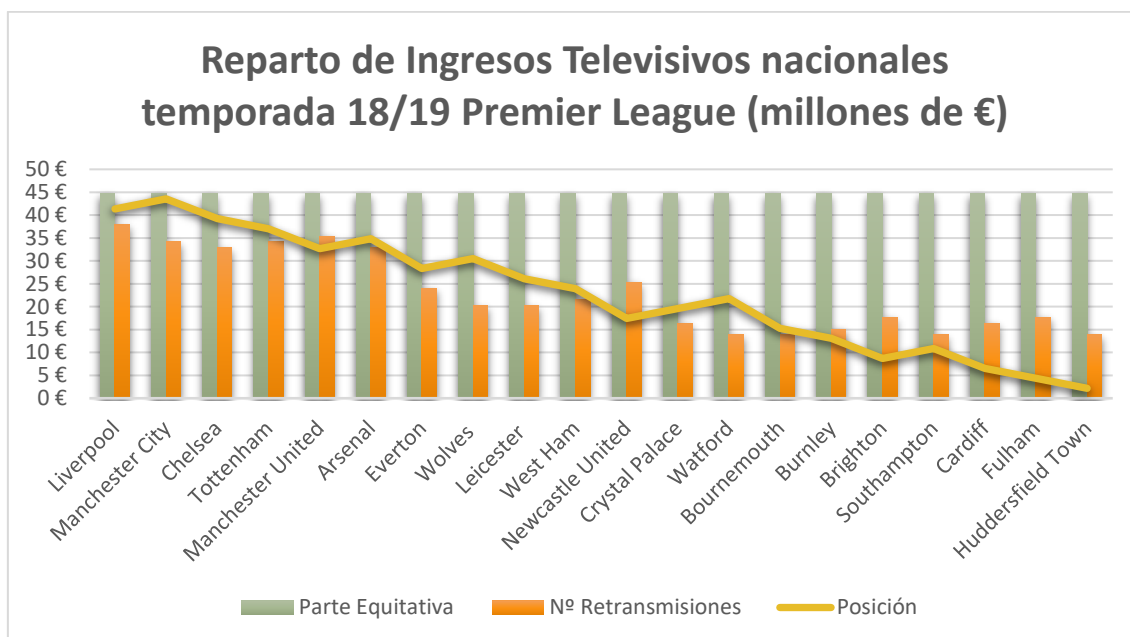


temporada 2013/2014 en la que el Leicester City FC. consiguió ascender a la Premier League tras hacerse con el título de la Championship (2ª División Inglesa). La siguiente temporada, recién ascendidos a la primera división inglesa conseguirían mantenerse en primera división tras una milagrosa racha final de 6 victorias en 7 partidos, que les mantuvieron a 6 puntos del descenso, mientras que el Chelsea FC. se hizo con el título . Ahora bien, en la temporada 15/16, temporada en la que se encontraban como favoritos para descender de liga, y ante el asombro de todos, el Leicester City consiguió hacerse con el título en la antepenúltima jornada (36 de 38) debido al empate a dos entre su seguidor más próximo, el Tottenham Hotspur FC, y el Chelsea FC. Aparte del Leicester City obteniendo el título, el Chelsea FC, anterior campeón de liga, y uno de los favoritos para revalidar el título, acabó en décima posición. El impacto producido en la Premier League con los ingresos televisivos dio lugar a que el Leicester City pudiera realizar fichajes de alta categoría (N´Golo Kanté, Shinji Okazaki, Christian Fuchs, Yohan Benalouane y Gökhan İnler) los cuales condujeron a lograr el tan aclamado título. Así pues, el Leicester FC que en la temporada 2015/2016 ingresó 105 millones de libras, ingresó en la siguiente temporada la sorprendente cantidad de 234 millones de libras. Éste ha sido el mayor incremento en ingresos por derechos televisivos en la historia de un equipo de la Premier League.

Cabe destacar el impacto que tuvo en algunas casas de apuestas puesto que a principios de liga la victoria del Leicester FC se pagaba a 5000 libras por libra apostada. Un ejemplo curioso fue el de un hinchas que apostó 25 euros por esta cuota, y que decidió cerrar su apuesta a 5 partidos del final de liga por la cantidad de 136.760 €.

Ahora bien, a día de hoy, podemos presenciar con el siguiente cuadro los ingresos televisivos de cada uno de los equipos de la temporada 18/19. Se muestran evidencias de que la mayor diferencia nace de esos ingresos pertenecientes a su rendimiento deportivo en la clasificación de la pasada temporada.

Gráfico 3: Reparto de los ingresos nacionales televisivos de la Premier League, temporada 18/19



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Premier League.

Como podemos observar, el equipo que más ha ingresado por los derechos televisivos en la presente temporada es el Liverpool FC, con unos ingresos aproximados de 124 millones de euros. Por el contrario, el Huddersfield Town ha sido el equipo que menos ha ingresado, aproximadamente 60,66 millones de euros. Es decir, el equipo que más ingresa en derechos televisivos nacionales ingresa 2,04 veces más que el último.

Por otro lado, este gráfico nos muestra evidencias claras de cuales son los equipos con mayor número de aficionados. Este dato lo podemos intuir de acuerdo con los ingresos televisivos provenientes del número de encuentros retransmitidos por estos equipos durante la temporada. Los seis primeros equipos en lo que a estos ingresos televisivos se refieren, consiguen obtener de acuerdo con estos datos, un mínimo de 8 millones de € más por temporada.

En relación a los impactos tanto económicos como sociales que ha tenido la Premier League en su país, nos podemos basar en la información proporcionada por Ernst & Young (2019), que ha llevado a cabo dos estudios en los que se encargaban de analizar los impactos tanto sociales como económicos que habían tenido las temporadas 13/14 y 16/17. Estos impactos que ahora veremos tienen como factores principales tanto a la

Premier League como a los clubes que la forman. Además, estos datos se basan tanto en los impactos directos como en los indirectos y en los inducidos.

#### Impacto Económico.

De acuerdo con los datos proporcionados por Deloitte (2018), la Premier League generó en la temporada 16/17 5.297 millones de € en ingresos, de los cuales el 61% provenía de ingresos audiovisuales, es decir, 3.221 millones de €. Hay que tener en cuenta que estos datos también cuentan con los ingresos televisivos internacionales y las respectivas competiciones internacionales (Champions League, Europa League).

Si echamos un vistazo comparativo entre la temporada 13/14 con la 16/17, según los datos facilitados por EY (2019), la Premier League ha incrementado su contribución fiscal tanto por parte de la Premier League como de sus clubes de 2.400 millones de libras esterlinas a 3.300 millones de libras, contribuyendo los jugadores de esta liga en 1.100 millones de libras (un incremento del 23,46% con respecto a 2014), aproximadamente un 33% del total.

También, ha incrementado la contribución al Producto Interior Bruto inglés de 3.360 millones de libras a 7.600 millones de libras, un incremento bastante significativo del 126%. Este dato fue calculado por medio del Valor Agregado Bruto que generan los dos factores anteriormente mencionados.

Por otro lado, de acuerdo con los datos proporcionados anualmente por Deloitte (2018) en su Annual Review of Football Finance 2018, podemos observar que ninguno de los equipos llegó a registrar pérdidas operativas en el 2017. Consiguiendo un resultado operativo agregado de 1.034 millones de libras, más de la mitad de lo informado en la temporada anterior.

Estos cambios se deben en gran medida al incremento producido en los ingresos televisivos como mostramos en los dos gráficos anteriores.

Por otro lado, muchos de estos equipos han invertido en sus infraestructuras. Cabe destacar la creación de un nuevo estadio por parte del Tottenham Hotspur (actual finalista de en la Champions League) con una capacidad de 62.062 espectadores y un precio que podría oscilar entre los 750 y 1000 millones de €, convirtiéndose en el quinto estadio más grande de Inglaterra.

## Impacto Social.

Dentro de lo que al impacto social se refiere y de acuerdo con los datos proporcionados por Ernst & Young (2019), podemos destacar los siguientes puntos.

Por un lado, se han apoyado durante la temporada 2016/2017 más de 100.000 trabajos a tiempo completo, esto es, un incremento del 30% en relación a 3 años antes. Es necesario destacar que la mayoría de estos trabajos (aproximadamente 87.000, de los cuales 52.000 se dan de forma indirecta y los 35.000 restantes de forma inducida) se crean como consecuencia de las cadenas de valor que genera la Premier League. Si seguimos este esquema de crecimiento, el año próximo se podría estar ayudando en la creación de aproximadamente 130.000 empleos a tiempo completo.

También ha habido un incremento en el número de hogares con acceso a la visualización de esta liga. En la temporada 2014/2015 unos 730 millones de hogares tenían acceso, mientras que 2 años más tarde, esta cifra se había incrementado hasta los 1.000 millones de hogares con la capacidad de visualizar estos partidos. Además de estos valores, podemos señalar que, a día de hoy, tanto la Premier League como sus clubes tienen en total más de 400 millones de seguidores en sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram).

Por último, tanto la Premier League como sus clubes han contribuido enormemente para ayudar tanto a las ligas inferiores de su país como a las distintas comunidades. De este modo, han asistido a las ligas inferiores con ayudas financieras de aproximadamente 350 millones de libras, han creado 92 academias en su búsqueda de colaboración y fomento del fútbol, al igual que han ayudado en la creación de 747 campos de fútbol artificial a día de hoy. Y han contribuido a la hora de hacer llegar ayudas tanto a programas comunitarios (más de 150), como a colegios de primaria (más de 15.000), intentando así inspirar el aprendizaje y el desarrollo de las distintas habilidades importantes para la vida de los niños.

### ii. Bundesliga

La Bundesliga (una de las 5 grandes ligas) es la primera división alemana, es decir, es la competición que enfrenta a los mejores equipos de Alemania. Y de acuerdo con el informe

de referencia de la UEFA (2017), *The European Club Footballing Landscape*, esta es la liga con el mayor número medio de asistentes por partido. De media unos 44.511 espectadores asisten a ver los partidos de esta liga.

Es importante resaltar que no fue hasta 1962 que Alemania no disponía de una liga profesional, sino que disponía de 5 ligas regionales semi-profesionales. Esta situación cambió al cerciorarse, tras su eliminación en el mundial de Chile de 1962, de que no disponían de una liga competitiva. Por ello decidieron unificar estas ligas regionales creando una sola liga de élite, lo que a día de hoy llamamos Bundesliga. Esta liga estuvo formada por 16 equipos, pero cambió su formato a 18 equipos en la temporada 66/67 y así se ha mantenido hasta nuestros días. Cabe destacar la unificación de la liga este con la oeste que se produce en la temporada 91/92 tras la reunificación alemana en 1991.

A diferencia de la Premier League, en esta liga todos los clubes (con excepción del Bayern Leverkusen y el VfL Wolfsburgo) están obligados a ser sociedades limitadas de acuerdo con la normativa “50+1 Regel”. Esta normativa obliga a los equipos a otorgar como mínimo el 51% de las acciones a los socios, para criticar que algunos inversores adinerados no pudieran hacerse con el control egoísta de estos clubes.

En lo que a derechos televisivos se refiere, se empezaron a emitir algunos partidos en 1965, pero no fue hasta 1988 cuando se llegaron a pagar 135 millones de marcos alemanes por 3 años de retransmisión de la Bundesliga. Esta inversión dio lugar a que en el siguiente contrato se produjera un incremento considerable de 700 millones para un contrato a 5 años. Ya en la temporada 00/01 se llegaron a pagar solo por la retransmisión de esa temporada 355 millones de marcos alemanes. A día de hoy podemos encontrar 2 plataformas televisivas que pugnan principalmente por estos derechos de retransmisión, estas son ARD (televisión pública) y Sky (televisión de pago). Por otro lado, cabe destacar que, el modelo alemán, que también es centralizado y teniendo como organismo central a la sociedad DFL Sports Enterprises, se diferencia de los otros de las grandes ligas en los contratos para la adjudicación de los derechos televisivos son para 4 años en vez de 3 años.

Este modelo de distribución de los derechos televisivos se modificó en el año 2016. Con anterioridad, desde el 2002 hasta el 2016, la Bundesliga repartía un porcentaje de los ingresos de forma igualitaria, y el monto restante se distribuía dependiendo de cómo

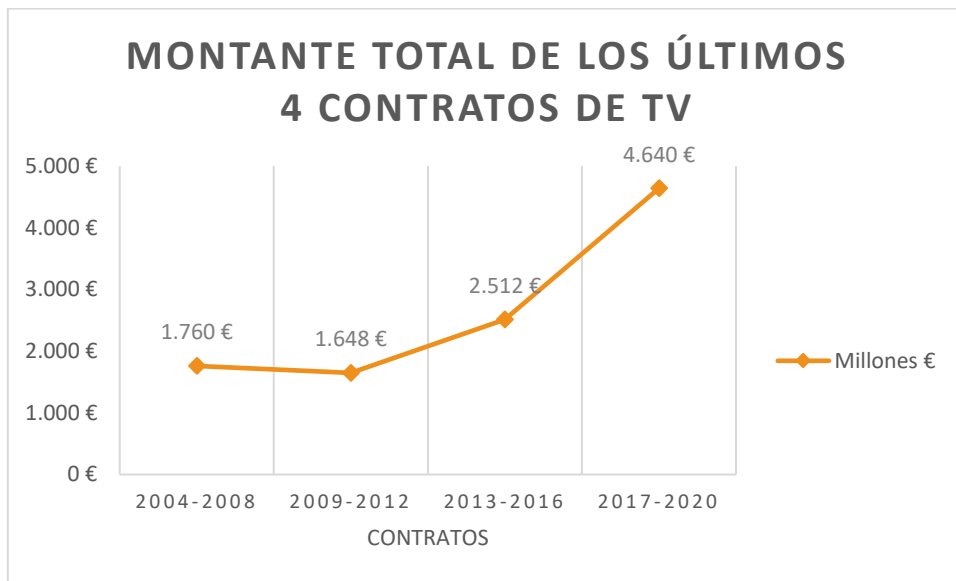
habían quedado en la clasificación los equipos los últimos 5 años, dando prioridad a los años más recientes.

Desde 2016, este modelo varió en cierta medida. Dentro de los ingresos nacionales, un 70% se distribuye como habíamos mencionado antes dependiendo de cómo hubieran rendido en la clasificación los equipos en los últimos 5 años, dando prioridad a los años más recientes. El ganador de la Bundesliga se lleva un 5.8%, mientras que el último clasificado un 2.9%. Por otro lado, un 5% se distribuye entre los equipos que hayan jugado en la liga durante las últimas 2 décadas (se incluye la 2ª División alemán, o 2. Bundesliga ). Un 2% se repartirá entre aquellos clubes que promuevan el talento joven. Y, por último, el 23% restante se distribuye de forma parecida a el 70% inicial. Este caso se basa en méritos deportivos, y se incluyen también los equipos de la 2. Bundesliga.

Por otro lado, en lo que a los ingresos internacionales se refiere, un 25% se distribuye de forma equitativa entre todos los equipos de la Bundesliga, sin tener en mente su participación en competiciones internacionales. Un 50% se reparte dependiendo de cómo han rendido en los últimos 5 años, dando mayor importancia a los años más recientes, y, por último, el 25% restante se divide de forma proporcional dependiendo de la participación de los equipos en la Champions League y la Europa League.

El siguiente cuadro nos muestra una evolución en el montante total de los ingresos audiovisuales en los últimos 4 contratos.

Gráfico 4: Montante total de los últimos 4 contratos televisivos de la Bundesliga

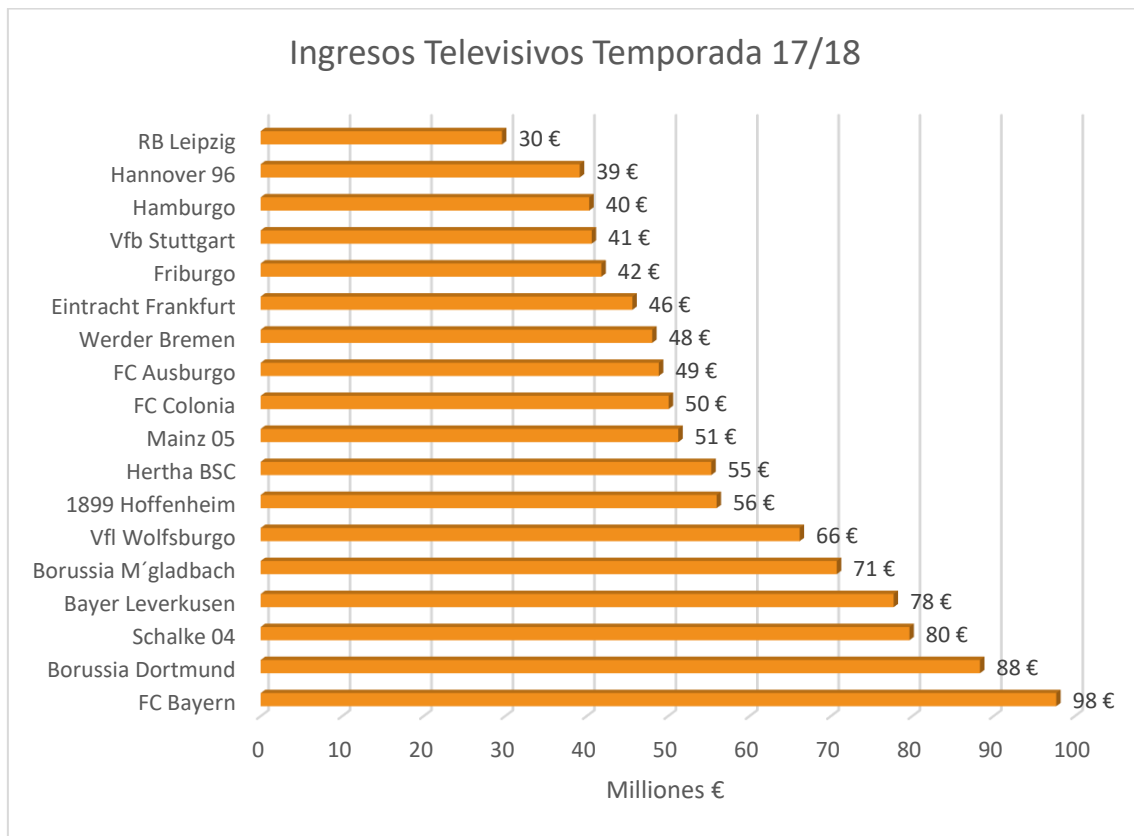


Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Statista

Como podemos observar, se aprecia un crecimiento bastante significativo en los 2 últimos contratos televisivos. En el año 2013, el nuevo contrato había supuesto un 52,43% superior con relación al contrato suscrito, entre 2009 y 2012. Mientras, que el nuevo contrato que dio comienzo la temporada pasada (2017-2018), también con duración a cuatro años, supone un 84,71% superior en relación con el contrato que tuvo lugar entre 2013 y 2016.

El siguiente gráfico nos muestra más en detalle el reparto de los ingresos en el primer año del actual contrato para la entrega de los derechos televisivos .

Gráfico 5: Ingresos televisivos de la 1. Bundesliga, temporada 17/18.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Fussball-geld

Como podemos observar, el equipo que más llegó a ingresar por estos derechos en la temporada 2017/2018 fue el Bayern de Múnich (FC Bayern), con unos valores de casi 100 millones de €, con una ratio de ingresos en comparación con el equipo que menos ingresa de aproximadamente 3,27:1. Cabe destacar que el equipo que menos ingresó de esta forma fue el RB Leipzig, habiendo quedado segundo la temporada pasada. Esto fue debido a que el equipo nació en la temporada 2009, y ocupó un puesto en la quinta liga alemana, pero con un gran proyecto a futuro. Desde entonces fueron subiendo rápidamente de ligas hasta que en 2014 se aseguró subir a la 2. Bundesliga, donde estuvo 2 años y consiguió ascender en la temporada 15/16 a la 1. Bundesliga. Así, en un periodo de 7 años alcanzó la élite profesional alemana. Esa misma temporada consiguió quedar segundos a 15 puntos del FC Bayern, y 3 puntos por encima del poderoso Borussia Dortmund. Es por la escasa historia de este equipo en la primera y segunda liga alemana, por lo que ingresó tan poco la pasada temporada. Esa misma temporada pudo quedar sexto, y esta misma, tercero. Por esto mismo, alguno podría llegar a pensar que este



modelo no es tan beneficioso para todos aquellos equipos nuevos dentro de la liga durante sus primeros años en ella.

Si nos fijamos en quienes han sido los campeones de la Bundesliga a lo largo de los últimos 20 años, podremos observar que el Bayern de Múnich tiene un dominio absoluto dentro de la Bundesliga.

Tabla 1: Campeones de la 1.Bundesliga los últimos 20 años.

<u>Temporada</u>	<u>Equipo ganador</u>	<u>Temporada</u>	<u>Equipo ganador</u>
18/19	Bayern Munich	08/09	Vfl Wolfsburgo
17/18	Bayern Munich	07/08	Bayern Munich
16/17	Bayern Munich	06/07	Vfb Stuttgart
15/16	Bayern Munich	05/06	Bayern Munich
14/15	Bayern Munich	04/05	Bayern Munich
13/14	Bayern Munich	03/04	Werder Bremen
12/13	Bayern Munich	02/03	Bayern Munich
11/12	Borussia Dortmund	01/02	Borussia Dortmund
10/11	Borussia Dortmund	00/01	Bayern Munich
09/10	Bayern Munich	99/00	Bayern Munich

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, el dominio absoluto que tiene el Bayern se ve raramente discutido dentro de la Bundesliga. Por esto mismo, una gran parte de los equipos optan por mayores redistribuciones equitativas de los ingresos.

Ahora bien, ¿cómo se ve influenciada la Bundesliga por los ingresos televisivos tanto en el ámbito económico como en el social?

Para basarnos en los impactos tanto económicos como sociales que tiene la Bundesliga, podemos basarnos en los datos proporcionados por la DFL (Liga de Fútbol Alemana), de acuerdo con la temporada 2017/2018, en su “2019 DFL Economic Report” (informe económico de la liga alemana en 2019).

#### Impacto económico

De acuerdo con los datos proporcionados por la DFL, la Bundesliga ha experimentado durante los últimos años un crecimiento constante en sus ingresos. A día de hoy, genera

aproximadamente 3.810 millones de € en ingresos. Siendo este año su décimo cuarto año consecutivo incrementandolos. De estos 3.810 millones de €, un 32,7% provienen de los ingresos televisivos, que son 1.247,9 millones de €, esto es un incremento del 29,9% en comparación con el año anterior (principalmente debido al nuevo contrato).

En lo que a contribución fiscal se refiere, los datos que nos proporciona la DFL nos dan a saber que la 1. Bundesliga generó aproximadamente 1.091 millones de € en impuestos. Esto es un incremento del 30,6% con respecto de la temporada pasada.

Por otro lado, solamente 13 equipos de los 18 que forman la Bundesliga tuvieron resultados positivos después de impuestos, en comparación con los 16 que estaban en positivo las dos pasadas temporadas, un dato curioso puesto que los ingresos televisivos han incrementado considerablemente.

## Impacto Social

En lo que al impacto social se refiere, y de acuerdo con los datos proporcionados por la DFL, podemos destacar los siguientes puntos.

Por un lado, durante la temporada 17/18, tanto de forma directa como indirecta la Bundesliga consiguió generar 38.056 puestos de trabajo a tiempo completo, esto es 2.942 puestos más que la temporada pasada.

Por otro lado, en lo que a asistentes se refiere, ya habíamos mencionado que esta era la liga con el mayor número medio de asistentes, pero destacando que en su totalidad, en la temporada 17/18 acudieron 13.426.855 asistentes a los partidos en los estadios.

Por último, también ha habido una importante inversión en academias deportivas, con 177.12 millones de € (el récord hasta la fecha) para seguir mejorando la competitividad y el nivel del fútbol alemán. Es importante resaltar el apoyo a deportistas tanto olímpicos como paralímpicos (aproximadamente 550 deportistas, a la vez que un total de 85 proyectos dirigidos por la DFL para incentivar el deporte y la salud.

iii. Serie A

La Serie A es la máxima representación a nivel nacional del fútbol italiano, es decir, es la primera división italiana de fútbol.

Esta liga se fundó en el año 1929 (con una interrupción durante la Segunda Guerra Mundial), pero se inició 31 años antes (1898), para más adelante cambiarse el nombre a Serie A cuando se decidió profesionalizarla.

Se puede decir que los inicios del fútbol italiano en televisión se dieron por primera vez en febrero de 1950, pero no fue hasta principio de los años 90 cuando empezaron a emitir la serie A las plataformas de pago quitándole el monopolio a la televisión estatal pública.

Desde entonces, la serie A se dirigió por un modelo individualizado en el que los distintos clubes pactaban directamente con las plataformas televisivas puesto que así podían obtener mayores ingresos. Pero, en la temporada 2010/2011, la Autoridad de la competencia italiana llevó a cabo un acuerdo para cambiar este modelo individualizado, a uno centralizado, debido a las grandes indiferencias que existían entre los ingresos que percibían algunos equipos.

Tras este acuerdo, se decidió que el reparto de los ingresos se haría de la siguiente manera:

- Un 40% se distribuiría de forma equitativa entre todos los equipos de la Serie A.
- Un 10% se distribuiría de acuerdo con la historia del club.
- Un 15% se distribuiría de acuerdo con la clasificación obtenida en las últimas 5 temporadas.
- Un 5% de acuerdo con la última temporada.
- Y un 30% de acuerdo con ciertos criterios de acuerdo con los espectadores del club (audiencia, aficionados, y número de habitantes de la ciudad del club).

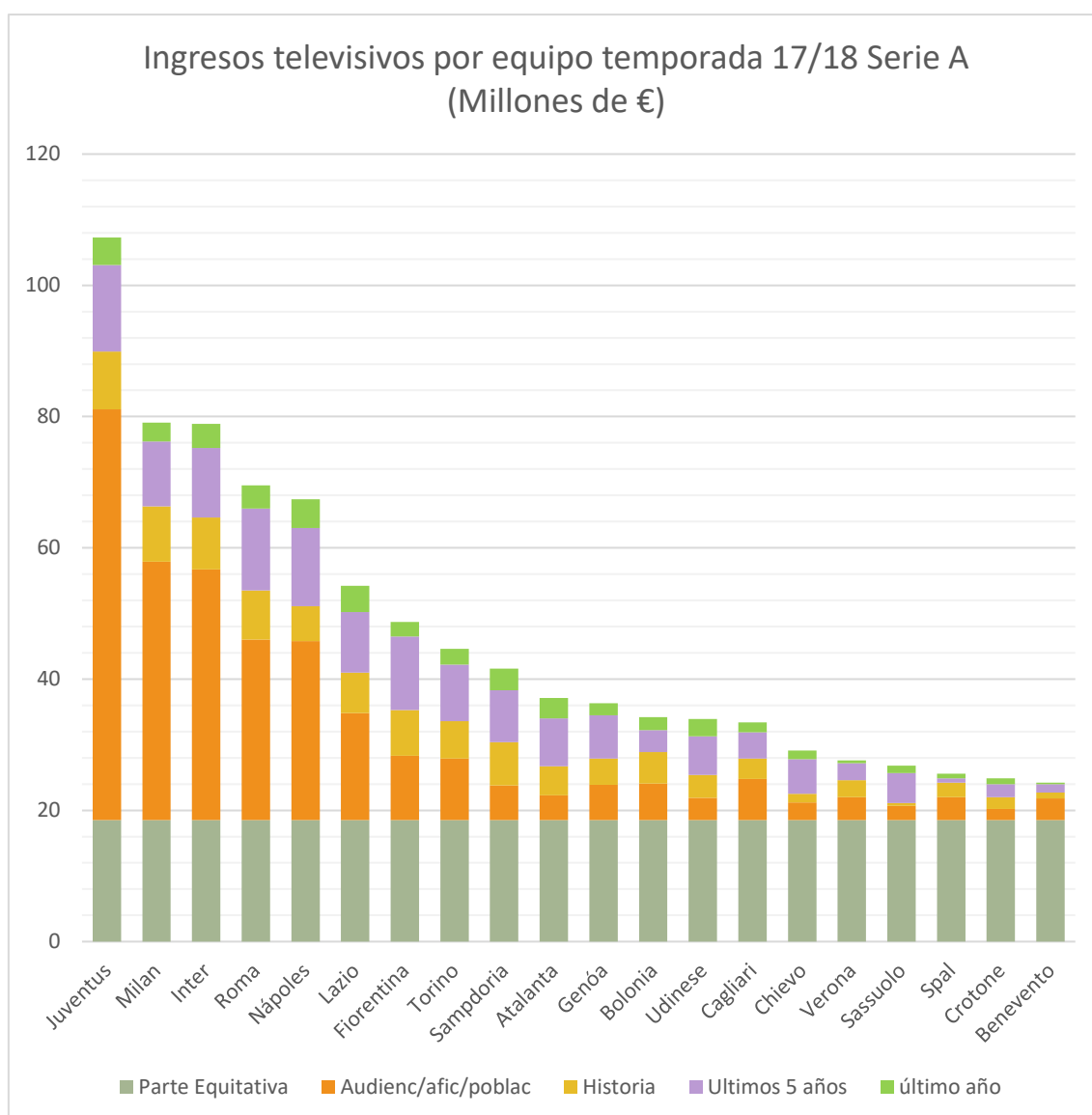
Pero, tras un sucesivo reparto injusto de los ingresos los últimos años a favor de ciertos equipos, como la Juventus o el Milán (teniendo la Juventus unos ingresos significativamente superiores a otros equipos), se llevó a cabo un acuerdo para variar este reparto de la siguiente forma:

- Se incrementaría de un 40% a un 50% el reparto de los ingresos de forma igualitaria.
- La parte correspondiente a la audiencia y aficionados disminuiría del 30% al 20%.

- El 5% correspondiente a la clasificación la pasada temporada aumentará del 5% al 15%
- La historia del club pasará a ser un 5%
- Y los resultados de los últimos 5 años contarán un 10%.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, el reparto de los ingresos televisivos entre los distintos equipos de la serie A en la temporada pasada fue en gran medida desproporcionado.

Gráfico 6: Ingresos televisivos por equipo en la Serie A, temporada 17/18.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Calcio e Finanza

Como podemos observar, la Juventus de Turín ingresa la mayor parte de los ingresos en lo que a audiencia, aficionados, población de la ciudad etc. respecta porque dispone del

mayor número de aficionados y fans. Esto hizo que la temporada pasada ingresara casi 30 millones más que el AC Milán y el Inter de Milán, dos de los equipos con mayor historia de la liga italiana. Y si comparamos los ingresos de la Juventus con los del Benevento, podemos apreciar que la ratio de ingresos de la Juventus en comparación con el Benevento es de 4,44:1, es decir, la Juventus ingresa 4,44 veces más que el que menos ingresa de la Serie A. Cabe destacar que desde el inicio de esta liga el equipo con mayor número de “Scudettos” (o títulos de campeones de liga) es la Juventus con 33, seguido por el Inter de Milán con 16, y el AC Milán con 15. Así mismo, si vemos quien ha sido campeón de liga los últimos 10 años, podremos observar que la Juventus lleva haciéndose con el título los últimos 8 años (desde la temporada 11/12). Así mismo podemos observar una supremacía absoluta por parte de la Juventus, lo que ha dado lugar a que se incremente esta repartición de ingresos de forma equitativa al 50%.

En lo que a ingresos televisivos se refiere, de acuerdo con los últimos dos contratos a 3 años (2015-2018 y 2018-2021), ha habido un incremento en los ingresos, pero menor del esperado. Durante el contrato a 3 años del 2015, se ingresaron 945 millones de € por temporada (AFP, 2019). Para el contrato de 2018 se esperaba un aumento considerable en ingresos como en las demás ligas europeas, superando la barrera de los 1.000 millones de €, pero finalmente se estancaron en 973 millones de € (Calcio Finanza, 2018), solamente 28 millones más en comparación con el contrato anterior. Este resultado la convierte en la liga dentro de las 5 grandes con los menores ingresos televisivos.

Por otro lado, en cuanto a los efectos tanto económicos como sociales que ha tenido esta liga en su país, podemos basarnos tanto en los datos proporcionados por PWC (2018) en su informe anual de la Serie A, Report Calcio 2018, como en el informe de Deloitte (2018), Annual Review of Football Finance 2018.

#### Impacto Económico.

En lo que a impacto económico se refiere el informe de PWC (2018) nos aporta datos de la temporada 2016, cabiendo destacar que la Serie A quedó cuarta en términos de ingresos medios por equipo (100,2 millones de €) siendo superada por la Premier League, la Bundesliga, y LaLiga.

En la temporada 16/17 la serie A ingresó 2.075 millones de €, siendo los ingresos televisivos el 60% de estos ingresos.

Por otro lado, en el año 2015, la serie A llegó a incrementar su contribución fiscal hasta los 835,29 millones de €, consiguiendo tener una tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR) desde el 2006 hasta ese mismo año del 3.7%.

## Impacto Social

En lo que a impacto social se refiere, según el informe presentado por PWC (2018), podemos destacar los siguientes puntos.

La media de espectadores por partido en el estadio fue en la temporada 2016/2017 de 21.262, llegando a un total en la temporada de 8.079.401, una media que disminuyó alrededor de un 7%. Así mismo, se llegaron a ocupar los estadios de media en un 54% de su totalidad.

Además, de acuerdo con los datos proporcionados por Iquii Sport (2019), la Serie A consiguió llegar en términos de redes sociales en 2018 a los 115.100.000 seguidores entre todos los equipos que la conformaban, correspondiendo 18.700.000 a Twitter, 16.300.000 a Instagram y 80.100.000 a Facebook. Tanto en Facebook como Instagram la Juventus se hizo con el mayor número de seguidores, seguido por el AC Milán que obtuvo el mayor número de seguidores en Twitter.

### iv. Ligue 1

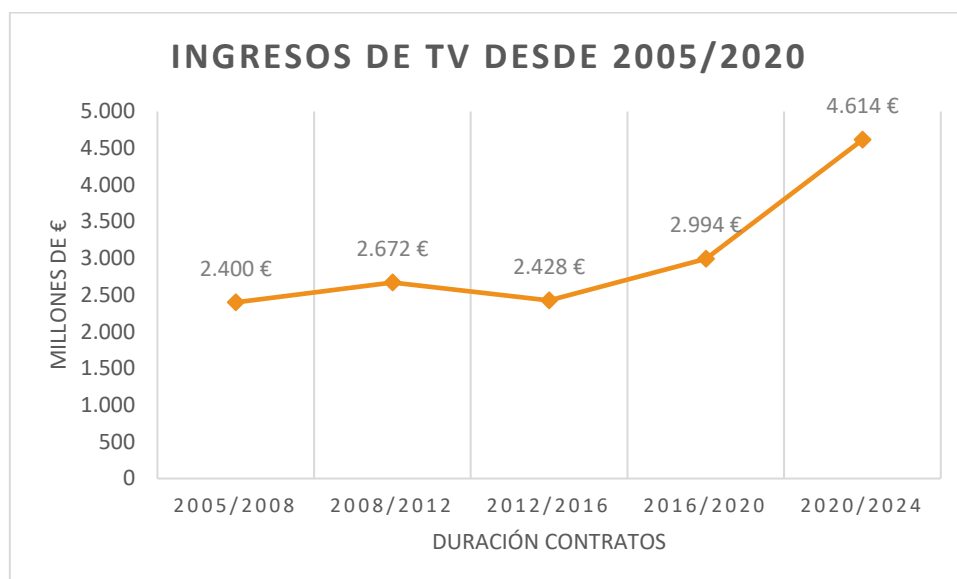
La Ligue 1 es la máxima representación de la liga nacional francesa de fútbol lo que a día de hoy se conoce como su primera división. Al igual que la Premier League y la Serie A está formada por 20 equipos.

Esta liga se creó en 1932 para dar lugar a una liga profesional del fútbol francés como ya había hecho Italia unos años atrás. Desde entonces, esta liga se denominó “División 1”, hasta que en 2002 llegara a cambiarse el nombre por lo que hoy en día conocemos como Ligue 1.

No fue hasta el año 1984 cuando Canal + se hizo con los derechos televisivos de esta liga. Entre las temporadas 1997 y 2001 Canal + desembolsó 800 millones de francos para hacerse con estos derechos televisivos. Cabe destacar la importancia de Canal + en todo este proceso, pues ha sido quien se ha hecho con la mayoría de los derechos televisivos del fútbol desde entonces.

El siguiente cuadro muestra la evolución de los ingresos obtenidos por en la Ligue 1 por estos contratos desde el año 2005 hasta el contrato que se va a llevar a cabo el año que viene.

Gráfico 7: Ingresos por contratos televisivos en la Ligue 1 desde 2005 a 2020.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Wikipedia

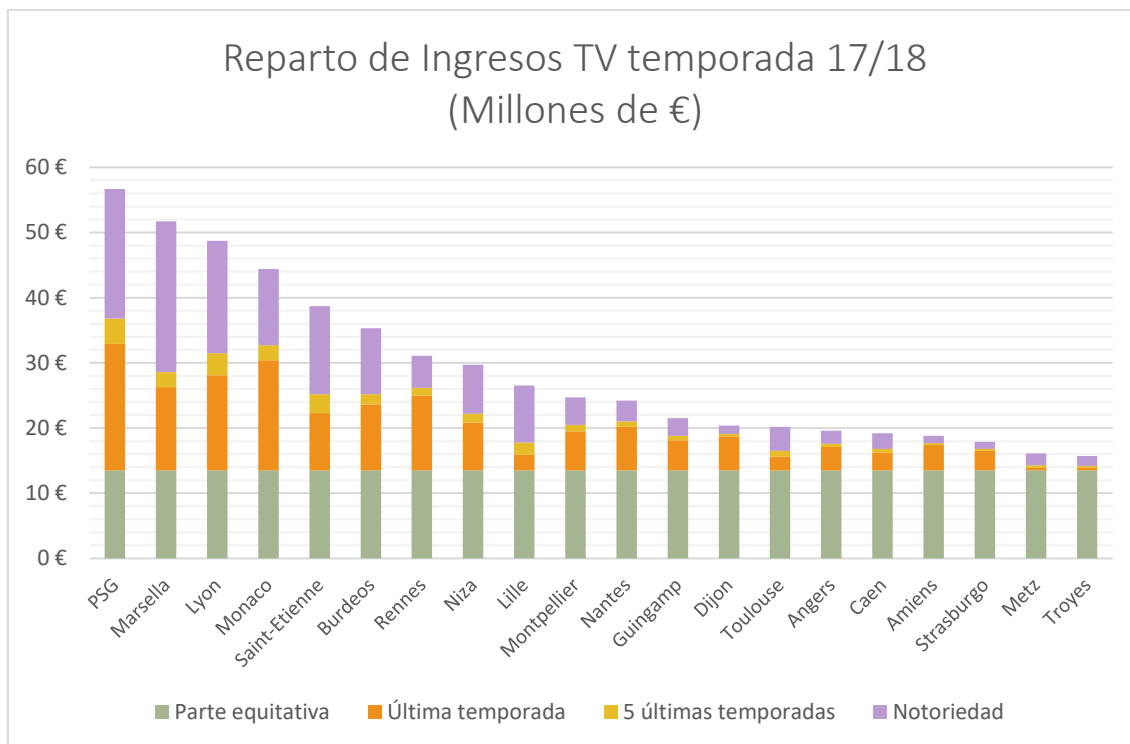
Como podemos observar los ingresos no crecieron en gran medida desde el 2005 hasta el 2020, pero en el 2024 se produjo un incremento claramente significativo. Esto se debe principalmente a que Canal +, que era el principal socio para la emisión de estos derechos desde el año 1984, se ha visto superado por Mediapro, quien ha aumentado la inversión en un 54%, llegando a 1.153,5 millones de € por temporada entre 2020 y 2024, un resultado que ha sido bienvenido por los clubes franceses.

Al igual que en el caso de la Bundesliga, los contratos en la liga francesa son a cuatro años, pero se distribuyen de una manera distinta:

- Un 47% se distribuye de forma igualitaria entre todos los clubes de la liga.
- Un 23% se distribuye de acuerdo con sus rendimientos deportivos de la pasada temporada .
- Un 5% se distribuye de acuerdo con el rendimiento deportivo de los últimos 5 años.
- Un 25% se distribuye de acuerdo con la notoriedad del club en los últimos 5 años, es decir, cuantos partidos se han retransmitido por televisión, y la fama del club, por lo que el tema de audiencia por club es de gran relevancia en este apartado.

Si echamos un vistazo al reparto de los ingresos televisivos en esta liga, podremos apreciar que los ingresos por notoriedad y la clasificación de la temporada anterior son aquellos que más afectan a los equipos.

Gráfico 8: Reparto de los ingresos televisivos por equipo en la Ligue 1 temporada 17/18.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Incroyable Angers SCO.

Como podemos observar, el PSG fue el equipo con los mayores ingresos televisivos en la temporada 17/18 con un total de ingresos de 56,7 millones de €, seguido por el Olympique de Marsella con 5 millones de € menos que, y seguido por el Lyon con 48,7 millones de €. Queda claro, tras observar este gráfico, que tanto la notoriedad del club como su actuación en la última temporada afectan de mayor forma a esta distribución.

En último lugar, en lo que a ingresos televisivos respecta, encontramos al Troyes con 15,7 millones de €. Es decir, la diferencia de ingresos entre PSG y Troyes acaba dando lugar a una ratio de 3.61:1. Es decir, el Paris Saint Germain ingresa 3.61 veces más con respecto al Troyes.

Cabe destacar que no es el PSG el que más notoriedad tiene dentro de la Ligue 1, sino que es el Marsella llegando a ingresar 3,2 millones de € más que el PSG con respecto a este tema.



Si echamos la vista atrás a los últimos campeones de la Ligue 1, podemos observar una clara supremacía en la última década del PSG con respecto a los otros clubes.

Tabla 2: Campeones de la Ligue 1 los últimos 20 años.

<u>Temporada</u>	<u>Equipo ganador</u>	<u>Temporada</u>	<u>Equipo ganador</u>
18/19	PSG	08/09	Burdeos
17/18	PSG	07/08	Lyon
16/17	Mónaco	06/07	Lyon
15/16	PSG	05/06	Lyon
14/15	PSG	04/05	Lyon
13/14	PSG	03/04	Lyon
12/13	PSG	02/03	Lyon
11/12	Montpellier	01/02	Lyon
10/11	Lille	00/01	Nantes
09/10	Marsella	99/00	Mónaco

Fuente: Elaboración propia.

Caso curioso el del PSG al ser un equipo fundado relativamente tarde (1970) tras la unión del Paris FC y el Stade Saint-Germainois, y que hasta esta última década solo había podido hacerse con el título un par de veces, en el 85/86 y en el 93/94. Se podría decir que este equipo ha conseguido llegar hasta este punto gracias a las altas inversiones realizadas por parte de su presidente, Nasser Al-Khelaïfi, desde que se hizo con la presidencia en 2011. También es interesante como el Mónaco consiguió frenar al PSG en la temporada 16/17 consiguiendo un total de 95 puntos en la clasificación. La temporada 17/18 quedaría 2º, y ante la sorpresa de todos en la presente temporada han quedado a 2 puntos del descenso consiguiendo solamente 36 puntos y acabando 17º en la clasificación.

Respecto a los impactos económicos y sociales que han tenido estos ingresos en la Ligue 1 podemos basarnos en los datos proporcionados por la “Direction Nationale du Contrôle de Gestion” (DNCG, 2017/2018 ), es decir, la Dirección Nacional de Control de Gestión, en su informe financiero del fútbol profesional francés para la temporada 2017/2018, y en el informe presentado por Ernst & Young (2017) Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel. Changement de rythme.

## Impacto Económico

Según los datos facilitados por Ernst & Young (2017), la Ligue 1 ha aportado 1.700 millones de € en impuestos, y la facturación total de la industria del fútbol para la temporada 2015/2016 llegó a ser de 7500 millones de €.

En la temporada 17/18 ha habido una disminución en los ingresos televisivos del 3%, estableciéndose en unos ingresos tanto de la Ligue 1 como de las competiciones internacionales de 791,27 millones de € en comparación con los 819,12 millones de € de la pasada temporada. Hay que tener en cuenta que de los ingresos audiovisuales totales un 73% proviene de la Ligue 1. Estos ingresos televisivos han representado un 46,76% del total de los ingresos operativos, sin contar con los ingresos por traspasos, y una disminución del 3% en relación al año anterior que representaba un 49.85% del total. Además, si los comparamos con los ingresos de las otras 5 grandes ligas, podremos observar que esta liga fue la que menos ingresó de esta forma, aunque con el nuevo contrato que dará comienzo el próximo año la situación cambiará pasando a ser la Serie A la que menos.

En total, incluyendo traspasos, los ingresos han sido de 2.533 millones de €, un incremento del 33.67% con respecto a los del año anterior. Este incremento se debe a los ingresos por traspasos que han incrementado un 235% con respecto a la temporada 16/17, es decir, han pasado de los 251 millones de € a los 841 millones de €.

De acuerdo con este mismo informe, el PSG dispone del 32,9% del total de los beneficios operativos de la Ligue 1.

En lo que a ingresos televisivos representa, el PSG, el Mónaco, el Marsella y el Lyon, representan el 46% del total de los ingresos televisivos

## Impacto Social

En cuanto al impacto social se refiere, el fútbol francés ha dado lugar a la creación de 35.000 puestos de trabajo contando tanto con los clubes, los fabricantes, los proveedores directos y los medios de comunicación asociados a la liga.

Por otro lado, las inversiones en actos sociales se han incrementado hasta los 72 millones de € por parte de los equipos, además, de acuerdo con un 70% de encuestados por la DNCG (2017/2018), la Ligue 1 y sus equipos tienen un efecto positivo en el tejido asociativo.

En lo que a espectadores en los estadios se refiere, la Ligue 1 tiene la media más baja en este tema con 21.078 asistentes por partido, y una escasa utilización de los estadios del 67%.

v. LaLiga

Por último, vamos a hablar de la liga de fútbol profesional española, LaLiga. Esta es la más importante de este trabajo, pues en ella se centra principalmente este trabajo de fin de grado.

Esta liga fue fundada en el año 1929 para dar lugar a una liga profesional y competitiva, y desde entonces hasta el año 1984 fue dirigida por la Real Federación de Fútbol Profesional, y en ese mismo año se vio sucedida por la Liga Nacional de Fútbol Profesional, o LFP. Esta profesionalización del fútbol dio lugar a 2 ligas, una primera y una segunda división. Ambas ligas estaban formadas solamente por 10 equipos, y los equipos que formaron la Primera División fueron aquellos que habían podido ganar el Campeonato de España creado en el 1903, destacando la Real Sociedad, el Athletic Club, El FC Barcelona, y el Real Madrid.

Tras la toma de dirección de la LFP en el 1984 hubo una serie de cambios, entre ellos en la temporada 87/88 pasó LaLiga a ser formada por 20 equipos en vez de 18.

A día de hoy, y debido a ingresos de patrocinio esta liga se llama Liga Santander. Anteriormente y desde la temporada 08/09 BBVA se encargó de patrocinarla hasta hace 3 años.

En lo que a ingresos televisivos se refiere, la entrada de la televisión en el fútbol español se dio en el año 1956 con la aparición de ésta, pero no fue hasta 1963 de mano de TVE quien negoció con LaLiga para hacerse con los derechos de retransmisión pudiendo emitir partidos de forma regular, y se hizo con el control de estos derechos hasta el 1987, momento en el que las televisiones autonómicas, que adquirieron importancia a lo largo de esta década, consiguieran hacerse con parte del poder de retransmisión de algunos partidos. Aunque este nuevo modo de hacer llegar el fútbol al público fue discutido al hacer que los estadios se vaciaran en cierta medida (Díaz Campos, 2012).

Unos años más tarde, las televisiones de pago dieron un paso adelante para intentar hacerse con esto derechos. Por ello, se aprobó la Ley 10/1990 de 15 de octubre, del

Deporte, cuyo objetivo era según esta Ley, el de regular el marco jurídico en que debía desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado. Puesto que el modelo español de comercialización de estos derechos se convirtió en individualizado, es decir, que los equipos negociaban individualmente con las plataformas llegando a producirse disputas entre estas, los ingresos se vieron aumentados de forma considerable. Este primer paso fue dado por Canal +, quien pactó con las televisiones autonómicas invirtiendo en un contrato a 8 años por 54.000 millones de pesetas (12.000 millones pagados por Canal+) para compartir los derechos audiovisuales. (Bonaut, 2010).

Ya en el siglo XXI nació la llamada “Guerra del Fútbol” entre las cadenas de pago para hacerse con estos derechos. Cabe destacar la importancia de Sogecable y Mediapro.

Durante todo este periodo, la diferencia de ingresos televisivos entre el FC Barcelona y el Real Madrid CF en relación con los demás equipos de LaLiga fue significativa debido a este sistema de comercialización individualizado. Durante años se generó un conflicto entre las plataformas, y un sentimiento de indignación por parte de otros equipos de LaLiga debido a estas diferencias de ingresos, teniendo en cuenta que para todos estos equipos los ingresos televisivos eran de gran importancia.

Gráfico 9: Ingresos televisivos por equipo de LaLiga, temporada 13/14



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de (Cólera, 2014)

Como podemos observar, en la temporada 13/14 la diferencia que existía en ingresos entre el Madrid y Barcelona en comparación con los clubes que menos ingresaban era considerable. Respecto a estos datos podemos apreciar que el Madrid y el Barcelona ingresaban 8,33 veces más que equipos como el Rayo o el Almería. Además, unos ingresos tan bajos llevaron a muchos de estos equipos a endeudarse. Para intentar solucionar esta situación se nombró en 2013 como presidente a Javier Tebas quien impuso un modelo económico y financiero más estricto, y puso gran ímpetu en la detención de tanto los amaños de partidos como la piratería, la cual llega se llega a dar en un 40% de locales lo que hace que a día de hoy se deje de ingresar una cuantiosa cantidad de dinero.

Ante esta situación, se aprobó el Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

Este Decreto-ley 5/2015 dio lugar a un cambio de modelo de comercialización de los derechos televisivos pasando de un modelo individualizado a uno centralizado, como ya se estaba produciendo en todas las otras grandes ligas del fútbol. De este modo se convirtió a la Liga Nacional de Fútbol Profesional en el organismo central encargado de comercializar estos derechos audiovisuales y establecer un modelo más equitativo respecto a la distribución de los ingresos, puesto que el Madrid y el Barcelona se estaban

beneficiando en mayor medida de los ingresos televisivos, además según el mismo Javier Tebas comentó en una entrevista, este decreto permitía a los clubes subir los salarios de sus jugadores al tener mayores ingresos, lo cual les permitía incrementar sus cláusulas de rescisión y mantener el talento joven en el equipo. Por ello, se dividieron estos derechos audiovisuales en un conjunto de lotes con distintos contenidos incluidos y que se venderían por separado. Al igual que en otras ligas como la inglesa o la italiana la duración de estos contratos está limitada a 3 años, es decir, a 3 temporadas, comenzando a partir de la temporada 16/17.

Entre los lotes a destacar de los 8 que hay, destacan los 3 siguientes:

- Lote 5: Permite emitir 8 partidos por jornada de 1ª División, en tercera selección. Los partidos de ascenso a 1ª División (play-offs). Resúmenes de los partidos tanto de 1ª como 2ª División. Y por último viene incluido “El Clásico” (Real Madrid – Barcelona) de ida.
- Lote 4: Permite emitir un partido de cada jornada de Primera División en exclusiva y primera selección. Además, está incluida la vuelta del Real Madrid – Barça. También se incluyen los partidos de la fase de ascenso a Primera División, y resúmenes de los partidos tanto de 2ª como 1ª División.
- Lote 7: Permite la difusión de todos los partidos tanto de 1ª como 2ª División en establecimientos públicos. Al igual que los partidos de ascenso a 1ª y los resúmenes de los partidos.

Así pues, ¿cómo se distribuyeron los ingresos audiovisuales en LaLiga en la temporada 2016/17?

El reparto de los ingresos se realizó tras haber aportado un 3,5% de los ingresos a los equipos descendidos, un 1% que se utilizará para promocionar LaLiga, una parte a Mediapro por funcionar como agente comercial en otros países, un 2% para la Real Federación Española de Fútbol, y un 1,5% para deportistas de alto nivel y fútbol no profesional. Hay además que tener en cuenta que del total restante el 10% se destina a los equipos de 2ª División y el 90% a la 1ª División. Así en la 1ª División se reparte de la siguiente forma:

- Un 50% se distribuye de forma igualitaria entre todos los equipos.
- Un 25% de acuerdo con la implantación social. Un tercio de este se repartirá dependiendo del número de abonos y taquilla vendidos de media, y los dos tercios

restantes dependerán de su repercusión a la hora de generar recursos para la comercialización de las retransmisiones televisivas (Ley 4780, 2015).

- El 25% restante se reparte dependiendo de los resultados deportivos de las últimas 5 temporadas, dando mayor relevancia a los años más recientes. A la última temporada se le da una importancia del 35%. un 20% a la penúltima, y un 15% a cada una de las restantes. Así pues, queda una clasificación entre los equipos en la que el 25% de los ingresos se distribuyen de la siguiente forma:

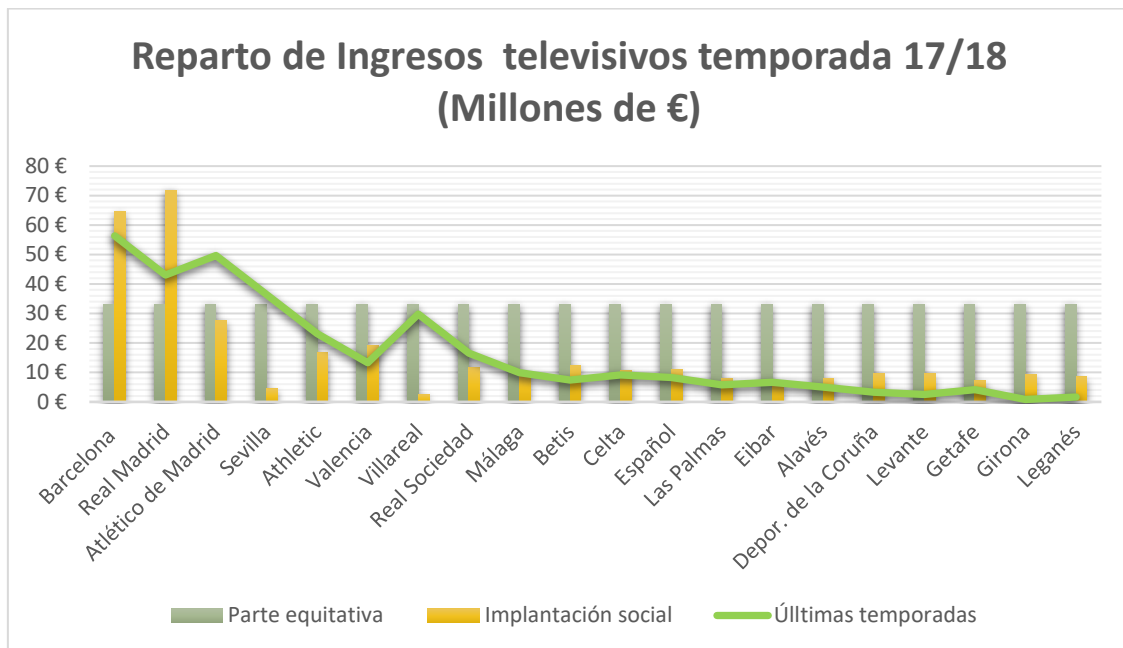
Tabla 3: Distribución de los ingresos televisivos dependiendo del rendimiento deportivo de las últimas 5 temporadas.

<u>Clasificación</u>	<u>% a ingresar</u>	<u>Clasificación</u>	<u>% a ingresar</u>
1°	17	11°	2,5
2°	15	12°	2,25
3°	13	13°	2
4°	11	14°	1,75
5°	9	15°	1,5
6°	7	16°	1,25
7°	5	17°	1
8°	3,5	18°	0,75
9°	3	19°	0,5
10°	2,75	20°	0,25

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Real Decreto-ley 5/2015

Como podemos observar existe una importancia relevante entre quedar 6° o 7° en la clasificación llegando a variar como máximo un 2% del valor final el quedar un puesto por encima de otro. Como veremos en el próximo gráfico representativo de los ingresos televisivos de la pasada temporada 17/18, este valor tiene gran relevancia.

Gráfica 10: Reparto de los ingresos televisivos de LaLiga por equipo, temporada 17/18.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de LaLiga

Así pues, vemos el efecto de cada uno de los distintos tipos de ingreso en los equipos en la temporada 17/18. Queda como a destacar las altas cantidades que reciben tanto Real Madrid como Barcelona por la implantación social (71,78 y 64,52 millones de € respectivamente) mientras que el Atlético solamente recibió 27,75 millones de €.

Entonces, ¿cómo se vieron afectados los equipos con respecto a los ingresos televisivos de la temporada 2015/2016 con respecto a la 2016/2017 en la que ya se había aprobado el Real Decreto-ley 5/2015?

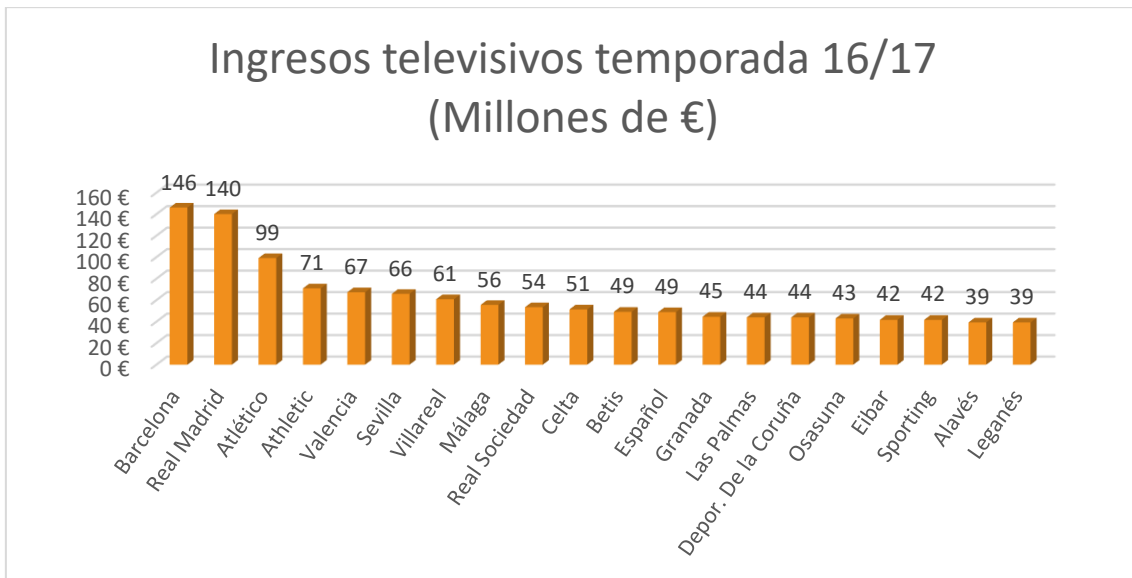


Gráfico 11: Ingresos televisivos por equipo de LaLiga, temporada 15/16.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de AS (2016).

Gráfico 12: Ingresos televisivos por equipo de LaLiga, temporada 16/17.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de AS (2018).

Tras estos dos gráficos queda claro el aumento en ingresos producido por la aprobación del Decreto-ley 5/2015 en los equipos que menos ingresaron en LaLiga en la temporada 15/16 en comparación con la 14/15. Las Palmas llegó a ingresar en la temporada 15/16 27,7 millones de € en comparación con los 13,8 millones de € que ingresó el Eibar la temporada pasada. Es decir, la ratio de diferencia entre los ingresos del Barcelona y el

Éibar era de 11,6:1, mientras que en la temporada 15/16 esta ratio disminuyó a 5:1. Esta ratio se vio disminuida a la anterior temporada 17/18 a 3,5:1.

Aunque este Decreto-ley hiciera ciertos cambios a nivel de financiación más equitativa de los equipos, tanto el Madrid como el Barcelona siguen ingresando unas cantidades claramente superiores en comparación con los otros equipos de la liga.

Por ello, si echamos la vista atrás a quienes han sido los campeones de LaLiga en los últimos 20 años, podremos ver un tema a resaltar.

Tabla 4: Campeones de LaLiga los últimos 20 años.

<u>Temporada</u>	<u>Equipo ganador</u>	<u>Temporada</u>	<u>Equipo ganador</u>
18/19	Barcelona	08/09	Barcelona
17/18	Barcelona	07/08	Real Madrid
16/17	Real Madrid	06/07	Real Madrid
15/16	Barcelona	05/06	Barcelona
14/15	Barcelona	04/05	Barcelona
13/14	Atlético de Madrid	03/04	Valencia
12/13	Barcelona	02/03	Real Madrid
11/12	Real Madrid	01/02	Valencia
10/11	Barcelona	00/01	Real Madrid
09/10	Barcelona	99/00	Deportivo

Fuente: Elaboración propia

En los últimos años, y en gran medida en toda la historia de LaLiga, tanto Barcelona (26 campeonatos de liga) como Real Madrid (33 campeonatos de liga) han tenido un control sobre la liga española. Por ello, este cambio financiero era necesario para darle mayor competitividad al torneo español. Hasta se podría decir que 5 equipos nunca han descendido. Estos son el Barcelona, el Real Madrid, el Athletic, y 2 casos excepcionales son el Leganés y el Éibar, puesto que desde que subieran a primera hace pocos años todavía no han descendido.

Así pues, desde que en la temporada 2016 se instaurara un sistema centralizado para la comercialización de los derechos audiovisuales, los dos contratos que han tenido lugar han sido 2, uno para las temporadas 16/17, 17/18 y 18/19, y otro para las 3 siguientes.

Gráfico 13: Ingresos por los últimos 2 contratos televisivos nacionales de LaLiga.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Palco23

Como podemos observar, el último contrato televisivo que dará comienzo la próxima temporada ha obtenido una plusvalía del 30% en comparación con el actual contrato entre los 2 lotes más importantes. Así pues, Telefónica se hizo con los lotes 4 y 5 por 980 millones por temporada y Mediapro con el lote 7 por 160 millones por temporada.

Dejando de lado este tema, ¿cómo se ve influenciada LaLiga por estos ingresos televisivos tanto en el ámbito económico como en el social?

Para responder a esta pregunta nos basaremos en los datos aportados por PWC en su estudio elaborado para LaLiga y publicado en diciembre de 2018 “Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España”, al igual que en los datos proporcionados por Deloitte (2018) en su Annual Review of Football Finance 2018.

Impacto económico.

Podríamos decir que desde la entrada del nuevo modelo de comercialización de los derechos audiovisuales LaLiga dejó claro que sus ingresos televisivos debían verse incrementados en gran medida. Por ello mismo, LaLiga obtuvo en la temporada 16/17 unos ingresos totales de 2.854 millones de € de los cuales el 52% provenía de los ingresos televisivos.

Por otro lado, el estricto control financiero ha dado lugar a que la gran mayoría de los clubes pusieran fin a sus cuantiosas deudas, así mismo, desde la llegada de Tebas a la presidencia de LaLiga, se ha conseguido reducir la deuda de 650 millones a solamente 80 millones. Además, la temporada pasada el Valencia fue el único club de LaLiga que no obtuvo beneficios.

Gracias a los incrementos en los ingresos televisivos LaLiga se ha convertido en la segunda liga que más ingresa de entre las 5 grandes ligas por encima de la Bundesliga.

Cabe destacar que entre los ingresos del Madrid y el Barcelona en la temporada 17/18, estos disponían del 22,8% del total de los ingresos en comparación con el 41,67% del que disponían en la temporada 14/15 antes del nuevo modelo de comercialización.

Es necesario dejar claro que algunos clubes dependen en gran medida de estos ingresos, como el Éibar para el cual estos ingresos suponen un 90% de sus ingresos totales.

Impacto social.

Este incremento en los ingresos televisivos a dado lugar a un incremento en los compromisos sociales tanto de LaLiga como de sus clubs. Así mismo se ha incrementado la inversión en proyectos de responsabilidad social corporativa. LaLiga aumentó en la temporada 2016/2017 estas inversiones en un 4% con respecto a la temporada anterior llegando a invertir por encima de los 60 millones de €, unos valores superiores a los de cualquier otra liga de las 5 grandes. Así pues, por cada € ingresado, se invierten 1,72 € en este tema.

Por último, cabe destacar que la media de espectadores visualizando los partidos en el estadio según Transfermarkt era en la temporada 2015/2016 de 27.977, mientras que en la presente temporada 2018/2019 ha sido de 27.112, una disminución del 3%.

## DIFERENCIAS ENTRE MODELOS

Bien se sabe que encontrar un modelo verdaderamente equitativo, que contente a todos los equipos y que aumente la competitividad puede llegar a ser una tarea verdaderamente complicada. Por ello, las distintas ligas han decidido llevar a cabo según sus criterios, unos modelos distintos de distribución de los ingresos audiovisuales para así mismo satisfacer las necesidades que creen más necesarias

El siguiente cuadro lo formamos con la información que hemos ido recopilando en el presente trabajo.

Tabla 5: Reparto de los ingresos televisivos en cada una de las “5 grandes ligas”.

	Premier	Bundesliga	Serie A	Ligue 1	LaLiga
Parte Fija	50%		50%	47%	50%
Nº partidos retransmitidos	25%				
Temporada pasada	25%		15%	23%	25%
5 temporadas		70%	10%	5%	
Historia		5%	5%		
Talento		2%			
5 temporadas contando con 2ª división		23%			
Notoriedad			20%	25%	
Implantación social					25%

Fuente: Elaboración propia

Tras este cuadro meramente informativo, encontramos ciertas ventajas e inconvenientes que se dan con los distintos modelos.

Desventajas.

Por un lado, la Bundesliga destina un porcentaje demasiado elevado a los resultados de las últimas 5 temporadas (70%), además del otro 23% que también se destina a este propósito, pero en el que también se cuenta con la participación de los equipos de la 2. Bundesliga. Por ejemplo, el Leipzig, que quedó 2º en la misma temporada que subió a primera división acabó ingresando la siguiente temporada, de acuerdo con el gráfico 5, la escasa cantidad de 30 millones de € en comparación con el Wolfsburgo quien habiendo quedado en esa misma temporada 16º, ingresó 66,18 millones de €. Así mismo, la ratio de ingresos del Bayern de Múnich en comparación con el Leipzig llega a ser de 3,3:1. Cabe destacar el hecho de que no dispongan de una parte fija y prácticamente la totalidad de estos se dirijan a méritos deportivos. Queda patente el estereotipo alemán trabajador, basado en realizar un buen trabajo y ser premiado por ello.

Por otro lado, la Ligue 1 tiene como desventaja su forma de reparto de ingresos en lo que concierne al 25% correspondiente de la clasificación en la pasada temporada. El PSG, el cual acaba la mayoría de las temporadas primero, ingresa 2,5 millones más que el segundo (Mónaco), esta distribución es claramente desproporcional, puesto que llega a ingresar por este mismo criterio 47 veces más que aquellos equipos que acaban de subir a la Ligue 1, como puede ser el Troyes. Por otro lado, se le puede echar en cara al modelo el uso de una gran cantidad de estos ingresos para una distribución igualitaria entre los equipos, cuando los equipos que se encargan de darle más emoción al campeonato podrían estar recibiendo unas cantidades relativamente superiores, como pueden ser el Lyon, el Marsella, el PSG o el Mónaco.

Tanto la Bundesliga como la Ligue 1 comparten el hecho de que sus contratos televisivos tienen una duración a 4 años. En mi opinión esto podría ser considerado una desventaja puesto que nos encontramos en un periodo de gran inflación con respecto a estos ingresos en todas las ligas, y estabilizar los precios durante un año más les podría detener de poder beneficiarse de nuevos contratos, como hemos visto anteriormente en los respectivos análisis individuales de cada una de las grandes ligas. Los gráficos 1, 4 o 7 dan prueba de este crecimiento que podría llegar a considerarse exponencial en algunos casos.

La Premier League, siendo una de las ligas más equitativas en estos temas cuenta con alguna desventaja como puede ser el hecho de que aquellos equipos que se encargan de mover la mayor cantidad de ingresos, y promocionar en mayor medida la Premier League,

como podría ser el Manchester United, podrían estar ingresando unos valores mucho mayores en comparación con los equipos que acaban de entrar en la liga. Por ejemplo, con respecto al 25% de ingresos con relación al número de partidos retransmitidos, en la temporada 18/19 el Liverpool que fue el equipo que más ingresó en este apartado (38 millones de €) ingresó solamente 2,72 veces más que el Huddersfield Town, sabiendo que el número de espectadores del Liverpool en comparación con el Huddersfield Town es seguramente mayor que 2,72 veces. También hay que dejar claro que no se obtiene ningún ingreso por los resultados de las 5 temporadas anteriores, el cual puede ser de gran ayuda para aquellos equipos de alto nivel que no hubieran terminado en una posición idónea la temporada pasada. Del mismo modo que en la Ligue 1, el 50% del total de ingresos que se divide entre todos los equipos de forma equitativa también afecta a los equipos de mayor nivel al reducir de forma considerable sus ingresos audiovisuales.

Por otro lado, el hecho de que la Serie A haya instaurado unos nuevos criterios de distribución esta misma temporada, hace que no tengamos unos datos para poder comparar las diferencias entre el nuevo modelo y el anterior, pero si vemos los datos del anterior, existía una gran desigualdad en la distribución de los ingresos. Como ya mencionamos con anterioridad la Juventus ingresaba 4,44 veces más que el Benevento en ingresos audiovisuales. Habría que destacar el porcentaje otorgado a la notoriedad, el cual es un 20%. Este mismo se podría distribuir de manera más equitativa puesto que la Juventus ingresó en la temporada 17/18 36,82 veces más (en términos de notoriedad) que el Crotona en este aspecto. La Juventus ingresó 62,6 millones de € y el Crotona solamente 1,7 millones de €

De acuerdo con el nuevo modelo creado para igualar estos ingresos, podría revelarme en desacuerdo con el hecho de premiar los ingresos por la historia del club. Esto se debe a que ya ingresan por audiencia, aficionados y número de habitantes en la ciudad, datos que pueden estar correlacionados con la historia del club. Al igual que en los dos casos anteriores, el 50% del total que es distribuido de forma equitativa entre todos los clubes significa unas posibles pérdidas de ingresos por parte de los equipos que se encuentran en la parte superior de la clasificación con normalidad cada temporada.

Ventajas.

Por un lado, la Bundesliga es una liga en la que se le da gran importancia a la 2ª División. Por ello propone un modelo competitivo sostenible ayudando tanto a la 2ª división

alemana como a los equipos alemanes que den minutos a jugadores jóvenes (por debajo de los 23 años) en sus encuentros. Por otro lado, de acuerdo con las ratios que comparan los ingresos por derechos audiovisuales de aquellos clubes que más ingresan en comparación con los que menos, como viene a darse en la Ligue 1(3,61:1) , la Serie A (4,44:1), o mismamente LaLiga (3,5:1), esta ratio en el caso de la Bundesliga (3,3:1) es menor a la ratio de las previamente mencionadas.

Con respecto a la Ligue 1, tiene un modelo ventajoso que divide relativamente bien los ingresos. Se da un porcentaje del 47% a la parte equitativa, la cual sirve de apoyo para los recién incorporados en la Ligue 1, es decir, el hecho de que un equipo no haya dispuesto de méritos deportivos al ser su primera vez en primera división no le niega el recibir una parte equitativa de los ingresos. Un 28% es repartido por méritos deportivos, dando un 5% de estos a las 5 últimas temporadas, lo cual beneficia a aquellos equipos que se mantengan durante un mayor tiempo en la Ligue 1, mientras que el 23% restante es otorgado dependiendo de la clasificación en la temporada pasada. Por último, un 25% es distribuido por notoriedad lo que incentiva a los equipos a promocionarse.

La Serie A, por otro lado, dispone de un modelo con una parte fija del 50% como LaLiga y la Premier League lo cual es un buen porcentaje el cual permite a nuevos equipos de la liga adquirir cierta capacidad competitiva. Además, hay una distribución muy equitativa dando una importancia del 25% a méritos deportivos (15% depende de la clasificación de la temporada pasada, mientras que el 10% restante depende de las últimas 5 temporadas), y un 20% al número de aficionados, al número de audiencia de los partidos del equipo, y al número de habitantes de la ciudad del equipo.

Por último, hay que destacar que la Premier League es la liga más equitativa en lo que a ingresos audiovisuales se refiere de las 5 ligas con una ratio de ingresos entre el que más ingresa (Liverpool) y el que menos (Huddersfield Town) de 2,04:1 contando meramente con los ingresos nacionales, este decrecería a 1,6:1 si se incluyeran los ingresos del extranjero. Un 50% como parte equitativa, un 25% con respecto al número de partidos retransmitidos en vez de por afición o historia o población de la ciudad del equipo. Esto beneficia a pequeños equipos para poder crecer con facilidad. Además, hay que resaltar el hecho de que el 25% distribuido por el resultado en la temporada anterior entre primero y último varía en 20 veces, no como los altos valores que se dan en las otras ligas.



Como bien habíamos mencionado antes, tanto la Bundesliga como la Ligue 1 disponen de una duración de sus contratos de 4 años. En el caso de la Premier League y la Serie A esta duración es de 3 años. Lo cual les da a ambas ligas una ventaja considerable teniendo en cuenta el periodo inflacionario previamente comentado.

## IMPLICACIONES PARA LALIGA.

Tras haber tenido en cuenta los modelos de las otras 4 grandes ligas, me veo en la obligación de elegir el modelo más ventajoso para LaLiga. Claro está que hay muchas diferencias entre modelos y sus respectivos efectos sobre sus ligas. Aun así, me veo en la obligación de posicionarme por el modelo inglés. Esta elección se debe al alto nivel de competitividad existente en esta liga, la cual la hace más emocionante de ver, y podría dar lugar a un aumento muy significativo de la audiencia. Este hecho es clave de acuerdo con el plan que tiene LaLiga, según las mismas declaraciones de Javier Tebas señaladas por Palco23 (2018), pues se basa en una internacionalización de LaLiga, y la competitividad a la hora de hacerse con el campeonato aportaría un gran atractivo a esta. Así mismo, de acuerdo con los datos proporcionados por LaLiga (2018) LaLiga y la empresa Relevent llegaron a un acuerdo para crear una joint venture a 15 años y participada mitad mitad, con la finalidad de dar a conocer mejor tanto en Canada como en Estados Unidos la marca LaLiga y así poder explotar este negocio. Por otro lado, el hecho de que los equipos más pequeños incrementen sus ingresos se podría ver reflejado en un impacto tanto social como económico en la ciudad de dicho equipo. Además, si se redistribuyeran más los ingresos tanto Real Madrid como Barcelona no se verían gravemente afectados por estos cambios puesto que estos ingresos les suponen aproximadamente un 33% de sus ingresos totales, de acuerdo con los datos proporcionados por Deloitte (2019) en su informe Football Money League (contando con la participación internacional y sus respectivos ingresos audiovisuales). Si solo contásemos los ingresos audiovisuales obtenidos de LaLiga, estos supondrían aproximadamente un 20% del total de sus ingresos. Si estos ingresos se vieran disminuidos, ambos equipos dispondrían de otras fuentes de financiación como la publicidad, la comercialización de sus productos (medio por el que obtienen la mayor cantidad de ingresos, aproximadamente un 47% del total) o la venta de entradas. Así pues, de acuerdo con los datos obtenidos y mostrados previamente, el Liverpool que fue el que más ingresó en la presente temporada, disponía del 6,86% del total de los ingresos, mientras que el Barcelona disponía del 11,62%. Por otro lado,

Así pues, siguiendo este modelo, se llevará a cabo una modelización de los ingresos de la presente temporada española comparándolo con el porcentaje de ingresos de cada uno de los equipos ingleses en la temporada 18/19 sobre el total.

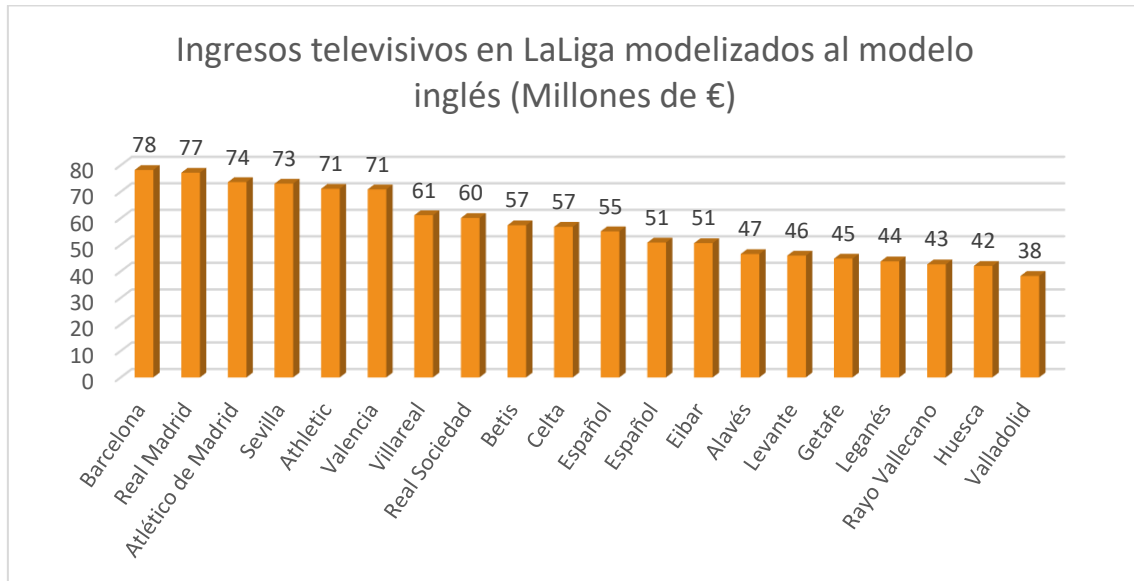
Tabla 6: Porcentaje repartido por equipo en la Premier League del total de ingresos audiovisuales.

Equipo	% de ingresos totales
Liverpool	6,86%
Manchester City	6,77%
Chelsea	6,46%
Tottenham	6,41%
Manchester United	6,24%
Arsenal	6,22%
Everton	5,36%
Wolves	5,27%
Leicester	5,03%
West Ham	4,98%
Newcastle United	4,83%
Crystal Palace	4,46%
Watford	4,44%
Bournemouth	4,08%
Burnley	4,03%
Brighton	3,93%
Southampton	3,84%
Cardiff	3,74%
Fulham	3,69%
Huddersfield Town	3,36%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Premier League

De esta forma, los ingresos en la presente temporada quedarían de la siguiente forma bajo esos mismos porcentajes:

Gráfico 14: Ingresos audiovisuales en LaLiga para la temporada 18/19 modelizados a la Premier League.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar ahora, el Barcelona, que sería aquel que más dinero ingresaría, solo ingresaría 78 millones de € en comparación con los 154 millones que ingresó la temporada pasada, mientras que el Valladolid ingresaría 38 millones de €. En consecuencia, podemos observar una disminución de la ratio de ingresos entre estos dos equipos de 3,5:1 a 2,04:1.

Este modelo formado con los equipos de LaLiga de la temporada 18/19 se ha basado en el porcentaje de ingresos obtenido por cada uno de los equipos de LaLiga en la temporada 17/18. Así mismo, aquellos equipos que estuviesen en 2ª División (Rayo, Huesca y Valladolid) se han modelizado según su clasificación en 2ª División esa misma temporada. Por otro lado, se ha tomado como ingresos totales los 1.140 millones de € por el que Telefónica y Mediapro se hicieron con los derechos televisivos en el contrato suscrito para las 3 próximas temporadas 2019 hasta 2022.

## CONCLUSION

Desde el comienzo de la emisión de los partidos por televisión, las plataformas televisivas se percataron del aumento que podían conseguir en sus audiencias al igual que en sus beneficios. Por ello, con la entrada de las plataformas de pago, las cuales invirtieron de forma significativa, los clubes de las distintas ligas consiguieron aumentar sus ingresos por encima de lo esperado. En consecuencia, y con el paso de los años, estos ingresos se han convertido en la mayor fuente de financiación entre las 5 grandes ligas del fútbol profesional europeo. Todas ellas han coincidido finalmente en que el modelo de comercialización centralizado es el más adecuado para sus desarrollos, pero han diferido en lo que al reparto de ingresos se refieren, lo cual les otorga ventajas y desventajas a los equipos de las respectivas ligas.

La Premier League se centra en un reparto equitativo del 50%, mientras que el resto se divide entre los partidos que se han retransmitido de un club, y por la clasificación del pasado año.

La Bundesliga se centra en los méritos deportivos de los últimos 5 años.

La Serie A se centra en un reparto equitativo en su mitad, y el resto viene a ser dado por méritos deportivos, historia y audiencia .

La Ligue 1 cede un poco en la parte equitativa para aumentar los ingresos por méritos deportivos y distribuye el resto por notoriedad del club.

La Liga tiene un modelo parecido al de la Premier, pero en vez de repartir los ingresos de acuerdo con el número de partidos retransmitidos, ese porcentaje se divide por implantación social.

Del mismo modo, el incremento exponencial de los ingresos audiovisuales en las distintas ligas ha dado lugar a un aumento del impacto social y económico en sus respectivos países, de acuerdo con los datos analizados a lo largo del presente trabajo.

Como bien habíamos mencionado antes, estos ingresos suponen el 52% de los ingresos totales de La Liga. Para algunos equipos como Real Madrid o Barcelona, no suponen una parte cuantiosa de sus ingresos totales, mientras que, para los clubes más pequeños, llega a representar una cantidad de gran relevancia para su estado financiero.

Por esto mismo, el alto poder financiero de los grandes equipos de La Liga (Real Madrid, Barcelona, Atlético) les permite invertir más en jugadores y mantener el talento en sus

equipos al poder subir los salarios de los jugadores, entrenadores, o equipo técnico. El reparto de los ingresos audiovisuales de la Premier League permite a equipos recién ascendidos a 1ª División invertir en jugadores que les permitan mantener un nivel competitivo y no verse en la situación de volver a bajar de división la temporada siguiente. Además de permitir a equipos de gran nivel como el Sevilla (campeón de la Europa League 3 años consecutivos desde el 2014 al 2016) o el Valencia (el cual consiguió hacerse con el título un par de veces a comienzo de este siglo, y que esta misma temporada ha conseguido hacerse con la Copa del Rey) hacerse con el título del campeonato de liga, consiguiendo arrebatárselo al Madrid, el Barcelona, o el mismo Atlético de Madrid quien se hizo con el título hace 5 temporadas.

Por otro lado, esta pérdida de competitividad ha podido dar lugar a la disminución en la media de asistentes en los estadios de fútbol, a la vez que un incremento en los precios para aumentar los ingresos.

En conclusión, el modelo de la Premier League, basado en 3 años de contrato, al igual que LaLiga y la Serie A, podría llegar a incrementar los ingresos de los equipos menores en más de un 10%, lo cual es un incremento verdaderamente considerable, puesto que esta suele ser su mayor fuente de financiación. De este modo, la brecha de ingresos existente entre los equipos grandes en comparación con los menores se vería reducida, y, en consecuencia, daría lugar a un posible aumento en la competitividad de LaLiga.

## BIBLIOGRAFÍA

AFP (2019, 4 de junio) Liga Italiana se estanca en costos de derechos de TV. Eje Central. (Obtenido el 04/06/2019 de <http://www.ejecentral.com.mx/liga-italiana-se-estanca-en-costos-de-derechos-de-tv/>).

AS (2016, 3 de junio). LaLiga ingresó 1.237 millones de euros por la tele en la 2015-16: consulta lo que ganó tu equipo. (Obtenido el 02/06/2019 de [https://as.com/futbol/2016/06/03/primera/1464911293\\_252040.html](https://as.com/futbol/2016/06/03/primera/1464911293_252040.html)).

AS (2018, 3 de enero). Reparto de los derechos de TV en la 2016-17: el Barça ingresó más que el Real Madrid. (Obtenido el 02/06/2019 de [https://as.com/futbol/2018/01/02/primera/1514920327\\_320522.html](https://as.com/futbol/2018/01/02/primera/1514920327_320522.html)).

Bayón, R. (2015). “Reparto de los derechos de televisión en las 5 grandes ligas europeas 14/15”. (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/reparto-de-los-derechos-tv-en-las-5-grandes-ligas-14-15.html>).

Bonaut-Iriarte, J. (2010). El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP).

Bretschneider, N.T. (2018) Revenue Sharing in European Football: An Assessment of the Bundesliga's New Four –Pillar Model. *Junior Management Science*. 3 (1); (16-37).

Bundesliga (Alemania). (2019, 28 de mayo). Wikipedia, La enciclopedia libre. (Obtenido el 23/05/2019 de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bundesliga\\_\(Alemania\)&oldid=116273262](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bundesliga_(Alemania)&oldid=116273262)).

Buraimo, B. Simmons, R. y Szymanski, S. (2006). Lancaster University e Imperial College London. English Football. *Journal of Sports Economics*. V: 7; (29-46).

Cabroworld (2016, 4 de abril). ¡Estos son los 10 Deportes más practicados del mundo! ¡El #1 no es el Fútbol! (Obtenido el 21/05/2019 de <https://www.cabroworld.com/2016/04/04/estos-los-10-deportes-mas-practicados-del-mundo-1-no-futbol/>).

Calcio Finanza (2018, 24 de diciembre). I diritti tv nella Serie A 2018/2019: la simulazione dei ricavi per i club. (Obtenido el 27/05/2019 de <https://www.calciofinanza.it/2018/12/24/ripartizione-diritti-tv-serie-a-2018-2019/>).

Calcio Finanza (2018, 6 de febrero). Serie A, ecco come può cambiare la ripartizione dei diritti tv con il nuovo contratto. (Obtenido el 27/05/2019 de <https://www.calcioefinanza.it/2018/02/06/ripartizione-diritti-tv-serie-a-2018-2021-mediapro/>).

Cólera, J. (2014). El reparto de los derechos de televisión en las grandes ligas de fútbol. Fuente electrónica [en línea]: Blog Suena Michel. (Obtenido el 22/05/2019 de <http://blogs.icemd.com/blog-suena-michel/-el-reparto-de-los-derechos-de-tv-en-las-grandes-ligas-de-futbol/>)

Datos Macro (2019, enero-abril). El PIB de España aumenta un 0,7%. Datosmacro.com (Obtenido el 21/05/2019 de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>).

Deloitte (2018). Annual Review of Football Finance 2018. (Obtenido el 21/05/2019 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF>).

Deloitte (2019, enero). Football Money League. (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/consumer-business/articles/football-money-league-2019.html>).

DFL. (2019). “2019 DFL Economic Report”: Record revenue and other new highs confirm the positive economic development of German professional football” (Obtenido el 25/05/2019 de <https://www.dfl.de/en/news/2019-dfl-economic-report-record-revenue-and-other-new-highs-confirm-the-positive-economic-development-of-german-professional-football/>).

Díaz-Campos, J. A. (2012) Derechos de retransmisión del fútbol en España. En eXtoikos, Nº 6, (99-103).

DNCG (2017/2018). French Professional Football Financial Report. (Obtenido el 01/07/2019 de [https://www.lfp.fr/telechargements/03/2019/1718\\_dncg\\_report\\_all.pdf](https://www.lfp.fr/telechargements/03/2019/1718_dncg_report_all.pdf)).

Ecofoot (2015, 23 de junio) Quelle est la répartition des droits TV de Ligue 1 à l’issue de la saison 2014-15? La Tribune. (Obtenido el 02/06/2019 de <https://www.latribune.fr/economie/france/quelle-est-la-repartition-des-droits-tv-de-ligue-1-a-l-issue-de-la-saison-2014-15-486228.html>).



El Español (2018, 2 de diciembre). Javier Tebas: "El reparto más equitativo de los derechos de TV hace que LaLiga sea más competitiva". (Obtenido el 03/06/2019 de [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20181202/javier-tebas-psoe-podemos-impuestos-futbolistas-laliga/357215606\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20181202/javier-tebas-psoe-podemos-impuestos-futbolistas-laliga/357215606_0.html)).

Ernst & Young (2017). Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel. Changement de rythme. (Obtenido el 01/07/2019 de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/\\$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel/$File/ey-barometre-2017-des-impacts-economiques-et-sociaux-du-football-professionnel.PDF)).

Ernst & Young (2019, enero). Premier League, Economic and social impact. (Obtenido el 25/05/2019 de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019/\\$FILE/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019/$FILE/EY-Premier-League-economic-and-social-impact-January-2019.pdf)).

FIFA. (2019, 20 de mayo). Historia del Fútbol. Los Orígenes. FIFA.COM (Obtenido el 20/05/2019 de <https://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/>).

Football à la télévision en France. (2019, 3 de junio). Wikipédia, l'encyclopédie libre. (Obtenido el 01/06/2019 de [http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Football\\_%C3%A0\\_la\\_t%C3%A9l%C3%A9vision\\_en\\_France&oldid=159818073](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Football_%C3%A0_la_t%C3%A9l%C3%A9vision_en_France&oldid=159818073)).

Fundación Telefónica (2010). Derechos de fútbol y retransmisiones deportivas en Europa. (Obtenido el 21/05/2019 de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero086/derechos-de-futbol-y-retransmisiones-deportivas-en-europa/>).

Fussball-geld (2017, 31 de Agosto). Fernsehgelder in der 1. Bundesliga Saison 2017/18 – Bestand. (Obtenido el 27/05/2019 de <https://fussball-geld.de/fernsehgelder-in-der-1-bundesliga-saison-201718-bestand/>).

González, J. (2017, 17 de mayo). Los deportes y deportistas mejor pagados en el mundo. Motorysa. (Obtenido el 21/05/2019 de <https://mitsubishi-motors.com.co/blog/2017/05/17/los-deportes-y-deportistas-mejor-pagados-en-el-mundo/>).

Herrmann, N. (2018, 8 de agosto). Premier League Social Media Accounts Analysed In-depth. (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www.quintly.com/blog/premier-league-social-media>).

Incroyable Angers SCO (2018, 12 de junio). - ANGERS SCO EMPOCHE 19,6M€ DE DROITS TV POUR CETTE SAISON 2017/2018. La répartition des droits audiovisuels en Ligue 1 pour la saison 2017/2018 a été actée officiellement. Selon le quotidien sportif L'EQUIPE, Angers SCO empoche 19,6 millions d'euros de droits TV, soit un tout petit peu plus que la saison dernière (19,532M€). A noter que les quinze clubs non européens, dont Angers SCO, se sont tous vu allouer une prime de 400 000 € en plus. (Obtenido el 01/05/2019 de <https://www.facebook.com/IncroyableAngersSCO/photos/a.829718290433062/2036916913046521/?type=3&theater>).

Iquii Sport (2019, mayo). "The European Football Club" Report. (Obtenido el 25/05/2019 de <https://sport.iquii.com/en/sport-report-football-insight-club/>).

KPMG (2017, 27 de junio). Broadcasting revenue distribution: Fine-tuning the balance. (Obtenido el 22/05/2019 de [https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting\\_revenue\\_distribution](https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_distribution)).

La Jugada Financera. (2018, 30 de mayo). La ligue 1 vende los derechos de TV por 4.613 millones de euros con Mediapro como gran protagonista. La Jugada Financiera. (Obtenido el 02/06/2019 de <http://lajugadafinanciera.com/mediapro-ligue-1-derechos-tv/>).

La Liga (2018). Reparto de los ingresos audiovisuales en cumplimiento de las obligaciones previstas en el Real Decreto-ley 5/2015. (Obtenido el 02/06/2019 de <https://www.laliga.es/lfp/reparto-ingresos-audiovisuales>).

La Liga (2019, 28 de febrero). La industria del fútbol profesional general 185.000 empleos, 4.100 M€ en impuestos y una facturación equivalente al 1,37% del PIB en España. La Liga. (Obtenido el 21/05/2019 de <https://www.laliga.es/noticias/la-industria-del-futbol-profesional-genera-185-000-empleos-4-100-me-en-impuestos-y-una-facturacion-equivalente-al-137-del-pib-en-espana>).

La Tribune (2015, 23 de junio). Quelle est la répartition des droits TV de Ligue 1 à l'issue de la saison 2014-15 ? (Obtenido el 01/06/2019 de

<https://www.latribune.fr/economie/france/quelle-est-la-repartition-des-droits-tv-de-ligue-1-a-l-issue-de-la-saison-2014-15-486228.html>).

Leal, T. (2011, 9 de septiembre). Cómo se reparte el dinero de la televisión en las ligas más importantes. Libertad Digital. (Obtenido el 26/05/2019 de <https://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>).

Leicester City Football Club. (2019, 24 de mayo). Wikipedia, La enciclopedia libre. (Obtenido el 22/05/2019 de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Leicester\\_City\\_Football\\_Club&oldid=116195530](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Leicester_City_Football_Club&oldid=116195530)).

Ligue 1. (2019, 24 de mayo). Wikipedia, La enciclopedia libre. (obtenido el 27/05/2019 de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ligue\\_1&oldid=116199314](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Ligue_1&oldid=116199314)).

Palco23 (2018, 25 de junio). Telefónica se queda toda Primera en 2019-2022 y LaLiga cobrará 1.140 millones al año, un 15% más. (Obtenido el 03/06/2019 de <https://www.palco23.com/competiciones/telefonica-se-queda-toda-primera-division-y-laliga-cobrara-1140-millones.html>).

Palco23 (2018, 18 de julio). A la caza de la audiencia ‘futbolera’: ¿qué club logró más visibilidad en TV? (Obtenido el 21/05/2019 de <https://www.palco23.com/marketing/a-la-caza-de-la-audiencia-futbolera-que-club-logro-mas-visibilidad-en-tv.html>).

Palco23 (2018, 19 de diciembre). 2018: LaLiga, un plan de marca más allá de los ídolos. (Obtenido el 03/06/2019 de <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-un-plan-mas-alla-de-un-idolo.html>).

Palco23 (2019, 31 de enero). Lucha por la audiencia en LaLiga Santander: ¿qué clubes dependen más de la televisión? (Obtenido el 03/06/2019 de <https://www.palco23.com/clubes/lucha-por-la-audiencia-en-laliga-santander-que-clubes-dependen-mas-de-la-television.html>).

Plazadeportiva (2019, 4 de marzo). El Valencia, único club de la liga que no tuvo beneficios en 2018. (Obtenido el 01/06/2019 de <https://plazadeportiva.valenciaplaza.com/el-valencia-unico-club-de-la-liga-que-no-tuvo-beneficios-en-2018>).

Premier League (2018, 17 de mayo). Premier League value of central payments to clubs 2017/18. (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www.premierleague.com/news/691073>)

Premier League (2019, 23 de mayo). Premier League value of central payments to clubs 2018/2019. (Obtenido el 04/06/2019 de <https://www.premierleague.com/news/1225126>).

PWC (2018). Report Calcio 2018. Federazione Italiana Giuoco Calcio. (Obtenido el 27/05/2019 de <https://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio/2018/doc/reportCalcio-2018-en.pdf>).

Raimundo, J. (2018, 11 de abril). Los deportes con más seguidores en el mundo. El Plural. (Obtenido el 20/05/2019 de [https://www.elplural.com/sociedad/deportes-con-mas-seguidores-en-el-mundo\\_125954102](https://www.elplural.com/sociedad/deportes-con-mas-seguidores-en-el-mundo_125954102)).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., (versión 23.2 en línea). (Obtenido el 22/05/2019 de <https://dle.rae.es>).

Real Federación Española de Fútbol (2017, 10 de julio). ¿Qué club tiene más empleados? ¿Y seguidores en redes sociales? ¿Y masa social? (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www.rfef.es/noticias/conoces-estos-datos>).

Real Madrid (2019). Organigrama. (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama>).

Statista (2019). Bundesliga TV broadcasting rights revenue\* from 2001 to 2016 (in million euros). (Obtenido el 25/05/2019 de <https://www.statista.com/statistics/370614/bundesliga-tv-broadcasting-rights/>).

Statista (2019). Premier League TV broadcasting rights revenue\* from 1992 to 2019 (in million GBP). (Obtenido el 22/05/2019 de <https://www.statista.com/statistics/385002/premier-league-tv-rights-revenue/>).

Transfermarkt (201). Número de espectadores 15/16. (Obtenido el 21/05/2019 de [https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/plus/1?saison\\_id=2015](https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/plus/1?saison_id=2015)).

Transfermarkt (2019). Número de espectadores 18/19. (Obtenido el 03/06/2019 de [https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/plus/?saison\\_id=2018](https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/plus/?saison_id=2018)).

UEFA. (2017). Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2017 (Obtenido el 22/05/2019 de [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/58/98/12/2589812\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/58/98/12/2589812_DOWNLOAD.pdf)).