



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Análisis de los modelos de negocio de la Premier League y La Liga Santander: factores de éxito, y la posibilidad de exportar cada modelo de negocio.

Autor: Juan Anoz Rodríguez.

Director: María Luisa Blázquez de la Hera

Madrid, Noviembre de 2020

RESUMEN

La industria del fútbol no ha dejado de crecer en los últimos años, no sólo por su popularidad como método de entretenimiento sino también por su exitoso modelo de negocio. Hoy en día, en un mundo en el que cada vez se otorga más importancia a la rentabilidad de los negocios, se puede observar como tanto La Liga Santander como La Premier League son dos casos que cumplen estas condiciones y que además, se posicionan en la cima de la pirámide en cuanto a modelos de negocio deportivos se refiere.

A través del siguiente trabajo, se busca comparar el modelo de negocio de ambas ligas, la española y la inglesa. Para ello, se llevará a cabo un análisis sobre sus características principales y sus diferencias más importantes, además de estudiar cómo se han ido adaptando a los tiempos cambiantes que corren, y cómo ha afectado la entrada progresiva de inversores nacionales e internacionales, analizando también el impacto que esto tendrá a lo largo de los próximos años. Por último, tras haber estudiado las fortalezas y debilidades de ambos modelos, se examinará si sus modelos de negocio son replicables y podrían duplicarse en otras zonas geográficas.

Palabras Clave: Modelos de negocio, industria del fútbol, La Liga Santander, Premier League, Factores clave de éxito

ABSTRACT

The Football Industry has been continuously growing in recent years, as for many it is the optimal business and entertainment method. In the world we live, in which it is increasingly important that a business is profitable or even optimal, we have been able to observe how both La Liga Santander and the Premier League are two models that meet these conditions and are placed at the top of the pyramid in terms of sports business models.

In this case, we seek to compare both business models, their main and differential characteristics, as well as their way of adapting to the changing times. With the progressive entry of national and international investors and the impact that this has had and will have in the coming years.

Key words: Business Model, Economic Impact, Football Industry, La Liga Santander, Premier League, Success Factors

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Planteamiento del tema	6
1.2 Objetivos del trabajo	9
1.3 Metodología	10
1.4 Estructura	11
2. LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL (ESPAÑA Y REINO UNIDO)	12
2.1 Análisis Macroeconómico de ambos países	12
2.2 La Premier League y La Liga Santander.	13
2.3 Repercusión del fútbol en las economías nacionales.	15
2.4 Inversión Extranjera	17
3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	17
3.1 Premier League	18
3.1 La Liga Santander	30
3.1 Factores clave de éxito y diferencias	39
4. SOSTENIBILIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	40
4.1 Análisis DAFO Industria del fútbol	41
4.1.1 Aplicación a la Premier League	
4.1.2 Aplicación a La Liga Santander	
4.2 Análisis Post – Covid	52
5. CONCLUSIONES	54
6. BIBLIOGRAFIA	58

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Contribución al empleo en España e Inglaterra por La Liga

Gráfico II: Ingresos de las cinco grandes ligas en Europa en la temporada 2018/19

Gráfico III: Principales magnitudes de España e Inglaterra

Gráfico IV: Impacto Fiscal de la Premier League en la temporada 2016/2017

Gráfico V: jugadores que aporta cada liga al Top25 jugadores más valiosos

**Gráfico VI: Ingresos (en M de Libras) por equipo de la Premier League en la
temporada 2019/2020**

Gráfico VII: Análisis CANVAS de la Premier League

Gráfico VIII: Partidos de La Liga con una mayor audiencia, temporada 2018/2019

Gráfico IX: reparto de los derechos de Tv de La Liga en la temporada 2018/19

Gráfico X: análisis CANVAS de La Liga Santander

**Gráfico XI: *nº de hogares en España con suscripción a alguna plataforma de contenido
audiovisual online***

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Tema

“Si bien el fútbol es sobre todo entretenimiento, la aproximación económica a dicha industria requiere de las mismas herramientas analíticas que cuando se aborda otra rama o sector de la actividad económica, y aún más, pues en ocasiones la contribución directa o indirecta del fútbol a la creación de riqueza en los países puede pesar más que otras actividades productoras de bienes o servicios” (Ciro Murayam, 2014)

El mundo en el que vivimos se caracteriza por encontrarse en constante desarrollo y crecimiento en multitud de aspectos, tanto tecnológicos como financieros, sociales, culturales y por supuesto en el mundo del deporte. En el caso del fútbol (el considerado como el Deporte Rey) no podría ocurrir de otra forma. En los últimos años, el *Enterprise Value*¹ de los 50 equipos más importantes de Europa creció en torno a un 50%, una cifra destacable si lo comparamos con otras industrias. (KPMG, 2020).

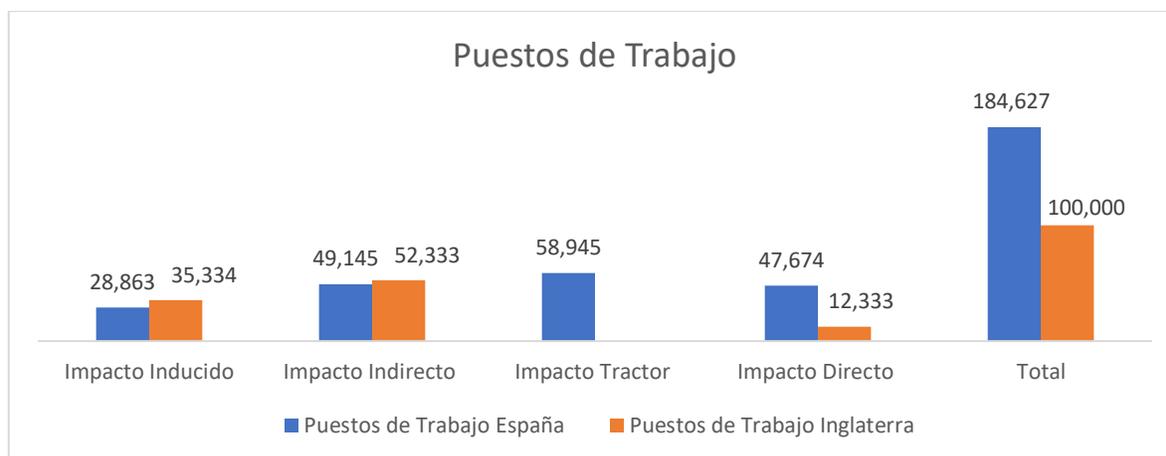
La industria del fútbol generó un ingreso directo total en Europa de €28.900M en la temporada 2018/2019, y mantuvo un crecimiento constante siempre positivo en todo el siglo XXI.

Existen multitud de explicaciones y razonamientos para tratar de entender el porque de estos datos. Sin embargo, hay un motivo que predomina por encima del resto, y es la gestión económica y empresarial que se está llevando a cabo en las principales ligas europeas. A medida que pasan los años cada vez podemos observar una mayor profesionalización tanto de jugadores como de staff y directivos. Únicamente en España en el año 2016, la actividad económica generada por la industria del fútbol fue de más de €15.500M lo que representa una aportación al PIB del 1,37%. (PriceWaterhouseCoopers, 2020).

¹ El valor de empresa, también llamado Enterprise Value (EV), es el valor que tiene una empresa o negocio para todos sus acreedores financieros y para los accionistas (Ucha,2020)

Según el mencionado informe de Price Waterhouse Coopers, la Industria del fútbol en su conjunto genera alrededor de 185.000 puestos de trabajo en España (Gráfico I), y en cuanto a los datos de la competición británica ocurre algo similar, pues genera más de 100.000 puestos de trabajo (Ernst & Young, 2019).

Gráfico I: Contribución al empleo en España e Inglaterra por La Liga



(Fuentes: Pwc y EY)

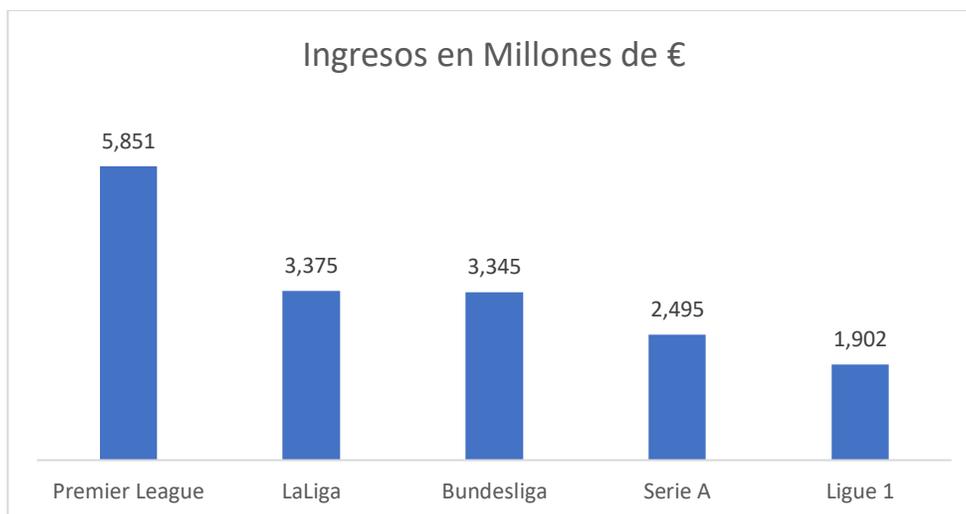
En este gráfico, podemos observar aquellos puestos de trabajo generados por los 20 clubes que conforman la competición, como impacto indirecto hace referencia a aquellos puestos de trabajo que se generan en otras industrias/negocios como pueden ser la restauración, el turismo... etc. El impacto inducido es el gasto que generan los propios espectadores al ver el fútbol, en cuanto al impacto tractor tiene que ver con la riqueza que genera el fútbol en otros sectores, como pueden ser las agencias de viajes, aerolíneas, empresas de trabajo temporal...etc.

Por otra parte, en este mismo informe la multinacional americana indica que la Premier League aporta a la economía británica (GVA) alrededor €8.400B entre ingresos directos, afluencia a establecimientos los días de partido, turismo... etc.

Además, el fútbol es una industria única ya que no es solo un negocio, sino que además supone un componente fundamental de la cultura de muchas regiones y ayuda al desarrollo y crecimiento de estas de manera indirecta; el fútbol es un momento único de ocio, con una capacidad de paralizar ciudades y de generar riqueza a su alrededor. En España por cada euro que genera la liga española (La Liga Santander), se generan de forma indirecta otros 4€.

Sin embargo, existe un modelo de negocio más exitoso en cuanto a cifras de ingresos y beneficios, y es el de la liga inglesa (Premier League) ya que han conseguido crecer de una manera mucho más rápida y equilibrada entre todos los equipos que conforman el tejido de clubes de la competición. Uno de los motivos de este auge es su mayor penetración en los mercados extranjero, sobre todo el asiático, lo que ha provocado que los ingresos directos de la Premier League en el año 2018 fuesen de casi €6.000M por los €3.375M de la segunda competición, La Liga, es decir, un 42,3% más. (ver *Gráfico II*)

Gráfico II: Ingresos de las cinco grandes ligas en Europa en la temporada 2018/19



(Fuente: Deloitte, 2020)

Con este informe vamos a poder observar como el fútbol se está convirtiendo en una de las industrias más atractivas para los inversores en cuanto a rentabilidad y como método para o mejorar el nombre de estos (países, como por ejemplo EAU, o gobiernos que patrocinan o compran clubes de fútbol). Esto se ve reflejado en la creciente inversión en la industria del fútbol por parte de Fondos de Inversión propiedad de los gobiernos que invierten en clubes de fútbol, como es el caso de la compra del club de fútbol Paris Saint Germain por parte de Qatar Sports Investments, fondo de inversión cuyo propietario es Nasser Al-Khelaifi. Además de esta inversión el país catari es el responsable de organizar el Mundial de Fútbol de la FIFA en el año 2022, con el fin de impulsar el deporte en esta región al mismo tiempo que se diversifica la inversión de los beneficios procedentes de producción de petróleo. Lo mismo está ocurriendo con dinero procedente de China o Dubái.

1.2. Objetivo

El objetivo de este trabajo es tratar de analizar cuál es el modelo de negocio óptimo en el mundo del fútbol partiendo de los ejemplos de la Premier League (Inglaterra) y La Liga Santander (España). Otra de las preguntas a responder en esta tesis tratará sobre la posibilidad de exportar alguno de estos modelos de negocio a otros países y/o deportes profesionales.

La selección de estas competiciones se debe a que son las dos competiciones más importantes del mundo del fútbol en cuanto a éxitos deportivos cosechados como a seguidores e ingresos anuales. Además, el fútbol es el deporte con un mayor número de seguidores del mundo y por consiguiente es el deporte colectivo más practicado y que genera una mayor cantidad de dinero.

Para analizar ambos modelos de negocio será necesario tener en cuenta multitud de factores tanto estratégicos, como financieros o empresariales de tal manera que nuestra visión sea completa y pueda conocer qué ventajas e inconvenientes presenta cada una de las competiciones. Se estudiarán los factores clave de éxito del modelo de negocio y su sostenibilidad frente a las amenazas y oportunidades.

Con todo lo mencionado anteriormente, en este trabajo buscaremos conocer la manera de optimizar un modelo de negocio en un mundo tan complicado como lo es la industria del fútbol y en qué casos estas palancas de crecimiento u optimización son replicables para otros modelos de negocio, tanto en el fútbol como en otros ámbitos radicalmente distintos a los analizados en el presente trabajo.

En este sentido, buscaremos conocer las distintas posibilidades de replicar cada uno de estos modelos de negocio y sus aspectos más diferenciales en ámbitos distintos como pueden ser otros países con otras tradiciones y costumbres, así como tratar de copiar aquellos aspectos que convierten a estas competiciones en líderes mundiales.

1.3. Metodología

La metodología utilizada para este estudio será la de analizar y profundizar en todos aquellos documentos, estudios, informes, páginas web y entrevistas que mejor expliquen los distintos modelos de negocio de la Premier League y La Liga Santander con la intención de sintetizar y recoger aquellos datos que mejor expliquen el objetivo de nuestro estudio.

Posteriormente, mediante un análisis cualitativo buscaremos conocer aquellas características de ambas competiciones y su desempeño en el ámbito financiero y en el deportivo. De la misma forma buscaremos analizar la repercusión que tienen ambas competiciones en su entorno más cercano.

Para esta tarea voy a utilizar algunas herramientas de análisis estratégico, como son el modelo CANVAS, y también el modelo DAFO. El modelo CANVAS me permitirá entender de una forma gráfica y clara el modelo de negocio de cada liga, y clasificar los elementos clave en cada uno de ellos. Esto me permitirá posteriormente señalar los factores clave de éxito en cada modelo de negocio y hacer una comparativa entre los dos.

El análisis DAFO, por otro lado, me ayudará a comprender, clasificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno y la forma en que los modelos analizados, atendiendo a las debilidades y fortalezas que presenten, pueden darles respuestas. Por lo tanto, servirá de base para establecer la sostenibilidad y viabilidad futura del modelo de negocio frente a las tendencias del entorno.

1.4. Estructura

Para abordar el análisis del objetivo he desglosado este trabajo en distintos capítulos específicos en el que se pueda explicar de forma clara y fácil de seguir para el lector, al mismo tiempo que entiende el contenido.

En primer lugar, se introduce el tema explicando el contexto en el que se encuentra el fútbol tanto en España como en Inglaterra, con un análisis macroeconómico de ambos países, así como la repercusión que tiene la Industria en la economía nacional. De tal forma que se pueda observar nítidamente los aspectos interesantes del modelo de negocio de La Liga y de la Premier League.

En segundo lugar, con el fin de analizar y explicar cada uno de los modelos de negocio mediante el uso del método CANVAS, observando que estructura tienen tanto de ingresos como de costes, como consiguen llegar a sus clientes y cuales son estos al mismo tiempo que expongo las actividades y recursos clave y cual es la propuesta de valor a partir de estos.

En tercer lugar, he analizado ambos modelos de negocios desde un punto de vista distinto al anterior centrándome en la sostenibilidad, mediante la realización de un análisis DAFO. Con esto podre exponer cuales son las Fortalezas y Debilidades de cada uno de los dos modelos de negocio y como a partir de estas se va a poder hacer frente a las amenazas y oportunidades que están por venir.

Finalmente he expuesto las conclusiones de los apartados anteriores, comparando ambos modelos de negocios y tratando de discernir entre aquellas características que hacen que un modelo sea mejor o más atractivo que el otro y, que posibilidades existen de replicar cada uno de los modelos en otros deportes o zonas geográficas.

2. LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

2.1 Análisis Macroeconómico

Para comprender este estudio y las causas y consecuencias de este, no podemos obviar el entorno que rodea a cada una de estas organizaciones, tanto la Premier League en Reino Unido (aunque en Escocia tienen una competición doméstica propia) como La Liga Santander en España.

En primer lugar, comenzaré con un análisis económico – social de Reino Unido, considerado como una de las grandes potencias mundiales y en estos últimos años como protagonista de muchos titulares por su sorprendente ruptura con la Unión Europea (UE), es decir, con la votación favorable del BREXIT.

El Reino Unido, cuya capital es Londres (una de las capitales financieras del mundo), cuenta con una población de 66 millones de personas (ver Gráfico III), y un PIB de \$2,827B (Banco Mundial, 2020). Esto les sitúa como el segundo país de Europa y el sexto del mundo, con un PIB per cápita de 43.000\$. (Expansión, 2020) El sector terciario o de servicios es el más importante dentro de la economía británica, y en el año 2019 supuso el 71,26% del PIB anual. En este sector destaca el turismo como uno de los principales impulsores de la economía. En el año 2017, casi \$280,3B contribuyeron al PIB a través de los viajes y el turismo, y se espera una tendencia ascendente. (Statista,2020)

En cuanto al ocio deportivo, está bastante dividido si nos centramos en el número de personas que acuden a ver distintos deportes. Por encima de todos destaca el fútbol con 47M de espectadores, seguido por la equitación y el rugby con 7,5M y un 5,5M respectivamente, en cuanto a la audiencia en TV también se encuentra el fútbol en primer lugar con un 46%, seguido del rugby con un 21%, y un 18% que siguen el tenis. (Statista, 2017)

En segundo lugar, pasaremos a analizar la situación en España, cuya capital es Madrid y cuenta con una población de 47M de personas. El PIB en 2019 fue de \$1,4B (ver Gráfico III), situándose en el 14º lugar del mundo y cuarta potencia económica de Europa, y un PIB per cápita de 30.400\$, que posiciona al país ibérico en la posición 30 del mundo (Expansión, 2020) Igual que en el caso de Reino Unido, el sector terciario de servicios es el más importante dentro de la economía española, en el año 2019 supuso el 67,87% del PIB anual. (Statista,2020)

En cuanto al número de personas que acuden a ver distintos deportes, como en el caso de Reino Unido, el fútbol destaca por encima de los demás. Según Deportes Cuatro, siete de cada 10 personas muestran interés en este deporte y La Liga cuenta con una audiencia total de 457.000 espectadores por partido de media. Además, explica que en eventos importantes como es la Final de la Champions League, pueden llegar a reunirse más de 9 millones de espectadores. El tenis es el segundo deporte con más popularidad en el país, la mitad de la población muestra interés por él, siendo Roland Garros (87%) y Wimbledon (83%) los dos torneos más seguidos. Seguidamente se encuentra el baloncesto en donde la liga ACB roza los 400.000 espectadores. La Fórmula 1, el motociclismo y el ciclismo son los otros tres deportes más destacados. (Deportes Cuatro, 2020)

Gráficos III: Principales magnitudes de España e Inglaterra

	España	Inglaterra
Población	47.000.000	66.000.000
PIB (en \$)	1.400.000.000.000	2.827.000.000.000
PIB per Cápita (en \$)	29.787	42.833
Peso Sector Servicios	67,87%	71,26%

(Fuente: Statista.com)

2.2 La Premier League y La Liga Santander

La Premier League es la máxima categoría de las competiciones de fútbol en Inglaterra. Comenzó en 1922 como la evolución de la First Division of the Football League creada en 1888. La competición está compuesta por veinte equipos que se enfrentan dos veces cada temporada, una en cada estadio con un total de 38 jornadas que se disputan entre los meses de agosto y mayo/junio del año siguiente.

En 1992 nació lo que hoy se conoce como la Premier League con el actual formato, en el que los 20 clubes se unen con el fin de negociar la venta de los derechos de retransmisión de manera conjunta en lugar de hacerlo cada club por separado.

El club más laureado en la era Premier League (desde 1992) es el Manchester United con 12 títulos en su palmarés, seguido por el Chelsea y el Manchester City. La liga inglesa se compone por cinco categorías profesionales (English Football League), y otras cinco amateurs (non league). Inglaterra es la única competición de las grandes ligas europeas (Inglaterra, España, Alemania, Italia y Francia) donde los filiales (plantillas sub23) de los grandes clubes profesionales no están integrados en esta estructura, sino que cuentan con su propia competición.

La Liga Santander o Liga de Fútbol Profesional (LFP), es la máxima competición de fútbol masculino en España, compuesta por 20 equipos profesionales que juegan todos contra todos dos veces, una vez en el estadio de cada equipo. La liga española nació a principios del siglo XX (1ª temporada 1928/1929) y en un principio estuvo organizada por la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), sin embargo, a partir de 1984 nació la LFP con el formato actual.

La Primera (Liga Santander) y la Segunda División (Liga Smartbank) son las únicas categorías profesionales del fútbol español, ambas dependen de la LFP, y a partir de la tercera categoría dependen de la RFEF y de sus correspondientes federaciones autonómicas. El club más laureado de la competición es el Real Madrid CF con 34 títulos seguido por el FC Barcelona con 26 títulos y el Atlético de Madrid con 10.

Los 20 equipos que conforman la competición tienen un valor conjunto (valor total de todos los jugadores que conforman la plantilla de cada club) de €4.990M, una cifra muy inferior si la comparamos con la Premier League, cuyo valor es de €8.920M (Transfermarkt, 2020)

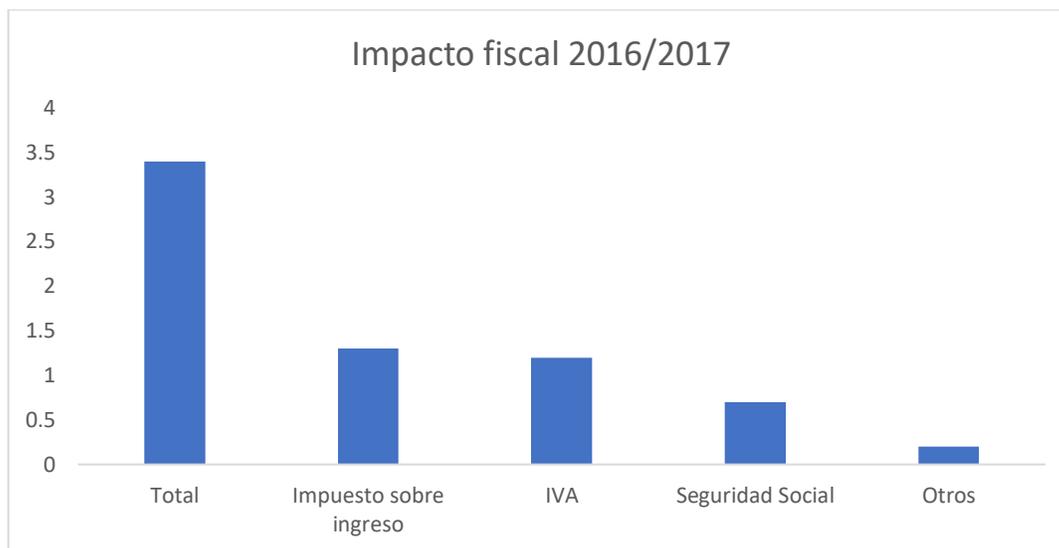
2.3 Impacto de la Premier League y LaLiga Santander en la economía

Tal y como he mencionado anteriormente la industria del fútbol se está consolidando como uno de los grandes impulsores dentro de la industria del entretenimiento y un gran contribuyente a la economía nacional. En el caso de la Premier League, en la temporada 2018/2019 ha apoyado a la creación de 100.000 empleos en Reino Unido con una contribución mediante impuestos de 3.300M de libras (ver Gráfico IV) con un crecimiento del 50% desde la temporada 2013/2014.

Además, de los 3.300M un 34% se corresponde a los impuestos pagados directamente por los salarios de los jugadores de la Premier League. Por otra parte, ha generado un Valor Agregado Bruto de 7.600M de libras esterlinas, y el impacto económico que tiene la Premier League en la economía ha crecido un 800% desde la temporada 1998/99. Durante dicha temporada hubo alrededor de 685.000 turistas gracias al fútbol que visitaron Reino Unido, generando un mayor impacto económico. (Ernst & Young, 2019)

El impacto social que tiene el fútbol en Inglaterra tiene una gran relevancia, en Reino Unido alrededor de 2 millones de personas practican el fútbol por lo menos dos veces por mes. Además, hay más de 15.000 escuelas primarias adscritas a programas de la Premier League.

Gráfico IV: Impacto Fiscal de la Premier League en la temporada 2016/2017



(Fuente: Ernst & Young)

En España, la Industria del Fútbol profesional tiene un impacto de €4.089M en cuanto a impuestos generados y en la temporada 2018/19 generó 185.000 puestos de trabajo. Además, generó una actividad económica valorada en €15.688M, que equivale a un 1,37% del PIB de España, en cuanto al Valor Añadido Bruto que generó la Industria fue de €9.158M.

Adicionalmente, La Liga tiene un impacto tractor, es decir, genera una riqueza en otros sectores gracias a su actividad de €4.000M durante la temporada 2016/2017. En España, el fútbol tiene un gran impacto social además de económico, ya que más de 3,5 millones de personas practican este deporte de manera intensiva, lo que genera un bienestar subjetivo² valorado en 3.630€ (PriceWaterhouseCoopers, 2018)

² El bienestar subjetivo es la evaluación que hace una persona en términos cognitivos (evaluar su propia vida de acuerdo con sus estándares) y emocionales (evaluar su estado de ánimo).

2.4 La Inversión Extranjera

La inversión extranjera en el fútbol cada vez es más importante y común. En los últimos años hemos podido observar como tanto en la Premier League como en La Liga Santander como cada vez un mayor número de inversores están destinando sus recursos y capitales a la Industria del Fútbol. En España sin embargo es menos común, y los ejemplos más relevantes son el Atlético de Madrid que cuenta con el Fondo israelí Quantum Pacific Group entre sus accionistas, el Valencia FC con Peter Lim, el RCD Espanyol cuyo máximo accionista es Chen Yansheng o el Málaga CF con el jeque cataní Al Thani a la cabeza.

Sin embargo, la inversión es prácticamente nula en comparación con la liga inglesa, donde 13 de los 20 clubes están controlados por dueños extranjeros. En Inglaterra debemos destacar al jeque del Manchester City, Sheikh Mansour cuya inversión desde su llegada al club es de más de 1.300M de libras y Roman Abramovich, presidente del Chelsea que ha invertido más de 1.300M de libras desde que comprase el club en 2004. Otros grandes dueños de clubes en la Premier son Stan Kroenke, empresario estadounidense propietario del Arsenal (cuya fortuna asciende a más de 6.500M de Libras) o la familia Glazer, propietarios del Manchester United con una fortuna de 3.800M de Libras, entre muchos otros. (Tom Gott, 2020)

3. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Para realizar un análisis exhaustivo de cada modelo de negocio, utilizaré el modelo CANVAS, creado por el economista sueco Alexander Osterwalder en el año 2005. Este modelo sirve como herramienta para simplificar y analizar distintos modelos de negocio. Para ello, busca separar cada uno los componentes más importantes que tienen repercusión en el negocio, en nueve apartados principales.

Estos son divididos en dos bloques, el interno y el externo; el primero engloba los Socios Clave, los Recursos Clave, las Actividades Clave y la Estructura de Costes. Mientras que el bloque externo engloba la Propuesta de Valor, Relaciones con los Clientes, Segmento de los Clientes, los Canales y las Fuentes de Ingresos.

El modelo CANVAS ofrece una visión global del modelo de negocio desde distintas perspectivas y permite analizar una idea de manera flexible, sencilla e intuitiva. Además, se puede desarrollar rápidamente y aplicar de forma continua para iterar y actualizar la estrategia empresarial. Su visión global, permite que el negocio comprenda cómo se relaciona cada aspecto con los demás; como las distintas funciones, procesos y actividades se entrelazan y conectan. Ofrece la posibilidad de pensar en el modelo de una forma más sistemática y formal, asegurando que cada área esté cubierta de manera efectiva, para así producir una imagen más completa y considerada del negocio.

Es por ello, que para esta investigación y con el objetivo de tener un mayor conocimiento de la industria del fútbol y de su funcionamiento, voy a realizar dos modelos CANVAS analizando las ligas en cuestión, la Premier League y La Liga Santander.

3.1 PREMIER LEAGUE

Comenzaré con la competición británica, la Premier League.

El primer punto para analizar será el de “**Clientes**”, es decir, a quién estamos dirigiendo nuestro producto. En este caso serían todos aquellos consumidores, que les gusta el deporte y dedican su tiempo de ocio a observar o participar en actividades deportivas, el fútbol en este caso.

En un informe de la Comisión Europea indican que el tipo de cliente al que va dirigido este tipo de espectáculo es un público de masas, donde el espectador tipo es hombre de entre 25 y 34 años. Más del 30% de los aficionados de la Premier League

se encuentran en este rango de edad, y sin embargo menos de 25% de la población mayor de 45 años se consideran seguidores.

Según la página web oficial de la Premier League, 1.000 millones de hogares tuvieron acceso a la competición y alrededor de 4.700 millones de personas en todo el mundo siguieron la competición desde sus casas. De forma presencial, a los estadios en la temporada pasada acudieron más de 11 millones de personas (con un 90% de ocupación media de los estadios, la media más elevada de Europa por delante de la liga alemana que está en 2ª posición), teniendo en cuenta la pandemia y el desarrollo de la competición con los estadios sin público.

Los consumidores más importantes realmente son los asiáticos, ya que cada vez son más los que eligen el fútbol como método de entretenimiento, de hecho, la Premier League es la competición europea más seguida en China (Premier League, 2020) y la competición más seguida en Asia en general. Uno de los motivos es la barrera del lenguaje, ya que el inglés es el idioma del mundo, los periodistas asiáticos apenas hablan español, sin embargo, si que se manejan en inglés como para poder ofrecer información de la Premier a sus espectadores (Ben Tan, 2018)

Por supuesto estos son los consumidores finales, sin embargo, los clientes directos serían todas aquellas cadenas de televisión que compran los derechos para cada temporada. En este caso serían las cadenas Sky Sports y Bt-Sports y recientemente Amazon Prime, que han comprado los derechos para retransmitir la Premier League tanto en las islas británicas como en el resto del mundo a través de la cesión de dichos derechos a terceras cadenas de televisión que llevan el producto a cada rincón del mundo.

En segundo lugar, para continuar con el análisis de la Premier League voy a profundizar en cuál es la **Propuesta de Valor** que ofrece la competición y en qué aspectos ofrece una experiencia distinta y más completa que sus competidores.

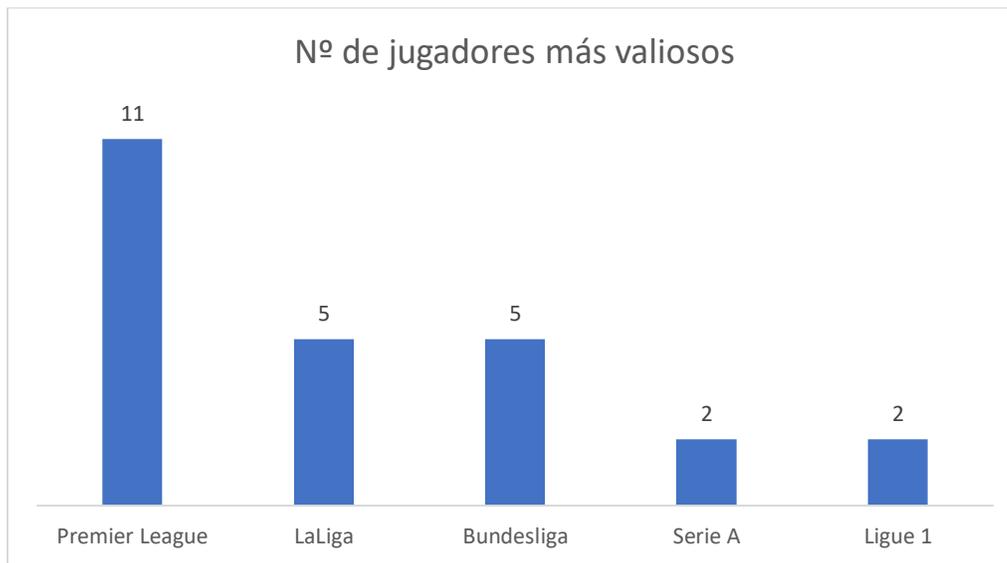
Una de las preguntas que vamos a buscar responder es el problema que resuelve para sus consumidores. En este caso ofrece una experiencia de ocio y una inmersión completa.

En un estudio realizado por la empresa Transfermarkt, analizan cuales son las ligas más valiosas del mundo según la valoración de los equipos y jugadores que componen cada una de ellas, en primer lugar y con una amplia diferencia se encuentra la Premier League con un valor de €8.9B, lo que se puede entender como que ver la liga inglesa es una garantía de espectáculo y calidad. Pero esto no es lo más impresionante, la segunda categoría de Inglaterra, conocida como “Championship” es la 6ª competición con mayor valor (€1,19B), únicamente por debajo de las cinco ligas más grandes de Europa (Inglaterra, Italia, España, Alemania y Francia), un claro indicador de la capacidad económica y deportiva de los clubes de Inglaterra.

Además, tal y como podemos observar en el estudio de Ernst & Young de diciembre 2018, afirma que la Premier League es la competición que mayor número de jugadores internacionales tiene y que más jugadores aportó a el mundial de 2018. De hecho, tal y como dijo Jon Smith el 1-04-2020 en una entrevista con el canal de YouTube La Media Inglesa, refiriéndose a la propuesta de valor de la competición, afirmó que mucho del valor diferencial de una competición tiene que ver con la presencia de superestrellas, explicando el ejemplo de la llegada de Del Piero a la liga australiana y como creció la audiencia en el país.

Con esta afirmación y observando el gráfico a continuación, podemos observar como de los veinticinco jugadores con una valoración más alta, 11 pertenecen a la Premier League (ver Gráfico V), es decir un 44% de los jugadores por un 20% de sus seguidores que serían La Liga Santander y la Bundesliga.

Gráfico V: jugadores que aporta cada liga al Top25 jugadores más valiosos



(Fuente: Transfermarkt.com)

Para aquellos que consumen la Premier League como intermediarios para posteriormente distribuirla, la propuesta de valor es muy atractiva ya que es una inversión prácticamente segura. La audiencia cada vez es mayor en zonas como Asia y Oriente (Catar, EAU) o EE. UU. Aunque la inversión requerida es muy alta y cada vez mayor la Premier tiene una capacidad no solo de atraer clientes para consumir fútbol, sino que estarán dispuestos a pagar por un paquete de TV u otros productos, donde el fútbol esté incluido pero que encima paguen por internet, cine...etc, es decir, no solo genera valor en si mismo (el fútbol) si no que además hace de gancho para conseguir fidelizar a sus clientes y maximizar los beneficios de la compañía.

A continuación, nos encontramos con el análisis de **Relación con los Clientes**.

Si tenemos un negocio, quizás el punto más importante sea ofrecer a nuestros clientes un buen producto o servicio. No obstante, esto no se queda ahí, ya que, por muy bueno que sea nuestro producto, no conseguiremos fidelizar a nuestros clientes si no fomentamos una buena relación con ellos (Guillermo Escribano, 2016).

En esto la Premier League dedica multitud de recursos tanto en tiempo como en forma de dinero. Lo hace de varias formas, desde ofertas especiales en las entradas para niños, con precios muy reducidos e incluso gratis según la edad y el club, con el fin de hacer que desde una temprana edad se aficionen y consuman el fútbol como forma de ocio.

La Premier League está presente en prácticamente todas las redes sociales, actualmente si contamos todos los seguidores alcanza la cifra de 322 millones de personas, de tal manera que consigue llegar a sus seguidores y ofrecerles contenido de una manera mucho más directa y personalizada sobre todo lo que los espectadores quieren saber y sobre todo aquello que ocurre en el día a día.

En la entrevista del 1-04-2020 al medio de comunicación La Media Inglesa, Jon Smith, uno de los diseñadores de la Premier League (cuando se fundó en al temporada 1992-1993) menciona, como ellos buscan hacer de la competición un método de entretenimiento completamente distinto, hacer algo “divertido de seguir”, según Jon, hicieron un esfuerzo por cambiar la imagen de la liga británica, “donde antes solo había hooligans y violencia en las gradas, consiguieron captar a los aficionados de todo tipo y hacer que el fútbol fuese una forma de entretenimiento para toda la familia” (Jon Smith, 2020). De alguna manera lo que se buscó fue copiar el espectáculo de la forma en que se concebía en EE. UU., como una forma de entretener a todo el mundo. De hecho, la Premier League ha conseguido posicionarse como una marca reconocible en el mundo entero, en el año 2020 la fidelización en las redes sociales de sus clientes ha crecido un 146% (Steven Impey, 2020).

En cuanto a los clientes institucionales, aquellos que compran los derechos de la competición para posteriormente retransmitirlos alrededor del mundo, la relación que mantienen es casi más importante. En el caso de la Premier League, Sky Sports siempre ha estado junto con la Premier ya que desde su fundación ha sido su principal distribuidor. Más que una relación de proveedor – cliente estrictamente, es una relación prácticamente de socios ya que el mejor desempeño de una de las partes repercute de manera directa en la otra.

Después de haber hecho un análisis de la relación con los clientes que mantiene la Premier League, voy a tratar de explicar cuales son los **Canales** que utiliza para llegar a sus clientes, fans en este caso.

La Premier League está presente en prácticamente todos los canales por los que puede distribuir su producto. Tanto a través de la retransmisión de los encuentros de la competición, que se retransmite en más de 120 países tal y como refleja el estudio realizado en 2019 por Ernst & Young LLP. En esta investigación también analizan el impacto que tiene la liga británica con sus clientes mediante las redes sociales (que se podría considerar como el segundo canal utilizado) cuenta con alrededor de 350 millones de seguidores entre Facebook, Twitter, Instagram, YouTube...

Por este motivo, podemos observar cómo estos canales de distribución están plenamente integrados dentro de la compañía pues son de su propiedad y son ellos quienes los dirigen y deciden la estrategia y cómo hacer llegar la propuesta de valor de la Premier League. Sin embargo, el verdadero valor de la competición (los partidos de fútbol de cada jornada) se distribuye a través de canales internos – externos, pues es Premier League Productions quién en asociación IMG se encarga de la distribución internacional del contenido de la liga.

En cuanto al contenido nacional, la difusión de estos encuentros en Reino Unido se hace mediante la cesión de estos derechos a terceras empresas como son BBC, SKY, BT-Sports y Amazon Prime (que utiliza estas imágenes para la realización, producción y distribución de distintos documentales en su plataforma online y a partir de 2021 también para emitir partidos de liga en directo) por una cantidad de dinero que ronda los \$6,3B para el periodo de 2019-2022.

Por último, voy a centrarme en explicar el canal más directo si cabe, que sería disfrutar del fútbol directamente desde los estadios. En este aspecto, la Premier League es líder indiscutible ya que cuenta con una tasa de ocupación del 90% de

sus estadios, por encima de la Bundesliga, con un ingreso total en la temporada 2018/19 de €776M.

El siguiente punto del modelo CANVAS de Alexander Osterwald que voy a analizar es sobre las **Fuentes de Ingresos** con las que cuenta la Premier League.

Tal y como hemos podido observar en el punto anterior la principal fuente de ingresos es la cesión de los derechos de retransmisión de los partidos de fútbol. Según un estudio realizado por Deloitte en el año 2018 los ingresos rondan los €3.500M (solo por derechos de retransmisión) siendo la competición líder, con un total de €5.581M (ver Gráfico II). Otra fuente de ingresos muy importante en esta industria es el dinero recibido mediante los patrocinios y publicidad. En el caso de la Premier League, esta cantidad en 2018 fue de alrededor de €1.620M

Los principales patrocinadores de la Premier League según su propia página son: Barclays (pago de \$40.5M), Nike, Coca Cola, Hublot, Budweiser, Electronic Arts. Son contratos a medio plazo (2 o 3 años), estos patrocinadores son de la competición (La Premier League como organización) en su conjunto, posteriormente cada club cuenta con sus propios contratos de patrocinios.

Siguiendo con el análisis del modelo de negocio de la Premier League voy a comentar cuales son las **Actividades Claves** que hacen que el modelo de negocio sea distinto al resto.

En este aspecto, considero como actividad clave de una competición deportiva el propio desarrollo de esta y por tanto la forma en la que los distintos equipos que conforman la Premier League se enfrenten enriquecerá más o menos el espectáculo y provocará que el producto exportado sea más o menos atractivo.

Para entender el éxito de la Premier en este apartado podemos fijarnos en el salario medio de los jugadores, como explicación a la concentración de talento de la misma y por ende la mayor competitividad que existirá entre sus participantes.

De hecho, en el estudio de Deloitte – “Annual Review of Football Finance 2020” aplican el coeficiente de Spearman entre el coste de los salarios y la posición final del equipo en cuestión y este aumenta de 0,75 en la temporada 2017/2018 a 0,82 en la temporada siguiente, lo que nos indica una fuerte correlación.

En el estudio anteriormente citado refleja como salarios ha aumentado más de 11% por apenas un crecimiento del 3% de la segunda competición que en este caso es La Liga. Si hablamos de cifras totales, el gasto medio en salarios en los clubes de la Premier League es un 70% mayor que los de La Liga.

Es importante como actividad clave la capacidad que tiene la organización para conseguir tanto la expansión de sus mercados como para negociar nuevos contratos. En la última negociación de la venta de los derechos internacionales ha crecido un 8% para el último contrato (suelen ser de 3 años). Otra de las capacidades que permiten a la Premier diferenciarse de sus competidores es la atracción de socios clave que posibiliten la expansión, otorgando una mejor imagen/posicionamiento, como es el caso de que Amazon entre como socio y compre los derechos de retransmisión, los cuales ha utilizado para hacer documentales y series que han tenido un gran éxito y han seguido con la promoción de la liga inglesa.

Anualmente la Premier League consolida su posición en el mercado asiático, donde realmente marca la diferencia, realizando un torneo de verano de tal forma que el espectáculo se acerque a sus consumidores hasta el punto de ser la competición más seguida en Asia, con el Manchester United como el club insignia y más popular entre los aficionados asiáticos, sobre todo de India.

Por lo tanto, podemos resumir que la actividad clave de la Premier League tal y como comentó Jon Smith en su entrevista a La Media Inglesa (2020) como en el

estudio realizado por Deloitte es el espectáculo y por consecuencia la atracción de valor para hacer que este sea más atractivo y seguido.

A continuación, pasaré a ver cuales son los **Recursos Clave** de la Premier League y en que afecta al devenir y éxito deportivo y empresarial de la misma.

El primer recurso fundamental es la de la posesión del contrato fundacional de la competición como tal, firmado en 1992 entre los 20 equipos que en ese momento conformaban la primera división profesional de Inglaterra. Además, también hay que tener en cuenta como un recurso fundamental dentro de la estructura es el valor que tiene la propia marca “Premier League” que tiene un reconocimiento mundial.

Además, también podemos incluir dentro de este apartado como recursos clave tanto las redes sociales de la competición, que es un canal masivo capaz de llegar a millones de personas de manera prácticamente instantánea, además de las cadenas de TV con las que cuenta y los conocimientos que ha adquirido tanto tecnológicos como organizativos.

Finalmente, el gran recurso de la Premier League es su presencia en todo el mundo, pero sobre todo en Asia donde es la competición deportiva más seguida, por encima incluso de ligas nacionales y continentales, tal y como he comentado anteriormente. (Innovation Enterprise, 2016)

Para terminar con el modelo CANVAS se encuentran los **Socios Clave** y la **Estructura de Costes** del negocio en cuestión.

En cuanto a los Socios Clave, podemos diferenciarlos en varios apartados, por un parte aquellos patrocinadores que acompañan a la marca dándole un apoyo financiero e incluso mejorando la imagen que se percibe por el público de la Premier League, como son los casos de Hublot, Barclays, Coca Cola, Nike, Electronic Arts o Budweiser.

Por otro lado, se encuentran como socios clave los distintos clubes que conforman la competición ya que de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso del

negocio de la Premier. Según el estudio realizado por Deloitte (2020), en la temporada 2018/2019 por primera vez el ingreso total de los clubes que conforman la Premier League superó los 5.000M de Libras. Esto es un claro ejemplo que demuestra que los clubes ingleses cada vez tienen mayor nivel deportivo, y esto se pudo confirmar por el gran desempeño de los clubes ingleses en las competiciones europeas, donde en 2019 los 4 finalistas de ambas competiciones europeas fueron clubes ingleses, ya que se proclamaron campeones el Liverpool de la Champions League y el Chelsea de la Europa. Los otros dos equipos finalistas, eran el Tottenham Hotspur y el Arsenal FC. Además, el Manchester United consiguió levantar el trofeo de la Europa League dos años antes.

Finalmente, podemos considerar como el último grupo de socios clave las cadenas de Televisión y Radio. En la entrevista de abril de 2020 que se le hace a Jon Smith en La Media Inglesa este aclara que fue el presidente de la cadena de SKY, Rupert Murdoch, quien impulsó el rediseño y el lanzamiento de un nuevo modelo de negocio que es lo que hoy conocemos por Premier League, donde los derechos de retransmisión se negociarán de manera conjunta y no cada club por su cuenta, de tal forma que es SKY en su día y ahora junto con BT – Sports quienes retransmiten y llevan el fútbol británico por todo el mundo.

Finalmente, y para acabar con mi análisis exhaustivo de la competición, me voy a centrar en explicar y entender cuál es la **Estructura de costes** de la Premier.

El principal coste es el del reparto de los derechos de televisión entre los 20 equipos que conforman la competición además de aquellos derechos que pertenecen a las categorías inferiores.

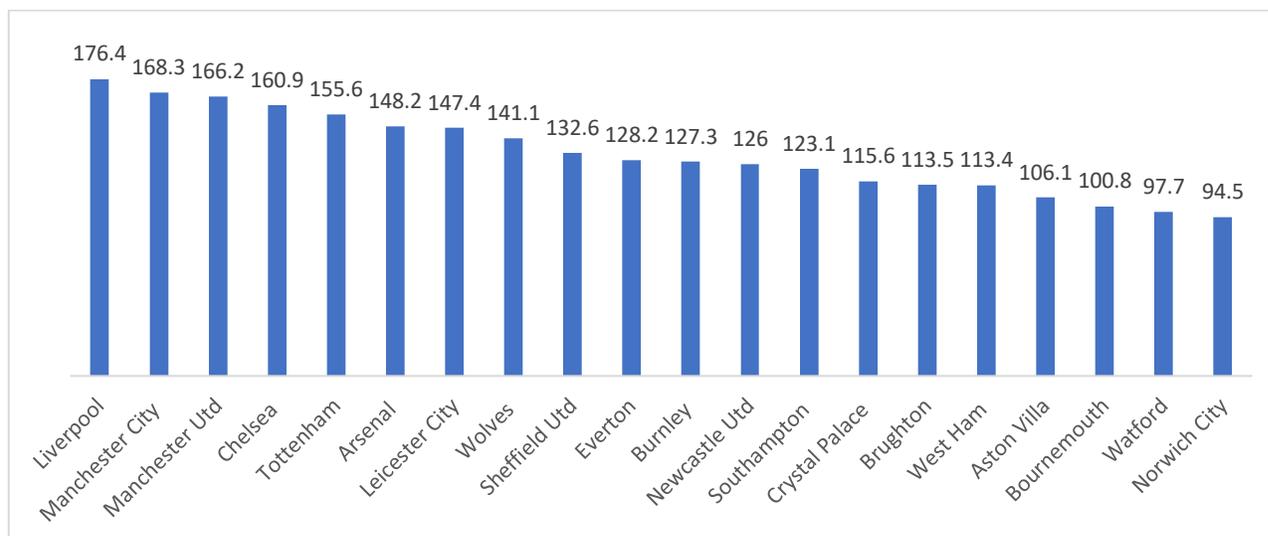
La estructura de reparto se estructura de una forma completamente distinta al resto de ligas europeas, siendo mucho más equitativa que la liga española, por ejemplo. Cada club tiene una parte equitativa del total que en el último caso fue de €35,3M por club por los derechos nacionales. Además, reciben €5,55M por derechos publicitarios y otro montante igual de €48M por los derechos de televisión

internacionales. Sin embargo, esta cantidad puede variar según la posición en la que queden en liga durante dicho curso (ver Gráfico VI).

Otro de los principales costes es el salario de los jugadores, que supone un 61% del ingreso de los clubes de media. Por lo tanto, tienen un margen del 39%, mayor que La Liga, que se encuentra cerca con un 38%. (Deloitte, 2020)

Este reparto tiene una gran relevancia, ya que esto supone que todos los clubes puedan tener la capacidad de reforzarse con los mejores jugadores, aumentando el nivel del club. Se puede observar en el reparto de los campeonatos de liga de los últimos 10 años, donde 5 clubes distintos han logrado levantar el trofeo, por 3 de La Liga Santander, 3 de la liga italiana o 2 de la Bundesliga (Alemania).

Gráfico VI: Ingresos (en M de Libras) por equipo de la Premier League en la temporada 2019/2020



(Fuente: Planet Football)

Otro gasto fundamental es el del pago de los premios al campeón, así como un gasto en los mencionados “Parachute Payments” que es un pago que reciben aquellos equipos que descienden de la máxima categoría en torno a €111M (entre los tres primeros años desde que se produce dicho descenso) para tratar de paliar el descenso y la reducción de ingresos que estos equipos sufren durante sus primeros años en las categorías inferiores. (Ryan Kelly, 2019)

Gráfico VII: Análisis CANVAS de la Premier League

PREMIER LEAGUE CANVAS

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sky Sports, Bt- Sports, Amazon • 20 clubes que conforman la competición (accionistas) • Federación Inglesa de Fútbol 	<p>Act. Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Concentración de Talento • Expansión de la marca (sobre todo por Asia) 	<p>Proposición de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia completa, llena de emoción • Concentración de talento • Entretenimiento Familiar • Para clientes institucionales: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Max. Bº ◦ Atracción Nuevos clientes 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas para niños • Jornadas Especiales como "boxing day" • Redes Sociales • Experiencia familiar completa para todo el mundo 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes de entre 25 y 35 años (30%) • 4.700M pers. en todo el mundo • Institucionales: Bt-Sports, Sky Sports y Amazon Prime Video • Mercado en Asia
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca Premier League • Redes Sociales • Contrato de fundación 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales (alrededor de 350M de seguidores) • TV: SKY, BT-Sports y Amazon Prime • Plataformas on-line: DAZN • Estadios en directo 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho de Televisión (€3.500M) • Patrocinios 		
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparto de los derechos de televisión • Parachute payments • Sueldos de los jugadores – 61% del Ingreso total 				

(Fuente: de elaboración propia)

Gráfico de elaboración propia extraído de los diferentes estudios, artículos y documentos revisados.

3.2 LA LIGA SANTANDER

Ahora voy a pasar a realizar un análisis del modelo de negocio de La Liga Santander, para ello comenzaré por analizar el apartado de **Cientes**, tal y como hicimos anteriormente con la Premier League.

Podemos considerar que en España el fútbol es prácticamente una religión para muchos, y es que según el estudio realizado por Nielsen Sport asegura que el 70% de la población española está interesada o muy interesada en el fútbol (Nielsen Sport, 2018).

Según un estudio realizado por Mediapro (dueña en exclusiva de los derechos de retransmisión de los partidos) y La Liga, *El Consumo del Fútbol en Locales Públicos*, (2020) podemos observar cómo el público tipo de La Liga son jóvenes menores de 44 años (un 55% de los espectadores se encuentran en este rango de edad), dentro del cual el segmento mayoritario es el de aquellos entre 18 a 34 años que representan un 27,7% del total.

En España 15 millones de personas ven por lo menos un partido por temporada y alrededor de 5 millones lo hacen de forma asidua. Según la web la Jugada Financiera La Liga Santander (se incluye la audiencia de la Segunda División, aunque los datos de estos son muy inferiores a los de la división de oro) se ve en 170 países en todo el mundo y alrededor de 2.100 millones de personas en todo el mundo, de las cuales un 55,3% corresponden a Europa (más de 1.100 millones de personas) y de estos, 663 millones como es normal pertenecen a España.

Oscar Mayo, director de Negocio, Marketing y Desarrollo Internacional de La Liga, añadió: “Estamos muy satisfechos con el crecimiento exponencial de los datos de audiencias internacionales de La Liga. Sabíamos que nuestros fans alrededor del mundo deseaban volver a disfrutar de la emoción y el entretenimiento que ofrecemos. Lograr un aumento de casi un 50% en nuestra audiencia internacional

representa el esfuerzo que nuestros broadcasters internacionales, los clubes y la propia competición han realizado durante estos últimos meses”. (La Liga, 2020)

En cuanto a los clientes institucionales, la competición española cuenta con Movistar para los derechos nacionales y Mediapro para los derechos internacional. Los cuales apuestan por La Liga Santander como inversión para sacar una rentabilidad, obviamente, pero también como método para atraer nuevos clientes a los que puedan ofrecer otros productos/servicios. En el caso de Movistar es una práctica mucho más clara, puesto que suele incluir el fútbol dentro de un paquete en el que se incluyen otros productos como la Fórmula 1 o la Champions League.

El segundo punto que vamos a analizar es el de la **Propuesta de Valor** de La Liga Santander. Este punto es complicado de analizar ya que se puede analizar desde muchas perspectivas, sin embargo creo que el principal mérito de la liga española es la de competir a nivel nacional e internacional con un presupuesto muy inferiores y como único recurso la buena gestión deportiva y financiera, de hecho según el Annual Report 2020 de Deloitte refleja como los clubes de La Liga por primera vez cierran todos ellos el años sin pérdidas operativas (Deloitte, 2020), uno de estos casos de éxito es el del Sevilla Fútbol Club.

Una de las grandes diferencias entre La Liga y su competencia es su estructura de categorías inferiores y su inclusión de los filiales (2º equipo de los grandes clubes) en todas las divisiones sin poder superar nunca a su equipo matriz. Bien, tal y como comenta Marc Menchén Alba, socio fundador de Palco 23 una revista deportiva, la buena gestión financiera de los clubes, así como la utilización de la cantera como fuente de talento e ingreso hace de La Liga una competición muy atractiva desde el punto de vista del espectáculo y mucho más austera/equilibrada financieramente. (Marc Menchén, 2018)

Un claro ejemplo de estos es el éxito constante de las categorías inferiores de la Selección Española de Fútbol a nivel internacional, con 22 títulos continentales y un mundial Sub-20. (A. Díaz, 2019)

En el caso de los clientes institucionales, como hemos comentado antes, en el caso de La Liga son Movistar (este a su vez vende estos derechos a terceros, como es Orange, por ejemplo) y Mediapro, los cuales actúan de intermediarios con respecto con los consumidores finales. El valor de la competición para estos es de ser uno de los métodos de entretenimiento más importantes de España, de hecho, el fútbol sigue liderando las cuotas de audiencia con un 36%. (La Publicidad, 2013)

A continuación, vamos a analizar cuál es la **Relación con los Clientes** de La Liga Santander. Este punto del análisis del negocio es muy similar al realizado anteriormente con la Premier League ya que en ambos casos se utilizan las redes sociales como principal catalizador de la relación entre ambas partes.

De hecho, gracias al esfuerzo de La Liga estos últimos años ha conseguido posicionarse como la 6ª marca con mayor reconocimiento a nivel internacional de España gracias a su (hasta agosto de 2020) director de Marca Global, Enrique Moreno.

La estrategia a seguir según comentaba el propio Enrique era la de dotar a la competición de una emoción que la hiciese reconocible en todo el mundo, mediante la utilización de campañas en YouTube, Instagram, Twitter... como fueron: El Aplauso Infinito por la pandemia del Covid-19 o La Liga-Tiempo para recordar.

Además, conseguir posicionar la competición como un espectáculo lleno de emoción y vivencias inolvidables y no únicamente por los resultados deportivos fue uno de los grandes objetivos de Moreno en su etapa en La Liga, tal y como el mismo comenta en su entrevista a Palco23.

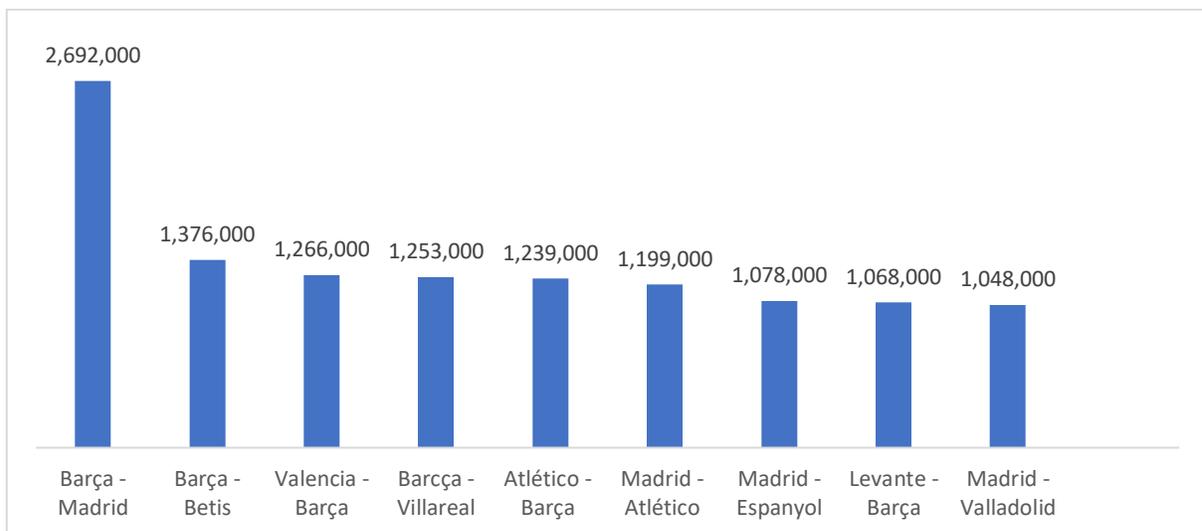
Para analizar los **Canales** en los que La Liga Santander hace llegar su propuesta de valor al consumidor analizaremos tanto los aquellos canales propios y aquellos canales que ceden su explotación a terceros.

Aquellos canales propios que la competición explota son sobre todo las redes sociales, superando los 100 millones de seguidores y con cuentas en 12 plataformas distintas y en 12 idiomas distintos. Además, para en La Liga siempre ha sido fundamental las redes sociales, tal y como comentó Alfredo Bermejo (Director de Estrategia Digital de La Liga Santander) en una entrevista a La Vanguardia, donde afirmó:

“Somos la primera Liga que emite sus partidos a través de Facebook en ocho países del subcontinente indio. Hemos generado negocio con las redes sociales y nos están permitiendo realizar acciones para llegar directamente al consumidor” (La Vanguardia, 2020).

Por otro lado, nos encontramos con aquellos canales que realmente hacen llegar el contenido generado por la competición y esto son la televisión, con Mediapro y Movistar y, la radio. Y es que la audiencia mundial media de los partidos de La Liga es de 457m espectadores una cifra importante que ha crecido en los últimos años, aunque aún se sitúa lejos de cifras de competidores como la Premier League con una media de espectadores por partido de más de 800m personas.

Gráfico VIII: Partidos de La Liga con una mayor audiencia, temporada 2018/2019



(Fuente: *Marca.com*)

A la hora de analizar las **Fuentes de Ingresos** de La Liga Santander hay que tener en cuenta los ingresos por derechos de televisión que conforman la gran mayoría del ingreso total, sin embargo, hay otras fuentes fundamentales que también permiten a la competición crecer y desarrollarse.

Estos derechos de retransmisión los cede La Liga a cambio de un pago que se suele hacer por trienios, en este caso los derechos de todos los partidos en el territorio nacional son de Movistar a cambio de €2.940M (unos €950M por temporada), en el caso de Mediapro tiene el derecho de retransmisión de los partidos en bares y lugares públicos, por lo que el coste total para los tres años de 2018-2021 es de €3.421M, un 15% más que la última vez.

En cuanto a los derechos de retransmisión internacionales son propiedad del grupo Mediapro, el cual ha pagado alrededor de €4.500M para los años de 2019 a 2024 (La Liga, 2018), un 30% más que el último contrato cerrado por la organización.

Otra fuente importante de ingresos son los contratos de patrocinio. La Liga cuenta con más de 20 patrocinadores tanto nacionales como internacionales:

- Banco Santander: da nombre a la competición. Tiene un acuerdo por 20 millones al año durante cuatro años. (S.Arancibia y V. Osorio, 2016)

- Puma: 5 millones por temporada para que el balón oficial sea suyo.
- Electronic Arts con alrededor de 10 millones según Palco23
- Budweiser, Rexona...

Gracias a estos patrocinadores consigue un aumento de su ingreso importante, así como una consolidación de su posicionamiento como marca internacional.

En el caso de La Liga las **Actividades Claves** son similares a las de la Premier League, sin embargo, si analizamos en profundidad son muy distintas. Al no poder contar con el pulmón económico tan potente la liga española ha preferido buscar otros medios para posicionar su producto, apoyándose mucho en el marketing y las redes sociales de tal manera que la gente perciba la competición como un espectáculo distinto al resto.

De hecho, La Liga es la competición con mayor presencia online, por encima de Premier League y Bundesliga, con alrededor de 587 millones de seguidores entre la competición y los distintos clubes que la conforman. (Palco23, 2018)

Por otro lado, para buscar mejorar esta experiencia de inmersión en el espectáculo La Liga junto con Microsoft ha invertido más de €10M en una plataforma tecnológica, y unos €7,5M en unas cámaras nuevas que mejoran la retransmisión de los encuentros y otras cámaras que completen la experiencia en cada estadio. Sin olvidar lo que hemos comentado anteriormente sobre la presencia de La Liga en las redes sociales y como ha sido la pionera en retransmitir partidos completos a través de una plataforma como Facebook, tal y como comenta Alfredo Bermejo en su entrevista a La Vanguardia.

Dentro de los **Recursos Clave** de La Liga Santander cabe destacar al igual que ocurre con la Premier League, la propiedad los derechos de retransmisión de todos los encuentros de la competición a lo largo de la temporada además del contrato fundacional que otorga a la organización el derecho exclusivo a la explotación de estos en lugar de cada club de forma individual.

Un recurso fundamental es la audiencia y el seguimiento que tiene La Liga en Latinoamérica, gracias a las similitudes culturales entre países como Argentina, Chile, Colombia... con España y la cantidad de jugadores que importa La Liga de estos países, provoca un mayor seguimiento y fidelización de los aficionados.

Otros recursos muy importantes son las plataformas tecnológicas desarrolladas por La Liga y Microsoft además de las redes sociales propiedad de La Liga ya que son un mecanismo capaz de llegar a millones de personas de manera instantánea algo muy atractivo para diferentes marcas alrededor del mundo.

Y por último todas las cámaras de última generación que han supuesto una enorme inversión y la tecnología que se necesita para su explotación, así como el conocimiento que se requiere el cual se podría exportar a otra competición.

Por último, para terminar con este análisis voy a analizar los **Socios Clave** y la **Estructura de Costes**.

Dentro de los socios clave podemos observar dos grupos principales. Por una parte, los patrocinadores de la competición que aportan un ingreso fundamental tal y como he comentado anteriormente en el apartado de Fuentes de Ingresos, pero que además son embajadores de un producto que es La Liga y la exportan y distribuyen alrededor del mundo. Dentro de este grupo también se encuentran Mediapro y Movistar las cuales han confiado e impulsado la liga española apostando por su producto y llevándolo a millones de hogares.

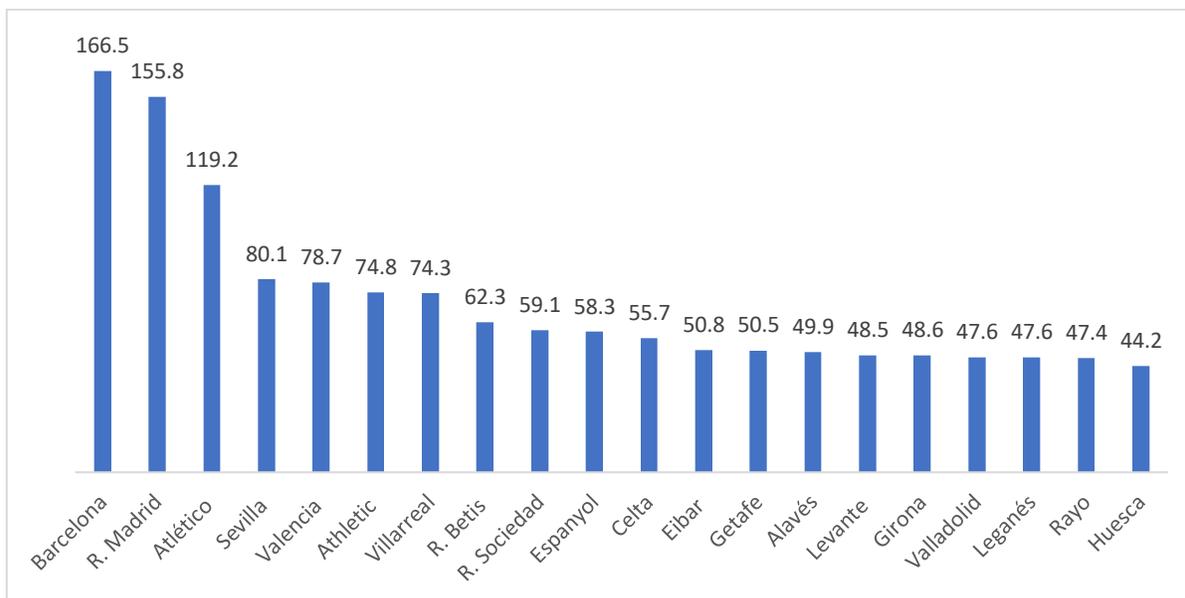
El otro grupo que conforma los socios clave de La Liga sería los clubes que conforman la competición, ya que son los que aportan el valor realmente, generando espectáculo y desarrollando nuevos jugadores que otorgan a la competición española un estatus de competición distinta llena de talento alrededor del mundo. Sin olvidar el éxito constante de los equipos españoles a nivel continental, habiendo ganado 9 de las últimas 20 ediciones de la UEFA Europa League (con el Sevilla

como el equipo más laureado). Ocurre algo similar con la UEFA Champions League, donde clubes españoles han ganado 8 de las últimas 20 ediciones (siendo el Real Madrid el club más laureado en el mundo). Esto es un hecho histórico ya que este dominio no ocurre en ninguna otra competición, y es gracias a estos que para muchos La Liga es la mejor competición del mundo.

En cuanto a la Estructura de Costes sigue un patrón similar al resto de competiciones, siendo su mayor gasto el reparto de los derechos de televisión (ver Gráfico IX) entre los clubes que conforman la primera y segunda división de la competición española. Como podemos observar, el reparto es muy desigual, llevándose la mayoría de montante los primeros tres clubes de la competición (como refleja el gráfico IX).

Esto a largo plazo provoca una mayor desigualdad entre clubes y hace que los tres primeros acaben llevándose todos los títulos que hay en juego, tal y como ha ocurrido en los último 10 años, que ningún otro equipo ha conseguido levantar el trofeo al final de la temporada.

***Gráfico IX: reparto de los derechos de Tv de La Liga Santander en la temporada
2018/2019***



(Fuente: La Liga Santander)

Gráfico X: análisis CANVAS de La Liga Santander

LA LIGA SANTANDER CANVAS

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediapro y Telefónica • Clubes que conforman la competición (accionistas) 	<p>Act. Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Presencia en RRSS • Desarrollo tecnológico con Microsoft 	<p>Proposición de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad + óptima gestión deportiva • Desarrollo categorías inferiores (cantera) • Para institucionales: un retorno asegurado 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • Campañas publicitarias (Covid, ayuda a grupos marginales... etc) • Dar una experiencia única 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes menores de 40 años (55%) • 5 millones en España son seguidores asiduos • 2.100 millones en todo el mundo
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca La Liga • Mercado latino • Tecnología • Jugadores nacionales 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • TV y Radio • Streaming a través de plataformas online (Facebook) 	<p>Institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediapro, Telefónica (Movistar) y Facebook • Audiencia en Latinoamérica 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de los derechos de retransmisión a Movistar y Mediapro • Patrocinadores (Santander es el principal) 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparto de los derechos de televisión • Gasto en tecnología e investigación 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de los derechos de retransmisión a Movistar y Mediapro • Patrocinadores (Santander es el principal) 		

(Fuente: elaboración propia)

Gráfico de elaboración propia extraído de los diferentes estudios, artículos y documentos revisados.

3.1.3. Factores clave de éxito y diferencias

Con este análisis podemos observar como la Premier League en muchos aspectos es superior a La Liga Santander:

1. Ingresos €5.851M vs €3.375M y margen bruto medio, 39% vs 38% de la Premier League y de La Liga Santander, respectivamente.
2. Clientes, en cuanto a espectadores alrededor del mundo, pero sobre todo en cuanto a espectadores que acuden presencialmente (por lo menos antes del COVID-19) con una ocupación media de los estadios del 96,5% por un 71,6% de La Liga Santander. (Ernst & Young, 2019)
3. La Proposición de Valor de la Premier League resulta más atractiva, ya que la competición inglesa consigue una concentración de talento entre sus clubes, once de los veinticinco jugadores más valiosos del mundo pertenecen a clubes de la Premier por 5 de La Liga Santander.
4. El reparto de los ingresos por derechos de retransmisión es mucho más equitativo entre los 20 equipos de la competición británica en comparación con el modelo de reparto existente en La Liga.
5. Los mercados en los que predomina la Premier League resultan más interesantes y rentables en cuanto a crecimiento económico se refiere. China, EAU, Catar, India... son países que se encuentran en crecimiento por unos motivos u otros, donde la clase media es cada vez amplia, donde se está produciendo un crecimiento económico importante y el cual puede aprovechar la Premier League tanto para negociar contratos más valiosos (los precios suben a medida que sube la demanda del producto, que es probable que aumente según se vaya consolidando una clase media en estas regiones) y por lo tanto aumentar la rentabilidad.

La Liga, sin embargo, tiene como mercado internacional objetivo Latinoamérica, una región con una mayor afición al fútbol, pero con un ratio de crecimiento muy inferior al existente en algunas regiones de Asia como he mencionado anteriormente, además, la población es mucho menor, 640 millones en América Latina, por más de 4.400 millones que habitan Asia.

Por todo lo anterior cabría destacar como el modelo de negocio de la Premier League resulta óptimo en cuanto a la maximización de ingresos y capacidad de fidelizar a sus aficionados, sin olvidar la maximización de la competitividad entre los clubes que hace de la Premier una competición más seguida y por lo tanto más rentable para sus inversores.

4. SOSTENIBILIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

En este apartado vamos a tratar de profundizar y conocer cuál es el futuro de la industria del fútbol, y cómo de sostenible son los modelos de negocio analizados. Para ello tendré en cuenta tanto las oportunidades que puedan surgir para seguir creciendo y consolidándose como uno de los elementos de ocio más importantes, como las amenazas que existen en el entorno. (esto lo deberías poner luego, al hablar de amenazas o de oportunidades).

Además de todos lo mencionado anteriormente voy a tratar de explicar el impacto que ha tenido y va a tener el Covid-19 en la industria del entretenimiento por un parte y más específicamente como va a afectar a la industria del fútbol.

4.1 Análisis DAFO

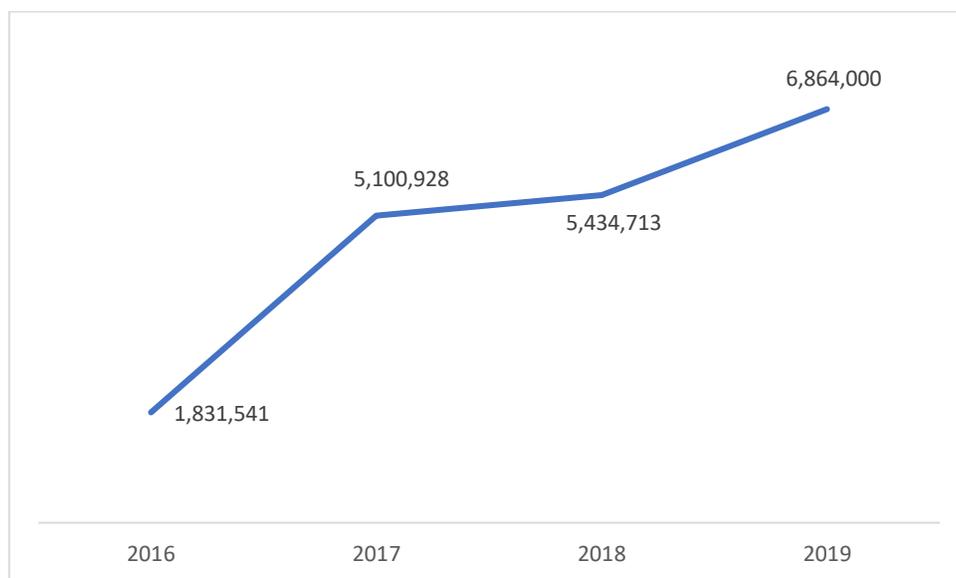
El modelo DAFO proporciona un resumen estructurado de las Debilidades y Fortalezas de una compañía, y de las Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta en el entorno (Johnson et al., 2014). Este análisis es muy útil para generar opciones estratégicas, y entender la sostenibilidad del modelo de negocio.

En este análisis voy a tratar de ir desde una óptica más general, comenzando por las Amenazas y Oportunidades ante las cuales se enfrenta la industria del fútbol para posteriormente tratar de focalizarme más en cada uno de los negocios que estamos teniendo en cuenta para este trabajo, centrándonos en las Debilidades y Fortalezas de cada uno de ellos.

Comenzando por las **Amenazas**, éstas pueden resultar complicadas ya que hay muchas de ellas que son obvias para la industria del fútbol, sin embargo, hay muchas otras que no lo son de forma directa pero sí que lo pueden acabar siendo. En primer lugar, debemos considerar el auge de otras industrias dentro del mundo del entretenimiento, pues al fin y al cabo el fútbol es otro método de entretenimiento que lucha por una mayor cuota de mercado.

Entre estas industrias cabe destacar la de contenidos audiovisuales online, no específicamente el cine, pero sí que es reseñable el crecimiento de las mencionadas empresas creadoras de contenido online (Netflix, HBO, Disney+, Amazon Video, Rakuten TV...). Esta industria no ha dejado de crecer y de sacar nuevo contenido prácticamente a diario, más del 40% de los hogares españoles (7 millones según el INE) cuentan con una suscripción a alguna de las principales plataformas mencionadas. (CNMC, 2019). Lo que es sorprendente no es solo la cantidad sino el crecimiento en estos años, pasando de en 2016, un 10,7% de hogares con suscripción a que en 2017 fuese un 29,8% y en 2018 un 31,75% (ver Gráfico XI).

Gráfico XI: nº de hogares en España con suscripción a alguna plataforma de contenido audiovisual online



(Fuente:CNMC)

La segunda amenaza que vamos a tratar también tiene un impacto indirecto es otro método de entretenimiento que serían los videojuegos o eSports ya que están aumentando enormemente su popularidad, en 2019 alrededor de 440 millones de personas visualizarán alguno de estos eventos concerniente a los videojuegos (Newzoo, 2019); además de los espectadores de estos videojuegos también hay que mencionar el crecimiento de los propios usuarios de videoconsolas , alrededor de 3.000 millones de personas juegan a videojuegos (DFC Intelligence, 2020) en la actualidad. De hecho, el mercado global de los videojuegos está valorado en \$151,55B en 2019 (Mordor Intelligence, 2019) y se espera que esta industria no pare de crecer en los años venideros.

Por último, otra de las amenazas que debemos tener en cuenta que pueden tener un impacto en la industria del fútbol concierne sobre todo a la liga inglesa, es el Brexit. Cabe destacar que esto no afectará a ambas competiciones por igual.

Esto ocurre por una ley denominada Ley Bosman por la cual se permite la libre circulación de jugadores dentro de la Unión Europea siempre y cuando sean de una nacionalidad perteneciente al viejo continente, además hay un cupo máximo de jugadores extracomunitarios (no pertenecientes a la UE). Con la salida del Reino Unido de la Unión Europea, la Premier League va a sufrir un enorme retroceso ya que la mayoría de sus jugadores deberán ser de origen británico, por lo tanto, la reputación que tiene la Premier League de ser la competición con los mejores jugadores se verá perjudicada de manera obvia (La Media Inglesa, 2020).

Otra amenaza clara es el auge de otros deportes que puedan competir con el fútbol, como pueden ser el baloncesto, con la NBA a la cabeza o el Rugby. Durante los últimos años el baloncesto ha ganado relevancia (si bien es cierto que en Inglaterra es un deporte secundario) siendo la final del Mundial del 2019 uno de los eventos más vistos en la televisión, con una audiencia en España de 6,2 millones espectadores, que equivale a una cuota de audiencia del 46,5% (Juan Carlos Hidalgo, 2019). Si comparamos estos datos con los del año 2006, en el mundial de Japón, la final tuvo en España unos 3,6 millones de personas viendo el partido, aquí se puede ver perfectamente el crecimiento del baloncesto, en este caso en España. Entre estos deportes que pueden hacer competencia al Fútbol, se encuentran deportes como el Tenis o el Rugby, sobre todo este segundo que en el mundo anglosajón es uno de los deportes más seguidos.

Además, desde que se ha hecho deporte olímpico, debutando en los Juegos de Río en 2016 su popularidad no ha dejado de aumentar y cada vez son más las personas que juegan o empiezan a seguir este deporte. De hecho, la final del mundial de Japón del 2019 fue el partido de rugby más seguido de la historia y el mundial siguió el mismo patrón siendo el campeonato más seguido de la historia de este deporte con más de 850 millones espectadores durante el transcurso de todo el mundial. (Rugby World Cup, 2020)

Claramente otra amenaza que existe para la industria es el COVID-19, ya que ha provocado una caída drástica de los ingresos de los clubes por la pérdida de los ingresos que generaba el aforo de sus estadios junto con la problemática que surge por la vacuna que pueda terminar con esta pandemia, y es que esta aún no está claro cuándo va a salir al mercado y hasta que esto no ocurra no podremos volver a la normalidad, por lo menos en el mundo del fútbol, además de otros inconvenientes que explicaré más adelante en un apartado especial para el COVID-19.

Para seguir con el análisis de la Industria del Fútbol me centraré en observar cuales son las **Oportunidades** más importantes que surgen hoy en día o que van a poder surgir en un futuro inmediato.

La primera y más inmediata tiene que ver con el auge de las nuevas tecnologías y la llegada de internet a prácticamente todos los puntos del mundo occidental y cada vez un mayor porcentaje de otras regiones en vías de desarrollo. Esto significa que tanto la Premier League como La Liga Santander van a tener más facilidades para llegar a nuevos mercados o profundizar en mercados ya existente. Además, están apareciendo plataformas que distribuyen el fútbol de manera online como lo hacen Netflix, HBO... de manera online, una de estas plataformas se llama DAZN que distribuye la Premier League en España por 6€ al mes en lugar de tener que pagar una suscripción mayor por un pack de deportes de una empresa o cadena local en el que se incluyese este contenido.

De hecho, DAZN ha crecido exponencialmente desde su fundación en el año 2015, llegando en 2019 a más de 8 millones de suscriptores en todo el mundo (Julia Boorstin, 2019). Actualmente esta plataforma ofrece multitud de contenido deportivo como la Premier League en España además de MotoGP o la Euroliga de baloncesto.

Otra gran oportunidad con la que cuenta actualmente la Industria del Fútbol es la de la expansión en nuevos mercados como son Emiratos Árabes Unidos (EAU) y Catar, China o Japón y el creciente interés que está surgiendo en estos países tanto por parte de los aficionados, como de jugadores e inversores. En China, un país con una población de 1.307 millones de personas, el 31% asegura estar interesada en el fútbol (Nielsen Sport, 2016) lo que supone un mercado de más de 405M de personas.

Por su parte, otros de los mercados más interesantes en cuanto a expansión se refiere serían EAU o Catar no tanto por los espectadores dado que la población no es tan grande como en China pero si por el capital disponible y la posibilidad de atraer posibles inversores. Sin ir más lejos, el gasto en patrocinios de clubes europeos por parte de compañías de los emiratos ascendió hasta más de €120M en la temporada 2015/2016 (Ned Morris, 2015), sin olvidar la inversión de forma directa mediante la compra de clubes en su totalidad o participaciones normalmente mayoritarias.

En cuanto a la propiedad de clubes destacan el Paris Saint Germain (propiedad de la empresa Qatar Sports Investments) o el Manchester City cuya propietaria es una empresa de los Emiratos que a su vez pertenece al jeque Mansour bin Zayed Al Nahayan político de EAU. En el caso del fondo catari, ha invertido en el club parisino más de €800M (Transfermarkt, 2020) desde su llegada a la capital francesa, por su parte el jeque Mansour ha invertido alrededor más de €1.500M en el club manciuniano (BeSoccer, 2018).

Sin embargo, la forma de invertir ha sido completamente distinta ya que han invertido tanto en instalaciones y jugadores como en la creación de un Grupo conformado por clubes de alrededor de todo el mundo, City Football Group.

Con estos ejemplos podemos observar cómo desde estas regiones está aumentando el interés por el fútbol y como las grandes fortunas/empresas están centrando su atención en el fútbol como objetivo de inversión.

Finalmente, una oportunidad muy importante que tiene la Industria del Fútbol en la actualidad es la del cambio de mentalidad de la sociedad hacia llevar una vida más

sana. Cada vez la gente es más consciente de la importancia de llevar una vida sana, equilibrando deporte y una dieta saludable, en este aspecto la Industria del Fútbol tiene una enorme oportunidad de captar nuevos aficionados y practicantes del deporte, ya que es una forma divertida de cuidarse.

Una vez he acabado con los aspectos que son comunes a la Industria en su conjunto, voy a pasar a analizar aquellos aspectos que conciernen a cada empresa en particular, que son la Premier League y La Liga Santander.

Para ello, comenzaré centrandome en conocer cuáles son las **Debilidades** de cada uno de los dos negocios que estoy teniendo en cuenta. En este apartado hay multitud de aspectos a tener en cuenta como pueden ser la estructura de costes o la falta de poder negociador con alguno de sus socios (los clubes o representantes). En cuanto a la Premier League las debilidades son varias tanto aquellas concernientes al Brexit que van a restarle competitividad a su competición y puede que esto reste su audiencia, pero también hay otras debilidades que tiene que ver con el tipo de inversores con los que cuenta la Premier League (propietarios de clubes).

Lo que antes lo habíamos tratado como una oportunidad sobre todo de crecimiento, también puede resultar como una debilidad ya que al final estos propietarios extranjeros lo que buscan principalmente, la mayoría de ellos, es una rentabilidad a su inversión, por lo tanto, si los resultados conseguidos no son los deseados trataran de sacar su inversión sin importar la repercusión que esta decisión pueda tener sobre el futuro del club.

Otra de las debilidades más importantes que tiene la Premier tiene que ver con el apartado financiero, con su estructura de costes y con la inflación que ha sufrido en la última década. De hecho, si nos fijamos en el precio medio de los traspasos de jugadores, ha crecido un 2129% desde la temporada 92/93. (Adam Smith, 2020) Además, el nivel medio de salarios es el más alto de todas las grandes competiciones europeas, siendo un 70% superior al nivel de salarios de la

competición que se encuentra en segundo lugar (La Liga Santander), esto se puede ver como una ventaja pues refleja la atracción de talento que supone la Premier, al mismo tiempo es un inconveniente ya que distorsiona la realidad y hace que se sobrepague por un futbolista, o que aumente el riesgo de quiebra en clubes pequeños si no se consiguen los objetivos marcados.

Por último, otra de las grandes debilidades es la creación de talento nacional ya que con la estructura competitiva actual resulta prácticamente imposible para los jugadores jóvenes de las grandes escuelas poder alcanzar la máxima categoría al no haber pasos intermedios.

En la Premier League, los filiales de los principales equipos juegan una liga propia por lo tanto no tienen la oportunidad de competir con otros equipos de mayor nivel. De los jugadores que han participado en la Premier League en la temporada 2018/2019 tan solo un 35% son del Reino Unido (The Conversation, 2019), esta afirmación se refleja perfectamente en el desempeño de la selección nacional en competiciones internacionales, siendo su último campeonato la Copa del Mundo de 1966 que se jugó en Inglaterra (The Football Association, 2020). Actualmente ocupa el cuarto puesto del ranking FIFA, por detrás de Bélgica, Francia y Brasil (FIFA, 2020), uno de sus mejores puestos en los últimos años gracias a una gran hornada de jugadores jóvenes, aunque aún no se ha traducido en ningún título.

En cuanto a las debilidades de La Liga Santander habría que centrarse en dos aspectos básicos, por un lado, el desigual reparto de los derechos de televisión entre los clubes de primera división y, por otro, la falta de inversión extranjera en los clubes.

Actualmente la máxima categoría del fútbol español percibió en la temporada 2018/2019 más de €1.400M por derechos de televisión, de los cuales más del 31% (ver Gráfico IX) se reparte entre los tres grandes equipos españoles, FC Barcelona, Real Madrid CF y Atlético de Madrid S.A.D. por un 34,57% que reciben los diez últimos clubes (La Liga Santander, 2019). Esta desigualdad tiene consecuencias

positivas y negativas, por un lado, consolida a los grandes a nivel europeo (Real Madrid y Barcelona son dos de los tres equipos más valiosos del mundo) y por otra resta competitividad y emoción/espectáculo a la competición en su conjunto. La falta de competitividad es un gran handicap a la hora de exportar el producto y aumentar la masa de seguidores. La brecha económica se ve reflejada en la audiencia media que tiene cada equipo en la temporada, ranking que lidera el Real Madrid CF con 965.737 espectadores por 236.389 del Real Valladolid. (El Desmarque, 2019)

En lo referente a la inversión en los clubes de La Liga en la temporada 2018/2019, únicamente cuatro clubes tienen la presencia de inversores extranjeros en su accionariado, y estos son el Atlético Madrid (Quantum Pacific Group con un 32%) el RCD Espanyol (Chen Yansheng empresario chino con un 99,25% de las acciones), Girona FC (propiedad de City Football Group, cuyo propietario es el jeque Mansour de EAU) y el Valencia CF (Peter Lim cuenta con el 82%) (Marca, 2018). Esto implica una menor capacidad económica de los clubes pequeños para competir y crecer pudiendo captar mejores jugadores.

Para terminar con mi análisis voy a centrarme en conocer las **Fortalezas** de cada una de estas dos competiciones para tratar de entender porque han logrado el éxito que tienen y han conseguido como las dos competiciones más valiosas y mejor valoradas del mundo.

En este caso voy a empezar por profundizar en las fortalezas de La Liga Santander. La competición española ha conseguido posicionarse como una liga top a nivel mundial gracias a el desarrollo de la cantera de los grandes clubes permitiendo que sus filiales se integren en todas las categorías inferiores hasta la 2ª División (al contrario de lo que ocurre en la Premier League donde tienen su propia competición), y esto ha permitido a clubes como el Sevilla FC (campeón de la última UEFA Europa League) competir a nivel continental. Si comparamos la inversión en 2020 con la de su antecesor, el Chelsea FC, la diferencia es enorme, ya que el club de Londres ha invertido más de €245M por los €57M del club hispalense. (Deportes Sevilla, 2020)

Otra de las fortalezas de competición ibérica es su presencia en el mercado de Latinoamérica, gracias a la gran presencia de jugadores latinos, (con un total de 122, siendo Argentina el mayor exportador con 27), además de las similitudes culturales existentes. (Paula Robla Onís, 2019)

En cuanto a las fortalezas de la Premier League son varias. Por una parte, la igualdad en los repartos de los derechos de televisión, lo que provoca una mayor competitividad y atracción de talento entre los clubes; su presencia en el mercado asiático siendo la competición más seguida en el continente; y por supuesto, la capacidad que tiene la competición británica de atraer inversores extranjeros (sobre todo asiáticos y estadounidenses), de hecho, 13 de los 20 dueños de la Premier League son extranjeros. Esto se debe a la legislación británica, mucho más laxa en cuanto a permitir la entrada de capital extranjero en el país. En España, por ejemplo, por ley los clubes tienen que ser S.A.D lo que complica hacerse con el control a los dueños en comparación con la situación en Inglaterra, donde los clubes son propiedad de una sola persona (física o jurídica).

Otra de las grandes fortalezas de la competición inglesa es su presencia en el mercado asiático, donde ha conseguido una penetración hasta el punto de ser la competición deportiva más seguida en el continente, gracias a esto la Premier se coloca a la cabeza en la conquista de un mercado objetivo de más de 4.000 millones de personas que habitan el continente, además se trata de un continente que cuenta con unas predicciones de crecimiento económico enorme, sobre todo en países como China, India, Singapur, Malasia, zonas de los EAU, Catar...etc

Esta fortaleza puede resultar crucial, ya que la curva de crecimiento de la Premier League, lejos de estancarse está aún creciendo ya que la clase media de los países mencionados está aún por asentarse y no deja de crecer, permitiendo a los ingleses aprovechar su presencia y su fidelización de estos espectadores para crecer al mismo ritmo que lo hacen las economías de estos países

Por todo lo que hemos visto a lo largo de este apartado podemos observar como la Premier League y La Liga Santander con unas fortalezas y debilidades muy distintas tienen maneras muy diversas de enfrentarse a las amenazas que se presentan:

- La primera de las amenazas que hemos mencionado es la del crecimiento de otros métodos de entretenimiento como son las plataformas de contenido online (Amazon Prime Video, Netflix, HBO, Disney +) o los videojuegos. En este aspecto la Premier League ha conseguido anticiparse y conseguir cerrar un contrato con Amazon Prime Video para que retransmita sus partidos, de tal forma que la Premier League pueda seguir ganando audiencia o por lo menos no perderla a medida que crecen estas plataformas ya que se ha adaptado y ha llevado su propuesta de valor por canales nuevos. La Liga Santander por su parte se encuentra en una situación más delicada ya que no cuenta con un socio como Amazon, si bien es cierto que está intentando reaccionar y por ello cuenta con Facebook que ha retransmitido algunos partidos en streaming (aunque es una red social, no una plataforma de contenido de cine, series o documentales como es el caso de la Premier)
- Otra de las amenazas con las que cuenta la Industria es el Brexit, es un tema que afecta claramente a la Premier League más que a La Liga, ya que en este caso es Inglaterra el país que abandona la Unión Europea y por lo tanto la que no va a poder beneficiarse de la libre circulación de jugadores. En este aspecto, La Liga Santander solo se va a ver perjudicada en el caso de que se interese por un jugador británico, que no es un suceso habitual.

Sin embargo, la Premier League va a verse más perjudicada a la hora de querer atraer el talento que siempre ha logrado tener entre sus clubes, aunque la liga inglesa se encuentra en una posición en la que se estructura de ingresos y su posición como competición dominante en cuanto a audiencia le permite seguir atrayendo a los mejores jugadores y a sus clubes seguir creciendo.

- Por último, si nos centramos en la posibilidad de que otros deportes puedan amenazar el dominio del fútbol, como hemos podido observar es algo complicado. A pesar de ello, la Premier League ha conseguido llegar a mercados nuevos (como ya hemos dicho) y es que aunque la liga española tiene presencia en mercados internacionales, son mercados más estancados, pero la Premier League, aún tiene una gran curva de crecimiento y un mercado objetivo en Asia mucho más amplio que le permita seguir creciendo aunque en Europa o en sus mercados actuales haya otros deportes que ganen popularidad y puedan hacerle competencia.
- La última gran amenaza y la que sin duda produce una mayor incertidumbre, es el Covid-19. No se tiene una certeza sobre cuándo va a acabar esta pandemia ni si una vacuna eficaz se va a encontrar en el corto plazo, ni si va a ser la solución. Si bien es verdad que tanto la Premier como La Liga están buscando métodos alternativos para hacer frente a esta crisis (desarrollado en el siguiente apartado, específico sobre el Covid)

En el caso de las oportunidades y la manera en la que ambas competiciones pueden llegar a aprovecharlas con sus fortalezas y debilidades:

- La presencia en las plataformas de contenido online, aunque las hemos mencionado como amenaza también es una gran oportunidad para llegar a un mayor número de personas de manera más directa y estar presente en mercados que están creciendo y que pueden suponer una mayor audiencia. En este caso la Premier League tal y como hemos mencionado cuenta con acuerdos con Amazon y, además, lo hace también con otra plataforma similar dedicada solo al deporte como es DAZN, que es la encargada de retransmitir la Premier en España, por ahora.
- La siguiente gran oportunidad, es la del auge del mercado asiático y la atracción de nuevos inversores de estas regiones. Como hemos analizado en el transcurso de este trabajo hemos visto claramente como el objetivo de la

Premier League ha estado más focalizado en aprovechar esta oportunidad, ya que siempre ha buscado penetrar más en el mercado asiático y por si no fuera suficiente, ha logrado atraer a fondos de inversión y las grandes fortunas de estas regiones para inyectar su capital en los clubes de la competición inglesa.

- Finalmente, la última gran oportunidad y es la del auge del estilo de vida saludable, afecta a la Industria en su conjunto y en cierto modo va a tener una repercusión similar en ambas competiciones ya que se trata de un aspecto cultural de la región en la que se encuentran.

4.3. Análisis post-Covid

La Liga y la Premier League y la Industria del fútbol en su conjunto han sufrido una gran recesión como consecuencia del Covid 19, por distintos motivos:

- a) Obviamente como consecuencia de la recesión económica mundial debido a las restricciones (más estrictas en algunos sectores como restauración y hostelería) y a la incertidumbre/crisis financiera y sanitaria.
- b) Restricción de los aforos de los estadios, viéndose obligados a jugar sin público desde la reanudación después de la cuarentena. Esto afecta en mayor medida a los clubes pequeños que dependen en mayor medida de la caja que obtienen con las entradas los días de partido. En las categorías inferiores de Inglaterra algunos clubes están al borde de desaparecer, de hecho, han solicitado una ayuda a la Premier League para cubrir los gastos para poder sobrevivir, y se ha acordado una ayuda de 125M de Libras destinado a ayudar ya que si desaparecen los clubes va a afectar a toda la estructura del fútbol provocando un efecto en cadena.

En España se estima que la pérdida está valorada en torno a €700M (Economista, 2020) y en Inglaterra de más de €700M si no se consigue hacer frente a la pandemia y conseguir que vuelva el público a los estadios. (BBC Sport, 2020)

En cuanto a las pérdidas de la Industria a nivel europeo se estima que estas superen los €4.000M (KPMG, 2020).

Los clubes en general se han visto obligados a reducir sus gastos ya que obviamente sus ingresos se van a ver reducidos, pero incluso así los clubes grandes han conseguido sobrevivir y optimizar su modelo de negocio.

En algunos casos el impacto que ha tenido ha sido positivo ya que al no poder ir a bares y estadios más gente ha contratado el fútbol para poder verlo desde casa, de tal forma que tras la cuarentena cuando se reanudó la competición, La Liga Santander vio cómo se incrementó su audiencia en casi un 50%, siendo países como Sudáfrica o India (en este país La Liga emite los partidos a través de Facebook) los principales impulsores de este crecimiento de la audiencia. (Nielsen Sport, 2020)

En cuanto a los datos de España, el crecimiento de la audiencia fue del 12% con respecto a la audiencia de la última jornada antes del parón por cuarentena. Esto se puede deber a la imposibilidad de acudir a los estadios y a los bares, y por tanto, la gente debe acudir a sus televisores para poder ver el fútbol y seguir la competición cada jornada. El problema de este suceso afecta mucho más a los clubes pequeños que a los grandes, ya que la facturación anual de un club pequeño en gran medida depende de la taquilla que genera su estadio a lo largo de una temporada. Sin embargo, un club grande puede sobrevivir con sus ingresos de derechos de retransmisión, ingresos por merchandising, patrocinadores... etc.

5. Conclusiones

1. Conclusiones del Análisis General de la Industria del Fútbol:

Como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, la Industria del Fútbol tiene una gran repercusión económica en los dos países que hemos analizado, creando en el caso de La Liga más de 180.000 empleos y más de 100.000 en el caso de la Premier League, en ambos casos aportan una gran cantidad de dinero en forma de impuestos, con €4.000M en España y 3.300M de libras en Reino Unido por parte de la Premier League.

A pesar de que ambas son dos grandes organizaciones que generan una enorme riqueza, hemos podido observar como la Premier League es un modelo de negocio más eficaz, que obtiene unos mejores resultados: la competición inglesa cuenta con una audiencia mundial de alrededor de 4.200M de personas al año, un 100% más que La Liga (2.100M de personas), lo que reportó en la temporada 2018/2019 un ingreso a la Premier de €5.851M por los €3.375M de La Liga.

2. Conclusiones Análisis CANVAS

Con el análisis comparativo de los dos modelos de negocio, utilizando el CANVAS, hemos podido observar como la Premier League en muchos aspectos es superior a La Liga Santander, debido a una serie de factores clave de éxito:

- La Proposición de Valor de la Premier League resulta más atractiva, ya que la competición inglesa consigue una concentración de talento entre sus clubes, once de los veinticinco jugadores más valiosos del mundo pertenecen a clubes de la Premier por 5 de La Liga Santander.
- El reparto de los ingresos por derechos de retransmisión es mucho más equitativo entre los 20 equipos de la competición británica en comparación con el modelo de reparto existente en La Liga.

- Los mercados en los que predomina la Premier League resultan más interesantes y rentables en cuanto a crecimiento económico se refiere. China, EAU, Catar, India... son países que se encuentran en crecimiento por unos motivos u otros, donde la clase media es cada vez amplia, donde se está produciendo un crecimiento económico importante y el cual puede aprovechar la Premier League tanto para negociar contratos más valiosos (los precios suben a medida que sube la demanda del producto, que es probable que aumente según se vaya consolidando una clase media en estas regiones) y por lo tanto aumentar la rentabilidad.

La Liga, sin embargo, tiene como mercado internacional objetivo Latinoamérica, una región con una mayor afición al fútbol, pero con un ratio de crecimiento muy inferior al existente en algunas regiones de Asia como he mencionado anteriormente, además, la población es mucho menor, 640 millones en América Latina, por más de 4.400 millones que habitan Asia.

- Mayor apertura a la entrada de capitales extranjeros, lo que resulta en 13 propietarios extranjeros en la Premier por 2 de La Liga.

Por todo lo anterior cabría destacar como el modelo de negocio de la Premier League resulta óptimo en cuanto a la maximización de ingresos y capacidad de fidelizar a sus aficionados, sin olvidar la maximización de la competitividad entre los clubes que hace de la Premier una competición más seguida y por lo tanto más rentable para sus inversores.

3. Las conclusiones del Análisis DAFO nos muestra que el modelo de negocio de la Premier League está mejor preparado para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno porque:

- Tiene mejores acuerdos de patrocinio y colaboración, por ejemplo, Amazon. Esto además muestra una capacidad de hacer frente a algunas de las tendencias del entorno, como son la aparición y crecimiento de las plataformas de contenidos online. Éstas pueden ser tanto una amenaza como una oportunidad, y la Premier League ha demostrado su capacidad de convertirlas en aliados.
- Tiene mayor penetración en los mercados asiáticos, una región con una previsión de desarrollo social y económico enorme.
- Ante la amenaza del Covid y los partidos a puerta vacía, el hecho de que los clubes pequeños tengan un mayor ingreso por derechos de televisión posibilita que sobrevivan más holgadamente sin el ingreso de la taquilla de su estadio.
- La Premier League ha logrado atraer una mayor cantidad de inversores extranjeros, 13 de los 20 dueños de clubes son de nacionalidades distintas a la británica. Esto resulta en una mayor capacidad económica y la posibilidad de hacer frente a momentos de crisis como el actual.
- La Premier League cuenta con una legislación más propensa al desarrollo económico y a la entrada de capitales, con la posibilidad de que un club sea de un propietario, sin embargo, en el caso de España, todos los clubes están obligados a ser S.A.D. lo que complica a los inversores hacerse con el control de los equipos.

4. Finalmente, por todo lo que hemos podido observar anteriormente, en cuanto a la posibilidad de replicar un modelo de negocio, la Premier League es más atractivo económicamente, y además cuenta con unas claves de éxito más palpables y duraderas de lo que lo son las de La Liga, ya que ésta última depende en gran medida de la creación de talento en sus canteras y de la buena/mala gestión deportiva de los clubes, con una capacidad de error mucho menor.

Por otro lado, para replicar el modelo de negocio de La Liga española existen un mayor número de limitaciones, como es el caso de conseguir extrapolar su gran virtud, el desarrollo de la cantera y de los jugadores jóvenes. El talento es muy complicado de replicar puesto que los niños dediquen su tiempo a la práctica del fútbol es algo cultural que tarda varios años en tener efecto e incluso existe la posibilidad de no lograrse nunca. Además, nos encontramos en un mundo global en el que cada vez hay una mayor movilidad de jóvenes talentos, por lo que depender de las distintas canteras nacionales no te otorga una cualidad diferencial con respecto al resto de ligas.

6. Bibliografía

Anderson, O. (2020). *Premier League - facts, stats and history*. Football History.

<https://www.footballhistory.org/league/premier-league.html>

Banco Mundial. (2020). *Reino Unido | Data*. <https://datos.bancomundial.org/pais/reino-unido>

Blog, C. N. M. C. (2020, 29 mayo). *Panel de Hogares CNMC: Más Netflix, HBO, Movistar + o Amazon*. CNMC Blog. <https://blog.cnmc.es/2020/05/29/panel-de-hogares-cnmc-mas-netflix-hbo-o-amazon-prime-video/>

Deloitte. (2020). *Annual Review of Football Finance 2020*. Deloitte United Kingdom. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

Dixon, E. (2020). *Report: Premier League's UK fans shut out of 2020/21 season by old TV model*. Sports Pro. <https://www.sportspromedia.com/news/premier-league-tv-rights-fans-stadiums-sky-bt-amazon-bbc-coronavirus#:~:text=It%20means%20Sky%2C%20BT%20and,for%20the%202019%2F22%20cycle>

Duerden, J. (2018). *Spain faces hard battle to catch up with Premier League in Asia*. the Guardian. <https://www.theguardian.com/football/blog/2018/apr/18/spain-premier-league-asian-la-liga>

Juan Anoz Rodríguez

El Desmarque Actualidad. (2019). *La clasificación por audiencia de LaLiga Santander*.

<https://eldesmarque.com/actualidad/futbol/primera-laliga-santander/1282433-la-clasificacion-por-audiencia-de-laliga-santander>

elmundo.es. (2019). *La final del Mundial, máximo histórico de audiencia de un partido de baloncesto*. ELMUNDO.

<https://www.elmundo.es/television/2019/09/16/5d7f5da5fdddf573a8b462d.html>

Escribano, G. (2016). *Cómo mantener buenas relaciones con los clientes*. Funding Circle.

<https://www.fundingcircle.com/es/blog/mantener-buenas-relaciones-clientes>

Expansión. (2020). *UE - Unión Europea 2020*. datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>

FIFA.com. (2020). *Clasificación Mundial FIFA/Coca Cola - FIFA.com*. www.fifa.com.

<https://es.fifa.com/fifa-world-ranking/>

Financiera, L. J. (2016). *170 países y 2100 millones de espectadores para LaLiga*. La

Jugada Financiera. <http://lajugadafinanciera.com/la-liga-audiencia-internacional-2016-2017/>

Financiera, L. J. (2019). *DAZN alcanza los 8 millones de suscriptores multiplicando por 5*

su facturación trimestral. La Jugada Financiera. <http://lajugadafinanciera.com/dazn-8-millones->

[suscriptores/#:%7E:text=La%20plataforma%20OTT%20de%20deporte,los%208%2](http://lajugadafinanciera.com/dazn-8-millones-suscriptores/#:%7E:text=La%20plataforma%20OTT%20de%20deporte,los%208%2)

0millones%20de%20suscriptores.&text=Una%20enorme%20cifra%2C%20y%20m
%C3%A1s,Plus%20es%20de%203.5%20millones.

Football, P. (2020). *Club-by-club: A breakdown of the 2019-20 Premier League prize money*. Planet Football. <https://www.planetfootball.com/quick-reads/club-by-club-a-breakdown-of-the-2019-20-premier-league-prize-money/>

Gott, T. (2020). *The Rich List 2020: The Premier League Club Owners - Ranked*. 90min.com. <https://www.90min.com/posts/the-rich-list-2020-the-premier-league-club-owners-ranked-01e8pzn767k0>

Harvard Business Publishing Education. (2005). Harvard Business School. <https://hbsp.harvard.edu/product/5535BC-PDF-ENG>

Intelligence, M. (2020). *Gaming Industry - Size, Growth, Trends, Forecasts (2020 - 2025)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-games-market>

Kelly, R. (2020). *What are Premier League parachute payments & how much do teams get?* GOAL. <https://www.goal.com/en-gb/news/what-premier-league-parachute-payments-how-much-teams-get/ndpbojgz6szj1ojgn3p7jlbuo>

La Liga. (2018). *LaLiga incrementa los ingresos nacionales (15%) e internacionales (30%) por derechos audiovisuales*. <https://www.laliga.com/noticias/laliga-incrementa-los-ingresos-nacionales-15-e-internacionales-30-por-derechos-audiovisuales>

La Liga. (2019). *La audiencia internacional de LaLiga Santander incrementa casi 50% tras el reinicio de la competición*. <https://www.laliga.com/noticias/la-audiencia-internacional-de-laliga-santander-incrementa-casi-50percent-tras-el-reinicio-de-la-competicion>

La Media Inglesa. (2020a, abril 1). *ENTREVISTA CON JON SMITH, EL PRIMER SUPERAGENTE BRITÁNICO*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pabC1Q3fbAo>

La Media Inglesa. (2020b, octubre 27). *Así Funciona El Imperio Del Manchester City*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LNeiw0zxtsI&t=929s>

La Moncloa. (2020). Gobierno de España. <https://www.lamoncloa.gob.es/Paginas/index.aspx>

Lara, L. (2018a). *LaLiga tiene una audiencia media de 457 mil espectadores por partido*. Marca.com. <https://www.marca.com/futbol/laboratorio-datos/2018/12/29/5c25493c22601ddf7a8b45d5.html>

Lorenzo, A. (2018, 26 junio). *Telefónica compra los derechos de LaLiga por 2.940 millones de euros*. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9232248/06/18/Telefonica-compra-los-derechos-de-La-Liga-por-2940-millones-de-euros.html>

Marketing News. (2020). *Así ha conseguido la LaLiga convertirse en la sexta marca más fuerte del mercado.*

<https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1160114054305/asi-conseguido-laliga-convertirse-sexta-marca-mas-fuerte-del-mercado.1.html>

Menary, S. (2015). *UAE the champions of European football investment.* The National.

<https://www.thenationalnews.com/business/uae-the-champions-of-european-football-investment-1.48291>

Menchén, M. (2018). *La Liga en la Era Digital.* Palco23.

https://www.palco23.com/files/0002017/005publicaciones/pdfs/dossier_liga_digital.pdf

Nielsen Sports. (2016). *China and Football.* Nielsen Sports Report.

<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/china-sports-business-football-report.pdf>

Nielsen Sports. (2018). *World Football 2018.* <https://niensports.com/reports/world-football-2018/>

Ofcom. (2005). *Research into viewing trends, stadium attendance, fans' preferences and behaviour, and the commercial market.* Commission of the European Communities.

https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/dec_docs/38173/38173_104_7.pdf

Juan Anoz Rodríguez

Ortega, J. L. (2020). *¿Cuáles son los deportes más vistos y seguidos en España? - Deportes Cuatro*. cuatro. https://www.cuatro.com/deportes/top/deportes-mas-vistos-seguidos-espana-be5m_18_2957070334.html

Osorio, S. P. V. (2016, 21 julio). *Santander patrocinará La Liga pagando menos que BBVA*. Expansión.com. <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2016/07/20/578f3a9aca4741805d8b45ef.html>

Palco 23. (2020). *Enrique Moreno (LaLiga): “No es sostenible basar el posicionamiento de marca en el éxito, porque va y....* Palco23. <https://www.palco23.com/competiciones/enrique-moreno-laliga-no-es-sostenible-basar-el-posicionamiento-de-marca-en-el-exito-porque-va-y-viene.html>

Planet Football. (2020). *Club-by-club: A breakdown of the 2019-20 Premier League prize money*. Planet Football. <https://www.planetfootball.com/quick-reads/club-by-club-a-breakdown-of-the-2019-20-premier-league-prize-money/>

Premier League. (2019). *Fans watch Premier League in record numbers*. <https://www.premierleague.com/news/1225124>

Premier League. (2019). *Premier League extends deal with PLP*. <https://www.premierleague.com/news/1223547>

Premier League. (2020). *Premier League Official Commercial Partners & Licensees*. <https://www.premierleague.com/partners>

Juan Anoz Rodríguez

PWC & LaLiga. (2018). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. LaLiga. <https://files.laliga.es/201902/28181426impacto-econ--mico--fiscal-y-social-del-f--tbol-pr.pdf>

Reason Why. (2020). *Enrique Moreno sale de La Liga*.

<https://www.reasonwhy.es/actualidad/enrique-moreno-deja-laliga-2020>

Sammonds, C. (2016). *The UK's Most Popular Asian Export: Soccer*. Articles | Strategy | Innovation Enterprise. <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/the-uk-s-most-popular-asian-export-soccer>

Sánchez Flor, U. (2019, 27 junio). *El órdago de Puma de 5 millones con el balón de la Liga y su apuesta por España*. El Confidencial.

https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2019-06-27/balon-puma-liga-millones-griezmann-valencia-luis-suarez_2093002/

Smith, A. (2020). *Most expensive Premier League transfers in today's money*. Sky Sports.

<https://www.skysports.com/football/news/11662/11490165/most-expensive-premier-league-transfers-in-todays-money>

Sports, N. (2016). *China and Football*. Nielsen Sports. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/china-sports-business-football-report.pdf>

Statista. (2019). *Palmarés de las categorías inferiores de la selección española de fútbol hasta 2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/1022095/palmares-de-las-categorias-inferiores-de-la-seleccion-espanola-de-futbol/>

Statista. (2020). *Distribution of GDP across economic sectors in the United Kingdom 2019*. <https://www.statista.com/statistics/270372/distribution-of-gdp-across-economic-sectors-in-the-united-kingdom/#:%7E:text=In%202019%2C%20agriculture%20contributed%20around,p ercent%20from%20the%20services%20sector.&text=The%20vast%20majority%20 of%20the,particular%20keeps%20the%20economy%20going.>

Statista. (2020). *Overall sporting attendance in the United Kingdom (UK) 2017, by sport*. <https://www.statista.com/statistics/686971/highest-attended-types-of-sport-in-the-uk/>

Statista. (2020). *Overall sporting attendance in the United Kingdom (UK) 2017, by sport*. <https://www.statista.com/statistics/686971/highest-attended-types-of-sport-in-the-uk/>

Strategyzer AG. (2020). *Business Canvas - Business Models & Value Propositions*. Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas>

Juan Anoz Rodríguez

Transfermarkt. (2020). *Domestic leagues & cups*.

<https://www.transfermarkt.com/wettbewerbe/national/wettbewerbe/189>

Transfermarkt. (2020b). *Most valuable players*. <https://www.transfermarkt.com/spieler-statistik/wertvollstespieler/marktwertetop>

Ucha, A. P. (2020, 16 abril). *Valor de empresa (Enterprise Value)*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/valor-empresa-enterprise-value.html>

UEFA.com. (2020). *Historia / UEFA Europa League*.

<https://es.uefa.com/uefaeuropaleague/history/>

World.rugby. (2020). *RWC 2019 sets new broadcast records and inspires new audiences -*

Rugby World Cup / rugbyworldcup.com. Rugby World Cup.

<https://www.rugbyworldcup.com/news/564996>