



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA VENTA DE DERECHOS
AUDIOVISUALES EN EL FÚTBOL
EUROPEO: ANÁLISIS COMPARATIVO
DEL *BIG FIVE* Y SU SOSTENIBILIDAD

Autor: Juan Díaz Vega
Director: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Marzo 2026

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza el modelo de comercialización y reparto de los derechos audiovisuales en el fútbol europeo a partir del estudio comparado de las cinco grandes ligas masculinas de primera división: Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1. Su objetivo es examinar cómo la venta y distribución de estos derechos influye en la generación de valor económico, en la desigualdad competitiva entre clubes y en la sostenibilidad del sistema.

La investigación combina una metodología principalmente cualitativa con datos secundarios de carácter cuantitativo. Se estudian el valor de los contratos audiovisuales, el peso de estos ingresos en el modelo económico de cada liga, sus sistemas de comercialización y sus criterios de reparto. Además, se comparan indicadores básicos de desigualdad económica y competitiva. El trabajo concluye que la venta centralizada ha reforzado la capacidad de monetización del fútbol europeo, pero no ha producido resultados homogéneos.

Palabras clave: Derechos audiovisuales, fútbol europeo, comercialización centralizada, desigualdad competitiva; sostenibilidad, *Big Five*.

ABSTRACT

This dissertation examines the commercialization and distribution model of audiovisual rights in European football through a comparative analysis of the five major men's first-division leagues: the Premier League, LaLiga, the Bundesliga, Serie A and Ligue 1. Its main objective is to assess the extent to which the way these rights are sold and allocated influences economic value creation, competitive inequality among clubs, and the long-term sustainability of the system.

The research is based on a primarily qualitative methodology, complemented by secondary quantitative data. First, it reviews academic and sectoral literature on audiovisual markets, competitive balance and sustainability. Second, it analyses the value of broadcasting contracts, the weight of audiovisual revenues within each league's economic model, their commercialization structures and their distribution criteria. Finally, several indicators of economic and competitive inequality are compared to identify common patterns and structural differences across competitions.

Keywords: Audiovisual rights, European football, centralized selling, competitive inequality, sustainability, Big Five.

Índice

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
1. Planteamiento y justificación de la cuestión	7
2. Objetivos del estudio	8
3. Metodología de la investigación	8
4. Estructura del trabajo	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
1. Modelo económico del fútbol	10
1.1. De deporte a industria audiovisual: transformación estructural	10
1.2. Fútbol profesional europeo	11
1.3. Equilibrio competitivo y desigualdad financiera	12
2. Derechos audiovisuales	13
2.1. Conceptualización	13
2.2. Modelos de venta de derechos audiovisuales	16
2.2.1. El modelo centralizado	16
2.2.2. El modelo individual	17
3. Derechos audiovisuales y normativa	19
3.1. Marco europeo de comercialización audiovisual	19
3.2. Implementación nacional	20
3.3. Regulación de la UEFA y <i>Financial Sustainability Regulations</i>	21
4. Sostenibilidad en el fútbol profesional	23
4.1. Sostenibilidad financiera	24
4.2. Sostenibilidad social	25
4.3. Sostenibilidad medioambiental	26
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MODELO DE VENTA DE DERECHOS AUDIOVISUALES EN EL FÚTBOL EUROPEO	26
1. Contextualización	26
2. Análisis comparado del modelo de venta de derechos audiovisuales por ligas	31
2.1. El modelo inglés (Premier League)	31

2.2. El modelo español (LaLiga).....	35
2.3. El modelo alemán (Bundesliga).....	39
2.4. El modelo italiano (Serie A).....	41
2.5. El modelo francés (Ligue 1).....	44
3. Comparación entre ligas.....	47
3.1. Estructura de comercialización.....	48
3.2. Valor de los contratos.....	49
3.3. Criterios de reparto.....	50
3.4. Impacto sobre la desigualdad competitiva.....	52
CAPÍTULO IV: IMPLICACIONES DE SOSTENIBILIDAD DEL MODELO	
AUDIOVISUAL.....	54
1. Sostenibilidad financiera.....	54
2. Sostenibilidad social.....	54
3. Valoración crítica del modelo.....	55
CONCLUSIONES.....	56
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IA.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución porcentual de las fuentes de ingreso en el <i>Big Five</i> (temporada 2022/23).....	7
Gráfico 2. Valor de contratos domésticos e internacionales del <i>Big Five</i> (millones de euros)	28
Gráfico 3. Distribución desigual de ingresos en el fútbol europeo por tramos de clubes (UEFA, 2022)	28
Gráfico 4. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de la Premier League por ciclo de adjudicación (millones de libras).....	32
Gráfico 5. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Premier League. Temporada 2023-2024 (millones de euros)	34
Gráfico 6. Reparto de ingresos variables generados por la venta de derechos audiovisuales en la Premier League. Temporada 2023-2024 (millones de euros).....	35
Gráfico 7. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de LaLiga por ciclo de adjudicación (millones de euros)	36
Gráfico 8. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en LaLiga. Temporada 2024-2025 (millones de euros)	38
Gráfico 9. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de la Bundesliga por ciclo de adjudicación (millones de euros).....	40
Gráfico 10. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Bundesliga. Temporada 2025-2026 (millones de euros)	41
Gráfico 11. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de la Serie A por ciclo de adjudicación (millones de euros)	43
Gráfico 12. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Serie A. Temporada 2024-2025 (millones de euros).....	44
Gráfico 13. Comparación entre ingreso previsto e ingreso efectivo en la Ligue 1. Temporada 2024-2025 (millones de euros).....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de comercialización audiovisual en las cinco grandes ligas europeas (ciclo 2022–2025).....	15
Tabla 2. Comparativa de la venta centralizada e individualizada de los derechos audiovisuales	18
Tabla 3. Reparto de derechos audiovisuales de la Ligue 1. Temporada 2024-2025 (millones de euros)	46
Tabla 4. Indicadores comparados del modelo audiovisual en las cinco grandes ligas europeas.....	47
Tabla 5. Indicadores de desigualdad competitiva del reparto audiovisual por liga.....	52

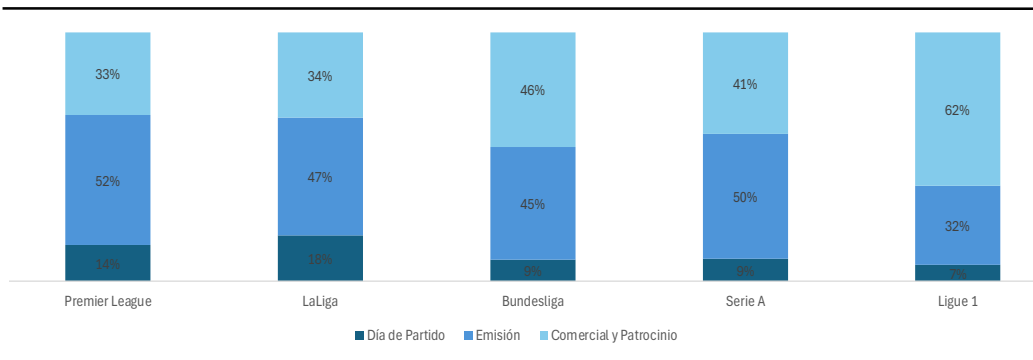
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento y justificación de la cuestión

En las dos últimas décadas, la explotación y la venta de los derechos audiovisuales en el mundo del fútbol se ha consolidado como el principal factor de crecimiento de la industria y, en particular, de las cinco grandes ligas de fútbol masculino de primera división: Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1, comúnmente conocidas como el *Big Five*. La importancia de estos ingresos en la estructura económica de los clubes y ligas ha transformado el fútbol en un producto de entretenimiento global, intensivo en capital, altamente mediatizado y crecientemente dependiente de la negociación con los operadores audiovisuales y plataformas digitales (Deloitte, 2026a). Mientras que a comienzos de siglo los derechos televisivos eran una partida importante pero no dominante, los informes más recientes muestran que la emisión representa ya entre el 35% y más del 60% de los ingresos de los clubes de las principales ligas europeas, situándose como la fuente de financiación más determinante para su viabilidad y capacidad competitiva (Euronews, 2026).

Para comprender en mayor profundidad cómo esta dependencia del mercado audiovisual se materializa en las finanzas del fútbol profesional, resulta útil analizar la distribución porcentual de las principales fuentes de ingresos; día de partido, derechos de retransmisión y actividad comercial en cada una de las ligas que integran el *Big Five* durante la temporada 2022/23.

Gráfico 1. Distribución porcentual de las fuentes de ingreso en el *Big Five* (temporada 2022/23)



Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2024) y UEFA (2024).

Como se aprecia, los ingresos por derechos audiovisuales ocupan una posición central en la estructura económica de las cinco grandes ligas europeas, con especial intensidad en la Premier League, la Serie A y LaLiga. Este predominio confirma que el mercado audiovisual se ha convertido en uno de los principales pilares de financiación del fútbol profesional y justifica el interés de analizar cómo su comercialización y reparto

configuran el modelo económico del fútbol europeo contemporáneo. A partir del caso comparado de la Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1, este trabajo examina las principales diferencias estructurales del modelo audiovisual europeo y sus implicaciones en términos de generación de valor, desigualdad competitiva y sostenibilidad.

2. Objetivos del estudio

El objetivo principal de este trabajo es analizar el modelo de comercialización y reparto de los derechos audiovisuales en el fútbol europeo, tomando como referencia comparada las cinco grandes ligas de primera división masculina Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1, con el fin de examinar su incidencia en la generación de valor económico, la desigualdad competitiva y la sostenibilidad del sistema.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Describir las principales características de los sistemas de comercialización audiovisual utilizados en las cinco grandes ligas europeas, prestando especial atención a la estructura de venta, al peso de los mercados doméstico e internacional y al valor económico de los contratos.
- Comparar los mecanismos de reparto de los ingresos audiovisuales entre ligas y analizar en qué medida dichos mecanismos contribuyen a contener o reforzar la desigualdad financiera y competitiva entre clubes.
- Valorar hasta qué punto la creciente dependencia de los ingresos audiovisuales resulta sostenible desde una perspectiva financiera y social, atendiendo tanto a la estabilidad económica del sistema como a sus efectos sobre la accesibilidad y la legitimidad del producto futbolístico.

3. Metodología de la investigación

La investigación se ha desarrollado mediante una metodología principalmente cualitativa, complementada con el uso de datos secundarios de carácter cuantitativo. El trabajo se plantea como un análisis comparado del modelo audiovisual del fútbol europeo a partir de las cinco grandes ligas de primera división masculina Premier League, LaLiga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1, consideradas como los casos más relevantes para examinar cómo se comercializan y reparten los derechos audiovisuales en el fútbol profesional europeo.

En una primera fase, se ha llevado a cabo una revisión de literatura académica y de informes sectoriales e institucionales sobre economía del deporte, mercados audiovisuales, equilibrio competitivo y sostenibilidad en el fútbol profesional. Esta

revisión ha servido para construir el marco teórico del trabajo, delimitar conceptos como derechos audiovisuales, venta centralizada, equilibrio competitivo o sostenibilidad, y fijar las dimensiones de análisis posteriores.

En una segunda fase, se han recopilado y sistematizado datos secundarios relativos a cuatro bloques principales: i) estructura de ingresos de las ligas y peso de la emisión dentro del modelo económico; ii) valor de los contratos audiovisuales, distinguiendo cuando ha sido posible entre mercado doméstico e internacional; iii) características de los sistemas de comercialización y de los criterios de reparto en cada liga; y iv) distribución efectiva de los ingresos audiovisuales entre clubes e indicadores básicos de desigualdad económica y competitiva. Para ello se han utilizado principalmente informes de UEFA y Deloitte, documentación oficial de las propias ligas, normativa y resoluciones relevantes, así como información sectorial especializada contrastada.

En una tercera fase, la información recopilada se ha tratado mediante un análisis descriptivo-comparado apoyado en tablas, gráficos y ratios elaborados en Excel. En concreto, se han comparado el valor relativo de los contratos, el grado de internacionalización del producto, los mecanismos de reparto y varios indicadores sintéticos de desigualdad, como la ratio entre el club que más y menos percibe, la concentración del ingreso en los clubes de cabeza y, cuando los datos lo han permitido, coeficientes agregados de desigualdad. A partir de ello, se han extraído implicaciones sobre generación de valor, desigualdad competitiva y sostenibilidad financiera y social del modelo audiovisual.

4. Estructura del trabajo

El trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero introduce la cuestión objeto de estudio, delimita su alcance y expone la metodología seguida. El segundo desarrolla el marco teórico y normativo, abordando el modelo económico del fútbol, los sistemas de comercialización audiovisual y el concepto de sostenibilidad en el deporte profesional. El tercero constituye el núcleo empírico del estudio, mediante un análisis comparado de las cinco grandes ligas europeas y de sus diferencias en estructura de comercialización, valor de los contratos, criterios de reparto e impacto sobre la desigualdad competitiva. Finalmente, el cuarto capítulo examina las implicaciones de sostenibilidad del modelo audiovisual desde una perspectiva financiera y social, cerrando el trabajo con una valoración crítica de conjunto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. Modelo económico del fútbol

1.1. De deporte a industria audiovisual: transformación estructural

El modelo económico del fútbol profesional ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas. Aunque su esencia sigue siendo deportiva, lo cierto es que el fútbol de élite ya no puede entenderse únicamente desde esa dimensión competitiva. En la actualidad, los clubes profesionales actúan también como organizaciones económicas complejas, con estructuras empresariales más desarrolladas, estrategias de crecimiento internacional y una dependencia creciente de ingresos recurrentes que permitan sostener plantillas, infraestructuras y proyectos deportivos a medio y largo plazo. Por esta razón, la lógica deportiva y la lógica financiera no operan por separado, sino que se condicionan mutuamente.

En este proceso de transformación, los derechos audiovisuales han adquirido una relevancia central. Si durante mucho tiempo el día de partido y los ingresos comerciales constituían las fuentes más visibles de financiación, hoy la comercialización televisiva y digital ocupa una posición decisiva dentro de la economía del fútbol profesional. Los datos de la temporada 2022/23 reflejan con claridad esta tendencia: los ingresos por emisión representaron el 52,4% del total en la Premier League, el 50% en la Serie A, el 47,4% en LaLiga y el 45,2% en la Bundesliga, mientras que en todos los casos los ingresos de día de partido quedaron por debajo del 20% (Deloitte, 2024; UEFA, 2024). Estas cifras muestran que la capacidad de una competición para generar y explotar valor audiovisual se ha convertido en uno de los factores más determinantes de su fortaleza económica.

A medida que los contratos audiovisuales han ganado peso, los clubes han pasado a depender en mayor medida de flujos relativamente estables y planificables, lo que ha reforzado la dimensión empresarial del sector. Simultáneamente, esa centralidad de los derechos de retransmisión ha alterado la relación entre éxito deportivo e ingresos: ganar sigue siendo fundamental, pero cada vez resulta más evidente que disponer de una base económica sólida condiciona la posibilidad de competir al máximo nivel. En otras palabras, el rendimiento deportivo genera valor económico, pero también depende de él. A este respecto, Szymanski (2001) subrayó que el atractivo del deporte profesional depende en gran medida de la incertidumbre en los resultados, de modo que una concentración excesiva de recursos puede terminar perjudicando a la propia competición. Desde esta óptica, los derechos audiovisuales no son únicamente una

fuelle de financiación, sino también un mecanismo con efectos estructurales sobre la competitividad de las ligas. Cuando su reparto es más equilibrado, pueden contribuir a sostener una competición más abierta; cuando se concentran en exceso, refuerzan las diferencias ya existentes entre clubes.

En una línea semejante, García-del-Barrio y Szymanski (2009) han puesto de relieve que los sistemas de comercialización conjunta pueden incrementar el valor agregado de los derechos y facilitar fórmulas de distribución menos desiguales que los modelos puramente individualizados. Esta cuestión ha sido especialmente relevante en el contexto europeo y, en particular, en el caso español, donde el Real Decreto-ley 5/2015 supuso un cambio estructural al imponer la venta centralizada de los derechos audiovisuales de las competiciones profesionales (Real Decreto-ley 5/2015).

A ello se suma una segunda línea de análisis centrada en la concentración económica del fútbol europeo. Según UEFA (2024), el 10% de los clubes de primera división del continente generó el 68% de los ingresos totales en 2022, mientras que el 1% más rico concentró por sí solo el 27%. Estos datos permiten entender que el crecimiento económico del fútbol no siempre se traduce en una mejora homogénea para todos sus actores. Al contrario, una parte significativa de la literatura ha advertido de que el aumento del valor de los derechos audiovisuales puede reforzar dinámicas de polarización, tanto entre clubes de una misma liga como entre ligas de distinto tamaño (Fort & Fizel, 2004; Oxera, 2014).

En esta línea, el desarrollo económico del fútbol profesional presenta una doble cara: por un lado, genera mayores ingresos, profesionalización y expansión internacional; por otro, intensifica brechas económicas que pueden afectar a la competitividad global del sistema.

En definitiva, el fútbol profesional ha dejado de ser únicamente un espectáculo deportivo para convertirse en un producto económico y audiovisual de alcance global. Esta transformación obliga a analizar los clubes no solo como entidades deportivas, sino también como organizaciones cuya sostenibilidad y capacidad competitiva dependen en gran medida de cómo se generan, comercializan y reparten los derechos de retransmisión.

1.2. Fútbol profesional europeo

El fútbol profesional puede definirse como la práctica organizada del fútbol en competiciones en las que los jugadores mantienen una relación laboral retribuida con los clubes y estos operan como entidades con estructura empresarial, sometidas a una

normativa específica de federaciones, ligas y poderes públicos (European Leagues, 2023). Esta condición profesional implica la existencia de contratos de trabajo deportivos, presupuestos sometidos a auditoría, obligaciones de información financiera y participación en sistemas de licencias nacionales e internacionales (por ejemplo, las licencias UEFA), de forma que el club deja de ser solo una asociación deportiva para convertirse en un agente económico relevante en el mercado del entretenimiento (Dimic & Tvaronavičienė, 2015).

Desde el punto de vista económico, el fútbol profesional se caracteriza por la dependencia de varias fuentes de ingresos, con un peso creciente de lo que ganan los clubes por los derechos audiovisuales. Este rasgo diferencia de manera clara el fútbol profesional con el de categorías semiprofesionales o amateurs, donde los ingresos derivados de la venta de derechos de retransmisión son marginales o inexistentes, y la financiación se apoya principalmente en cuotas, patrocinios locales y apoyo público (WIPO, 2023).

Dentro de este universo, el término *Big Five* se utiliza de forma generalizada en la literatura para designar las cinco principales ligas nacionales de Europa en términos de ingresos, audiencia y atractivo internacional: Premier League (Inglaterra), LaLiga (España), Bundesliga (Alemania), Serie A (Italia) y Ligue 1 (Francia). Estas competiciones concentran a los clubes con mayores ingresos y valor empresarial, y de acuerdo con publicaciones recientes representan en torno a la mitad de todos los ingresos generados por el fútbol europeo de clubes, con una tendencia a incrementar su cuota relativa (Dimic & Tvaronavičienė, 2015).

Conviene subrayar que la categoría *Big Five* no tiene naturaleza ni relevancia jurídica, sino analítica, ya que agrupa a aquellas ligas que comparten una combinación de tamaño, capacidad de generar contratos internacionales y presencia sistemática de sus clubes en las fases avanzadas de competiciones europeas.

1.3. Equilibrio competitivo y desigualdad financiera

En términos generales, el concepto de equilibrio competitivo alude al grado en el que los resultados deportivos son inciertos y la competición mantiene un nivel razonable de imprevisibilidad. Esa incertidumbre constituye un componente esencial del producto deportivo, ya que la demanda de los aficionados disminuye cuando el desenlace de la competición es sistemáticamente imprevisible (Neale, 1964).

Desde esta perspectiva, la desigualdad financiera adquiere relevancia porque condiciona la capacidad de los clubes para atraer y retener talento. Es evidente que, en la gran

mayoría de casos de éxito futbolísticos, el gasto en la plantilla es un determinante directo del rendimiento esperado. Este mecanismo genera un círculo de retroalimentación: los clubes con mayores ingresos pueden invertir más (plantillas, infraestructuras, academias, internacionalización), lo que aumenta la probabilidad de éxito deportivo y, por ende, refuerza su atractivo comercial y audiovisual en el siguiente ciclo contractual.

La evidencia más reciente del sector refuerza esta idea de concentración estructural. Según el *European Club Footballing Landscape – Benchmarking Report* de la UEFA, una parte muy reducida de los clubes europeos concentra una proporción muy elevada de los ingresos: en 2022, el 10% de los clubes de Primera División generó el 68% del total, mientras que el 1% concentró por sí solo el 27%. Aunque estos datos se refieren al conjunto del fútbol europeo y no exclusivamente a las *Big Five*, ayudan a situar la magnitud del fenómeno. En las *Big Five*, la desigualdad financiera se observa en dos planos. En primer lugar, entre ligas, donde la Premier League, se sitúa en una posición de ventaja por su capacidad de captar ingresos globales. En segundo lugar, dentro de cada liga, donde el diseño del reparto audiovisual puede atenuar o acentuar la concentración de recursos.

Por último, conviene subrayar que la desigualdad financiera no siempre se traduce automáticamente en ausencia de competitividad en todos los niveles. En ocasiones, un aumento de ingresos en los clubes medianos puede mejorar la competencia en la zona media, sin alterar sustancialmente el liderazgo de la competición. Es importante matizar, que el equilibrio competitivo no es binario, sino gradual, y los efectos del reparto audiovisual deben evaluarse según qué dimensión del equilibrio se considera prioritaria (título, plazas europeas, descenso).

En síntesis, y de acuerdo con lo expuesto, un sistema con un nivel excesivo de desigualdad tiende a debilitar la incertidumbre de la competición y, a largo plazo, puede reducir el atractivo del producto audiovisual que después se quiere vender. El diseño de los derechos audiovisuales tanto en la forma de venta como en su reparto no es solo una cuestión recaudatoria, sino también un instrumento de política competitiva dentro de la propia industria del fútbol, lo que refuerza la conveniencia de un sistema de reparto más solidario.

2. Derechos audiovisuales

2.1. Conceptualización

Los derechos audiovisuales deportivos se encuadran, en términos generales, en el régimen de propiedad intelectual y en los derechos afines de las organizaciones de radiodifusión, que otorgan a estas la facultad exclusiva de autorizar o prohibir la emisión, retransmisión, fijación y reproducción de sus emisiones (European Parliament, 2017). En el caso del fútbol profesional, estos derechos se concretan en la posibilidad de producir y explotar comercialmente las imágenes y sonido de los partidos oficiales, tanto en directo como en diferido, así como la elaboración de resúmenes, *highlights* y otros formatos derivados que forman parte de los paquetes comercializados (UNCTAD, 2018).

En el ámbito de propiedad intelectual, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) señala que, en la mayoría de las disciplinas, la comercialización de los derechos de radiodifusión y de medios se ha convertido en la principal fuente de ingresos, por delante de la taquilla y del patrocinio tradicional. Estos ingresos contribuyen a cubrir los costes de organización de las competiciones, a financiar inversiones en infraestructuras y a impulsar programas de base. Sin embargo, también aumentan la dependencia de la estabilidad de los contratos audiovisuales y de la solidez económica de los operadores que adquieren esos derechos (Sports Jobs, 2025).

Por otro lado, en la práctica se utiliza el término *derechos audiovisuales* para designar el conjunto de derechos de explotación audiovisual concedidos a distintos tipos de plataformas: televisión en abierto, televisión de pago, servicios de suscripción OTT, *pay-per-view*, vídeo bajo demanda y distribución digital en redes sociales o portales propios de las ligas (European Commission & Council of Europe, 2018). Cada contrato de *media rights* define de manera precisa el territorio de explotación, la duración, el tipo de soporte tecnológico, el grado de exclusividad y el catálogo de usos autorizados (número de partidos en directo, ventanas para resúmenes, clips para redes sociales), así como las obligaciones de producción y los estándares técnicos mínimos exigidos al operador (realización en alta definición o 4K, número de cámaras, audio internacional).

En el fútbol profesional, los acuerdos de derechos audiovisuales suelen organizarse en paquetes que agrupan competiciones, franjas horarias y distintas ventanas de explotación. El objetivo es aumentar el valor total de los derechos y, al mismo tiempo, facilitar que varios operadores puedan competir y participar en el mercado. Informes de la Comisión Europea y de organismos internacionales señalan que esta empaquetación de derechos tiene implicaciones relevantes para la competencia en los mercados audiovisuales, ya que influye en el grado de concentración de la oferta, en las barreras

de entrada para nuevos operadores y en el nivel de precios que afrontan los consumidores finales.

En el ámbito europeo, el Parlamento Europeo (2017) ha sintetizado el concepto de derechos audiovisuales deportivos como “los derechos audiovisuales son derechos exclusivos que incluyen la primera fijación de la grabación, su reproducción, distribución, alquiler y comunicación al público”. Esta definición pone de relieve el carácter tecnológicamente neutro del concepto, ya que se aplica tanto a la televisión tradicional como a los servicios bajo demanda o al *streaming*. Además, remarca la necesidad de equilibrar su explotación comercial con objetivos de interés general, como garantizar el acceso del público a acontecimientos de especial relevancia social.

En el caso de las *Big Five*, los *media rights* han dejado de ser un ingreso secundario para convertirse en el pilar del modelo de negocio. Su relevancia se aprecia tanto en el peso que tienen dentro de la estructura de ingresos de los clubes como en su papel como garantía en operaciones de financiación o como instrumento para facilitar acuerdos globales de patrocinio y de marca. Al mismo tiempo, la intensa competencia entre operadores internacionales y la creciente fragmentación de la oferta entre múltiples plataformas han configurado un entorno en el que la gestión de los contratos audiovisuales influye de forma directa en la fortaleza económica y en la capacidad competitiva de ligas y clubes.

Tabla 1. Modelos de comercialización audiovisual en las cinco grandes ligas europeas (ciclo 2022-2025)

Liga	Tipo de venta	Operadores principales	Ciclo actual del contrato	% Ingresos internacionales
Premier League	Centralizada	Sky, Amazon, TNT Sports	2022–2025*	50%
LaLiga	Centralizada	DAZN, Movistar	2022–2027	41%
Bundesliga	Centralizada	Sky Deutschland, DAZN	2021–2025	22%
Serie A	Centralizada	DAZN, Sky Italia	2024–2029	18%
Ligue 1	Centralizada	DAZN, beIN Sports	2024–2029	32%

Fuente: Elaboración propia a partir de SBI Barcelona (2024), The ESK (2025)

* Se recogen valores medios del ciclo 2022–2025. No obstante, en noviembre de 2023 la Premier League anunció un nuevo acuerdo nacional por £6.7 bn para el periodo 2025–2029.

Como se aprecia en la Tabla 1, todas las grandes ligas europeas adoptan un modelo de venta centralizada de derechos audiovisuales, aunque con diferencias significativas en los ciclos contractuales y el grado de internacionalización. La Premier League destaca tanto por su volumen como por su capacidad de captar ingresos internacionales, situándose en torno al 50 % en el ciclo actual. En contraste, ligas como la Bundesliga o la Serie A presentan porcentajes más bajos, lo que refleja una mayor dependencia del mercado nacional. Este desequilibrio no solo afecta al posicionamiento global de cada

competición, sino también a la sostenibilidad financiera y a la distribución de recursos entre clubes.

2.2. Modelos de venta de derechos audiovisuales

En el fútbol profesional europeo, la comercialización de los derechos audiovisuales se configura en torno a 2 modelos: i) la venta centralizada (*collective selling*), en la que la liga o una entidad común comercializa el producto audiovisual de forma conjunta para todos los clubes; y ii) la venta individual, en la que cada club negocia directamente con los operadores la explotación de sus partidos y contenidos asociados. La distinción entre ambos modelos es clave, porque condiciona tanto el valor total que puede recibirse en el mercado como su distribución posterior entre clubes, con un impacto directo en las diferencias económicas entre clubes y, así, en el equilibrio competitivo.

Desde una perspectiva económica, ambos modelos pueden entenderse como respuestas a un mismo problema. El fútbol es un producto con fuertes externalidades y tiene un valor dependiente de la competición en su conjunto (calendario, narrativa, rivalidades, incertidumbre del resultado). Así, la forma de empaquetar y vender el producto liga influye en la capacidad de maximizar ingresos y en la sostenibilidad del ecosistema (Oxera, 2011). Además, desde un punto de vista jurídico, la venta conjunta puede entrar en tensión con el Derecho de la competencia, si genera restricciones excesivas, lo que ha llevado a que instituciones europeas establezcan criterios para admitirla bajo determinadas condiciones (paquetes equilibrados, concursos transparentes, límites temporales).

2.2.1. El modelo centralizado

El modelo centralizado consiste en que la liga o la entidad que la represente comercializa de manera conjunta los derechos audiovisuales de la competición, y posteriormente, distribuye los ingresos entre los clubes mediante una fórmula de reparto que combina componentes de carácter igualitario (solidaridad), meritocrático (rendimiento deportivo) y comercial (audiencias/atractivo). En este modelo, el activo que se vende no es cada club, sino el paquete de competición con un calendario y una oferta audiovisual bien estructurada, que permite diferenciar la comercialización por franjas horarias, territorios y tipos de plataforma, como la televisión de pago, las OTT, los resúmenes o los clips.

Este modelo facilita la capacidad para maximizar el valor total de los derechos al presentar el producto como un activo único y facilitar la competencia entre operadores mediante los procesos de subasta y empaquetación. La centralización permite diseñar un

producto que incrementa la disposición de los operadores a pagar y reduce riesgos de que algunos partidos queden fuera del mercado o pierdan valor por falta de audiencia. Además, la venta centralizada facilita la construcción de una marca de liga global, especialmente relevante en el mercado internacional, donde la fuerza del producto es determinante para cerrar acuerdos internacionales (European Leagues, 2023).

No obstante, el modelo centralizado exige un marco regulatorio sólido para evitar escenarios anticompetitivos y legitimar la venta conjunta. La Comisión Europea, en sus directrices sobre acuerdos de venta de derechos de retransmisión de acontecimientos deportivos, ha subrayado la necesidad de procedimientos de licitación abiertos, no discriminatorios, con paquetes diseñados para permitir pluralidad de operadores y con límites a la exclusividad temporal. Esta regulación condiciona cómo se diseñan las subastas (duración, exclusividad, lotes) y, por tanto, el valor final del contrato.

En el caso de España, la transición hacia un modelo centralizado se consolidó con el Real Decreto-ley 5/2015, que articuló la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales de las competiciones profesionales y fijó principios sobre el reparto. En la práctica, este marco normativo se tomó como un punto de inflexión respecto al modelo anterior, caracterizado por una negociación individual con una gran concentración de los ingresos en pocos clubes. La evolución de la comercialización audiovisual en España refleja con claridad esa tensión entre la maximización de los ingresos, la redistribución interna y el mantenimiento del equilibrio competitivo.

Habiendo sentado esto, el modelo centralizado no elimina automáticamente la desigualdad. Su impacto depende del diseño de la fórmula de reparto, de la capacidad de generar ingresos internacionales y de la disciplina financiera de los clubes.

2.2.2. El modelo individual

Según este modelo, son los clubes los encargados de la negociación directa con los operadores interesados en la compra de sus derechos audiovisuales. El modelo individual tiende a producir una asignación de ingresos, más próxima al valor de mercado de cada club (audiencia, marca, resultados), lo que llega a maximizar los ingresos de los clubes con mayor atractivo global, pero genera una diferencia más pronunciada con los clubes más pequeños.

Históricamente, este modelo se asocia con contextos en los que la liga no actúa como intermediario, y los clubes conservan total o parcialmente capacidad de negociación individual. En estos escenarios, la competencia entre clubes por captar ingresos puede intensificar la desigualdad, y con ello afectar al equilibrio competitivo.

Según García Santamaría (2011), este modelo tiene varias consecuencias relevantes. Al regirse la negociación por la lógica de la oferta y la demanda, los clubes con mayor capacidad de atracción tienden a percibir más ingresos. A ello se suma que las cantidades obtenidas por cada club se consideran una contraprestación justa, sin necesidad de redistribución. Como resultado, el sistema acaba ampliando las diferencias económicas entre clubes y resintiéndolo el equilibrio competitivo (Szymanski, 2001).

En el contexto de las *Big Five*, es más relevante cuando se utiliza como una referencia histórica o como contraste analítico para evaluar los efectos de la centralización. Este contraste resulta especialmente útil para el objetivo de este TFG, que consiste en analizar cómo el diseño de la comercialización y del sistema de reparto incide en variables económicas y competitivas, así como en valorar hasta qué punto la arquitectura institucional del mercado audiovisual favorece, o no, una evolución sostenible.

En definitiva, la comparación entre ambos modelos permite adelantar una idea que se desarrollará en los siguientes apartados: mientras la venta centralizada suele mejorar la capacidad para generar valor y facilita la aplicación de mecanismos redistributivos, la venta individual tiende a beneficiar a los clubes con mayor atractivo comercial, al permitirles maximizar sus ingresos, aunque con un mayor riesgo de desigualdad y de desequilibrios competitivos.

Tabla 2. Comparativa de la venta centralizada e individualizada de los derechos audiovisuales

Modelo centralizado	Modelo individual
La liga comercializa la competición como un activo colectivo único, estructurado por paquetes, franjas, territorios y plataformas, lo que permite presentar una oferta más coherente y escalable ante los operadores.	Cada club negocia por separado, lo que fragmenta la oferta y hace depender el valor del poder de mercado de cada entidad.
Permite introducir redistribución mediante fórmulas de reparto (componente fijo + variables), moderando la desigualdad según diseño.	Traslada con mayor intensidad la diferencia de marca y audiencia a los ingresos.
Exige mayor intervención institucional, pero permite compatibilizar ingresos, redistribución y cohesión competitiva.	Reduce los problemas propios de la venta conjunta, pero debilita la gobernanza común del producto audiovisual.
Facilita la internacionalización al proyectar una marca-liga más reconocible y comercializable.	La fragmentación de la oferta dificulta la internacionalización de las competiciones.
Aumenta la capacidad de capturar valor agregado y reduce costes de transacción gracias a la	Maximiza los ingresos de clubes con mayor audiencia, pero eleva costes de transacción y

empaquetación y a la licitación central.	dificulta una estrategia de producto coherente.
Puede mejorar el equilibrio si el reparto contiene un componente solidario suficiente, aunque no elimina la desigualdad por sí solo.	Tiende a reforzar hegemonías: más ingresos → más gasto → más probabilidad de éxito, reduciendo incertidumbre competitiva en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de García Santamaría (2011)

3. Derechos audiovisuales y normativa

La comercialización de los derechos audiovisuales en el fútbol profesional no depende únicamente de criterios económicos o estratégicos, sino también de un marco regulatorio que condiciona de forma directa cómo pueden estructurarse, adjudicarse y explotarse dichos derechos. En este punto, la venta de partidos y competiciones constituye una actividad económica sometida a reglas jurídicas que buscan equilibrar, por un lado, la maximización del valor del producto audiovisual y, por otro, la preservación de la competencia entre operadores, la transparencia en los procedimientos de adjudicación y el acceso del público a determinados contenidos de especial relevancia.

A partir de esta idea, conviene diferenciar dos planos. En primer lugar, existe un marco europeo de carácter general, integrado principalmente por el Derecho de la competencia de la Unión y por la normativa audiovisual aplicable al acceso del público a determinados acontecimientos. En segundo lugar, ese marco se proyecta de manera distinta sobre cada una de las ligas del *Big Five*, en función de su legislación nacional, de sus autoridades regulatorias y de la evolución histórica de sus respectivos modelos de comercialización. Así pues, el análisis de los derechos audiovisuales exige atender no solo a los modelos de venta, ya examinados en el apartado anterior, sino también al entramado normativo que legitima o restringe esas fórmulas de comercialización

3.1. Marco europeo de la comercialización audiovisual

El marco europeo de la comercialización audiovisual en el deporte no se articula a través de una norma única específica para el fútbol profesional. El eje principal viene dado por el Derecho de la competencia de la Unión Europea, en particular por los arts. 101 y 102 TFUE, a los que se suma la normativa audiovisual europea relativa al acceso del público a determinados acontecimientos de especial relevancia social.

En concreto, el art. 101 TFUE prohíbe los acuerdos entre empresas, las decisiones de asociaciones de empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar al comercio

entre los Estados miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear la competencia dentro del mercado interior.

Por su parte, el art. 102 TFUE prohíbe la explotación abusiva de una posición dominante en el mercado interior o en una parte sustancial del mismo, en la medida en que pueda afectar al comercio entre Estados miembros. Aplicados al mercado audiovisual deportivo, ambos preceptos son esenciales porque permiten controlar tanto los acuerdos de venta conjunta de derechos como los posibles efectos de concentración o exclusión derivados de la posición de determinados operadores o entidades comercializadoras.

La práctica de la Comisión Europea ha sido relevante, ya que su enfoque ha consistido en admitir la venta conjunta cuando genere eficiencias económicas suficientes y se configure de manera compatible con la competencia, siempre que no eliminen por completo la rivalidad de los operadores.

A partir de esa práctica, se consolidaron varios principios regulatorios que siguen marcando el mercado audiovisual deportivo en Europa: licitaciones abiertas, transparentes y no discriminatorias; división de los derechos en paquetes o lotes para evitar su concentración en un solo operador; y límites temporales y materiales a la exclusividad, con el fin de impedir efectos de cierre del mercado contrarios a la competencia.

Junto a las reglas de competencia, el marco europeo incorpora límites vinculados al interés general y al acceso del público, especialmente a través de la Directiva 2010/13/UE sobre servicios de comunicación audiovisual, cuyo art. 14 permite a los Estados miembros adoptar medidas para evitar que determinados acontecimientos de gran importancia para la sociedad queden reservados en exclusiva a operadores que restrinjan de forma sustancial su acceso, y cuyo art. 15 reconoce a otros prestadores el derecho a acceder, en condiciones justas, razonables y no discriminatorias, a breves extractos de acontecimientos transmitidos en exclusiva cuando exista un interés general informativo; con ello, el legislador europeo trata de equilibrar el valor económico de los derechos exclusivos con la preservación del pluralismo informativo y el derecho de la ciudadanía a recibir información sobre acontecimientos de especial relevancia.

3.2. Implementación nacional

En España, la regulación de los derechos audiovisuales del fútbol profesional se articula, de forma central, a través del Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, que estableció un sistema de comercialización conjunta para las principales competiciones de fútbol profesional y fijó, además, criterios de distribución de los ingresos obtenidos.

El legislador español abandonó el modelo de negociación individual que había predominado en etapas anteriores y alineó el sistema nacional con la lógica europea favorable a la venta centralizada, siempre que esta se someta a reglas de transparencia, competencia y reparto. La comercialización conjunta se admite como instrumento para ordenar el mercado, reforzar el valor del producto y corregir parte de las desigualdades previas, pero bajo una base normativa expresa y con intervención regulatoria en el reparto de los ingresos.

En el resto del *Big Five* también predomina la venta centralizada, aunque con apoyos normativos y regulatorios distintos.

Como referencia principal, el caso de la FA Premier League resuelto por la Comisión Europea en 2006 consolidó la compatibilidad de la comercialización colectiva con el Derecho de la competencia, siempre que se preserve un grado suficiente de competencia entre operadores mediante la venta por paquetes y límites a la concentración de derechos. Desde entonces, el modelo de la Premier League ha quedado marcado por esa lógica competitiva. En Inglaterra, ese precedente ha condicionado de forma duradera el modelo de venta de la Premier League, que sigue estructurándose en paquetes y bajo una fuerte atención a las exigencias competitivas.

En Alemania, la DFL desarrolla igualmente una comercialización centralizada sometida al control de la Bundeskartellamt, que ha venido exigiendo que el diseño de la subasta preserve elementos efectivos de competencia y mantenga cierto acceso en abierto a resúmenes o *highlights*.

En Italia, la regulación descansa fundamentalmente en el Decreto Legislativo 9/2008, conocido como Decreto Melandri, que institucionalizó la venta colectiva y articuló un sistema específico de reparto y solidaridad.

En Francia, por su parte, el Code du sport atribuye un papel central a la liga profesional en la comercialización de los derechos, imponiendo su venta por lotes, por tiempo limitado y con respeto a las reglas de competencia.

3.3. Regulación de la UEFA y *Financial Sustainability Regulations*

La comercialización de los derechos audiovisuales en el fútbol europeo no puede analizarse únicamente desde la perspectiva contractual o competitiva de cada liga nacional. Junto al marco de venta y reparto interno de las competiciones, existe un nivel supranacional de regulación que condiciona de forma creciente el comportamiento económico de los clubes: el sistema de licencias y control financiero de la UEFA. En este plano, la gobernanza audiovisual del fútbol europeo no se explica solo por quién

vende los derechos o cómo se distribuyen, sino también por las reglas que determinan qué uso puede hacerse de esos ingresos y bajo qué límites financieros deben operar los clubes que participan en competiciones europeas. Precisamente ahí es donde adquieren relevancia las actuales *Financial Sustainability Regulations*, concebidas por la UEFA como la evolución del antiguo *Financial Fair Play*.

Durante más de una década, ese control financiero se articuló a través del *Financial Fair Play* aprobado en 2010. Según la propia UEFA, aquel sistema contribuyó a una mejora significativa de las finanzas del fútbol europeo, al reducir pérdidas estructurales y eliminar prácticamente los pagos vencidos a otros clubes, empleados y administraciones públicas. Antes de su implantación, las pérdidas netas agregadas de los clubes de la máxima categoría europea alcanzaban los 1.600 millones de euros; años después, la situación había mejorado sustancialmente, hasta registrar incluso beneficios agregados en determinados ejercicios (UEFA, 2023a). No obstante, la pandemia de la COVID-19, la caída extraordinaria de ingresos y la rigidez de costes como los salarios o las amortizaciones de fichajes revelaron que el modelo necesitaba una actualización más flexible y, además, más precisa en el control del gasto.

En este contexto, la UEFA aprobó en 2022 las nuevas *Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*, consolidadas después en las ediciones de 2024 y 2025. Aunque no supusieron una ruptura total con el sistema anterior, sí implicaron un cambio relevante: el antiguo *break-even requirement* fue sustituido por un modelo más amplio de sostenibilidad financiera, basado en tres pilares: solvencia, estabilidad y control de costes (UEFA, 2023a). Esta evolución resulta especialmente importante para este trabajo, ya que los derechos audiovisuales constituyen una de las principales fuentes de ingresos recurrentes de los clubes europeos y, por tanto, cualquier regla que discipline su utilización afecta directamente a su función económica.

El primer pilar, la solvencia, exige que los clubes cumplan puntualmente sus obligaciones frente a acreedores. Para ello, la UEFA ha reforzado el control sobre pagos vencidos mediante revisiones periódicas de deudas con clubes, empleados, autoridades fiscales y sociales, así como con la propia UEFA (UEFA, 2023a). Desde la perspectiva audiovisual, esta exigencia impide que ingresos televisivos futuros sirvan para justificar estructuras financieras desequilibradas.

El segundo pilar, la estabilidad, se articula mediante la *football earnings rule*, que sustituye al antiguo criterio de equilibrio presupuestario. La UEFA exige que los clubes presenten un superávit agregado o, al menos, un déficit dentro de límites aceptables y

debidamente cubierto, tomando como referencia tres periodos de control (UEFA, 2023a). Con ello, se busca que el gasto responda a ingresos reales, entre los que destacan los audiovisuales, y no a endeudamiento creciente.

El tercer pilar es el control de costes, concretado en la *squad cost rule*. Esta limita el gasto en salarios, amortizaciones de fichajes y comisiones de agentes a un porcentaje máximo de los ingresos del club. Su implantación fue progresiva: 90% en 2023/24, 80% en 2024/25 y 70% desde 2025/26 (UEFA, 2023a). Su relación con los derechos audiovisuales es directa, ya que convierte estos ingresos en la principal referencia para fijar el margen de gasto deportivo.

Estas reglas se integran, además, en un sistema de licencias y supervisión permanente, mientras que el *Club Financial Control Body* supervisa el cumplimiento de las normas de sostenibilidad y puede imponer sanciones en caso de incumplimiento (UEFA, 2023a; UEFA, 2024a). De hecho, en julio de 2025 la UEFA adoptó decisiones disciplinarias contra varios clubes, entre ellos Aston Villa, Chelsea y FC Barcelona, por incumplimientos detectados en la evaluación de la temporada 2024/25 (UEFA, 2025).

En conjunto, la regulación de la UEFA ha pasado de una lógica centrada en el *Financial Fair Play* a un marco más amplio de sostenibilidad financiera, en el que los derechos audiovisuales ocupan una posición central. Aunque estas normas no regulan directamente su venta, sí condicionan de forma decisiva su utilización económica dentro del fútbol europeo.

4. Sostenibilidad en el fútbol profesional

La sostenibilidad se ha convertido en un concepto cada vez más presente en la gestión del fútbol profesional europeo. Aunque durante mucho tiempo la discusión sobre la viabilidad de los clubes se centró casi exclusivamente en su dimensión económica, en los últimos años el término ha adquirido un alcance más amplio, incorporando también preocupaciones sociales y medioambientales. Bajo esta lógica, hablar hoy de sostenibilidad en el fútbol ya no significa únicamente preguntarse si un club puede mantener su estructura de costes y sobrevivir financieramente en el medio plazo, sino también si su modelo de negocio resulta compatible con unas determinadas exigencias de responsabilidad institucional, legitimidad social y adaptación a los retos ambientales contemporáneos (UEFA, 2021).

Esta ampliación del concepto responde, en parte, a una evolución general de la gobernanza empresarial y deportiva. En el ámbito europeo, los criterios ESG (environmental, social and governance) se han consolidado como un marco de

referencia para valorar el comportamiento de organizaciones y sectores económicos, y el fútbol no ha permanecido al margen de esa tendencia. De hecho, la propia UEFA ha asumido de forma expresa esta orientación al incorporar la sostenibilidad como uno de los ejes de su estrategia institucional, subrayando que el desarrollo del fútbol europeo debe construirse sobre bases financieramente estables, socialmente inclusivas y ambientalmente responsables (UEFA, 2021; UEFA, 2022).

En el caso del fútbol profesional, esta reflexión resulta especialmente relevante por la naturaleza híbrida del sector. Los clubes son entidades económicas que operan en mercados de ingresos, compiten por talento, negocian derechos audiovisuales y atraen inversión. De forma paralela, mantienen una dimensión social y simbólica muy acusada: representan ciudades, comunidades de aficionados, identidades colectivas e incluso políticas públicas vinculadas al territorio. Esa doble condición explica que la sostenibilidad en el fútbol no pueda analizarse solo en términos de rentabilidad o solvencia, sino que deba valorarse en relación con la estabilidad del ecosistema, la accesibilidad del producto y el impacto que el desarrollo del negocio tiene sobre los distintos grupos de interés (Gratton & Solberg, 2007; UEFA, 2022).

Dentro de ese marco general, resulta útil distinguir tres grandes dimensiones de la sostenibilidad. En primer lugar, la sostenibilidad financiera, que se refiere a la capacidad de los clubes y de las competiciones para generar ingresos estables, contener el crecimiento desordenado del gasto y operar sin incurrir en desequilibrios estructurales permanentes. En segundo lugar, la sostenibilidad social, vinculada a cuestiones como la accesibilidad del fútbol para los aficionados, la relación entre clubes y comunidades, la equidad competitiva y la legitimidad del modelo de negocio. Finalmente, la sostenibilidad medioambiental, que pone el foco en la reducción de emisiones, la eficiencia energética, la gestión de recursos y, en términos más amplios, en la integración del fútbol dentro de las estrategias de transición ecológica promovidas por instituciones europeas y organismos deportivos (UEFA, 2021; European LIFE Programme, 2022).

4.1. Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es la dimensión más directamente relacionada con el objeto de este trabajo, ya que los derechos audiovisuales constituyen una de las principales fuentes de ingreso de los clubes y ligas profesionales. En términos generales, existe sostenibilidad financiera cuando una organización puede mantener su actividad en el tiempo sobre la base de ingresos recurrentes y una estructura de costes compatible con

ellos, evitando desequilibrios permanentes, endeudamiento excesivo o dependencia de aportaciones extraordinarias.

Aplicado al fútbol profesional, este principio implica que el crecimiento de los clubes no debe asentarse únicamente en la expectativa de futuros ingresos audiovisuales, sino en una gestión prudente de los recursos efectivamente generados. Conviene subrayar que los contratos televisivos aportan estabilidad y previsibilidad, ya que permiten trabajar con horizontes plurianuales y facilitan la planificación presupuestaria. Pese a ello, también pueden convertirse en un factor de riesgo cuando los clubes trasladan automáticamente ese crecimiento de ingresos al incremento de salarios, amortizaciones o compromisos financieros de largo plazo (UEFA, 2023).

Por este motivo, la sostenibilidad financiera no depende solo de cuánto dinero genera el negocio audiovisual, sino también de cómo se distribuye y de cómo se administra. Un modelo de reparto más equilibrado puede reforzar la estabilidad general de la competición, mientras que una concentración excesiva de recursos puede aumentar la fragilidad de los clubes con menor capacidad económica. Bajo este enfoque, la sostenibilidad financiera no se refiere únicamente a la salud contable individual de cada club, sino también a la robustez del sistema competitivo en su conjunto.

4.2. Sostenibilidad social

La sostenibilidad social en el fútbol profesional se relaciona con la capacidad del modelo de negocio para conservar su legitimidad ante los aficionados y su conexión con las comunidades que históricamente han sostenido a los clubes. A diferencia de otros sectores económicos, el fútbol no solo produce ingresos, sino también identidad, pertenencia y cohesión social. Por eso, la sostenibilidad de este sector no puede analizarse exclusivamente desde parámetros financieros, sino también desde la accesibilidad del producto y la calidad de la relación entre clubes, competición y público (UEFA, 2022).

En el ámbito audiovisual, esta dimensión se refleja especialmente en dos cuestiones. La primera es la accesibilidad económica: la creciente fragmentación de derechos entre plataformas y operadores puede elevar el coste de seguir la competición, dificultando el acceso de parte de la afición al producto televisado. La segunda es la accesibilidad funcional y simbólica, relacionada con los horarios, la exposición mediática y la orientación global del negocio. Cuando la lógica comercial se impone por completo sobre la experiencia del aficionado local, pueden surgir tensiones entre rentabilidad y legitimidad social (Comisión Europea, 2010).

Por consiguiente, un modelo audiovisual socialmente sostenible no es solo aquel que maximiza ingresos, sino también aquel que preserva un cierto equilibrio entre explotación comercial y acceso razonable al producto. Esta cuestión resulta especialmente relevante en las grandes ligas europeas, donde la internacionalización del fútbol ha aumentado enormemente el valor del negocio, pero también ha intensificado el debate sobre el papel que deben seguir ocupando los aficionados tradicionales dentro del sistema.

4.3. Sostenibilidad medioambiental

La sostenibilidad medioambiental ocupa, dentro de este trabajo, una posición más complementaria que central, pero conviene incorporarla porque forma parte creciente del marco general de gobernanza del deporte europeo. En términos generales, se refiere a la capacidad de las organizaciones deportivas para desarrollar su actividad reduciendo su impacto sobre el entorno, especialmente en materia de emisiones, consumo energético y uso de recursos (UEFA, 2021).

En el fútbol profesional, la mayor parte de la huella ambiental no proviene directamente del negocio audiovisual, sino del transporte de equipos y aficionados, del uso de estadios e infraestructuras y de la organización material de los eventos. No obstante, la dimensión audiovisual también tiene implicaciones medioambientales indirectas, ya que la producción televisiva, la distribución digital y el consumo en plataformas de streaming dependen de redes, centros de datos y dispositivos con costes energéticos crecientes (European LIFE Programme, 2022).

De este modo, aunque la conexión entre medioambiente y modelo audiovisual es menos intensa que en los ámbitos financiero y social, sí puede afirmarse que las grandes ligas y los organismos europeos han comenzado a incorporar esta preocupación dentro de una estrategia más amplia de sostenibilidad. En el caso de este TFG, la dimensión medioambiental debe entenderse sobre todo como un elemento de contexto que completa la visión de conjunto sobre cómo el fútbol profesional está adaptando su gobernanza a las nuevas exigencias institucionales y sociales.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MODELO DE VENTA DE DERECHOS AUDIOVISUALES EN EL FÚTBOL EUROPEO

1. Contextualización

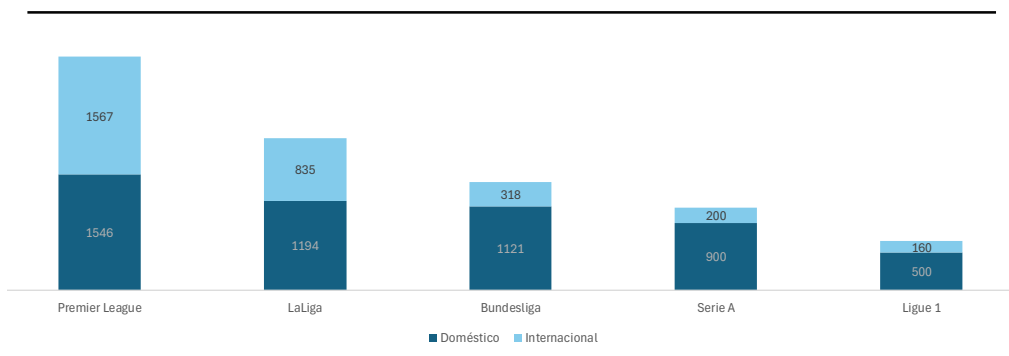
Bajo estas circunstancias, las *Big Five* concentran una porción muy significativa del valor mundial de los derechos audiovisuales del fútbol, tanto por volumen de audiencia como por capacidad de generación de ingresos. Según datos de Deloitte (2026b) y

demás análisis sectoriales, las cinco grandes ligas europeas representaban en torno al 58% de los ingresos de la industria del fútbol en la temporada 2016-2017, y han seguido incrementándose año a año (Deloitte 2026b; European Leagues 2023). Esta cifra se sustenta, en buena medida, en la capacidad de estas competiciones para cerrar contratos de *derechos audiovisuales* de alto valor, especialmente en mercados internacionales, y en la ampliación de la oferta de contenidos en directo, todo ello mediante televisión de pago y plataformas OTT (*over the top*), según los informes de PwC (2023). La Premier League en concreto, se ha convertido en un referente global por el volumen y alcance de sus contratos audiovisuales, seguida a cierta distancia LaLiga, la Bundesliga, la Serie A y la Ligue 1 (SBI Barcelona, 2024a).

La relevancia económica de la venta de derechos audiovisuales tiene consecuencias directas sobre la configuración competitiva de las ligas y la dinámica estratégica de los clubes. En un ámbito donde el resultado deportivo se vincula estrechamente al nivel de recursos disponibles para invertir en fichajes, salarios, instalaciones y desarrollo de marca, la capacidad para maximizar y estabilizar los ingresos por los *derechos audiovisuales* se convierte en una ventaja estructural (KPMG, 2023; García-del-Barrio & Szymanski, 2009). Las ligas que han conseguido posicionarse como productos audiovisuales globales y atractivos para la audiencia en distintos husos horarios, promoción internacional y patrocinios, han ampliado la brecha de recursos frente a competiciones menos mediatizadas, consolidando un círculo de retroalimentación positiva: mayores ingresos permiten mejores plantillas, y por lo tanto, mejores experiencias de consumo, que a su vez refuerzan la audiencia y el valor de los derechos en las siguientes subastas (Oxera, 2014).

Los informes de Deloitte estiman que el valor anual de los derechos audiovisuales de la Premier League se sitúa en torno a los 3.113 millones de euros sumando contratos internacionales y domésticos, frente a los 2.029 millones de LaLiga, 1.439 millones de la Bundesliga, 1.100 millones de la Serie A, y en último lugar la Ligue 1 con 660 millones (The ESK, 2025; Statista, 2024). Estas cifras sitúan a la liga inglesa como la competición de fútbol con mayor valor audiovisual del mundo, y consolidan a las otras cuatro grandes ligas europeas como actores de segunda línea dentro del núcleo de propiedades deportivas más valiosas a escala global (Sports Acquisition, 2025).

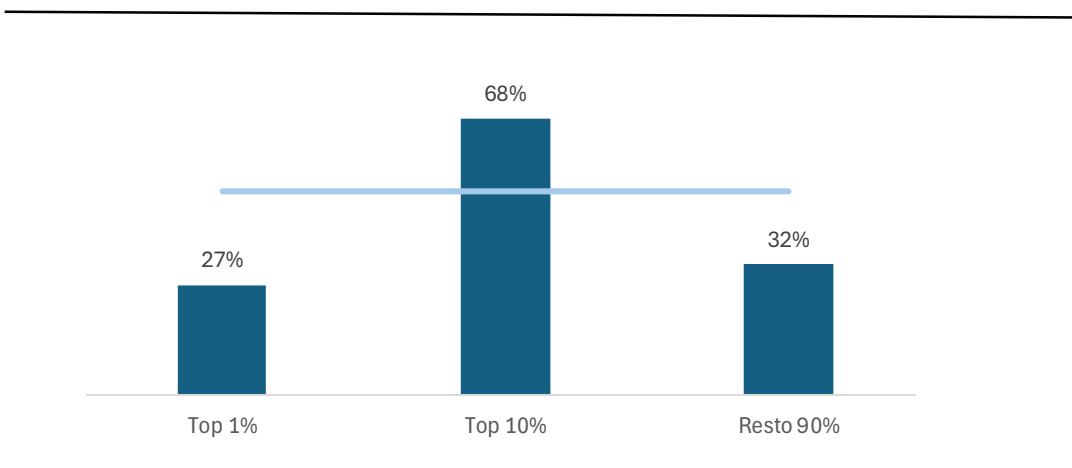
Gráfico 2. Valor de contratos domésticos e internacionales del *Big Five* temporada 2024-2025 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de SBI Barcelona (2024), The ESK (2025)

La posición central de las *Big Five* en el mercado audiovisual no está exenta de tensiones y riesgos. En primer lugar, la creciente concentración de valor en unas pocas ligas y clubes refuerza las desigualdades financieras tanto entre competiciones como dentro de cada liga, alimentando debates sobre el equilibrio competitivo, sensibilidad del modelo de reparto y legitimidad de determinadas estrategias comerciales (SBI Barcelona, 2024b). Ciertos economistas especializados han advertido que niveles excesivos de desigualdad en ingresos pueden erosionar el interés de los aficionados, si se reduce la incertidumbre de los resultados, ya sea de partidos o incluso de competiciones completas, y se consolidan hegemonías de largo plazo, resultará en un potencial impacto negativo sobre la audiencia y, en última instancia, sobre el valor de los derechos audiovisuales (Core, 2018). Además, la fuerte dependencia de los ingresos de emisión expone a clubes y ligas a vulnerabilidades significativas ante cambios tecnológicos, modificaciones regulatorias o variaciones en las preferencias de consumo de contenidos deportivos (The ESK, 2024).

Gráfico 3. Distribución desigual de ingresos en el fútbol europeo por tramos de clubes



Fuente: Elaboración propia a partir de UEFA (2024)

A partir del estudio elaborado por la UEFA (2024), se evidencia una elevada concentración de ingresos entre un número muy reducido de clubes del continente. Tal y como se muestra en el Gráfico 3, el 10% de los clubes europeos de Primera División generaron el 68% del total de los ingresos en 2022, mientras que el 1% más rico acaparó por sí solo el 27%. Por el contrario, el 90% restante de clubes la gran mayoría apenas sumó el 32% del volumen económico global. La línea horizontal al 50% actúa como umbral ilustrativo de equidad, subrayando cómo el sistema actual prioriza la rentabilidad en la élite, en detrimento de la distribución sostenible de los recursos. Esta polarización financiera no solo debilita la competitividad en las ligas nacionales y continentales, sino que además compromete la resiliencia económica del conjunto del ecosistema futbolístico.

A ello se añade la irrupción de nuevos actores y modelos de negocio en el ecosistema audiovisual, que incrementan la complejidad del entorno competitivo. La entrada de grandes plataformas y servicios de *streaming*, como Netflix, Prime Video o Twitch, ha intensificado la competencia en determinadas subastas, a la vez que ha fragmentado la oferta y vías de acceso de los aficionados al contenido futbolístico (Sustainability Magazine, 2025). En algunos mercados, la coexistencia de múltiples paquetes repartidos entre diferentes operadores y plataformas ha elevado el coste para el consumidor, generando críticas sobre la pérdida de accesibilidad social del fútbol televisado (Comisión Europea, 2010). De la misma manera, la presión de los reguladores de la competencia y de las autoridades audiovisuales, obliga a diseñar procesos de comercialización que garanticen transparencia, no discriminación y fórmulas de acceso abierto a determinados eventos de interés general (CNMC, 2022; UEFA, 2023).

El debate sobre el mundo audiovisual del fútbol europeo se entrelaza también con la agenda de sostenibilidad financiera, social y medioambiental. En el plano financiero, los elevados niveles de endeudamiento, la utilización de ingresos futuros por derechos audiovisuales como garantía en operaciones de financiación y la exposición a contratos audiovisuales plantean interrogantes sobre la resiliencia de este modelo ante cambios de ciclo (Boardroom Ball, 2026). Casos como la crisis de los operadores en Francia o la apertura a la creación de nuevas competiciones como la Superliga europea han evidenciado una clara inestabilidad ante posibles cambios en la competición (Journalismfund Europe, 2025).

Desde la perspectiva del aficionado, la escalada de precios puede hacer inviable, en determinadas circunstancias, seguir a su propio equipo. En segundo lugar, la fijación de

horarios orientada a maximizar las audiencias globales suele imponerse a las rutinas y necesidades del público local, dificultando la asistencia al estadio y el seguimiento regular. Por último, la creciente internacionalización de los clubes y el consecuente distanciamiento entre grandes clubes y su base local de aficionados alimenta el debate sobre la legitimidad del modelo y hasta qué punto se mantiene alineado con las expectativas de las comunidades que históricamente han sostenido el fútbol (UEFA, 2022).

La dimensión medioambiental, por su parte, ha comenzado a integrarse de manera más sistemática en las estrategias de organismos como la UEFA, impulsando la incorporación de criterios de sostenibilidad en las competiciones deportivas profesionales (UEFA, 2021; European LIFE Programme, 2022). Aunque el grueso del impacto climático del fútbol proviene de cuestiones como la movilidad de aficionados y equipos, la eficiencia energética de los estadios o la construcción de infraestructuras, la producción y distribución de contenidos audiovisuales también genera una huella relevante asociada al consumo energético de centros de datos, redes de transmisión y dispositivos de los consumidores. (Libero Football Finance, 2024) Esta realidad ha propiciado proyectos que vinculan al fútbol y la sostenibilidad ambiental, así como la inclusión de objetivos climáticos en las hojas de ruta estratégicas de ligas y clubes (UEFA, 2022). Por lo tanto, resulta pertinente interrogarse sobre el grado de integración de los criterios ambientales en las decisiones vinculadas a la venta y explotación de derechos audiovisuales.

El presente Trabajo de Fin de Grado se sitúa en la intersección de estas tres dimensiones económica, competitiva y de sostenibilidad, y tiene como objetivo general analizar de forma integrada cómo la venta de derechos audiovisuales en las *Big Five* configura el modelo de negocio del fútbol europeo contemporáneo. Más concretamente, se pretende: describir y comparar la magnitud y composición de los ingresos audiovisuales en las cinco grandes ligas; examinar el modo en que los diferentes modelos de comercialización y reparto de estos ingresos inciden en el equilibrio competitivo entre clubes y entre ligas; y valorar hasta cómo se integran criterios de sostenibilidad financiera, social y medioambiental con el actual modelo de *derechos audiovisuales*.

Desde el punto de vista académico, la investigación se vincula principalmente con tres campos: la economía del deporte, la regulación de los mercados audiovisuales y la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. En primer lugar, la economía del deporte proporciona marcos conceptuales y evidencias empíricas sobre la relación entre

ingresos, inversión en talento deportivo, equilibrio en las competiciones y atracción competitiva. En segundo lugar, el debate sobre mercados audiovisuales y la regulación de la competencia, aporta claves para entender cómo se estructuran las subastas, qué condicionantes imponen las autoridades regulatorias y cómo evolucionan las estrategias de los distintos operadores. Finalmente, los trabajos sobre sostenibilidad en el deporte analizan la incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en ligas y clubes, con especial énfasis en asuntos como la estabilidad financiera, la transparencia, la inclusión social y la mitigación del impacto climático.

En el ámbito profesional, comprender cómo se generan, negocian y distribuyen los derechos audiovisuales ya no es una cuestión accesorio, sino una competencia central para numerosos actores del ecosistema futbolístico, ya que podemos encontrar desde clubes y ligas hasta fondos de inversión, bancos, consultoras especializadas en *sports business*, agencias de marketing y operadores audiovisuales. En la práctica después de muchas decisiones estratégicas, como la estructuración de operaciones de financiación respaldadas por flujos futuros de derechos audiovisuales, la entrada de capital riesgo en ligas y clubes, la internacionalización de las competiciones o el diseño de paquetes comerciales que integran *derechos audiovisuales*, patrocinio y contenidos digitales, existe un análisis profundo de este mercado y sus dinámicas (CNMC, 2022).

En este contexto, el presente no solo aportar un marco conceptual y empírico riguroso, sino también ofrecer una herramienta útil para la toma de decisiones en entornos empresariales vinculados al fútbol y a la industria del entretenimiento.

Por último, la inclusión de la perspectiva de sostenibilidad responde no solo a la creciente centralidad de estos criterios en la regulación europea y en la estrategia de la UEFA, sino también a la sensibilidad creciente sobre el asunto. Evaluar hasta qué punto el modelo de venta de derechos audiovisuales en las *Big Five* es compatible con una trayectoria de largo plazo financieramente sólida, socialmente legítima y ambientalmente responsable constituye, por tanto, una cuestión de interés tanto académico como social.

2. Análisis comparado del modelo de venta de derechos audiovisuales por ligas

2.1.1. El modelo inglés (Premier League)

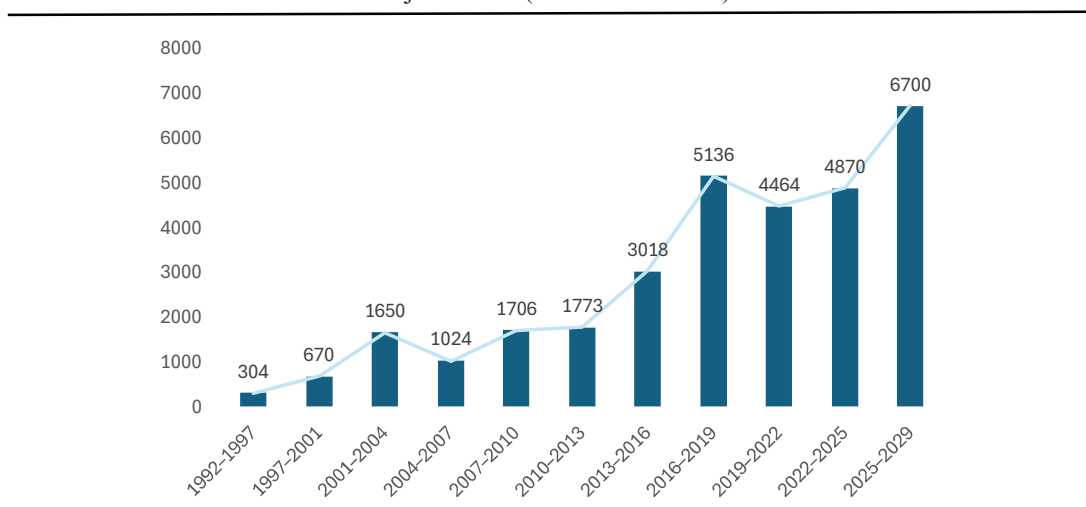
La Premier League representa el modelo más exitoso del mundo en materia de comercialización de derechos audiovisuales del fútbol profesional. Fundada en 1992 con la ruptura de los veinte clubes de la *First Division* respecto a la *Football League*, la liga

inglesa ha construido el producto televisivo con mayor valor a escala global, situándose por delante no solo del resto de ligas del *Big Five*, sino también de competiciones de otros deportes como la NBA (Statista, 2024). Sus contratos audiovisuales presentes y futuros alcanzan cifras que consolidan una brecha estructural, que se traslada de forma directa a la capacidad de inversión de sus clubes.

Este liderazgo no es accidental, sino que viene dado por una ruptura institucional deliberada, en la adopción temprana del modelo de venta centralizada y en una estrategia de internacionalización, que convierte la Premier League en el deporte de equipo más visto del mundo, retransmitida en 189 países y accesible en aproximadamente 900 millones de hogares en todo el mundo (Win Sports Online, 2025). En línea con lo ya adelantado, el origen del modelo de comercialización audiovisual de la Premier League se sitúa en 1992, cuando la recién creada FA Premier League adjudicó sus derechos de retransmisión a BSkyB (fusión de Sky Television y British Satellite Broadcasting, impulsada por Rupert Murdoch), en un acuerdo histórico de 304 millones de libras por cinco años, que inauguraba la era de la televisión de pago en el fútbol inglés (GiveMeSport, 2024; 888sport, 2023). BSkyB apostó por el fútbol como motor de captación de abonados, transformando los partidos en contenido *premium* de pago y modernizando radicalmente la producción audiovisual.

La evolución del valor de los contratos domésticos de la Premier League refleja con claridad cómo el modelo de venta centralizada, unido a la competencia en las subastas periódicas, ha impulsado el crecimiento de estos ingresos a lo largo del tiempo. Desde el acuerdo inaugural, que repartía 60,8 M£/año durante cinco años, el valor de los derechos domésticos ha crecido de manera ininterrumpida, hasta superar los 1.6000 M£ anuales de contrato del ciclo 2025-2029.

Gráfico 4. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de la Premier League por ciclo de adjudicación (millones de libras)



Fuente: Elaboración propia a partir de *SportsPro* (2018); *BBC Sport* (2023); *Swiss Ramble* (2023)

El ciclo 2022-2025 mantuvo esencialmente los valores del anterior, lo que analistas del sector interpretaron como señal de la relativa saturación del mercado doméstico de televisión de pago y de los efectos residuales de la pandemia de COVID-19 (*SportsPro Media*, 2018). Aún, en diciembre de 2023, la Premier League anunció un nuevo acuerdo para el ciclo 2025-2029 por un valor total de 6.700 millones de libras esterlinas a lo largo de cuatro temporadas, lo que equivale a 1.675 millones de libras anuales (*BBC Sport*, 2023; *Swiss Ramble*, 2023). Sky Sports se hizo con cuatro de los cinco paquetes disponibles, asegurándose un mínimo de 215 partidos por temporada, mientras que TNT Sports obtuvo el quinto paquete con 52 partidos anuales. Amazon, que había adquirido un paquete de 20 partidos en el ciclo anterior, optó por no pujar en esta ocasión, reduciendo el número de operadores en el mercado doméstico a dos.

Más allá del mercado doméstico, en el ciclo 2022-2025 los ingresos por derechos internacionales 1.351 millones de libras anuales superaron por primera vez a los domésticos 1.333 millones, un hecho único entre las ligas del *Big Five* que evidencia la dimensión verdaderamente global del producto Premier League (*Matchday Finance*, 2025). Este componente internacional se distribuye al 100% de forma igualitaria entre los veinte clubes, siendo el principal factor que explica el elevado nivel de *equal share* garantizado y el efecto redistributivo superior de la liga inglesa respecto al resto del *Big Five*.

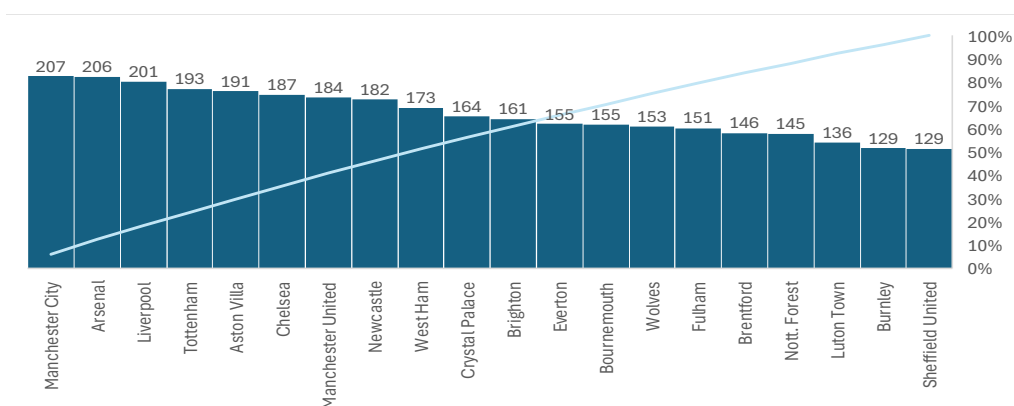
El esquema de reparto de los ingresos sigue una lógica mixta, en la que hay que diferenciar entre los contratos domésticos y los internacionales. En el caso de los derechos domésticos, la fórmula oficial mantiene el conocido reparto 50/25/25: el 50%

se distribuye a partes iguales entre los 20 clubes, se articula en tres subcategorías: i) derechos domésticos, ii) derechos internacionales y iii) acuerdos comerciales centrales, todos repartidos de forma igualitaria.

El 25% se asigna en función de la posición final en la tabla (*merit payments*) y el 25% restante se reparte según el número de veces que cada equipo es televisado en el mercado doméstico (*facility fees*) (Premier League, 2016). Además, desde la temporada Adicionalmente, la Premier League abona *parachute payments* a los clubes descendidos: el 55% del *equal share* en el primer año tras el descenso, el 45% en el segundo y el 20% en el tercero. Este mecanismo, único en su diseño entre las ligas del *Big Five*, tiene por objeto amortiguar el impacto financiero del descenso y evitar la quiebra de los clubes.

En Inglaterra, los ingresos percibidos por los derechos audiovisuales de la temporada 2023-2024 se repartieron del modo que muestra el Gráfico 5.

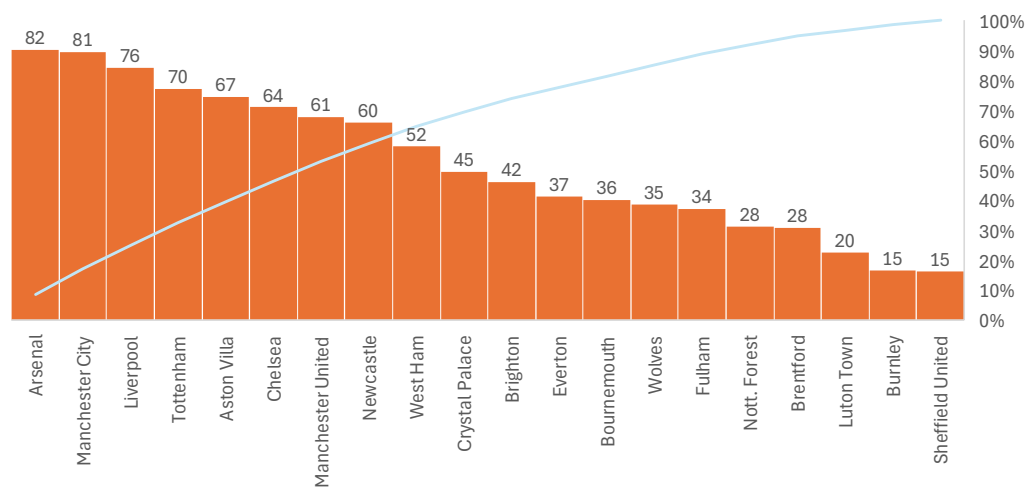
Gráfico 5. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Premier League. Temporada 2023-2024 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de Matchday Finance (2025) y Premier League Official (2025) Manchester City, campeón de la temporada, percibió 175,9 M£ (206,6 M€), mientras que Sheffield United, último clasificado, recibió 109,7 M£ (128,9 M€). La ratio de desigualdad es de 1,60:1. El *equal share* garantizado actúa como suelo de ingresos que protege a todos los clubes incluidos los recién ascendidos de la volatilidad financiera derivada de los resultados deportivos, explicando la estabilidad financiera relativa de la Premier League, en la temporada analizada fue de 95,1 M£.

Ahora bien, cuando eliminamos el efecto de *equal share* y se analiza solamente la distribución de los ingresos variables (*merit payments* y *facility fees*), la concentración aumenta y se aprecia con mayor nitidez qué clubes resultan más favorecidos por los criterios ligados al rendimiento y a la exposición televisiva.

Gráfico 6. Reparto de ingresos variables generados por la venta de derechos audiovisuales en la Premier League. Temporada 2023-2024 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de Matchday Finance (2025) y Premier League Official (2025)

La comparación entre ambos gráficos permite extraer una conclusión relevante. En el reparto total, la Premier League presenta una desigualdad contenida gracias al *equal share*, que actúa como corrector y reduce la distancia entre clubes. Sin embargo, cuando se excluye este componente, la concentración aumenta de forma visible. En el primer gráfico, el 50% de los ingresos se alcanza con los diez primeros clubes, mientras que en el segundo los ocho primeros superan ese 50%. Esta equidad del modelo inglés se sustenta precisamente por su componente igualitario.

2.2. El modelo español (LaLiga)

El modelo de comercialización de los derechos audiovisuales de LaLiga española ha experimentado una de las transformaciones más profundas y tardías del *Big Five* europeo. Hasta la temporada 2015-2016, España mantuvo un sistema de venta individual. Un modelo que generó una concentración extrema de ingresos en torno al duopolio de Real Madrid y FC Barcelona. En este sistema previo a 2015, estos dos equipos negociaban individualmente con operadores como Mediapro o Canal+ y obtenían ingresos anuales por derechos televisivos que superaban los 140-150 millones de euros cada uno, mientras que clubes como el Granada o el Rayo Vallecano percibían apenas 15-18 millones.

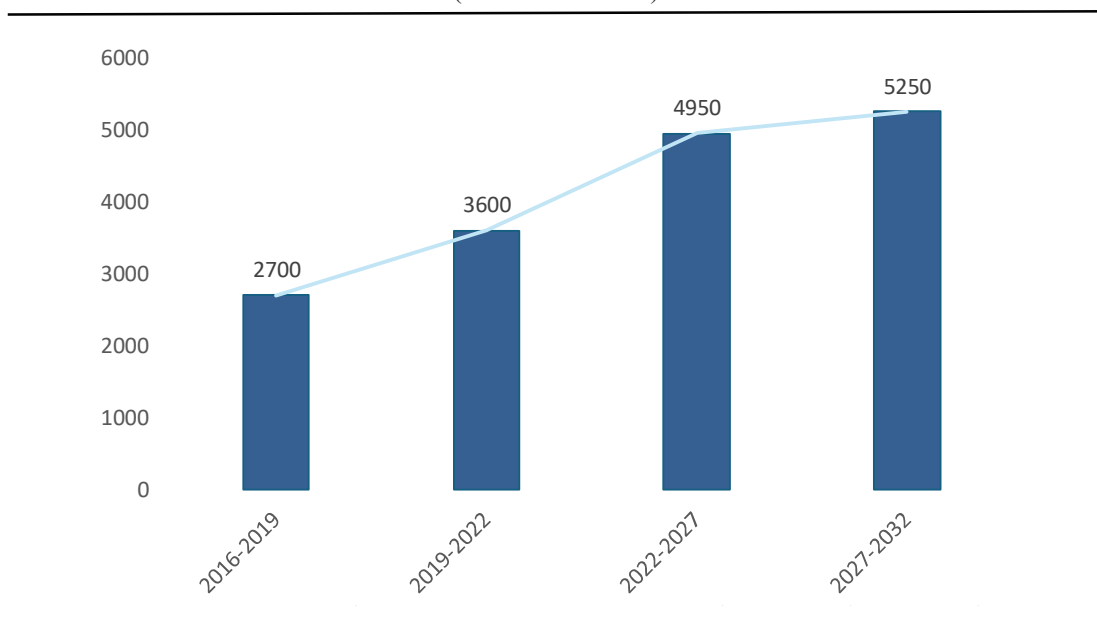
La presión para cambiar el modelo viene desde tres frentes convergentes: la demanda interna de los clubes medianos, que exigían una distribución equitativa, las recomendaciones de la CNMC, que señalaban distorsiones en el mercado audiovisual español, y, por último, la comparación con el resto de las ligas competidoras, que

mostraban que el modelo centralizado, maximizaba los ingresos, al presentar el producto liga como un conjunto (Senn Ferrero, 2020).

El cambio de modelo se materializó mediante el Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional, publicado en el BOE el 1 de mayo de 2015 y en vigor desde el 2 de mayo de ese mismo año. El decreto introdujo por primera vez en el ordenamiento jurídico español la obligatoriedad de la venta centralizada de los derechos audiovisuales de las competiciones organizadas por la Liga, incluyendo el Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División, la Copa de S.M. el Rey y la Supercopa de España.

El ciclo vigente 2022-2027 alcanzó un valor total de 4.950 millones de euros en derechos residenciales (hogar) de LaLiga EA Sports, lo que equivale a 990 millones de euros anuales, distribuidos entre Telefónica (Movistar+) y DAZN como operadores adjudicatarios. A esa cifra habría que añadirle unos 835 millones de euros anuales en concepto de derechos internacionales, comercializados separadamente por LaLiga a través de Mediapro, así como otros derechos domésticos no residenciales (bares, hoteles, *highlights*).

Gráfico 7. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de LaLiga por ciclo de adjudicación (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de LaLiga (2025)

En noviembre de 2025, LaLiga adjudicó el nuevo ciclo contractual para las temporadas 2027-2028 a 2031-2032, en lo que constituye el acuerdo más valioso de la historia del fútbol español. Los derechos residenciales de LaLiga EA Sports alcanzaron un valor de 5.250 millones de euros para las cinco temporadas, a razón de 1.050 millones de euros anuales, Telefónica se adjudicó su paquete por 2.635,85 millones de euros (527,17 M€/año), mientras que DAZN obtuvo el suyo por 2.614,15 millones de euros (522,83 M€/año).

El artículo 5 del Real Decreto-ley 5/2015 establece con precisión los tres criterios de reparto de los ingresos generados por la venta centralizada de derechos audiovisuales de LaLiga EA Sports (Primera División) (España, 2015).

En primer lugar, el 50 % del total distribuible se reparte en partes absolutamente iguales entre los veinte clubes de Primera División, con independencia de su clasificación, historial, audiencia o capacidad de generación de recursos.

En segundo lugar, un 25 % de los ingresos se distribuye en función de los resultados deportivos, atendiendo a la clasificación obtenida en la temporada inmediatamente anterior, a la clasificación ponderada en las últimas cinco temporadas y al rendimiento histórico desde la creación de LaLiga (Iberley, 2025). Este criterio premia tanto el éxito reciente como la trayectoria a medio y largo plazo, beneficiando estructuralmente a clubes como el Real Madrid, el FC Barcelona y el Atlético de Madrid, que acumulan un mayor número de títulos, posiciones de privilegio y participaciones en competiciones europeas.

Por último, el 25 % restante se asigna con arreglo a la implantación social de cada club, esto es, a su capacidad para generar recursos, atraer aficionados y contribuir al valor del producto audiovisual. Para ello se tienen en cuenta indicadores como la audiencia televisiva media de sus partidos, el número de espectadores en el estadio y la generación de ingresos de explotación. Este criterio, singular en su formulación entre las grandes ligas europeas, introduce un componente de mercado que refuerza la posición de los clubes con mayor masa social, infraestructuras de mayor capacidad y presencia mediática consolidada, favoreciendo nuevamente a los denominados “grandes”.

Un caso peculiar de LaLiga, es que en diciembre de 2021 firmaron un acuerdo entre CVC Capital Partners y LaLiga Impulso, por el que el fondo aportó 1.994 millones de euros a cambio del 8,2 % de los ingresos por derechos audiovisuales de LaLiga durante 50 años (LaLiga, 2021) El acuerdo fue aprobado por 38 de los 42 clubes de Primera y

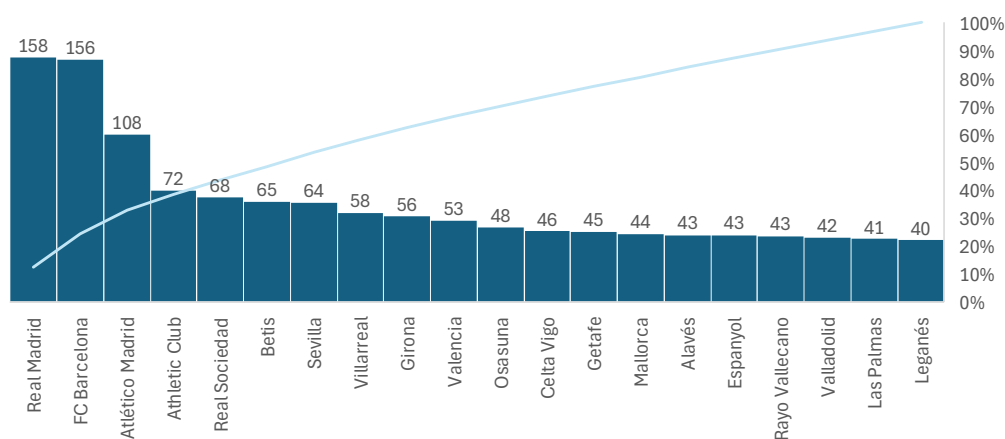
Segunda División, quedando fuera Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Club y Real Oviedo (El País, 2021).

En la práctica, ello supone que, antes de aplicar el sistema general de reparto, LaLiga detrae aproximadamente ese 8,2 % para transferirlo a CVC, lo que reduce los ingresos finales de los clubes adheridos en torno a un 8-9 % adicional respecto de los no participantes (20 Minutos, 2023). A su vez, los fondos recibidos quedaron condicionados a tres destinos concretos: un 70 % para infraestructuras, un 15 % para reducción de deuda y un 15 % para incremento del límite salarial. Aunque el acuerdo proporcionó liquidez inmediata tras la pandemia, parte de la doctrina y de la prensa especializada ha cuestionado su conveniencia por el elevado coste que implica a largo plazo.

Es importante señalar que todos los clubes, con independencia de su participación en el acuerdo CVC, están sujetos a obligaciones legales establecidas en el artículo 6.1 del RDL 5/2015, que incluyen el Fondo de Compensación a clubes de categorías inferiores (2,5% del total), aportaciones a programas de fomento del fútbol no profesional y otros costes de gestión administrativa (Marca, 2025). Estas obligaciones explican que los ingresos finalmente percibidos por los clubes sean inferiores a la cantidad que resulta de aplicar directamente el sistema 50/25/25. En el caso de los clubes adheridos a LaLiga Impulso, a estas deducciones legales se suma el descuento adicional del 8,2% correspondiente al acuerdo con CVC.

La siguiente tabla recoge la distribución completa entre los veinte clubes de LaLiga EA Sports en la temporada 2024-2025, ordenados por ingresos finalmente percibidos.

Gráfico 8. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en LaLiga.
Temporada 2024-2025 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de LaLiga (2025)

Los tres grandes Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid concentran el 32,7% del total de ingresos de Primera División, una cifra que subraya la persistencia de la concentración financiera, aunque significativamente inferior al 60-70% que acumulaban en el sistema de venta individual previo a 2015(Díaz de la Figuera, 2019).

En el extremo opuesto, el Leganés, último clasificado y recién ascendido, percibe 39,93 millones de euros. La ratio de desigualdad entre el primero y el vigésimo se sitúa en 3,95:1, la más elevada de las cinco grandes ligas europeas y muy superior a la de la Premier League (1,60:1)

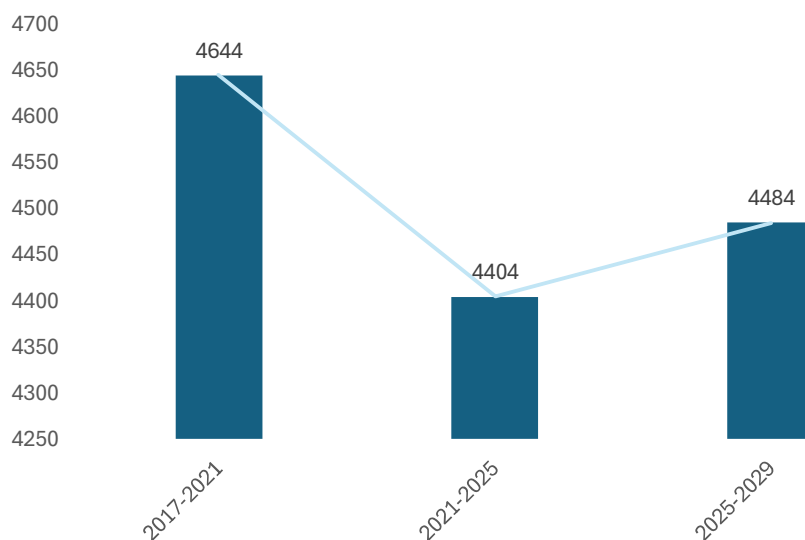
2.3. El modelo alemán (Bundesliga)

La Bundesliga constituye uno de los modelos más estables y singulares del *Big Five* en materia de comercialización de derechos audiovisuales. Aunque su volumen económico se sitúa por debajo del de la Premier League, la competición alemana mantiene una posición muy sólida dentro del mercado europeo y combina una venta centralizada eficiente con una lógica distributiva comparativamente más equilibrada que la de otras grandes ligas. Desde el punto de vista económico, además, su estructura de ingresos presenta una mayor diversificación que la de otros campeonatos, si bien los ingresos audiovisuales siguen siendo la principal partida individual en la temporada 2023/2024 representaron el 31,95 % de los ingresos totales de los clubes de la Bundesliga (Deloitte, 2025; DFL, 2025)

Los derechos audiovisuales de la Bundesliga y de la 2. Bundesliga se comercializan de forma centralizada. La DFL, es la entidad encargada de organizar y comercializar los derechos nacionales e internacionales de ambas competiciones.

En cuanto al valor de la adjudicación, el ciclo vigente, correspondiente a las temporadas 2025/2026-2028/2029, fue adjudicado a Sky y DAZN por un total de 4.484 millones de euros, equivalentes a 1.121 millones por temporada. El acuerdo supuso un incremento aproximado del 2 % respecto del ciclo anterior. Se trata de una cifra que confirma la fortaleza del producto audiovisual alemán, aunque todavía por debajo del máximo alcanzado en el ciclo 2017/2018-2020/2021 y claramente inferior a los niveles de la Premier League (Bundesliga, 2024; 2Playbook, 2024).

Gráfico 9. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de la Bundesliga por ciclo de adjudicación (millones de euros)



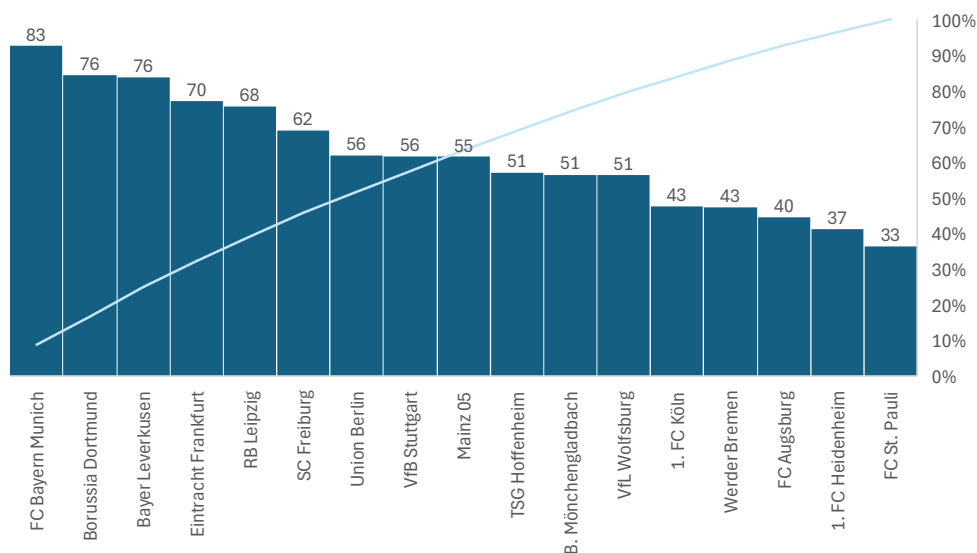
Fuente: Elaboración propia a partir de DFL (2024) y 2Playbook (2024).

La principal particularidad del modelo alemán no reside únicamente en el importe de sus contratos, sino en la filosofía institucional que lo sostiene. La propia DFL vincula la fortaleza de la comercialización centralizada con la necesidad de preservar ligas atractivas y financieramente sostenibles bajo la lógica del 50+1, lo que conecta el modelo audiovisual alemán con una visión más social y prudente del gobierno del fútbol profesional. Bajo esta lógica, la Bundesliga tiende a priorizar la estabilidad estructural, la vinculación con la base social del club y el incentivo a la formación de talento, en lugar de orientarse exclusivamente hacia la maximización inmediata del ingreso audiovisual. Esa lógica también ayuda a explicar su fortaleza en asistencia y arraigo social, rasgos que siguen distinguiendo al campeonato alemán dentro del ecosistema europeo (DFL, 2024; DFL, 2025).

En lo relativo al reparto, la Bundesliga ha evolucionado desde los esquemas más antiguos basados casi exclusivamente en clasificación histórica y rendimiento hacia un sistema más articulado en pilares. La DFL ya definió formalmente para el periodo 2021/2022-2024/2025 una estructura asentada sobre cuatro ejes igualdad, rendimiento, cantera e interés y, para la temporada 2025/2026, la reconstrucción del reparto publicada por la prensa especializada sitúa aproximadamente un 50 % en reparto igualitario, un 43 % en función del rendimiento deportivo, un 4 % ligado al desarrollo de jóvenes y un 3 % vinculado al interés y popularidad del club. De este modo, el modelo alemán sigue premiando los resultados, pero incorpora también correctores vinculados a solidaridad,

formación e implantación social, lo que lo diferencia tanto del mayor peso de mercado presente en LaLiga como del énfasis inglés en los *facility fees* y *merit payments* (DFL, 2022; Bulinews, 2025).

Gráfico 10. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Bundesliga.
Temporada 2025-2026 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de DFL (2025)

El resultado práctico de esta fórmula es una distribución relativamente menos concentrada. Para la temporada 2025/2026, las estimaciones difundidas por Bulinews a partir de datos de la DFL y Kicker sitúan al Bayern de Múnich como el club que más percibe, con 83,4 millones de euros, mientras que el FC St. Pauli se situaría en 32,8 millones. El ratio entre el primero y el último ascendería así a 2,54:1, sensiblemente inferior a la observada en modelos más desiguales. A partir de esa misma distribución, puede apreciarse además que son necesarios nueve clubes para superar el 50 % del total repartido, lo que refuerza la idea de que la Bundesliga presenta uno de los esquemas de reparto más contenidos y equilibrados entre las grandes ligas europeas (Bulinews, 2025).

2.4. El modelo italiano (Serie A)

El caso italiano es, junto con el español, uno de los más interesantes dentro del fútbol europeo porque combina una trayectoria histórica especialmente cambiante con un debate permanente sobre cómo equilibrar ingresos, competitividad y gobernanza. La Serie A pasó de ser una de las ligas más potentes del continente en los años noventa a un campeonato con mayores dificultades para sostener el crecimiento audiovisual. Precisamente por eso, su modelo de comercialización de derechos no puede entenderse como una estructura estática, sino como un proceso de ajustes sucesivos, marcado por

cambios regulatorios, tensiones entre clubes grandes y pequeños y reformas periódicas del sistema de reparto (Koutroumanides et al., 2019; Reuters, 2025).

La Serie A atravesó varias fases: una primera etapa de venta más coordinada, una posterior orientación hacia la explotación individual por parte de los clubes y, finalmente, un retorno a la lógica de comercialización colectiva. En ese tránsito, Italia llegó a convivir con fórmulas híbridas y con un fuerte protagonismo de los grandes clubes, lo que convirtió su modelo en uno de los más inestables y experimentales del fútbol europeo (Koutroumanides et al., 2019).

El gran punto de inflexión normativo llegó en 2008, cuando Italia aprobó la llamada Ley Melandri, que atribuyó a las ligas la venta colectiva de los derechos audiovisuales e introdujo una regla diseñada para evitar que un solo operador acaparara todo el producto y reforzara una posición dominante en el mercado de la televisión de pago.

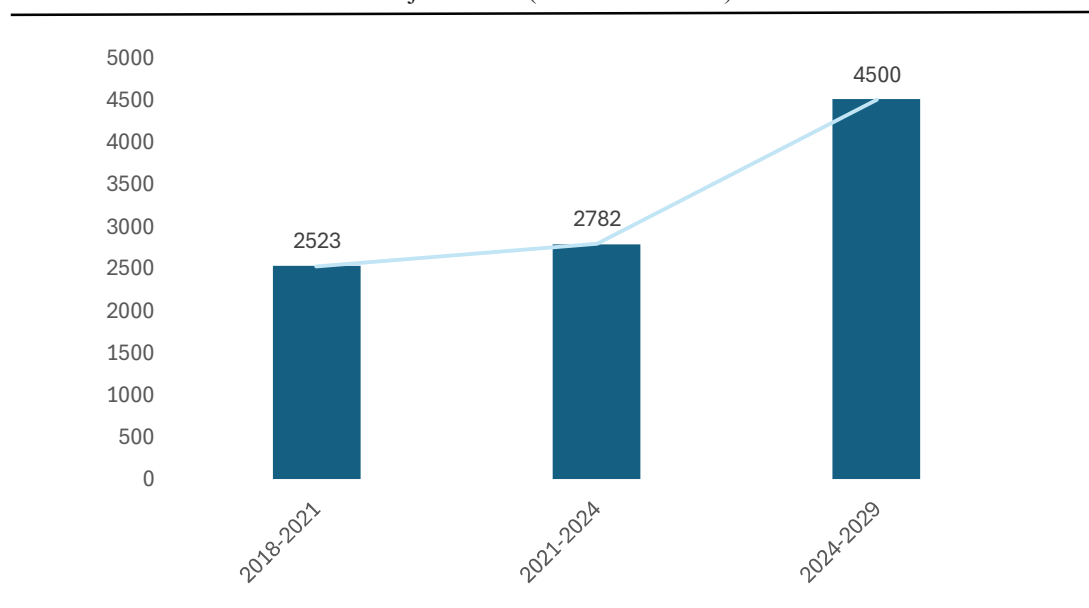
Desde la temporada 2010/11, por tanto, la Serie A volvió a negociar sus derechos de forma centralizada. Pese a ello, la Serie A siguió mostrando una distribución muy desigual de los ingresos y una fuerte dependencia del atractivo comercial de sus clubes históricos. A ello se añadió un problema adicional: la propia venta internacional del campeonato estuvo bajo sospecha tras la decisión de la autoridad antimonopolio italiana de 2019, que concluyó que varias agencias habían coordinado ofertas para los derechos internacionales entre 2008 y 2018. En 2024, tanto la liga como varios clubes reclamaban miles de millones de euros en daños por esas prácticas (Reuters, 2024; Calcio e Finanza, 2024a).

En este contexto debe situarse la subasta del ciclo 2018/19–2020/21, uno de los episodios más llamativos de la historia reciente de la Serie A. En febrero de 2018, Mediapro se adjudicó los derechos domésticos por algo más de 1.050 millones de euros por temporada, una operación que prometía revalorizar el campeonato y situarlo cerca de LaLiga en términos de negocio audiovisual (Calcio e Finanza, 2018b). El proceso acabó en conflicto judicial y obligó a reordenar la comercialización posterior, convirtiéndose en un ejemplo claro de cómo la búsqueda de mayor valor podía chocar con las restricciones regulatorias y con la propia estructura del mercado italiano (Calcio e Finanza, 2018b). La Serie A acabaría cerrando un acuerdo alternativo con Sky y Perform (DAZN).

El nuevo ciclo doméstico 2024/25–2028/29 los clubes de la Serie A adjudicaron los derechos nacionales a DAZN y Sky Italia por una base de aproximadamente 900 millones de euros por temporada: unos 700 millones procedentes de DAZN y 200

millones de Sky. DAZN mantuvo el paquete principal con todos los partidos, siete de ellos en exclusiva por jornada y tres en coexclusiva mientras que Sky conservó una presencia complementaria (DAZN, 2023; La Gazzetta dello Sport, 2023). El acuerdo supuso una ligera caída respecto al ciclo 2021-2024, valorado en torno a 927,5 millones anuales.

Gráfico.11. Evolución histórica del valor de los contratos domésticos de la Serie A por ciclo de adjudicación (millones de euros)

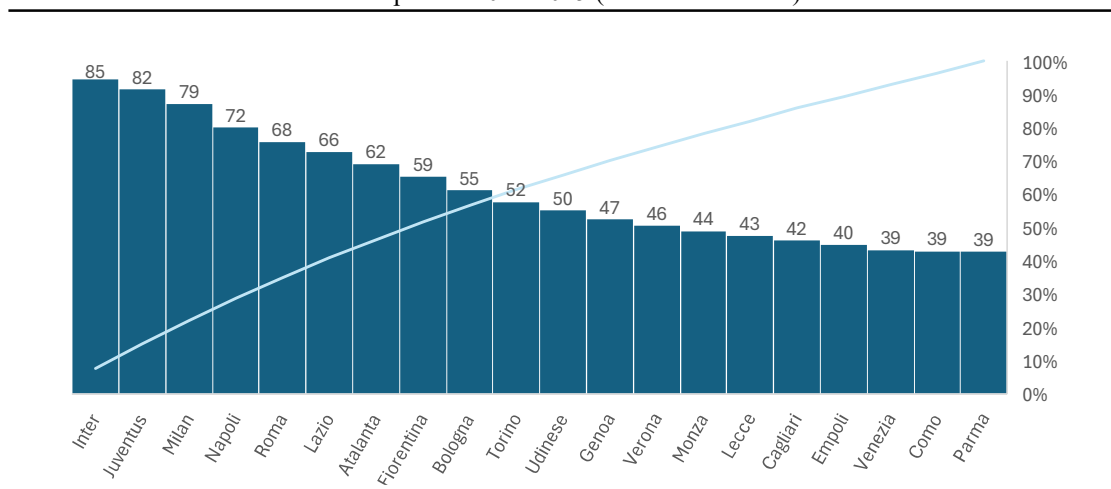


Fuente: Elaboración propia a partir de Serie A (2024)

La gran reforma del reparto en Italia llegó con la denominada *riforma Lotti*, aprobada a finales de 2017 e incorporada al marco de la Ley Melandri. Esta modificación elevó del 40% al 50% la parte distribuida de forma igualitaria entre los clubes y redefinió la parte variable con criterios más objetivos. En su formulación inicial, el sistema quedó estructurado en un 50% igualitario, un 30% por resultados deportivos y un 20% por *radicamento sociale*, entendido como una combinación de espectadores en el estadio y audiencia televisiva, lo que favoreció a la mayoría de los clubes medianos y pequeños y redujo la ventaja relativa de la Juventus y de otros grandes receptores históricos del sistema anterior (Calcio e Finanza, 2018a; Eurosport, 2018). Desde 2019, no obstante, el modelo incorporó además una variable ligada al minutaje de jugadores jóvenes, de modo que en las últimas temporadas la fórmula aplicada en la práctica ha pasado a articularse en un 50% en partes iguales, un 28% por resultados deportivos y un 22% por *radicamento sociale*, desglosado este último en un 12,54% por espectadores pagantes, un 8,36% por audiencia televisiva y un 1,1% por minutos jugados por jóvenes; a su vez, el componente deportivo se distribuye entre la clasificación y los puntos del último

campeonato, los resultados de los cinco campeonatos anteriores y los resultados históricos del club (Calcio e Finanza, 2024b; Calcio e Finanza, 2025a).

Gráfico 12. Reparto total de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Serie A.
Temporada 2024-2025 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de Serie A (2024)

El efecto distributivo actual muestra una competición algo más equilibrada que en el pasado, pero todavía claramente desigual. Para la temporada 2024/25, se situaba al Inter como el club que más percibe, con 81,9 millones de euros, seguido por Napoli (67,8), Juventus (67,7), Milan (67,3) y Roma (61,2). En el extremo inferior aparecen Venezia (25,5), Monza (25,6) y Empoli (27,3), que son los equipos que acabarían descendiendo la temporada pasada. Podemos observar que hay un ratio entre el primero y el último de 3:1, y los cuatro primeros absorben en torno al 31% del total repartido. Esto significa que la reforma ha mejorado la base igualitaria y ha suavizado la concentración, pero no ha eliminado la ventaja estructural de los clubes con mayor rendimiento histórico y mayor capacidad de audiencia (Calcio e Finanza, 2025a; MilanPress, 2025).

2.5. El modelo francés (Ligue 1)

El caso francés es especialmente relevante dentro del análisis comparado europeo porque muestra con claridad cómo un modelo de comercialización centralizada puede entrar en crisis cuando la valoración del producto audiovisual se separa de la realidad del mercado. En este sentido, el modelo francés no debe analizarse solo por su estructura formal, sino también por la sucesión de shocks que lo han afectado desde 2020 y por el efecto directo que esos episodios han tenido sobre la financiación de los clubes (L'Équipe, 2024a; Reuters, 2025a).

En respuesta a esta inestabilidad, la LFP ha tratado de reconstruir su modelo audiovisual mediante la creación de LFP Media junto a CVC en 2022 y, más recientemente, con el

lanzamiento en 2025 de una plataforma propia gestionada por la propia liga que supone un giro estratégico hacia una explotación más directa del producto televisivo.

Desde el punto de vista institucional, la Ligue de Football Professionnel (LFP) comercializa de forma centralizada los derechos audiovisuales de la Ligue 1. Su reparto combina una base fija con criterios ligados a la estructura del club, al rendimiento deportivo y a la notoriedad mediática. En la práctica, el sistema reparte aproximadamente un 30% de forma fija, un 20% a través de la licence club, otro 30% según resultados deportivos y el 20% restante en función de la notoriedad. Aunque existe una parte común para todos los equipos, el modelo francés sigue beneficiando de forma clara a los clubes con mayor audiencia y mejor trayectoria deportiva (Sénat, s. f.; LFP, 2024a; SRFC, 2023).

En los últimos años, aun así, el elemento decisivo del modelo francés no ha sido tanto la fórmula de reparto como la inestabilidad del valor global a repartir. La gran ruptura se produjo con el contrato adjudicado a Mediapro para el ciclo 2020-2024, que se había cerrado por una cifra récord superior a 1.100 millones de euros anuales sumando los distintos lotes, de los cuales unos 814 millones por temporada correspondían a Mediapro y unos 330 millones al lote restante asociado a beIN Sports/Canal+ (The Guardian, 2020; Linklaters, 2024). El acuerdo colapsó en pocos meses, dejando a los clubes franceses ante un auténtico vacío financiero. (The Guardian, 2020; Reuters, 2020/MarketScreener).

Tras la salida de Mediapro, la Ligue 1 tuvo que reconstruir con urgencia su modelo doméstico. El ciclo 2021-2024 se apoyó en Amazon Prime Video y beIN Sports, pero con un valor claramente inferior al esperado: el mercado doméstico pasó a generar alrededor de 624 millones de euros anuales, frente a los 726,5 millones del ciclo 2016-2020 y muy lejos de lo prometido en el contrato de 2020-2024 (L'Équipe, 2024a). La caída se confirmó en el siguiente ciclo. En julio de 2024, la LFP adjudicó a DAZN y a beIN Sports los partidos por un total de 500 millones por temporada, por debajo de las expectativas iniciales y también del ciclo anterior (LFP, 2024b; L'Équipe, 2024b). Aunque los derechos internacionales aportaban unos 160 millones de euros, no compensaban la debilidad del mercado nacional (L'Équipe, 2024a).

Esa fragilidad explica la crisis posterior. En febrero de 2025, DAZN abonó solo la mitad de uno de sus vencimientos y dejó la otra mitad en depósito, mientras la LFP iniciaba acciones judiciales por impago. Poco después, la plataforma reclamó 573 millones de euros a la liga, alegando que el producto adquirido no se correspondía con lo prometido

y denunciando piratería y falta de colaboración de algunos clubes en la valorización editorial del campeonato (L'Équipe, 2025a; L'Équipe, 2025b). Finalmente, en junio de 2025, DAZN pagó la última cuota pendiente y aceptó la terminación anticipada del contrato, junto con una indemnización adicional de 85 millones de euros, confirmando el fracaso del acuerdo que debía estabilizar el mercado televisivo francés (L'Équipe, 2025d).

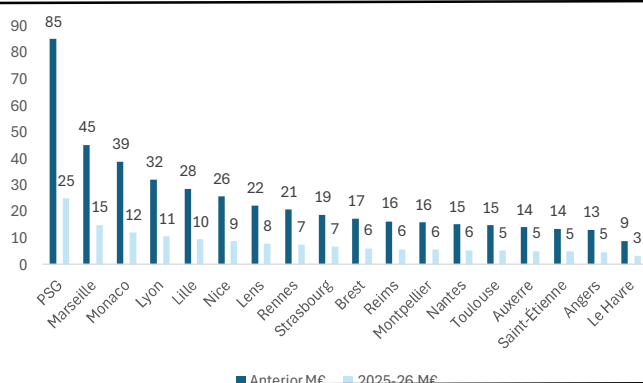
Tabla 3. Reparto de derechos audiovisuales de la Ligue 1. Temporada 2024-2025 (millones de euros)

Pos.	Club	Anterior M€	2025-26 M€	Caída %
1	PSG	85	25	-71%
2	Marseille	45	15	-67%
3	Monaco	39	12	-69%
4	Lyon	32	11	-67%
5	Lille	28	10	-67%
6	Nice	26	9	-66%
7	Lens	22	8	-65%
8	Rennes	21	7	-64%
9	Strasbourg	19	7	-64%
10	Brest	17	6	-64%
11	Reims	16	6	-64%
12	Montpellier	16	6	-64%
13	Nantes	15	6	-64%
14	Toulouse	15	5	-64%
15	Auxerre	14	5	-64%
16	Saint-Étienne	14	5	-64%
17	Angers	13	5	-64%
18	Le Havre	9	3	-63%

Fuente: Elaboración propia a partir de LFP (2025) L'Équipe (2025).

El impacto distributivo fue inmediato. La tabla refleja una simulación de ingresos audiovisuales por club para 2025/26 frente al nivel anterior, con caídas muy severas: el PSG pasaría de 85 millones a 25 millones, el Olympique de Marseille de 45,2 a 15 y el Mónaco de 38,7 a 12. De ahí que el modelo francés aparece como el más frágil de las *Big Five*, no tanto por una fórmula de reparto anómala, sino por el fuerte deterioro del valor total del contrato.

Gráfico 13. Comparación entre ingreso previsto y efectivo. Temporada 2024-2025 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de LFP (2025) y L'Équipe (2025).

En suma, la principal singularidad del modelo francés no reside tanto en su arquitectura formal de reparto como en la crisis de valor que ha sufrido el producto audiovisual de la Ligue 1 en los últimos años. Los episodios de Mediapro y DAZN han puesto de manifiesto que la centralización, por sí sola, no garantiza estabilidad ni crecimiento cuando el mercado no valida las expectativas de la competición. En este sentido, la Ligue 1 se ha convertido en el ejemplo más claro del *Big Five* de cómo una crisis en los derechos audiovisuales puede trasladarse de forma inmediata al núcleo económico del campeonato y limitar su capacidad competitiva frente a ligas más sólidas.

3. Comparación entre ligas

La comparación entre las cinco grandes ligas europeas permite observar que, aun partiendo todas ellas de un modelo de comercialización centralizada, los resultados económicos y competitivos difieren de manera significativa. Tales diferencias se explican, sobre todo, por tres factores: la capacidad de cada liga para internacionalizar su producto audiovisual, el volumen total de valor capturado en los contratos y el grado de redistribución incorporado en la fórmula de reparto. Con el fin de ordenar el análisis, a continuación, se presenta una tabla sintética con varios indicadores cuantitativos elaborados a partir de las cifras de valor doméstico e internacional, así como de los datos de reparto y concentración desarrollados en el análisis individual de cada campeonato.

Tabla 4. Indicadores comparados del modelo audiovisual en las cinco grandes ligas europeas

Liga	Doméstico(M€)	internacional(M€)	Total(M€)	% internacional(s/total)	Ratio int./dom.	Índice escala(Premier=100)	Reparto base (resumen)	Desigualdad sintética
Premier League	1.546	1.567	3.113	50.3%	1.01x	100.0	Equal share alto; ingresos internacionales se reparten 100% igualitarios	Ratio 1.9/último: 1,60:1
LaLiga	1.194	835	2.029	41.2%	0.70x	65.2	50/25/25 (igualitario/rendimiento/implantación) + detracciones y efecto CVC en parte de clubes	Ratio 1.9/último: 3,95:1; Top 3: 32,7%
Bundesliga	1.121	318	1.439	22.1%	0.28x	46.2	≈50% igualitario; 43% rendimiento; 4% cantera; 3% interés/popularidad	Ratio 1.9/último: 2,54:1; 9 clubes >50%
Serie A	900	200	1.100	18.2%	0.22x	35.3	50% igualitario; 28% resultados; 22% radicamento sociale	Ratio 1.9/último: 3:1; Top 4 ≈31%
Ligue 1	500	160	660	24.2%	0.32x	21.2	≈30% fijo; 20% licence club; 30% resultados; 20% notoriedad	Caso atípico: mayor peso de la inestabilidad contractual

Fuente: elaboración propia a partir de Deloitte (2026b),

3.1. Estructura de comercialización

Las cinco grandes ligas europeas comparten hoy una misma lógica básica de comercialización: la venta centralizada de los derechos audiovisuales. Esta coincidencia no es casual, sino el reflejo de la consolidación de un modelo en el que la competición se concibe como un activo colectivo, organizado a través de paquetes, territorios, franjas horarias y tipos de plataforma. Como se ha señalado en el marco teórico, esta forma de estructurar la venta reduce los costes de transacción, favorece la competencia entre operadores y permite construir una marca-liga más coherente y comercializable que la que surgiría de una negociación fragmentada entre clubes.

Ahora bien, que todas las ligas compartan esta base institucional no significa que todas hayan sabido aprovecharla del mismo modo. La diferencia realmente relevante no está ya entre sistemas centralizados e individualizados, sino entre aquellas ligas que han logrado convertir esa centralización en una herramienta eficaz de expansión internacional y aquellas que siguen dependiendo sobre todo de su mercado doméstico. En esta línea, la Premier League representa el ejemplo más sólido, porque su modelo no solo organiza la venta, sino que impulsa una marca global capaz de generar unos ingresos internacionales prácticamente equivalentes a los nacionales. LaLiga se sitúa en una posición intermedia-alta, con una proyección exterior importante, mientras que Bundesliga y Serie A siguen mostrando una estructura comercial mucho más vinculada a sus mercados internos. La Ligue 1, por su parte, evidencia que la centralización puede existir sin traducirse necesariamente en una fortaleza comercial suficiente.

Por eso, el dato más revelador no es simplemente que todas las ligas vendan de forma conjunta, sino el distinto grado en que esa venta conjunta ha sido capaz de desnacionalizar el valor del producto. En la tabla comparativa del trabajo, el ratio internacional/doméstico alcanza 1,01x en la Premier League y 0,70x en LaLiga, frente a 0,28x en la Bundesliga, 0,22x en la Serie A y 0,32x en la Ligue 1. Esto permite entender que la estructura de comercialización no debe valorarse solo desde un punto de vista jurídico o formal, sino también por su capacidad para convertir una competición nacional en un activo audiovisual exportable. Dicho de otro modo, la centralización es una condición necesaria para ordenar y empaquetar el producto, pero por sí sola no garantiza una posición internacional fuerte. Para ello también influyen la marca, la demanda global, la calidad competitiva y la credibilidad comercial de cada campeonato.

Consiguientemente, la comparación entre ligas permite extraer una idea de fondo: la estructura de comercialización importa no solo porque organiza la venta, sino porque condiciona la escala económica que una liga puede alcanzar en el mercado audiovisual global.

3.2. Valor de los contratos

Si la estructura de comercialización muestra cómo se organiza el producto, el valor de los contratos permite medir hasta qué punto cada liga ha logrado monetizarlo. En este plano, la comparación revela una jerarquía muy marcada: la Premier League alcanza un valor anual agregado de 3.113 millones de euros, seguida de LaLiga con 2.029 millones, la Bundesliga con 1.439 millones, la Serie A con 1.100 millones y la Ligue 1 con 660 millones. Expresado en un índice de escala con base 100 en la liga inglesa, ello implica que LaLiga representa el 65,2% del valor de la Premier, la Bundesliga el 46,2%, la Serie A el 35,3% y la Ligue 1 apenas el 21,2%. La distancia no es, por tanto, meramente cuantitativa, sino estructural: cada liga ocupa una posición muy diferente dentro del mercado europeo de derechos audiovisuales.

No obstante, el verdadero interés analítico del dato no reside solo en la existencia de esa jerarquía, sino en lo que revela sobre la capacidad desigual de las ligas para convertir notoriedad deportiva en valor audiovisual recurrente. La Premier League no lidera únicamente porque venda mucho en el mercado doméstico, sino porque combina escala, estabilidad competitiva percibida, fuerte penetración internacional y una estructura comercial que refuerza la demanda en sucesivos ciclos. LaLiga mantiene una segunda posición sólida, lo que confirma que sigue siendo una de las propiedades futbolísticas más valiosas de Europa, pero también pone de manifiesto una brecha relevante respecto al modelo inglés. Bundesliga y Serie A ocupan una posición intermedia: son ligas potentes y estables, pero menos internacionalizadas y, por esta razón, menos capaces de capturar valor agregado en la misma magnitud. La Ligue 1, por último, no solo aparece como la más débil en términos de escala, sino como la más expuesta a la fragilidad del mercado.

Desde una perspectiva económica, esta divergencia permite extraer una conclusión más profunda: el valor del contrato audiovisual no refleja únicamente la calidad deportiva de una liga, sino también su grado de institucionalización como producto de entretenimiento global. Una competición puede ser relevante en términos nacionales y, sin embargo, quedar muy rezagada en su monetización internacional si no consigue estabilizar audiencias, operadores y percepción de marca.

Bajo esta óptica, la superioridad de la Premier League expresa una hegemonía económica consolidada; la segunda posición de LaLiga confirma una capacidad notable, aunque no equivalente; y la debilidad relativa de la Ligue 1 evidencia hasta qué punto el fallo en la validación comercial del producto puede traducirse inmediatamente en pérdida de escala competitiva.

En suma, la centralización ordena el mercado, pero la jerarquía económica entre ligas se decide en la capacidad de cada una para transformar visibilidad, marca y atractivo competitivo en ingresos audiovisuales duraderos. Esa es, probablemente, una de las claves más relevantes del análisis comparado.

3.3. Criterios de reparto

La comparación entre ligas muestra que la centralización de la venta no produce por sí sola un resultado redistributivo homogéneo. El verdadero elemento diferenciador se encuentra en la fórmula de reparto. Desde esta perspectiva, el reparto no debe entenderse como una mera fase técnica posterior a la venta, sino como el punto en el que cada competición revela su propia concepción del equilibrio entre solidaridad, incentivo al rendimiento y reconocimiento del peso comercial de cada entidad.

La Premier League representa el modelo en el que el componente igualitario tiene una función correctora más visible. Se aprecia que el *equal share* actúa como un verdadero suelo de ingresos para todos los clubes, amortiguando la volatilidad derivada del rendimiento deportivo y reduciendo la distancia final entre el primero y el último. El dato más interesante no es solo que exista una parte común, sino que esa parte común condiciona de forma decisiva el resultado final del reparto: cuando se excluye el *equal share* y se observan únicamente los componentes variables, la concentración aumenta claramente. En términos institucionales, ello sugiere que el modelo inglés no renuncia a premiar el rendimiento ni la exposición televisiva, pero sí los somete a un mecanismo igualador suficientemente fuerte como para contener sus efectos más polarizadores.

LaLiga, en cambio, responde a una lógica más híbrida. Su estructura 50/25/25 parte de una base igualitaria relevante, pero mantiene dos bloques variables que refuerzan la posición de los clubes con mayor rendimiento histórico y con mayor implantación social. A ello se añade una singularidad que complica aún más el modelo español: las detracciones previas derivadas tanto de las obligaciones legales del Real Decreto-ley 5/2015 como, en el caso de los clubes adheridos, del acuerdo con CVC. El sistema español no solo es menos igualitario en sus criterios que el inglés, sino también más complejo en su aplicación efectiva. Puede afirmarse que LaLiga ha corregido de forma

clara los excesos del antiguo modelo individual, pero sin desprenderse del todo de una lógica que sigue reconociendo y reproduciendo el peso estructural de los grandes clubes. La Bundesliga presenta probablemente el diseño más equilibrado desde el punto de vista institucional. Aunque también premia el rendimiento, su sistema se apoya en cuatro pilares: igualdad, rendimiento, cantera e interés, lo que evita concentrar toda la parte variable en la clasificación o en la audiencia. La incorporación de factores ligados al desarrollo de jóvenes y a la implantación social del club refleja una concepción más orgánica del reparto, conectada con la sostenibilidad estructural de la competición. Así, el modelo alemán convierte la redistribución no solo en una herramienta económica, sino también en un instrumento de política institucional del campeonato.

La Serie A ocupa una posición intermedia. La *riforma Lotti* reforzó el componente igualitario hasta el 50% y redujo parte de la ventaja histórica de los grandes clubes. Con todo, el sistema italiano sigue otorgando un peso relevante al rendimiento deportivo y al *radicamento sociale*, que combina asistencia, audiencia y, más recientemente, minutos de jugadores jóvenes. Italia ha avanzado así hacia una distribución más equilibrada, pero no plenamente correctora: el reparto sigue premiando la trayectoria, la centralidad mediática y la capacidad de movilización social, de modo que modera la concentración sin eliminarla por completo.

La Ligue 1, por su parte, combina un tramo fijo con criterios ligados a la estructura del club, el rendimiento y la notoriedad. Aunque existe una base común, el peso de la visibilidad y de la jerarquía deportiva sigue favoreciendo a los clubes más expuestos. Con todo, en Francia el problema principal no está tanto en la fórmula de reparto como en la debilidad del valor total a distribuir. Cuando el contrato audiovisual pierde volumen y estabilidad, también se reduce la capacidad redistributiva del sistema. Por eso, en el caso francés, el debate sobre el reparto no puede separarse de la fragilidad comercial del producto audiovisual.

En conjunto, la comparación permite sostener una idea importante para este trabajo: la venta centralizada homogeneiza el mecanismo de comercialización, pero no homogeneiza sus efectos distributivos. La Premier League utiliza el reparto para contener la desigualdad sin eliminar el incentivo competitivo; la Bundesliga lo articula con una lógica institucional más equilibrada y social; LaLiga y la Serie A adoptan esquemas mixtos en los que la solidaridad convive con un reconocimiento fuerte del peso deportivo y comercial de los grandes clubes; y la Ligue 1 muestra que, cuando el valor total del contrato se debilita, incluso una fórmula razonable pierde eficacia

práctica. En este marco, los criterios de reparto son uno de los principales instrumentos a través de los cuales cada liga define qué tipo de competición quiere sostener.

3.4. Impacto sobre la desigualdad competitiva

Para valorar el impacto del modelo audiovisual sobre la desigualdad competitiva no basta con observar cuánto ingresan las ligas en términos agregados. Resulta más útil descender al reparto interno y comprobar hasta qué punto la distribución de los derechos contribuye a consolidar jerarquías deportivas estables o, por el contrario, permite una competencia más abierta. Con ese fin, en este apartado se incorporan cuatro indicadores sintéticos calculados para la temporada 2024/25: la ratio entre el primer y el último club por ingresos audiovisuales, el porcentaje del total concentrado en el top 3 de perceptores, el coeficiente de Gini del reparto y la coincidencia entre los cuatro clubes que más ingresan y los cuatro primeros clasificados de cada liga. Estos indicadores no pretenden establecer una causalidad mecánica entre ingreso audiovisual y resultado deportivo, pero sí permiten aproximarse de forma razonable al grado en que la desigualdad económica tiende a reforzar o a contener la rigidez competitiva de cada campeonato.

Tabla 5. Indicadores de desigualdad competitiva del reparto audiovisual por liga

Liga	Nº clubes	Ratio 1.º/último	Top 3 sobre el total	Coefficiente de Gini
Premier League	20	1,60:1	18,1%	0.08
LaLiga	20	3,95:1	32,7%	0.24
Bundesliga	18	3,11:1	25,2%	0.19
Serie A	20	3,21:1	24,2%	0.21
Ligue 1	18	9,55:1	37,9%	0.32

Fuente: Elaboración propia a partir de Premier League Official (2025), LaLiga (2025), Football-Finance (2023), Panorama (2025), LFP (2025) y L'Équipe (2025).

La Premier League presenta la distribución menos desigual del grupo: la ratio entre el club que más percibe y el que menos recibe es de 1,60:1, el top 3 concentra solo el 18,1% del total y el coeficiente de Gini se sitúa en 0,077. Sin embargo, esa menor desigualdad no elimina la conexión entre recursos y rendimiento, ya que los cuatro clubes que más ingresan coinciden plenamente con el top 4 final de la competición. En otras palabras, el modelo inglés contiene la polarización extrema, pero no rompe la relación entre fortaleza económica y posición deportiva.

LaLiga ofrece el patrón opuesto. La ratio primero/último asciende a 3,95:1, el top 3 absorbe el 32,7% del reparto y el coeficiente de Gini alcanza 0,243, el segundo valor más alto del conjunto si se toma la Ligue 1 como caso singular. A ello se suma un dato

especialmente revelador: también aquí la coincidencia entre top 4 de ingresos y top 4 deportivo es total. Esta combinación sugiere que el modelo español, aun habiendo corregido los desequilibrios del antiguo sistema individualizado, sigue reproduciendo una jerarquía económica muy marcada que se proyecta con bastante nitidez sobre la jerarquía deportiva.

La Bundesliga, leída con la cautela ya indicada, se sitúa en una posición intermedia relativamente equilibrada. A partir de la distribución estimada para 2024/25, la ratio primero/último se mueve en torno a 3,11:1, el top 3 concentra aproximadamente el 25,2% del total y el Gini se sitúa en 0,189. La coincidencia entre top 4 de ingresos y top 4 deportivo es de 3 sobre 4, lo que sugiere una estructura menos rígida que la española.

La Serie A presenta un nivel de concentración superior al alemán y claramente inferior al español. En la temporada 2024/25, la ratio entre el primer y el último club por ingresos televisivos es de 3,21:1, el top 3 concentra el 24,2% del total y el coeficiente de Gini alcanza 0,206. La coincidencia entre top 4 económico y top 4 deportivo es también de 3 sobre 4. Este resultado apunta a una liga en la que la desigualdad financiera sigue siendo importante, aunque no completamente cerrada desde el punto de vista competitivo. Italia parece situarse así en una zona intermedia: el reparto no produce una compresión suficiente como para igualar de forma clara a los clubes medianos con los grandes, pero tampoco genera una correspondencia tan cerrada entre dinero y clasificación como la que se observa en LaLiga.

La Ligue 1 constituye el caso más extremo y, a la vez, el más delicado de interpretar, tomando datos de la temporada 2024/2025, antes de la crisis, la ratio primero/último asciende a 9,44:1, el top 3 concentra el 37,9% del total y el coeficiente de Gini alcanza 0,316, el más alto del grupo. La coincidencia entre top 4 económico y top 4 deportivo es de 3 sobre 4. No obstante, en Francia la desigualdad interna no puede analizarse de forma aislada, porque el principal problema del modelo no es solo distributivo, sino también de fragilidad del valor global.

En conjunto, los cuatro indicadores utilizados permiten sostener una conclusión relevante para este trabajo: la desigualdad audiovisual no se traduce de forma automática la clasificación, aunque sí parece condicionar de manera clara el rango de resultados plausibles en la parte alta de cada liga. Allí donde el reparto está más comprimido, como en la Premier League, la élite económica sigue existiendo, pero se apoya sobre una base competitiva más ancha. Allí donde la concentración es mayor, como en LaLiga, la correspondencia entre poder económico y jerarquía deportiva

aparece mucho más nítida. Bundesliga y Serie A ocupan posiciones intermedias, mientras que la Ligue 1 evidencia que, cuando a la desigualdad se suma una pérdida de valor contractual, el problema deja de ser solo competitivo para convertirse también en estructural.

CAPÍTULO IV: IMPLICACIONES DE SOSTENIBILIDAD DEL MODELO AUDIOVISUAL

1. Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera del modelo audiovisual no depende únicamente de la magnitud de los ingresos que genera, sino de su capacidad para sostener de forma estable la estructura económica de clubes y competiciones a medio y largo plazo. En este sentido, los derechos audiovisuales han reforzado claramente la previsibilidad presupuestaria del fútbol europeo, al proporcionar flujos recurrentes, contratos plurianuales y una base relativamente sólida para la planificación. Sin embargo, esa misma centralidad también convierte al sistema en más vulnerable cuando los clubes ajustan su nivel de gasto a expectativas de ingresos que no siempre están plenamente garantizadas.

La cuestión principal no es cuánto dinero aporta el mercado audiovisual, sino el grado de dependencia que produce. Como se ha observado en el análisis comparado, todas las grandes ligas obtienen una parte muy relevante de sus ingresos a través de la comercialización de derechos, pero no todas lo hacen con el mismo nivel de robustez. La Premier League y, en menor medida, LaLiga han conseguido consolidar modelos de gran escala y notable capacidad de internacionalización. En cambio, el caso francés muestra con especial claridad que, cuando el valor del contrato no se corresponde con una demanda suficientemente estable, el riesgo deja de afectar solo a algunos clubes y pasa a comprometer la consistencia económica de la propia competición.

En este contexto, la regulación de la UEFA adquiere una importancia central. Las *Financial Sustainability Regulations* insisten en una idea básica: el crecimiento del ingreso solo es financieramente sostenible si va acompañado de solvencia, estabilidad y control de costes (UEFA, 2023a; UEFA, 2024b). Por ello, la sostenibilidad del modelo audiovisual no debe medirse solo por el volumen de recursos captados, sino por la capacidad de clubes y ligas para transformar esos ingresos en estructuras de gasto prudentes, resilientes y compatibles con la continuidad del sistema competitivo.

2. Sostenibilidad social

La sostenibilidad social del modelo audiovisual no puede medirse únicamente por su capacidad para expandir audiencias o aumentar ingresos, sino también por su aptitud para preservar la legitimidad del fútbol como bien cultural y social. A diferencia de otros sectores, el fútbol profesional no genera solo rentabilidad, sino también identidad, pertenencia y vinculación comunitaria. De este modo, un modelo audiovisual socialmente sostenible debe mantener un equilibrio razonable entre la explotación comercial del producto y el acceso efectivo de los aficionados que históricamente han sostenido a los clubes (UEFA, 2022).

Desde esta perspectiva, el principal problema del modelo actual es que su éxito económico ha intensificado tensiones que afectan directamente a esa legitimidad. La creciente fragmentación de los derechos entre operadores y plataformas ha encarecido el acceso al producto televisado, dificultando que una parte de la afición pueda seguir de forma completa y estable a su propio equipo. A ello se suma una segunda tensión, más profunda: la organización de horarios y ventanas de emisión responde cada vez más a la lógica de maximización de audiencias globales que a las rutinas del aficionado local. Cuando esto ocurre, el seguidor tradicional deja de ser el centro natural del sistema y pasa a ser, en cierta medida, un coste de adaptación del negocio (Comisión Europea, 2010).

En consecuencia, la principal crítica que puede formularse al modelo audiovisual europeo es que ha sido muy eficaz para convertir el fútbol en un producto global, pero bastante menos convincente a la hora de proteger su dimensión social original. El riesgo no es únicamente reputacional. Si el crecimiento del negocio se construye sobre una progresiva pérdida de accesibilidad, de cercanía y de centralidad del aficionado local, la expansión económica puede acabar erosionando parte de la base social que dio sentido al propio producto. Por ello, la sostenibilidad social del modelo no exige frenar su desarrollo comercial, pero sí impedir que la lógica del mercado termine vaciando de contenido la relación entre clubes, competiciones y comunidad.

3. Valoración crítica del modelo

En conjunto, el modelo audiovisual europeo ha sido muy eficaz para profesionalizar el fútbol, elevar sus ingresos y consolidarlo como una industria global. Sin embargo, ese éxito económico no equivale automáticamente a una sostenibilidad plena.

La propia UEFA señala que la principal fuente de nuevo crecimiento en el fútbol europeo ya no ha sido la televisión, como ocurrió en la etapa 2009-2019, sino los ingresos comerciales y de estadio en el periodo 2019-2024 (UEFA, 2024a). A ello se

añade que los ingresos de los clubes de primera división alcanzaron los 26,8 mil millones de euros en 2023 y se preveía que superaran los 29 mil millones en 2024, al tiempo que la ratio salarios/ingresos descendía al 61% en 2023 (UEFA, 2024a; UEFA, 2025). Este cambio sugiere que el modelo audiovisual sigue siendo central, pero también que ya no basta por sí solo para sostener el crecimiento futuro del sector. En cierto sentido, su propio éxito parece haber puesto de manifiesto algunos de sus límites estructurales.

Por ello, la valoración final no debería ser ni puramente celebratoria ni abiertamente pesimista. El modelo audiovisual ha sido una condición fundamental para la modernización económica del fútbol europeo, pero no garantiza por sí mismo ni estabilidad duradera ni legitimidad social suficiente. Su sostenibilidad real depende, por un lado, de que el crecimiento de ingresos no siga traducéndose automáticamente en mayores rigideces de gasto y, por otro, de que la expansión global del producto no termine erosionando la base social que históricamente lo sostuvo (UEFA, 2024a; UEFA, 2024b). En consecuencia, más que un modelo plenamente sostenible, lo que existe hoy es un modelo económicamente potente, pero todavía condicionado por límites financieros y sociales que siguen sin resolverse del todo.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha partido de una premisa que la evidencia analizada permite sostener: la venta de derechos audiovisuales se ha convertido en uno de los ejes estructurales del fútbol contemporáneo europeo. Ya no se trata de una fuente complementaria de financiación, sino de una herramienta central de generación de ingresos planificación presupuestaria y posicionamiento competitivo de clubes y ligas. En este plano, la transformación del fútbol en un producto económico y audiovisual global no puede comprenderse sin atender al peso que la explotación televisiva y digital ha adquirido dentro de la estructura de ingresos de las *Big Five*, donde la emisión representa porcentajes decisivos del total y condiciona de forma creciente la viabilidad y capacidad de inversión de los clubes (Deloitte, 2024; UEFA, 2024).

En paralelo, el análisis comparado muestra que la centralidad económica del audiovisual no se traduce en resultados homogéneos entre ligas. Aunque las cinco operen bajo un sistema de venta centralizado, la capacidad de monetizar el producto liga es lo que les diferencia. La verdadera fractura se encuentra entre ligas que han conseguido convertir la centralización en una plataforma eficaz de expansión global y ligas que siguen dependiendo en mayor medida de sus mercados nacionales. La Premier League

constituye el caso paradigmático de internacionalización exitosa, al combinar escala, estabilidad contractual y una capacidad singular para transformar su competición en un activo transnacional. LaLiga mantiene una segunda posición sólida, aunque ya a una distancia apreciable, mientras que Bundesliga y Serie A presentan modelos más apoyados en la demanda doméstica. La Ligue 1, por su parte, muestra que la centralización no garantiza por sí sola una validación suficiente del producto por parte del mercado. En consecuencia, este trabajo permite sostener que el valor audiovisual de una liga depende menos de la existencia formal de venta conjunta que de su capacidad para proyectarse como marca competitiva global, estable y exportable (Oxera, 2011; Deloitte, 2024; UEFA, 2024)

La tercera conclusión se refiere a la relación entre reparto de ingresos, desigualdad económica y equilibrio competitivo. Uno de los hallazgos más consistentes del trabajo es que la centralización de la venta no elimina por sí misma la desigualdad; simplemente desplaza la cuestión hacia el diseño de la fórmula distributiva. En otras palabras, el problema decisivo no es solo quién vende, sino cómo se reparte lo vendido. El análisis comparado muestra que las ligas difieren de forma notable en la combinación entre componente igualitario, incentivos al rendimiento y reconocimiento del peso comercial o social de los clubes. En este punto, el trabajo refuerza una idea importante de la literatura: la venta conjunta puede aumentar el valor agregado y facilitar una distribución más equilibrada que los modelos individualizados, pero sus efectos reales dependen de la arquitectura institucional concreta de cada liga (García-del-Barrio & Szymanski, 2009; Szymanski, 2001).

Vinculado a lo anterior, la desigualdad económica derivada del reparto audiovisual no determina automáticamente la clasificación deportiva, pero sí condiciona de manera muy clara el rango de resultados plausibles dentro de cada campeonato. El trabajo no sostiene una causalidad mecánica entre ingresos y rendimiento, ya que en el resultado deportivo intervienen también factores de gestión, inversión, talento y coyuntura competitiva. Con todo, allí donde el reparto está más concentrado la jerarquía deportiva tiende a ser más rígida, mientras que allí donde está más comprimido se amplía el suelo competitivo de la liga. Por lo tanto, el dinero audiovisual no decide por sí solo quién gana, pero sí influye significativamente en la capacidad sostenida de los clubes para mantenerse en la élite, absorber errores deportivos y reproducir ventajas acumuladas.

La sostenibilidad del modelo audiovisual europeo debe valorarse de forma necesariamente matizada. Los derechos audiovisuales han aportado previsibilidad,

recurrencia y capacidad de planificación a ligas y clubes, reforzando la profesionalización del sector y facilitando estrategias de inversión a medio plazo. Sin embargo, esa misma centralidad ha generado una dependencia estructural muy elevada de una fuente de ingresos cuya estabilidad no siempre está garantizada, como demuestra con claridad el caso francés. En este contexto, las Financial Sustainability Regulations de la UEFA resultan especialmente relevantes, al poner el acento en la solvencia, la estabilidad y el control de costes (UEFA, 2024; UEFA, 2024b). A ello se suma una dimensión social más dispar: aunque el modelo ha ampliado la visibilidad global del fútbol, también ha acentuado problemas de accesibilidad, fragmentación del consumo y distanciamiento respecto del aficionado local. En consecuencia, la sostenibilidad del sistema no depende solo del tamaño de los contratos, sino de la capacidad de transformar esos ingresos en estructuras de gasto resilientes y de preservar un equilibrio razonable entre comercialización, competitividad e interés general (UEFA, 2022).

En suma, la principal aportación de este trabajo consiste en mostrar que la venta de derechos audiovisuales ha sido, al mismo tiempo, el gran motor de modernización económica del fútbol europeo y uno de los principales mecanismos a través de los cuales se han intensificado sus tensiones estructurales. Ha permitido profesionalizar ligas y clubes, aumentar ingresos, reforzar la planificación financiera y proyectar el fútbol europeo a escala global. Pero también ha contribuido a reproducir desigualdades entre ligas, a mantener concentraciones relevantes dentro de algunas competiciones y a plantear interrogantes serios sobre la sostenibilidad financiera y social del modelo. Por ello, la conclusión no debería ser ni triunfalista ni pesimista. El modelo audiovisual europeo ha demostrado una extraordinaria capacidad para generar valor, pero su éxito económico no equivale automáticamente a equilibrio competitivo ni a sostenibilidad plena. Más que un modelo acabado y plenamente resuelto, lo que existe hoy es un modelo económicamente sofisticado, institucionalmente influyente y socialmente discutido, cuya estabilidad futura dependerá de su capacidad para combinar crecimiento, redistribución y legitimidad de forma más equilibrada que hasta ahora.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos

Fin de Grado


ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Juan Díaz Vega, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La venta de derechos audiovisuales en el fútbol europeo: análisis comparativo del *Big Five* y su sostenibilidad.", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de marzo de 2026

Firma:  _____

BIBLIOGRAFÍA

- 888sport. (2023, 15 de agosto). *Remembering the early days of the Premier League on Sky Sports*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.888sport.com/blog/remembering-early-days-of-premier-league-on-sky-sports>
- Alcolea, G., & García Santamaría, J. V. (2011). Los derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y su repercusión en el mercado televisivo español. *Razón y Palabra*, 77.
- AT Kearney. (2013). *Winning in the business of sports*. AT Kearney.
- BBC Sport. (2023, 3 de diciembre). *Premier League agrees record £6.7bn domestic TV rights deal*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/67619756>
- Boardroom Ball. (2026, 17 de febrero). *Serie A TV rights shake up*. Boardroom Ball.
- Calcio e Finanza. (2018a, 8 de enero). *Ripartizione diritti tv Serie A, è scontro tra i club sui nuovi criteri*.
- Calcio e Finanza. (2018b, 5 de febrero). *Official: Mediapro acquires domestic Serie A TV rights, but Sky is contesting*.
- Calcio e Finanza. (2024a, 26 de julio). *Cartello nella vendita dei diritti tv, la Serie A e i club chiedono risarcimenti miliardari a tre agenzie*.
- Calcio e Finanza. (2024b, 29 de febrero). *Diritti tv, si cambia: più soldi ai club di Serie A che fanno giocare di più i giovani*.
- Calcio e Finanza. (2025a, 5 de junio). *Serie A ricavi diritti tv 2024/2025: le cifre squadra per squadra*.
- CNMC. (2022). *Resoluciones sobre procedimientos de supervisión en el mercado de derechos audiovisuales deportivos*. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
- Comisión Europea. (2006, 22 de marzo). *Commission makes commitments from FA Premier League legally binding* (IP/06/356)
- Comisión Europea. (2010). *Directrices sobre la aplicación de las normas de la UE en materia de competencia a los acuerdos de venta de derechos de retransmisión de acontecimientos deportivos*. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Core. (2018). *An examination of competitive balance across five European football leagues*. CORE.

DAZN. (2023, 23 de octubre). *DAZN si conferma principale piattaforma di riferimento per la Serie A TIM aggiudicandosi i diritti fino al 2029*.

de la Feria, L. (2025). The sporting exemption of broadcasting rights: Why and how does EU law exempt the collective sale of broadcasting rights by UEFA? *Journal of Legal Aspects of Sport*, 35(1), 1–25.

Deloitte. (2015). *Annual Review of Football Finance 2015*. Deloitte Sports Business Group.

Deloitte. (2024). *Annual Review of Football Finance 2024*.

Deloitte. (2026a). *Deloitte Football Money League 2026*. Deloitte.

Deloitte. (2026b, 21 de enero). *Real Madrid tops Deloitte Football Money League*. Deloitte.

Díaz de la Figuera, R. (2019). *Impacto del modelo de venta centralizado de los derechos audiovisuales de La Liga* (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Pontificia Comillas.

Dimic, N., Maslovska, I., & Tvaronavičienė, M. (2015). The economics of “Big Five” European football leagues. *CES Working Papers*, 7(2A), 434–442.

Directiva 2010/13/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de marzo de 2010, sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas a la prestación de servicios de comunicación audiovisual. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 95, de 15 de abril de 2010.

El País. (2025, diciembre). *Derechos de LaLiga: dossier online*. Consultado el 28 de febrero. <https://www.movistarplus.es/comunicacion/wpcontent/uploads/2025/12/DERECHOS-LALIGA-DOSSIER-ONLINE.pdf>

Euronews. (2026, 21 de enero). *Football’s richest clubs hit €12.4bn in record revenue season*. Euronews.

European Commission & Council of Europe. (2018). *The European club football finance and investment landscape*.

European Leagues. (2023). *The financial landscape of European football*. European Leagues.

European Leagues. (2025). *The European Club Finance and Investment Landscape 2025*. European Leagues.

European LIFE Programme. (s. f.). *Teaming-up for a conscious kick for the legacy of environment*. LIFE Project.

European Parliament. (2017). *Audiovisual rights in sports events* (EPRS Briefing 599320). Parlamento Europeo. Consultado el 26 de febrero de 2026. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599320/EPRS_BRI\(2017\)599320_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599320/EPRS_BRI(2017)599320_EN.pdf)

Eurosport. (2018, 8 de enero). *Diritti tv, ecco la svolta: 50% dei ricavi diviso in parti uguali, chi ci perde e chi ci guadagna*.

Football Benchmark. (2023). *Football clubs' valuation: The European Elite 2023*.

Gay de Liébana, J. M. (2016). *La gran burbuja del fútbol: Negocio, dinero y poder en el deporte rey*. Planeta.

García-del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45–68.

Ginesta, X. (2011). Televisión de pago, fútbol y derechos audiovisuales: una relación estratégica. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 43, 21–36.

GiveMeSport. (2024, 5 de octubre). *Why the Premier League was formed in 1992*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.givemesport.com/why-the-premier-league-was-formed-in-1992/>

Gratton, C., & Solberg, H. (2007). *The economics of sports broadcasting*. Routledge.

Guede, J. (2018). Derechos audiovisuales deportivos: concepto, naturaleza y explotación. *Revista Aranzadi de Derecho del Deporte y del Entretenimiento*.

Journalismfund Europe. (2025, 19 de noviembre). *Green Goals: How European football clubs scored for the planet*. Journalismfund Europe.

Kearney, A. T. (2019). *The sports market: Major trends and challenges in an industry on the move*. AT Kearney.

KPMG. (2023). *Football Benchmark – The European Elite*. KPMG.

Koutroumanides, C., Alexopoulos, P., Laios, A., & Douvis, J. (2019). The Italian Serie A TV rights selling model – historical study. *Gymnasium – Scientific Journal of Education, Sports, and Health*, 19(1, Supplement), 88–97.

L'Équipe. (2024a, 15 de julio). *Depuis 2020, les trois derniers cycles d'attribution des droits TV de la Ligue 1 ont vu le montant revu à la baisse*.

L'Équipe. (2024b, 1 de agosto). *Droits TV : l'attribution des droits de la Ligue 1 officialisée, DAZN proposera un abonnement à 29,99 euros par mois*.

L'Équipe. (2025a, 12 de febrero). *DAZN n'a payé que la moitié de sa facture pour les droits TV de la Ligue 1, la LFP attaque pour défaut de paiement*.

L'Équipe. (2025b, 19 de febrero). *Droits TV : DAZN, principal diffuseur de la Ligue 1, réclame 573 millions d'euros à la LFP.*

L'Équipe. (2025c, 13 de febrero). *Pourquoi le conflit LFP-DAZN n'est pas un Mediapro bis.*

L'Équipe. (2025d, 30 de junio). *DAZN a payé sa dernière échéance pour les droits TV de la Ligue 1.*

La Gazzetta dello Sport. (2023, 23 de octubre). *Serie A, assegnati a Dazn+Sky i diritti tv dal 2024 al 2029 per una cifra tra 4,5 e 5 miliardi.*

Libero Football Finance. (2024). *Private equity in European football: Trends and risks.* Libero Football Finance.

Libero Football Finance. (2025, 1 de diciembre). *European football reaches record high – but challenges are increasing.* Libero Football Finance.

LFP. (2024a). *Le bilan 2023-2024 de la licence club.* Ligue de Football Professionnel.

LFP. (2024b, 1 de agosto). *La LFP confirme deux accords majeurs avec DAZN et beIN SPORTS pour les droits média de la Ligue 1 McDonald's.* Ligue de Football Professionnel.

Linklaters. (2024, julio). *Anatomy of a fall: The story of French football domestic broadcasting rights.*

Matchday Finance. (2025, February 2). *Premier League broadcast distribution for season 2023/24.* Consultado el 27 de febrero. <https://www.matchdayfinance.com/post/premier-league-broadcast-distribution-for-season-2023-24>

MilanPress. (2025, 31 de julio). *La classifica dei diritti TV per la Serie A 2024-25: il Milan è fuori dal podio.*

Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1–14.

Oxera. (2014, 23 de enero). *Marketing of football broadcasting rights: Is competition off-side?* Oxera Agenda.

Premier League. (2016, 16 de septiembre). *How much money do clubs receive from the distribution of broadcast rights?* Premier League.

Premier League. (2025, 2 de mayo). *Premier League central payments to clubs 2023/24.* Premier League.

PwC. (2023). *Sports outlook: Europe 2023.* PwC.

Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. *Boletín Oficial del Estado*.

Reuters. (2024, 26 de julio). *Italian soccer clubs seek jumbo compensation in broadcast rights case*.

Reuters. (2025a). *Reporting on the DAZN/LFP dispute and the financial instability of Ligue 1 rights market*.

Reuters. (2025b, 10 de junio). *Italy plans to scrap no single buyer rule in Serie A TV rights sale*.

Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289.

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *Journal of Political Economy*, 64(3), 242–258.

SBI Barcelona. (2024a, 15 de diciembre). *'Big Five' Leagues media rights: Widening gap*. SBI Barcelona.

SBI Barcelona. (2024b, 4 de diciembre). *Broadcasting revenue: The golden goose?* SBI Barcelona.

Senn Ferrero. (2020, 16 de septiembre). *Síntesis del RDL 5/2015 sobre la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol español*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.sennferrero.com/2020/09/17/sintesis-del-rdl-5-2015>

Sénat. (s. f.). *Les droits audiovisuels du football : cession et répartition*.

Sports Acquisition. (2025, 25 de abril). *Analysis of media rights in professional sports leagues*. Sports Acquisition.

SportsPro Media. (2018, 12 de febrero). *The rights track: A history of the Premier League's UK TV deals*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.sportspro.com/insights/analysis/rise-premier-leagues-uk-tv-rights-income/>

SportsPro News. (2023, 4 de diciembre). *Premier League TV rights sold for record UK£6.7bn as Sky keeps bulk of matches*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.sportspro.com/news/premier-league-tv-rights-deal-sky-tnt-amazon-2025-2029/>

Statista. (2024, 15 de julio). *Sports broadcasting rights by league 2024*. Statista.

Sustainability Magazine. (2025, 8 de enero). *How is UEFA making European football sustainable?* Sustainability Magazine.

Swiss Ramble. (2023, 12 de diciembre). *Premier League TV deal 2025-29*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://swissramble.substack.com/p/premier-league-tv-deal-2025-29>

Szymanski, S. (2001). Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *The Economic Journal*, 111(469), F69–F84.

The ESK. (2024, 20 de noviembre). *The OTT era in European football broadcasting. The Analysis Series*.

The ESK. (2025, 14 de agosto). *The English and major European football broadcast rights market. The Analysis Series*.

The Guardian. (2020, 15 de diciembre). *Ligue 1 clubs stare into financial abyss after huge TV deal collapses*.

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, versión consolidada publicada en el *Diario Oficial de la Unión Europea*, C 202, de 7 de junio de 2016.

UEFA. (2021, 16 de diciembre). *UEFA Football Sustainability Strategy 2030*. UEFA.

UEFA. (2022, 11 de mayo). *UEFA sustainability strategy: Strength through unity*. UEFA.

UEFA. (2023a). *Financial sustainability*. UEFA.

UEFA. (2023b). *European Club Footballing Landscape*. UEFA.

UEFA. (2024). *European Club Footballing Landscape – Benchmarking Report 2024*. UEFA Publications.

UEFA. (2024a). *Club licensing*. UEFA.

UEFA. (2024b). *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations (Edition 2024)*. UEFA.

UEFA. (2025, 4 de julio). *CFCB First Chamber finalises the assessment of the financial sustainability requirements in the 2024/25 season*. UEFA.

UNCTAD. (2018). *Competition issues in the sale of audiovisual rights for major sporting events*. United Nations Conference on Trade and Development.

WinSportsOnline. (2025, 26 de noviembre). *English Premier League viewership statistics*. Consultado el 9 de marzo de 2026. <https://www.winsportsonline.com/research/football/english-premier-league-viewership-statistics/>

World Intellectual Property Organization. (2023). *Broadcasting and media rights in sport*.