

Rodrigo  
Díaz  
De la Figuera



Facultad de Empresariales

# IMPACTO DEL MODELO DE VENTA CENTRALIZADO DE LOS DERECHOS AUDIOVISUALES DE LA LIGA

Autor: Rodrigo Díaz de la Figuera  
Director: Jorge Martín Magdalena

IMPACTO DEL MODELO DE VENTA CENTRALIZADO DE LOS DERECHOS  
AUDIOVISUALES DE LA LIGA



MADRID | Abril, 2019

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Planteamiento y justificación de la cuestión .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Metodología de la investigación .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Estado de la cuestión .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Conceptos básicos .....</b>	<b>16</b>
2.1. Definición de Fútbol Profesional .....	16
2.2. Definición de La Liga .....	16
2.3. Definición de Derechos Audiovisuales .....	17
2.4. Definición de Modelo de Venta de Derechos Audiovisuales .....	17
2.4.1. <i>El modelo centralizado</i> .....	18
2.4.2. <i>El modelo individual</i> .....	18
2.5. Definición de Diferencias Económicas .....	20
2.6. Definición de Equilibrio Competitivo.....	20
<b>3. Análisis del modelo de venta de derechos audiovisuales seguido por las grandes ligas europeas.....</b>	<b>21</b>
3.1. El modelo inglés.....	21
3.2. El modelo alemán.....	23
3.3. El modelo italiano .....	24
3.4. El modelo francés.....	26
<b>4. Evolución de la gestión de los derechos audiovisuales del fútbol en España</b>	<b>28</b>
4.1. El comienzo de fútbol televisado .....	29
4.2. Conflictos con las televisiones autonómicas .....	30
4.3. La entrada de un nuevo jugador: las televisiones privadas .....	30
4.4. Los inicios de la “guerra del fútbol” .....	31
4.5. La fusión de las plataformas digitales .....	32
4.6. La guerra continúa.....	33
4.7. Un nuevo modelo para la gestión de los derechos audiovisuales del fútbol....	33

<b>5. Análisis del 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.....</b>	<b>34</b>
5.1. Titularidad de los derechos .....	35
5.2. Cesión de los derechos para su comercialización .....	35
5.3. Funciones y composición del órgano gestor .....	35
5.4. Sistema de comercialización .....	36
5.5. Distribución de los ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales .....	36
5.6. Aportaciones obligatorias de cada club.....	37
5.7. Los derechos audiovisuales como colateral .....	38
5.8. Entrada en vigor del modelo de venta centralizado .....	38
<b>CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Planteamiento de hipótesis.....</b>	<b>39</b>
<b>2. Universo y muestra de datos.....</b>	<b>39</b>
<b>3. Variables de análisis .....</b>	<b>41</b>
<b>4. Resultados y verificación de hipótesis.....</b>	<b>45</b>
4.1. H <sub>1</sub> : el modelo de venta centralizado de derechos audiovisuales ha contribuido a la reducción de las diferencias económicas entre los clubes de fútbol de La Liga. 45	
4.1.1. <i>Ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales .....</i>	<i>45</i>
4.1.2. <i>Gastos de personal asociados a la plantilla deportiva.....</i>	<i>49</i>
4.2. H <sub>2</sub> : la reducción de las diferencias económicas ha contribuido a una mejora en la competitividad del campeonato liguero .....	55
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la industria global de eventos deportivos.....	1
Gráfico 2. Crecimiento del mercado de eventos deportivos vs. PIB.....	2
Gráfico 3. Ingresos de la industria de eventos deportivos.....	3
Gráfico 4. Ingresos generados por la industria del fútbol europea.....	4
Gráfico 5. Tamaño de la industria del fútbol europea en la temporada 2016/2017.....	4
Gráfico 6. Ingresos del BIG 5.....	7
Gráfico 7. Evolución del precio de los derechos audiovisuales del BIG 5.....	7
Gráfico 8. Crecimiento de los ingresos por derechos audiovisuales 2005 vs. 2008.....	8
Gráfico 9. Relación entre ingresos y masa salarial.....	9
Gráfico 10. Evolución del gasto en fichajes del BIG 5.....	10
Gráfico 11. Reparto de los ingresos generados por la venta de los derechos audiovisuales en la <i>English Premier League</i> en la temporada 2017/2018.....	22
Gráfico 12. Reparto de los ingresos generados por la venta de los derechos audiovisuales en la Bundesliga en la temporada 2016/2017.....	24
Gráfico 13. Reparto de los ingresos generados por la venta de los derechos audiovisuales en la Serie A en la temporada 2017/2018.....	25
Gráfico 14. Reparto de los ingresos generados por la venta de los derechos audiovisuales en la Serie A en la temporada 2018/2019E.....	26
Gráfico 15. Reparto de los ingresos generados por la venta de los derechos audiovisuales en la Ligue 1 en la temporada 2017/2018.....	28
Gráfico 16. Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2014/2015.....	45
Gráfico 17. Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2015/2016.....	45
Gráfico 18. Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2014/2015.....	46

Gráfico 19. Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2015/2016.....	47
Gráfico 20. Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2016/2017.....	47
Gráfico 21. Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2017/2018.....	48
Gráfico 22. Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2016/2017.....	48
Gráfico 23. Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2017/2018.....	49
Gráfico 24. Evolución de los ingresos de por la venta de derechos audiovisuales y gastos de personal asociados al primer equipo.....	50
Gráfico 25. Distribución del gasto total en plantilla deportiva de los clubes de La Liga temporada 2014/2015.....	50
Gráfico 26. Distribución del gasto total en plantilla deportiva de los clubes de la Liga temporada 2017/2018.....	51
Gráfico 27. Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2014/2015.....	52
Gráfico 28. Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2015/2016.....	52
Gráfico 29. Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2016/2017.....	52
Gráfico 30. Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2017/2018.....	53
Gráfico 31. Comparativa entre las diferencias económicas asociadas a los ingresos por la venta de derechos audiovisuales y al gasto asociado a la plantilla deportiva.....	54
Gráfico 32. Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2014/2015.....	56

Gráfico 33. Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2014/2015.....	57
Gráfico 34. Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2015/2016.....	58
Gráfico 35. Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2015/2016.....	58
Gráfico 36. Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2016/2017.....	59
Gráfico 37. Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2016/2017.....	59
Gráfico 38. Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2017/2018.....	60
Gráfico 39. Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2017/2018 .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento de los ingresos generados por diversos deportes.....	3
Tabla 2. Comparativa entre el modelo de venta de derechos audiovisuales centralizado e individualizado.....	19
Tabla 3. Equipos que han participado en la Primera División de La Liga (Temporadas 2014/2015 a 2017/2018) y su posición en la clasificación.....	40
Tabla 4. Equipos participantes en la Primera División de La Liga (Temporadas 2014/2015 a 2017/2018) e ingresos por la venta de derechos audiovisuales.....	43
Tabla 5. Equipos participantes en la Primera División de La Liga (Temporadas 2014/2015 a 2017/2018) y gastos asociados a la primera plantilla.....	43
Tabla 6. Posición de clubes de Primera División en función de la clasificación, los ingresos de la venta de derechos audiovisuales y el gasto asociado a la plantilla deportiva.....	44

## **RESUMEN**

En 2015 se introdujo, con el objetivo de reducir las deficiencias producidas por el modelo de venta de derechos audiovisuales individualizado, un modelo de venta centralizado. De esta forma, el campeonato nacional español se equiparaba al resto de grandes ligas europeas. Con este nuevo modelo, se han conseguido reducir las diferencias económicas entre los clubes de la Primera División del fútbol español, lo que ha conllevado una menor correlación entre la posición en la clasificación y los niveles de ingreso por la venta derechos audiovisuales y de gasto de personal asociado a la plantilla deportiva. Estos cambios se han traducido en una mejora del equilibrio competitivo del campeonato.

**Palabras clave: derechos audiovisuales, modelo de venta centralizado, diferencias económicas, equilibrio competitivo.**

## **ABSTRACT**

In 2015, a centralised sales model was introduced with the aim of reducing the shortcomings produced by the individualised broadcasting rights sales model. In this way, the Spanish national championship was on a par with the rest of the major European leagues. With this new model, it has been possible to reduce the economic differences between the clubs of the First Division of Spanish football, which has led to a lower correlation between the position in the ranking and the levels of income from the sale of broadcasting rights and football staff expenses. These changes have resulted in an improvement in the competitive balance of the championship.

**Keywords: broadcasting right, centralised sale, economic differences, competitive balance**



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1. Planteamiento y justificación de la cuestión

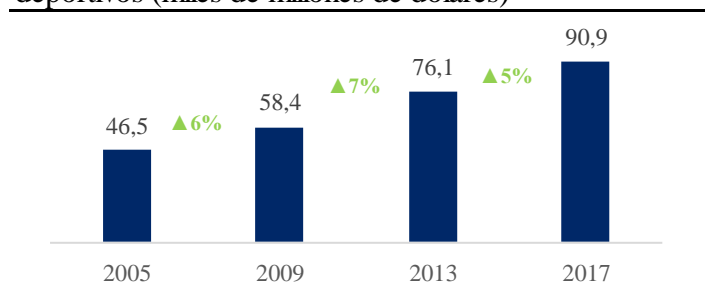
El deporte es una de las actividades básicas del ser humano. Así se demuestra en culturas como la maya que inventaron el “*pok a pok*” (Blom, 1932) o la griega con la creación de los Juegos Olímpicos (García, 1992), que todavía hoy se siguen celebrando.

En la actualidad el deporte sigue siendo una pieza esencial de nuestra forma de vida, siendo cada vez más recomendado por médicos dados sus claros beneficios (Garber et al., 2011).

Además, practicar algún tipo de deporte y aprovechar sus beneficios es cada día más sencillo gracias a la gran variedad de deportes que aumenta día a día, debido a la creación de nuevos deportes, los cuales ganan adeptos por su novedad (Flores, 2014).

Pero el deporte no solo proporciona beneficios para la salud, sino que conlleva un impacto económico considerable. Tanto si miramos cifras anuales como ciclos, en este caso, de cuatro años, el mercado del deporte está en auge en todos sus aspectos. Si nos centramos, por ejemplo, en el segmento de los eventos deportivos, y analizamos el periodo comprendido entre 2009 y 2017, podemos observar en el Gráfico 1 que los ingresos del mercado del deporte aumentaron en torno a los 32.000 millones de dólares (CARG<sup>1</sup>: 6%).

Gráfico 1. Evolución de la industria global de eventos deportivos (miles de millones de dólares)

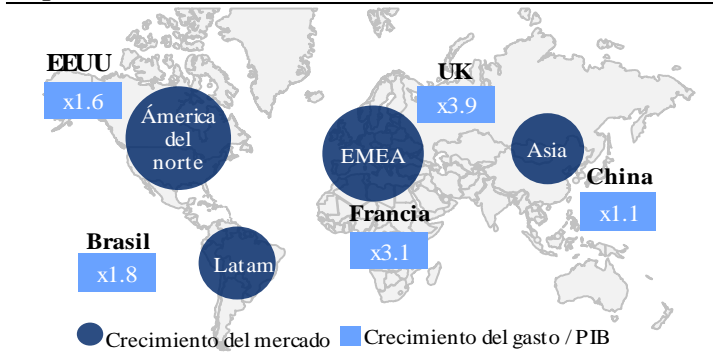


Fuente: Adaptado de AT Kearny (2013)

Este crecimiento ha supuesto que tan solo este segmento de la industria del deporte haya crecido más rápido que el PIB en casi todos los países (AT Kearney, 2013), como podemos apreciar en el Gráfico 2.

<sup>1</sup> La tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) mide el crecimiento en un período de años mediante una media geométrica.  $CAGR = (\text{valor final} / \text{valor inicial del periodo})^{1/(\text{número de años}-1)} - 1$

Gráfico 2. Crecimiento del mercado de eventos deportivos vs. PIB (2000-2012)



Fuente: Adaptado de AT Kearny (2013)

No obstante, no todos los deportes son igualmente populares y relevantes económicamente hablando. En este sentido, el fútbol es el deporte más popular del mundo con cerca de 4.000 millones de aficionados, y más de 200 asociaciones profesionales (Giulianotti, 2012).

En la sociedad europea, el fútbol es uno de los deportes más practicados y que más ha creado afición. A modo de ejemplo, en España, juegan al fútbol aproximadamente 5 millones de personas<sup>2</sup>, de las cuales 924.000 son jugadores federados<sup>3</sup>. Mientras, en Gran Bretaña hay aproximadamente 8 millones de practicantes<sup>4</sup>.

Pero este deporte no solo se practica, sino que es el deporte que más espectadores genera, ya sean presenciales en los estadios o telespectadores. A modo de ejemplo, la prórroga de la final entre España y Holanda de la Copa del Mundo celebrada en Sudáfrica en 2010 es la emisión en simultáneo más vista de la historia de nuestra televisión con un 85,9% de audiencia, es decir, casi 16 millones de españoles<sup>5</sup>. Y ello sin tener en cuenta a los millones de espectadores que siguieron la final en bares o en pantallas instaladas por las calles y plazas de España. En Gran Bretaña, cerca de 27 millones de personas presenciaron la semifinal de la Copa del Mundo de 2018, celebrada en Rusia, que enfrentó al combinado inglés y a la selección croata<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Fuente: CSD, 2017. Anuario De Estadísticas Deportivas 2017

<sup>3</sup> Fuente: RFEF, 2017. Informe de Licencias Temporada 2016-2017

<sup>4</sup> Fuente: Sport England, 2017. The Active People Survey 2017

<sup>5</sup> Fuente: La prórroga del final del Mundial fue lo más visto en la historia de la televisión (13 de julio de 2010). *El Mundo*

<sup>6</sup> Fuente: World Cup 2018: England defeat watched by 26.5m. (12 de julio de 2012). *BBC*.

La popularidad de este deporte ha propiciado que el crecimiento de la industria del deporte, del que hablábamos antes, sea consecuencia, en gran medida, de la industria futbolística.

Retomando el ejemplo anterior, dentro de la industria de los eventos deportivos, tal y como podemos apreciar en la Tabla 1, el fútbol es el deporte que más crece y que más ingresos genera (AT Kearney, 2013).

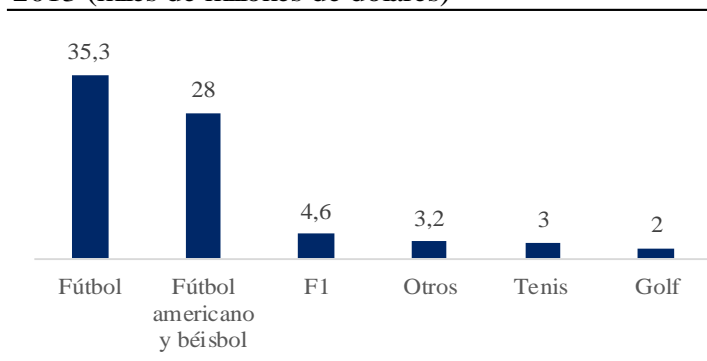
Tabla 1. Crecimiento de los ingresos generados por diversos deportes (CAGR %)

	05-09	09-13	13-17
<b>Fútbol</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>
Deportes americanos	5%	5%	4%
F1	3%	4%	4%
Tenis	2%	5%	3%
Golf	3%	2%	4%

Fuente: Adaptado de AT Kearney (2013)

El crecimiento y el peso de la industria del fútbol es tal que, atendiendo al Gráfico 3, supuso el 46% de los ingresos de esta industria a nivel global en 2013, hasta alcanzar los 35 mil millones de dólares (AT Kearney, 2013).

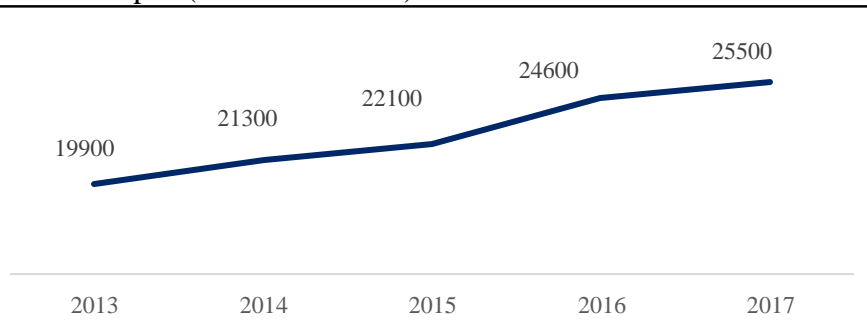
Gráfico 3. Ingresos de la industria de eventos deportivos 2013 (miles de millones de dólares)



Fuente: AT Kearney (2013)

En concreto, en la última década el fútbol europeo ha experimentado un crecimiento exponencial, tanto en número de seguidores como en ingresos generados. La industria del fútbol en Europa generó cerca de 25.500 millones de euros en su conjunto en la temporada 2016-2017, un 5% más que la temporada anterior (Deloitte, 2018) y alrededor de un 28% acumulado desde 2013 como podemos ver en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Evolución de los ingresos generados por la industria del fútbol europea (millones de euros)

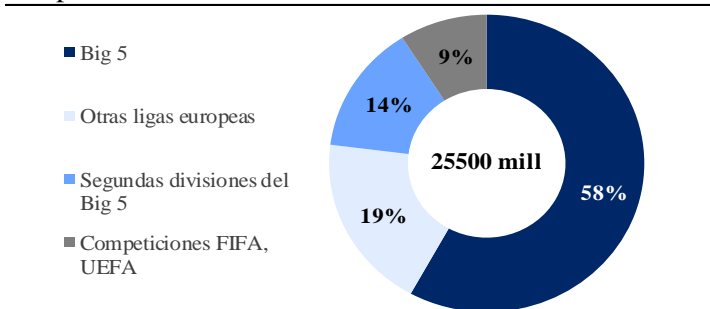


Fuente: Adaptado de Deloitte (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

La evolución de la industria del fútbol ha sido tan relevante que en España se ha convertido en una de las industrias más potentes de nuestra economía generando alrededor de un 1% del PIB nacional, tal y como reconocía el presidente de la Liga de Fútbol Profesional<sup>7</sup>, en 2018.

Si segmentamos estos ingresos de forma geográfica podemos en el Gráfico 5 ver que el “BIG 5” de las ligas europeas, comprendido por la *English Premier League* británica, La Liga española, la Serie A italiana, la Bundesliga alemana y la Ligue 1 francesa; generó el 58% de los ingresos generados en la temporada 2016-2017.

Gráfico 5. Tamaño de la industria del fútbol europea en la temporada 2016/2017.



Fuente: Adaptado de Deloitte (2018)

Si hacemos una comparativa de los mismos datos en distintas temporadas podemos ver el crecimiento de la industria del fútbol a nivel europeo se ha debido principalmente al crecimiento que ha experimentado el BIG 5 de las ligas europeas. Así desde la temporada 2012-2013 hasta la 2016-2017, estas cinco ligas han experimentado un crecimiento

<sup>7</sup> Fuente: Declaraciones de Javier Tebas en el Foro de Adea, celebrado en Zaragoza el 4 de junio de 2018.

conjunto del 30%, una cifra similar al crecimiento de toda la industria del fútbol europeo en el mismo período de tiempo.

Este crecimiento ha traído como consecuencia la inversión en empresas relacionadas con el mundo del fútbol. Así pues, en 2017 se confirmó la venta del 53.5% de Imagina al fondo de inversión chino Orient Hontai Capital<sup>8</sup>. Imagina es la empresa matriz de un conglomerado de empresas entre las que se incluye Mediapro, empresa que se dedica a la reventa de estos derechos a otras compañías y a la retransmisión de partidos a través del canal OTT (*over the top*, de libre transmisión) Bein Sports. Mediapro, era la anterior adjudicataria de los derechos audiovisuales domésticos de La Liga y actual adjudicataria del contrato de venta de los derechos internacionales de esta<sup>9</sup>.

Además, en lo relacionado con los clubes de fútbol, también se han producido grandes operaciones relativas a su propiedad (Rohde y Breuer, 2017) debido al alto atractivo de la industria del fútbol europeo como una de las industrias que más crece (Deloitte, 2018) y más potencial tiene debido a la gran afición que generan<sup>10</sup>.

Así, por ejemplo, el fondo de inversión Elliot Management, propiedad de Paul Singer adquirió el Milan, unos de los clubes más icónicos de la Serie A, en 2018<sup>11</sup>; Peter Lim, inversor procedente de Singapur, compró el Valencia C.F por 94 millones de euros en 2014<sup>12</sup>; o el billonario Vichai Srivaddhanaprabha, recientemente fallecido compró el Leicester City en 2010<sup>13</sup>.

Para entender este crecimiento, debemos identificar qué tipos de ingresos genera la industria del fútbol y cuál ha sido su evolución en los últimos años. Así, podemos distinguir entre:

- Ingresos comerciales: se incluyen todos los ingresos generados por acuerdos de patrocinio entre los clubes de fútbol y las compañías que deseen patrocinarse mediante la presencia de logos en las camisetas, anuncios en las vallas del estadio

---

<sup>8</sup> Fuente: Orient Hontai compra el 53,5% de Mediapro por 1.000 millones. (16 de febrero de 2018). *Expansión*

<sup>9</sup> Fuente: Muñoz, R. (26 de junio de 2018). Telefónica se hace con los derechos del fútbol frente a Mediapro. *El País*.

<sup>10</sup> Fuente: Atendiendo al número de seguidores en Twitter (Lardo et al., 2016)

<sup>11</sup> Fuente: El Milan cambia de manos: Elliott Management se lo arrebató a Yonghong Li (11 de julio de 2018). *El Economista*

<sup>12</sup> Fuente: Ros, C. (24 de octubre de 2014). Lim compra el Valencia por 94 millones. *El País*

<sup>13</sup> Fuente: Rice, J. (28 de octubre de 2018). Thai billionaire owner Vichai Srivaddhanaprabha brought Leicester their greatest days. *Sky News*.

o incluso en el propio nombre del estadio (el *Etihad Stadium* del Manchester City, por ejemplo). También se incluyen todos aquellos ingresos provenientes de la venta de artículos de los clubes de fútbol (camisetas, bufandas, banderas, etc).

- Ingresos generados en días de partido: son aquellos ingresos que generan los clubes de fútbol principalmente por la venta de entradas para aquellos partidos en los que los clubes juegan como locales, la consumición de los aficionados en los puestos de comida en el estadio, y la compra de merchandising.
- Ingresos por la venta de derechos audiovisuales: son aquellos ingresos que perciben los clubes de fútbol por la venta, mediante un modelo de venta individual o centralizado, de los derechos de retransmisión de sus partidos tanto de competiciones nacionales como internacionales (UEFA o FIFA).

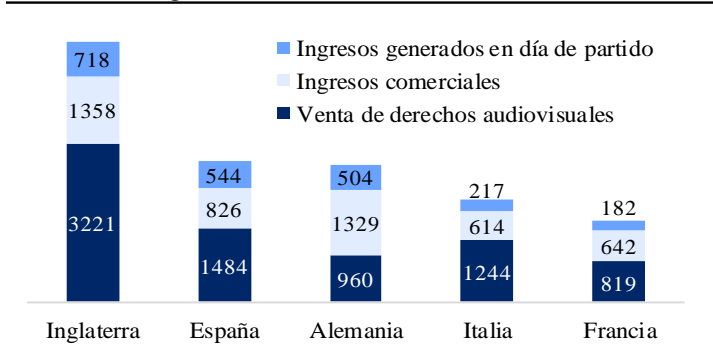
Según el “*Football Annual Review*” elaborado por Deloitte en 2018, los ingresos por la venta de los derechos audiovisuales de los clubes de fútbol suponen más de la mitad de los ingresos generados por los clubes de fútbol en la *English Premier League*, La Liga, la Serie A y la Ligue 1. Solo la Bundesliga alemana no depende tanto de los derechos audiovisuales, que solo suponen un 34% de los ingresos generados por sus clubes. No obstante, esto tiene una explicación. El ciclo de subastas de los derechos audiovisuales de la Bundesliga es cuatrienal, por lo que no han podido firmar un nuevo acuerdo hasta 2017 y, por tanto, aún no se ha podido computar el más que significativo aumento de esta partida de ingresos que se ha visto incrementada un 140%.

Como podemos observar en el Gráfico 6, la partida de ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales es la más relevante, tanto para los clubes como para el crecimiento y desarrollo de las ligas nacionales (Deloitte, 2018). Así lo declaró en 2017 el *Partner de Sport Business* de Deloitte que afirmaba que “*el impacto en la venta colectiva de derechos por retransmisión de la liga es evidente*”<sup>14</sup>, contribuyendo al crecimiento del 19% de La Liga en 2017.

---

<sup>14</sup> Fuente: Declaraciones de Fernando Pons, recogidas en Mazo, E. (12 de julio de 2017). La Liga, la gran máquina de ingresos del fútbol europeo. *Expansión* (2017)

Gráfico 6. Ingresos del BIG 5 (millones de euros)

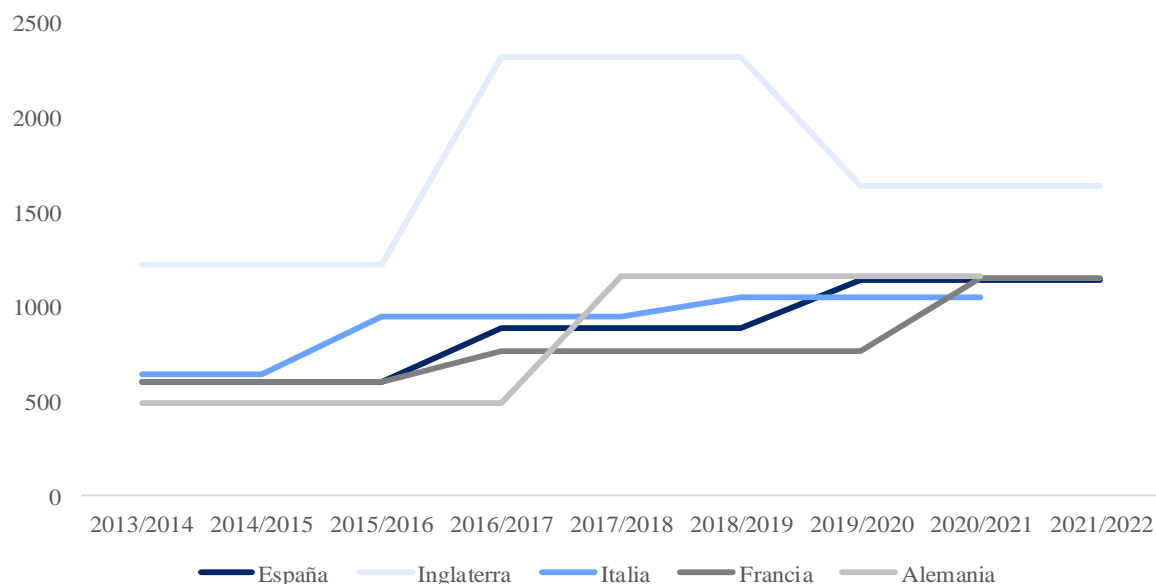


Fuente: Deloitte (2018)

En atención a los datos de años anteriores, esta partida de ingresos ha ido ganando peso y así, en comparación con la temporada 2014-2015, en Inglaterra ha pasado de suponer un 53% del total de los ingresos generados por sus clubes a suponer un 61%. En Italia esta partida ahora supone un 6% más que en la temporada 2014-2015 mientras que en España y Alemania el incremento ha sido del 4%.

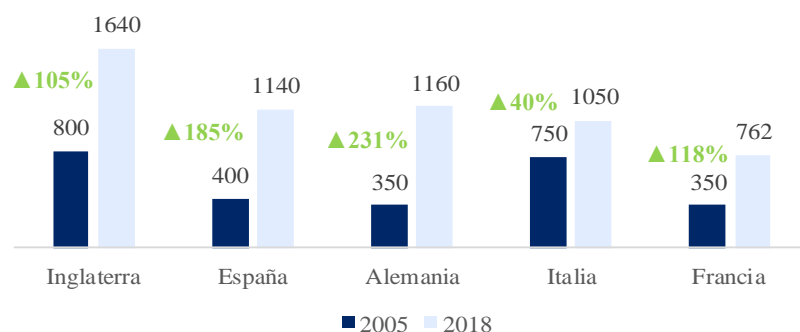
Este incremento se debe en gran medida al aumento de los precios de los derechos audiovisuales (Deloitte, 2017) como podemos ver en los Gráficos 7 y 8.

Gráfico 7. Evolución del precio de los derechos audiovisuales del BIG 5 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por las ligas de fútbol profesional

Gráfico 8. Crecimiento de los ingresos por derechos audiovisuales 2005 vs 2008 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por las ligas de fútbol profesional

En este sentido, uno de los papeles fundamentales ha sido el que han jugado las asociaciones que gestionan y dirigen las ligas profesionales de fútbol. Dichas asociaciones han sido las responsables de la gestión (Aguilar et al., 2016), e internacionalización de sus respectivas competiciones y del actual boom que están experimentando los derechos audiovisuales de sus competiciones nacionales (Olabe Sánchez, 2017).

Entre las razones que explican el aumento en el precio de los derechos audiovisuales encontramos el incremento en la penetración de la televisión de pago y de los servicios de banda ancha de alta velocidad, el incremento en la venta de dispositivos con conexión inalámbrica a Internet, el boom de las redes sociales, la aparición de competidores muy agresivos y las mejoras en los modelos de venta de derechos audiovisuales (Nielsen, 2016).

Además, los derechos audiovisuales, al apreciarse el fútbol como un espectáculo deportivo (Estavillo, 2008), parecen haberse convertido en imprescindibles para las compañías telefónicas (Gratton y Taylor, 2000), pues son una parte fundamental de sus ofertas de paquetes convergentes, y para las empresas de programación y emisión de televisión (Ginesta, 2011). Estas compañías son las actualmente poseen los derechos audiovisuales domésticos de las cinco grandes ligas europeas.

No obstante, no hay certeza de que este crecimiento en el precio de los derechos audiovisuales sea sostenible a largo plazo. Hay quienes opinan que el aumento de competencia para adquirir estos derechos, el desarrollo de tecnología y la entrada de las OTT, hacen pensar que el valor de estos derechos seguirá creciendo (PWC, 2018).

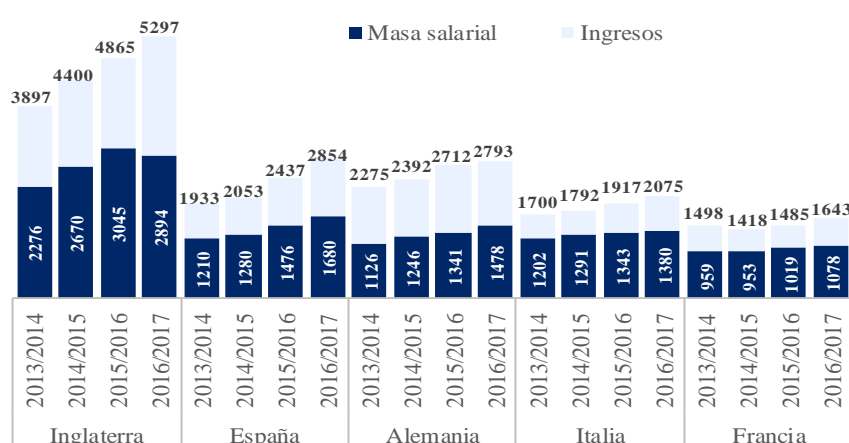


Por otro lado, las voces más críticas afirman que los precios actuales pueden llegar a poner en jaque la rentabilidad de estas compañías. Así, en 2018, el CEO de Vodafone España, admitió en una entrevista en febrero que “*en España es más rentable perder a todos los clientes que pagar por tener el fútbol*”<sup>15</sup>. Reflejo de esta situación es la última subasta de los derechos domésticos de la *English Premier League* en la que los adjudicatarios *British Telecom* y *SKY*, mismos adjudicatarios de la subasta anterior, pagaron 15% menos<sup>16</sup>, como se puede advertir en el Gráfico 7. Por tanto, no es descabellado pensar que pueda haber un comportamiento similar en el precio de los derechos audiovisuales de las grandes ligas europeas en las subastas venideras.

En cualquier caso, lo que es indudable es que el incremento de valor de los derechos audiovisuales ha tenido un gran impacto en la capacidad económica y situación financiera de los clubes de fútbol (KPMG, 2018).

Impulsada por el aumento de los ingresos provenientes de la venta de derechos audiovisuales de La Liga, y comerciales de la *English Premier League*, la masa salarial en las cinco grandes ligas europeas creció en su conjunto un 4% hasta alcanzar los 8.500 millones de euros en la temporada 2016/2017 como podemos observar en el Gráfico 9. La ratio entre salarios e ingresos en las "cinco grandes" ligas se redujo al 58%, lo que significa una mejora en la situación financiera media de los clubes pertenecientes al BIG 5 (Deloitte, 2017).

Gráfico 9. Relación entre ingresos y masa salarial (millones de euros)



Fuente: Deloitte (2015, 2016, 2017, 2018)

<sup>15</sup> Fuente: Declaraciones de Antonio Coimbra en el Mobile World Congress, celebrado en Barcelona el 26 de febrero de 2018.

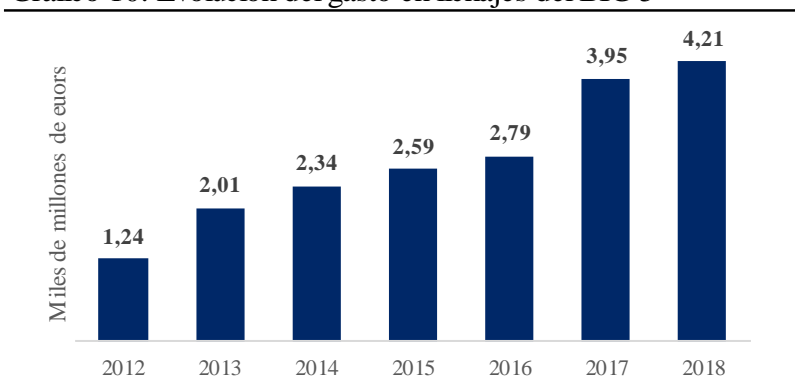
<sup>16</sup> Fuente: Premier League raises less from TV rights auction. (14 de febrero de 2018). BBC.

En España, gracias a la reinversión de los ingresos adicionales generados por la venta colectiva de los derechos de retransmisión, los clubes de la Liga consolidaron su posición como los segundos mejores pagadores de las "cinco grandes" ligas europeas en la temporada 2016/17 (Deloitte, 2018). A modo de ejemplo, Lionel Messi, para muchos el mejor jugador del mundo cobra 50 millones de euros netos al año en el Barcelona, lo que le convierte en jugador mejor pagado del mundo<sup>17</sup>. Sin embargo, como podemos apreciar en el Gráfico 9, los clubes ingleses siguen pagando un 70% más que los principales clubes españoles gracias a un aumento de las distribuciones centralizadas, lo que contribuyó a mantener su posición como los que más gastan en salarios.

Es obligado destacar que, en el caso de España, a pesar de este reciente período de rápido aumento de los gastos salariales, la relación entre salarios e ingresos de La Liga se redujo en dos puntos porcentuales hasta el 59% en 2016/2017, lo que pone de manifiesto la escala de crecimiento de los ingresos de los clubes y el éxito de la normativa financiera aplicada por los órganos de gobierno españoles.

Además, este crecimiento de los ingresos ha propiciado un aumento tanto en el número de fichajes como en el valor agregado de estos en las cinco grandes ligas europeas (KPMG, 2018). De hecho, según el último informe de FIFA, y tal y como podemos ver en el Gráfico 10, los gastos en fichajes de los clubes de estas ligas alcanzaron los 4.210 millones de dólares (un 6,6% más que en 2017).

Gráfico 10. Evolución del gasto en fichajes del BIG 5



Fuente: KPMG (2018)

Este aumento ha llevado a que veamos traspasos millonarios que han roto todos los récords hasta la fecha. Véase el traspaso de Neymar desde el Barcelona al Paris Saint

<sup>17</sup> Fuente: ¡Messi cobra 100 millones de euros brutos al año!. (12 de enero de 2018). *Marca*.

Germain por 222 millones de euros en 2017, el traspaso más caro de la historia del fútbol (Lindholm, 2018).

Como podemos concluir de lo mencionado anteriormente, el mundo del fútbol se ha convertido en un importante sector económico que ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años y a día de hoy sigue creciendo. Sin embargo, algunos autores como Gay de Liébana (2016) opinan que las cifras que se manejan en el mundo del fútbol hoy en día son desmesuradas e insostenibles, lo que ha propiciado que nos encontremos ante una especie de burbuja financiera de la mayor industria del entretenimiento. Pero pensamientos críticos aparte, su relevancia económica, su capacidad para atraer tanto capital y su popularidad, hacen del fútbol un objeto amplísimo de este estudio que justifica su análisis e investigación.

## **2. Objetivos de la investigación**

Aunque se podrían estudiar infinidad de temas dada la gran cantidad de variables que influyen en la industria del fútbol, este trabajo se va a centrar en los derechos audiovisuales pues su venta es la principal partida de ingresos de los clubes de fútbol y a su vez es fundamental para empresas telefónicas y para las empresas de programación y emisión de televisión.

Dentro de los clubes de las cinco grandes ligas este trabajo se va a enfocar en los clubes de La Liga porque es la competición más familiar y cercana que tenemos y es la segunda liga de fútbol europea que más ingresos genera por los derechos audiovisuales de su competición nacional solo por detrás de la *English Premier League* (Deloitte, 2018).

El hecho más relevante en materia de derechos audiovisuales en nuestro país ocurrió en el año 2015 cuando el gobierno español promulgó 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. Con esta normativa se pasaba de un modelo de venta individualizado a uno modelo de venta centralizado de los derechos audiovisuales de La Liga y se regulaba el reparto de lo percibido por la venta con los objetivos de reducir las diferencias económicas entre los clubes de la competición y de mejorar la competitividad entre ellos.

Este nuevo modelo ha sido relacionado con el gran aumento que ha sufrido el precio de los derechos audiovisuales de la competición en las últimas subastas. El éxito del enfoque de ventas colectivo ha hecho que los ingresos por los derechos audiovisuales de La Liga aumenten a un récord de 2.900 millones de euros en 2016/2017. Como resultado, la liga española ha superado a la Bundesliga y se ha convertido en la segunda liga más lucrativa del mundo (Deloitte, 2017).

A la luz de lo expuesto y con el objetivo de comprobar si se han cumplido los objetivos del Real Decreto-Ley 5/2015, el presente trabajo se centrará en:

- Analizar si el modelo de venta centralizado de los derechos audiovisuales introducido en 2015 ha contribuido a reducir las diferencias económicas de los clubes de Primera División de La Liga.
- Verificar si una reducción de las diferencias económicas de los clubes de Primera División de La Liga contribuye a una mejora de la competitividad.

### **3. Metodología de la investigación**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo se va a llevar a cabo una investigación descriptiva, combinando las técnicas cualitativas y las cuantitativas. Se ha diseñado la investigación en dos fases: revisión de la literatura, y elaboración de un modelo financiero.

Para la revisión de la literatura se buscarán publicaciones, principalmente de ámbito estratégico, de gestión empresarial, y de gestión deportiva, en bases de datos tales como, “EBSCO” o “SSNR”. Adicionalmente, dado que la literatura científica en este campo es limitada, usaremos como herramienta de apoyo “Google Scholar”.

Con las fuentes encontradas se pretende elaborar un marco conceptual actualizado de la situación que compare el modelo de venta de derechos audiovisuales centralizado con el modelo individualizado; describa cuál ha sido la evolución de los derechos audiovisuales de las competiciones futbolísticas nacionales en España y en el resto de los países del Big 5 europeo; y analice la normativa vigente que rige la venta de los derechos audiovisuales de La Liga.

Posteriormente, la metodología cuantitativa va a consistir en seleccionar el universo y muestra de datos a analizar, utilizando como elementos básicos las cuentas de pérdidas y ganancias y balances de situación de los clubes seleccionados desde 2014 hasta 2018, que se encuentran en las cuentas anuales publicadas en las páginas web de los clubes seleccionados, con el objetivo de analizar la evolución de las diferencias económicas.

Las diferencias económicas se analizarán desde la perspectiva de los ingresos por la venta de derechos audiovisuales, que suponen más de la mitad de los ingresos de todos los clubes de fútbol, y del nivel de gasto asociado a la plantilla del primer equipo, ya que con mayores salarios se puede contratar a mejores futbolistas, aumentando así la probabilidad de ganar el título (Rottenberg, 1956).

En segundo lugar, se pretende analizar si la posible reducción en las diferencias económicas entre clubes ha podido suponer una mejora de la competitividad. Con este objetivo en mente se analizarán los niveles de ingresos por la venta de derechos audiovisuales y de gasto en plantilla del primer equipo anuales de los clubes seleccionados y su correlación con la posición en la que acabaron el campeonato.

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

### 1. Estado de la cuestión

Como hemos visto en el capítulo anterior, el fútbol es una industria en pleno crecimiento que tiene un impacto económico en nuestra sociedad lo suficientemente relevante para ser estudiado.

Sin embargo, la importancia de esta industria no ha trascendido en su totalidad a la literatura científica, donde los escritos que versan sobre esta industria son escasos. Hasta ahora la literatura se ha centrado mayoritariamente en el crecimiento de las grandes competiciones europeas gracias a los mayores ingresos generados por los clubes de fútbol (Deloitte, 2017, 2018), la financiación y sostenibilidad de los modelos de negocio de los clubes de fútbol debido a su excesivo endeudamiento (Szymanski y Smith 1997; Pestana et al. 2009; Dobson y Goddard 2001; Bryson et al. 2015; Gay de Liébana, 2016), y en el impacto que pudiese tener la entrada en vigor del “Fair Play” financiero (Martín Magdalena, 2016), o en la regulación y adquisición de los derechos audiovisuales (Aguilar et al., 2016) y en su relevancia para las compañías telefónicas (Estavillo, 2008).

Otros autores, (Rottenberg, 1965; Sloane, 1971) trataron detalladamente la importancia del equilibrio competitivo en las competiciones deportivas. Más adelante, ciertos autores (Szymanski, 2001; Dobson y Goddard, 2001), abordarían este tema en las competiciones futbolísticas. Estos autores concluyeron que un equipo que gozaba de una posición claramente dominante respecto al resto ya fuese económica o deportivamente, hacía disminuir el interés de los aficionados en esa competición. Por tanto, un mayor nivel de desigualdad entre los clubes de fútbol pondría en peligro la viabilidad y sostenibilidad de las competiciones futbolísticas.

Las desigualdades entre los clubes de fútbol suelen venir dadas por el nivel de ingresos que generan (Deloitte, 2019), lo que correlaciona con el nivel de gasto de personal (Deloitte 2019) y la inversión en jugadores y técnicos profesionales<sup>18</sup>, con el objetivo de hacer un equipo más competitivo.

En este sentido, los ingresos obtenidos por los derechos audiovisuales suponen una gran parte de los ingresos generados por un club en una temporada convirtiéndose así en su

---

<sup>18</sup> Fuente: Caleyá, J. M. La desigualdad económica entre los clubes acaba con la Liga de 20 equipos (30 de agosto de 2011). *RTVE*

fueron la fuente principal. (Gómez y Opazo, 2008). La importancia de esta fuente de ingresos ha influido en varios autores (Buraimo et al. 2010; Bonaut Iriarte 2010; García y Alcolea 2011) que han abordado su estudio desde distintos ángulos.

Estos derechos, como hemos podido ver *supra* en el Gráfico 8, han aumentado su valor un 185% desde 2005. En consecuencia, como hemos podido ver en el Gráfico 9, los ingresos totales de los clubes de La Liga han aumentado en los últimos años, y con ellos, también han aumentado los gastos asociados al personal deportivo.

Sin embargo, este crecimiento no significa que haya tenido el mismo impacto en todos los clubes de la Primera División. Por ello, un reparto equitativo de estos ingresos será fundamental para garantizar el equilibrio competitivo de la competición y asegurar su sostenibilidad futura.

Hasta el año 2015, los clubes vendían individualmente sus derechos por lo que no había ningún tipo de reparto entre clubes de estos ingresos. Esto dio lugar a que los grandes clubes con un gran número de aficionados firmasen contratos multimillonarios con los operadores de televisión mientras que los clubes más modestos se tenían que conformar con pequeñas sumas de dinero por este concepto (Bonaut Iriarte, 2010).

Esta situación generó un gran desequilibrio competitivo puesto que los grandes clubes que disponían de más ingresos, se hacían con mejores jugadores e iban aglutinando más victorias (Martín Magdalena, 2016). Prueba de ello es que de las última diez ligas disputadas desde la temporada 2014/2015, nueve de ellas fueron ganadas por el Real Madrid o el Barcelona.

Con el objetivo de remediar esta situación, en 2015 la LFP introdujo un nuevo sistema de venta de derechos audiovisuales centralizado y unos criterios de reparto. En este sentido, la LFP se ha convertido, y debe seguir siendo así, en un garante del equilibrio competitivo de La Liga, siguiendo la teoría de Neale (1964), con la introducción de normas destinadas a limitar el crecimiento de los clubes y a reducir las diferencias económicas entre ellos.

Hasta ahora, no hay ningún autor que se haya centrado en el impacto que este nuevo modelo de venta de derechos audiovisuales ha tenido en el equilibrio competitivo de La Liga y en las diferencias económicas entre los clubes participantes en esta, probablemente porque aún no había datos suficientes para ello.

No obstante, ya disponemos de los datos de dos temporadas en los que este modelo ha estado vigente, lo que parece suficiente para iniciar, al menos, una breve investigación.

## **2. Conceptos básicos**

### **2.1. Definición de Fútbol Profesional**

El fútbol profesional puede ser definido como aquel en el que compiten de manera organizada unos clubes que, por el crecimiento y la complejidad que ha adquirido la industria, ya no solo se centran en lo deportivo, viéndose obligados a implantar métodos y procedimientos de actuación y toma de decisiones propios del sector servicios, con el objetivo de ser más económicamente eficientes y rentables y deportivamente competitivos. Para ello contratan personal especializado, ya sea deportivo o directivo, al que retribuye (Gómez y Opazo, 2008).

### **2.2. Definición de La Liga<sup>19</sup>**

En España, los clubes de fútbol profesional compiten en el Campeonato Nacional de Liga (La Liga), organizada por la Liga de Fútbol Profesional (LFP), una asociación deportiva formada por los clubes y sociedades anónimas deportivas que participan en la Primera y Segunda División de esta competición. En la actualidad, la Liga de Fútbol Profesional está formada por un total de 42 equipos: 20 en Primera División y 22 en Segunda División.

La LFP organiza La Liga en coordinación con la Real Federación Española de Fútbol de la cual forma parte, aunque posee personalidad jurídica propia y autonomía respecto de su organización, funcionamiento y gestión de sus recursos.

Entre las funciones de la LFP destacan

- Organizar sus propias competiciones de ámbito nacional.
- Controlar el equilibrio competitivo de la competición configurando reglas que restrinjan la libertad de los clubes en cuanto a su desarrollo económico. (Martín Magdalena, 2016)
- Maximizar el beneficio de la LFP y los clubes y sociedades anónimas deportivas que son miembros.

---

<sup>19</sup> Fuente: Estatutos Sociales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.



- La explotación y comercialización conjunta de los derechos audiovisuales de los clubes miembros y el reparto de los ingresos generados por esta actividad.

### 2.3. Definición de Derechos Audiovisuales

Los avances en las tecnologías de la comunicación han revolucionado la cobertura deportiva y han permitido a miles de millones de personas de todo el mundo participar en el espectáculo y la emoción de los grandes acontecimientos deportivos.

Los derechos audiovisuales pueden ser definidos como aquellos derechos cuyo objeto es la explotación audiovisual de un evento deportivo y que incluyen la grabación del mismo, la emisión, retransmisión, reproducción y la comunicación pública (Guede, 2018).

Los derechos audiovisuales de las competiciones futbolísticas se han convertido en un elemento esencial para captar audiencia (OCDE, 2013) hasta el punto de ser considerados contenidos *premium* (Sopeña y Salinas, 2015). Por ello, los medios de comunicación pagan enormes sumas de dinero por estos derechos.

La cadena de valor del sector de los derechos audiovisuales de las competiciones deportivas tiene varias fases. En primer lugar, el titular originario de los derechos de retransmisión, en el caso de La Liga los clubes que los ceden a la LFP, se los vende por un período determinado, normalmente a operadores de contenido audiovisual. Estos crean contenidos audiovisuales que comercializan posteriormente y que suelen ser adquiridos por operadores audiovisuales, que son los que finalmente los ponen a disposición de los espectadores, que pagan una cuota, usualmente mensual, para poder tener acceso a estos contenidos (Espinosa, 2010).

Por el otro lado, para la mayoría de las organizaciones deportivas, la venta de los derechos audiovisuales a los medios de comunicación es actualmente la mayor fuente de ingresos, alrededor del 50% (Deloitte, 2018).

### 2.4. Definición de Modelo de Venta de Derechos Audiovisuales

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) definió en 2008 el modelo de venta de derechos audiovisuales como el “*conjunto de relaciones y condiciones mediante las cuales los titulares de los derechos los venden a sus adquirentes*”.

Los elementos de un modelo de venta de este tipo de derechos son los siguientes (CNMC, 2008):

- El sistema de venta. A este respecto, podemos distinguir dos modelos de venta. El modelo de venta centralizado y el modelo de venta individual.
- La organización de su venta, lo que dependerá del sistema escogido.
- El contenido de los derechos audiovisuales.
- Las relaciones y términos contractuales de la venta de estos derechos, como el plazo de explotación, la duración del contrato, o los términos de la renovación.

#### *2.4.1. El modelo centralizado*

Según este modelo, los clubes de fútbol, propietarios de sus derechos, los ceden a un ente rector que se encarga de comercializar estos derechos de forma conjunta, normalmente mediante subasta, fijando las condiciones de su explotación (Espinosa, 2010).

El ente rector será el encargado de recaudar la cantidad acordada a pagar por los derechos y los repartirá posteriormente entre los clubes de fútbol en función de los criterios que se determinen (Arizcun y Garzón, 2009).

Las ventajas de este modelo son evidentes, el reparto de los ingresos obtenidos por la venta de estos derechos suele ser equitativo para los clubes y “la explotación mediante este sistema permite democratizar los beneficios obtenidos” según García Santamaría (2011: 128). Este modelo es respetuoso con el tamaño de los equipos (normalmente se suele establecer un criterio por impacto social) y los ingresos pueden aumentar año a año. En Europa, la mayoría de las ligas de fútbol se han acogido a este sistema, unas antes que otras. Actualmente, es el modelo que siguen las cinco grandes ligas europeas.

#### *2.4.2. El modelo individual*

En base a este modelo, son los equipos de fútbol los que negocian directa y bilateralmente con los operadores interesados en la compra de los derechos de retransmisión de sus partidos (CNMC, 2008).

De esta forma, el precio y las condiciones de explotación de los derechos pueden ser fijadas individualmente entre cada club y el operador evitando a cualquier tipo de intermediario. Las consecuencias de este modelo según García Santamaría (2011) son varias. En primer lugar, la negociación se regirá por la ley de la oferta y la demanda lo

que supone que aquellos equipos grandes y cuyos partidos tengan un mayor seguimiento obtendrán un mayor precio (Deloitte, 2010; Dobson y Goddard, 2001) por sus partidos que los equipos pequeños, cuyos partidos son menos atractivos. En segundo lugar, la cantidad percibida por cada club es una contraprestación eminentemente suya sin necesidad de ser repartida. Por tanto, las diferencias entre lo ingresado por los grandes clubes y lo ingresado por los pequeños puede ser enorme, afectando a la competitividad de la competición (Szymanski et al., 2001). Este fue el caso de España hasta la temporada 2016/2017.

Tabla 2. Comparativa entre el modelo de venta de derechos audiovisuales centralizado e individualizado

Modelo centralizado	Modelo individualizado
Existe un órgano que gestiona la comercialización y explotación de forma conjunta de los derechos de los clubes.	Son los clubes los que comercializan sus derechos directamente con los operadores.
Todos los clubes reciben una cuota fija, semejante a los acuerdos alcanzados con las plataformas televisivas, más una cuota variable en función del número de partidos retransmitidos y de su posición en la clasificación.	Lo recibido por cada equipo por la venta de sus derechos pertenece íntegramente a cada club, beneficiando a los equipos más grandes.
Las negociaciones suelen ser transparentes y se conocen los datos de los acuerdos y contratos firmados.	No se conocen las cifras ni el impacto económico de los acuerdos alcanzados entre los clubes y los operadores.
Los aficionados pueden ver un número limitado de partidos, como en Inglaterra, o la jornada entera como en España.	Lo normal es que todos los clubes alcancen un acuerdo con un operador y se puedan visionar toda la jornada.
Los derechos de los partidos se organizan en lotes independientes que pueden ir a parar a más de una plataforma.	En teoría, solo una plataforma posee todos los derechos.
Garantiza mayor seguridad jurídica para los clubes y los operadores.	Suele generar conflictos.
Fomenta la competitividad de la competición.	Suele fomentar que los clubes grandes dominen la competición.
Propicia la internacionalización de las competiciones.	Dificulta la internacionalización de las competiciones.
Modelo fiable que se ha perpetuado en el tiempo y que propicia la estabilidad del sistema en este mercado, y la rentabilidad de los derechos. (Gay de Liébana, 2016)	Modelo caótico, individualizado e inviable económicamente.

Fuente: Adaptado de García de Santamaría (2011)

## 2.5. Definición de Diferencias Económicas

Para analizar las diferencias económicas entre los clubes de fútbol se suelen tener en cuenta varias variables.

Así, Deloitte, en su informe anual “*Deloitte Football Money League*”, para escoger a los 20 clubes de fútbol más grandes a nivel mundial analiza la generación de ingresos de cada club, segmentándolos en ingresos por derechos de retransmisión, ingresos generados en día de partido e ingresos comerciales.

Otros indicadores de las diferencias económicas entre clubes, que suelen correlacionar con los ingresos como podemos inferir de las CC. AA y presupuestos de los equipos de La Liga, son el gasto en fichajes o el gasto asociado a la plantilla<sup>20</sup> del primer equipo, o a la plantilla del primer equipo<sup>21</sup>, de los clubes.

## 2.6. Definición de Equilibrio Competitivo

El equilibrio competitivo se refiere a las expectativas racionales de los aficionados sobre quiénes serán los ganadores de una determinada competición. En una competición perfectamente equilibrada, cada participante comienza con la misma probabilidad de resultar vencedor, de modo que el resultado será completamente incierto. Por el contrario, si no existiese ni el más mínimo equilibrio competitivo, el resultado exacto podría predecirse, lo que daría lugar a la pérdida de interés de los aficionados en la competición (Szymanski, 2001).

Esta pérdida de interés redundaría en una pérdida de ingresos pues si vemos los tres tipos de ingresos que generan los clubes, todos están relacionados con los aficionados. Por ejemplo, en el caso de los derechos audiovisuales, si los aficionados no están interesados en ver los partidos de fútbol, no pagarán las cuotas de suscripción para tener acceso a estos contenidos. De esta forma, el precio que puedan ofrecer los operadores de telecomunicaciones a los clubes o asociaciones por estos derechos será mucho menor.

Por esta razón la industria del fútbol es completamente distinta de cualquier otra industria, ya que en una situación de monopolio deportivo en la que un club gane todas las

---

<sup>20</sup> Este es otro indicador utilizado por Deloitte, pero esta vez en su informe anual “*Annual Football Review*”

<sup>21</sup> La plantilla del primer equipo es aquella que forma parte de clubes que compiten en Primera y Segunda División como se explicará más adelante.

competiciones todos los años, este club se vería gravemente perjudicado (Dobson y Goddard, 2001; Gratton, 2000).

En sentido contrario, una competición perfectamente equilibrada tampoco sería lo óptimo pues según ciertos autores el desequilibrio producido por la diferencia en el número de aficionados de cada club contribuye según Martín Magdalena (2016: 33) al “*bienestar agregado del conjunto de los aficionados si los grandes clubes obtienen los mejores resultados en la competición*”.

En cualquier caso, son las ligas profesionales de fútbol las que han de velar por este equilibrio competitivo, mediante el establecimiento de reglas dirigidas a limitar el crecimiento de ciertos equipos y a reducir las diferencias económicas de los clubes (Martín Magdalena, 2016).

### **3. Análisis del modelo de venta de derechos audiovisuales seguido por las grandes ligas europeas**

#### **3.1. El modelo inglés.**

La *English Premier League* es una de las competiciones deportivas más exitosas del mundo con más de 600 millones de espectadores en el mundo (García Santamaría, 2011). Esto la ha convertido en la competición futbolística que más ingresos genera por la venta de sus derechos audiovisuales (Deloitte, 2017). Además, es una de las competiciones futbolísticas más competitivas (Kern et al., 2012).

Los derechos audiovisuales de los clubes participantes en la competición británica se han comercializado de manera centralizada desde 1992 siendo la *Football Association Premier League* la encargada de ello. En un principio, los derechos de todos los partidos se agrupaban en un solo paquete que era adjudicado a solo un operador. Sin embargo, fruto de las normas sobre competencia europeas, se acordó que los derechos se agruparían en lotes que deberían ser adjudicados a más de un operador (García Santamaría, 2011).

En Inglaterra, en la última subasta de los derechos audiovisuales de la *English Premier League* British Telecom y SKY se adjudicaron los derechos audiovisuales de los partidos de la *English Premier League* para el mismo trienio por 4.464 millones de libras<sup>22</sup>. No obstante, esta subasta fue decepcionante pues no se consiguió continuar con la tendencia

---

<sup>22</sup> Fuente: Premier League raises less from TV rights auction. (14 de febrero de 2018). *BBC*.

alcista del precio de los derechos audiovisuales de la competición. En la subasta anterior llevada a cabo en 2015 para el trienio comprendido ente 2016 y 2019, estas dos mismas compañías pagaron un total de 5.136 millones de libras<sup>23</sup>. No obstante, esto no implica que el crecimiento del precio de los derechos audiovisuales de la competición deje de ser significativo pues desde 2005 ha incrementado un 105%.

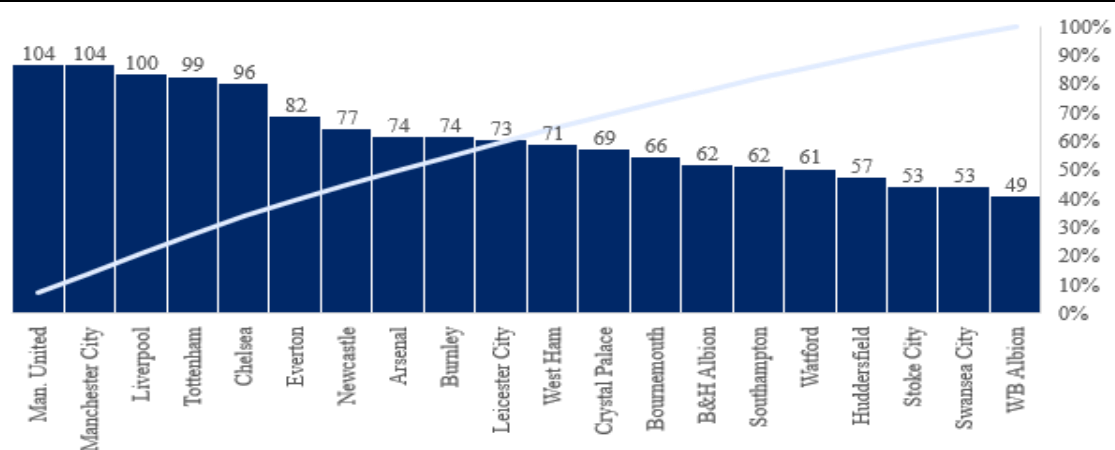
Es conveniente remarcar que el total los partidos disputados por los clubes de la primera división que pueden ser retransmitidos por televisión es de 200 partidos por lo que solo se comercializa el 53% de todos los partidos<sup>24</sup>.

Los criterios de división de los ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales son los siguientes:

- El 50% se repartirá a partes iguales entre los clubes de la primera división.
- El 25% se repartirá en función del número de partidos retransmitidos (*Facility Fee*).
- El 25% en función de la posición en la que cada club acabe a final de temporada (*Merit Fee*)

En Inglaterra, el dinero percibido los derechos audiovisuales de la temporada 2017/2018 se repartió tal y como muestra el Gráfico 11. En este gráfico se puede apreciar como los siete primeros equipos ostentan el 50% de estos ingresos.

Gráfico 11. Reparto de los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la *English Premier League* en la temporada 2017/2018 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *English Premier League* (2018)

<sup>23</sup> Fuente: English Premier League (13 de febrero de 2018). *Premier League UK live broadcasting rights update*. (Comunicado de prensa)

<sup>24</sup> En una temporada se juegan 380 partidos

### 3.2. El modelo alemán

Los derechos audiovisuales se comercializan de forma conjunta siendo DFL Sports, empresaria subsidiaria de la Bundesliga, la que se encarga de ello.

En Alemania, Sky Sport, Eurosport y ARD se adjudicaron los derechos audiovisuales domésticos de la Bundesliga para las temporadas comprendidas en el periodo 2017-2021 por un total de 4.640 millones de euros<sup>25</sup>. Con este nuevo acuerdo, la Bundesliga se convierte en la segunda liga más valiosa en términos de derechos audiovisuales con un valor de 1.160 millones de euros por temporada, solo por detrás de la *English Premier League* y superando a La Liga. Además, los derechos de la Bundesliga son los que más aumentado su precio desde 2005, un 231%.

Según Aguilar et al., (2017: 5) “*La Bundesliga destaca por ser un modelo más social y proteccionista, apostando así por los socios y la cantera nacional y basando el reparto de los derechos audiovisuales entre los clubes en unos criterios que permiten que sea la Liga más equitativa*”.

Los criterios de división de los ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales son los siguientes:

- El 70% se reparte en base a un ranking elaborado en base a la ponderación de las cinco últimas temporadas que incluye tanto a los clubes la Primera División como a los de la segunda. El mejor posicionado de los clubes de la Primera División recibe el 5,8% y el último, 2,9%.
- Un 5% se reparte en base a un ranking en función de la clasificación media de cada club en las últimas 20 temporadas.
- Un 2% se reparte proporcionalmente en función de los minutos disputados por jugadores sub23 de cada club que pertenezcan a la cantera.
- Un 23% se reparte también en función de los resultados deportivos de las cinco últimas temporadas, pero con distintos porcentajes que en el primer criterio e incorporando a los clubes de la segunda división.

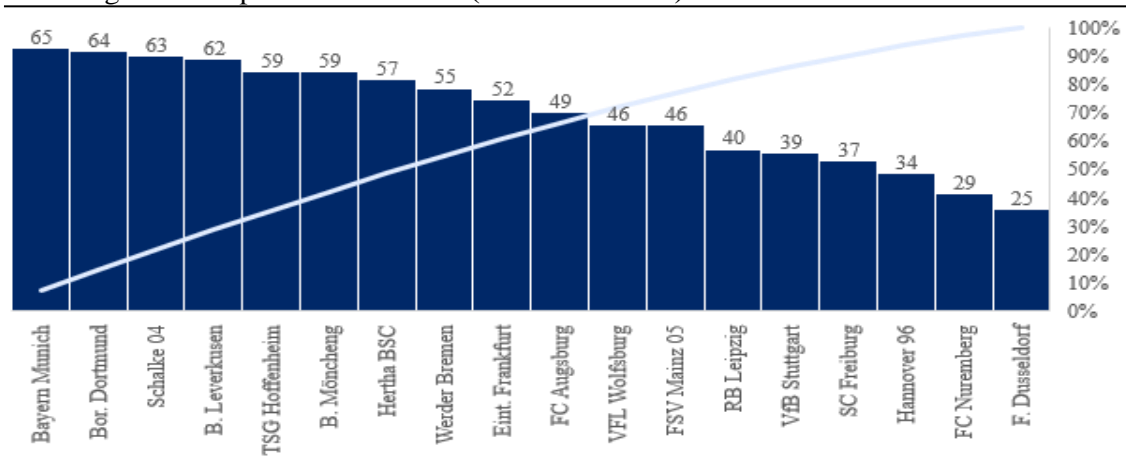
El dinero percibido por los derechos audiovisuales de la temporada 2016/2017 se repartió tal y como se muestra en el Gráfico 12. Fruto de sus criterios de reparto, los siete primeros

---

<sup>25</sup> Fuente: Deutsche Fussball Liga (21 de marzo de 2016). *DFL überspringt erstmals Milliarden-Marke bei nationalen Medien-Rechten*. (Comunicado de prensa).

equipos, es decir, 45% de los equipos de la primera división ostentan el 50% de los ingresos.

Gráfico 12. Reparto de los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Bundesliga en la temporada 2016/2017 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Kicker* (2017)

### 3.3. El modelo italiano

El modelo de venta de los derechos audiovisuales del fútbol en Italia es, junto al español como veremos más adelante, uno de los que más cambios ha sufrido a lo largo del tiempo.

En un primer momento, era la *Legg Calcio*, la asociación organizadora del campeonato de liga italiano, la encargada de comercializar estos derechos de forma conjunta. Ahora bien, con la entrada de la televisión de pago, ciertos clubes, los más grandes, mostraron su reticencia a este modelo pues opinaban que podían obtener una suma mucho más grande por sus derechos. Fruto de este desencuentro, los grandes clubes comenzaron a negociar individualmente con los operadores de pago, dejando a los clubes más pequeños en una situación de vulnerabilidad, por lo que decidieron agruparse y vender sus derechos de forma colectiva (García Santamaría, 2011). Por tanto, asistimos a una convivencia de ambos modelos única en la historia.

Instaurado plenamente el modelo individualizado, el legislador italiano introdujo una normativa por la cual ningún operador podía ostentar más del 60% de los derechos audiovisuales de los clubes italianos. Con esta normativa, el precio de los derechos aumentó exponencialmente, pero no benefició a todos los clubes ya que las diferencias entre los más grandes y los más pequeños se incrementaron dando lugar a una liga poco competitiva y menos atractiva (Aguilar et al., 2017).

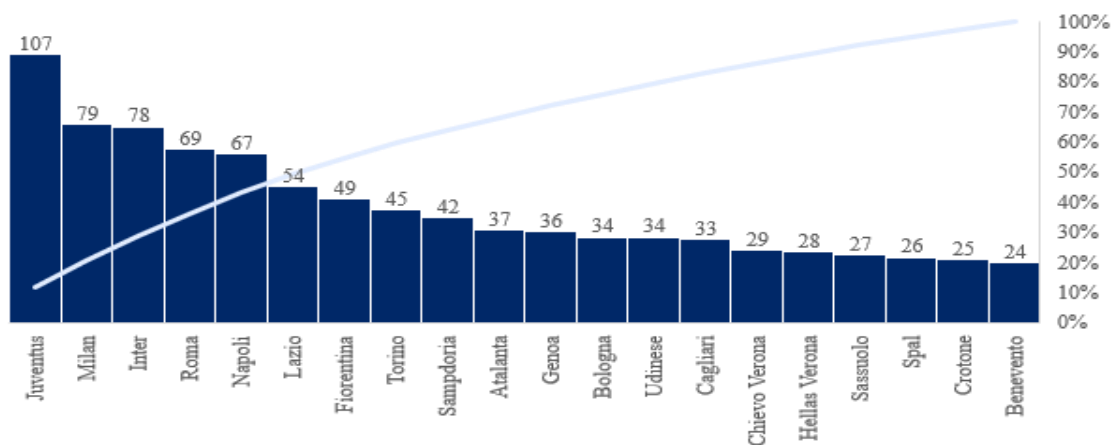


Ante esta situación, y con el objetivo de dotar de mayor competitividad al campeonato, se optó por volver a un modelo centralizado, aunque los criterios del reparto de los derechos beneficiaban a los grandes clubes (García Santamaría, 2011). Los derechos se repartirían (i) al 40% en partes iguales, (ii) un 10% en función de los resultados obtenidos desde la 1946, (iii) un 15% sobre los resultados obtenidos en las últimas cinco temporadas, (iv) un 5% en función de los resultados de la última temporada, (v) un 25% en función del número de abonados y de la asistencia media a los estadios y (vi) un 5% en función de la población del municipio donde juega cada equipo.

En Italia, la última subasta realizada en 2017 tuvo como vencedor al grupo español Mediapro que pagó un total de 3.150 millones de euros por los derechos de las temporadas comprendidas en el periodo 2018-2021<sup>26</sup>. Desde 2005 el precio de los derechos audiovisuales de la competición italiana ha aumentado en un 40%.

El reparto para la temporada 2017/2018 es el que se muestra en el Gráfico 13. Como podemos ver, el reparto de los ingresos es bastante desigual ya que los cinco primeros equipos ostentan el 50% de los ingresos.

Gráfico 13. Reparto de los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Serie A en la temporada 2017/2018 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Calcio e Finanza* (2018)

Estos criterios han estado vigentes hasta la temporada 2017/2018, en la que se ha producido una modificación en parte gracias al nuevo contrato firmado entre Mediapro y *La Lega*, a razón de 1.050 millones de euros por temporada.

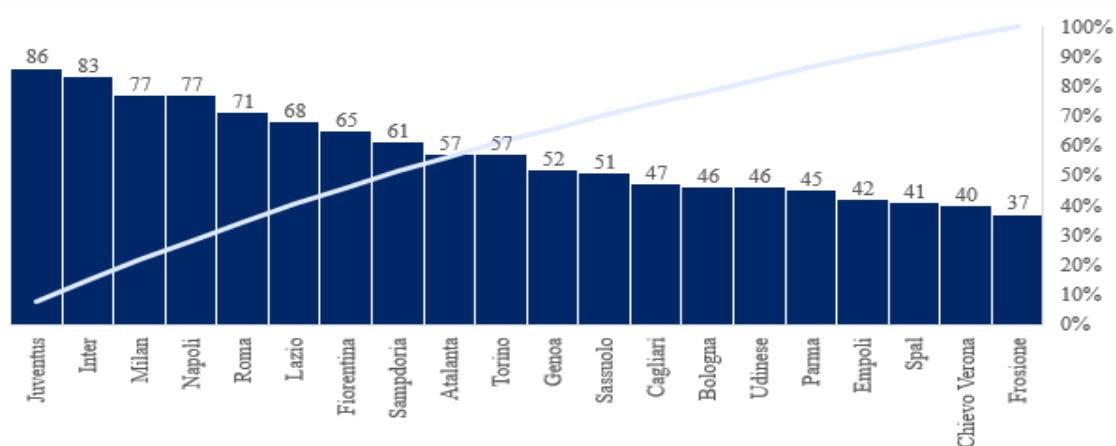
De esta forma los criterios quedarían así:

<sup>26</sup> Fuente: Lega A, diritti tv dal 2018-2021 assegnati a Mediapro. Sky reagisce con la diffida. (5 de febrero de 2018. *Corriere della Sera*)

- El 50% se dividirá en partes alícuotas.
- Un 30% se repartirá en base a resultados deportivos. Un 15% en base a los resultados de la última temporada, un 10% en base a los resultados de las últimas cinco temporadas y un 5% en base a los resultados obtenidos desde 1946.
- Un 20% en función del número de abonados y de la asistencia media a los estadios.

Si tomamos la asistencia media y la clasificación de la temporada pasada, y tenemos en consideración el nuevo contrato de venta para estimar el reparto de la temporada 2018/2019<sup>27</sup>, el resultado sería el que se muestra en Gráfico 14. Como vemos, el reparto sería mucho más equitativo pues el 50% de los ingresos iría a parar a manos de los siete primeros clubes.

Gráfico 14. Reparto de los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Serie A en la temporada 2018/2019E (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Calcio e Finanza* (2018)

Como podemos la diferencia entre el que más recibe y el que menos, se reduciría de casi 4,4 veces a 2,3 veces, consiguiendo una mayor igualdad en el reparto de derechos televisivos.

### 3.4. El modelo francés

El modelo de venta de derechos televisivos francés es centralizado, pero posee una peculiaridad que le distingue del resto, y es que, aunque quien comercializa los de

<sup>27</sup> Los 3 ascendidos de la segunda división de la temporada 2017/2018 ocupan el lugar de los 3 descendidos de la primera división

derechos es la *Ligue de Football Professionnel*, el organizador de la competición es la Federación de Fútbol Francesa<sup>28</sup>.

Además, Francia posee los requisitos más estrictos a la hora de adjudicar los derechos audiovisuales. Así, en vez de 7 lotes, que suele ser la media de lotes que ofertan el resto de las ligas, en la liga francesa se ofertan 12 lotes. Además, las ofertas por cada lote de derechos solo podrán ser aceptadas cuando superen en un 5% al valor de la oferta inmediatamente siguiente (García Santamaría, 2011).

Aunque este sistema fue un éxito y contribuyó al crecimiento de los derechos como dice Bourg y Gouguet (2001), lo cierto es que la *Ligue 1* ha sido, hasta el último contrato alcanzado con Mediapro para las temporadas 2020/2021 a 2023/2024, la competición del BIG 5 menos valorada.

En Francia, la LFP anunciaba el año pasado que Mediapro se había adjudicado los derechos para las temporadas comprendidas entre 2020 y 2024 a razón de 1.150 millones por temporada<sup>29</sup>. A día de hoy, los derechos de la Ligue 1 estaban valorados en 762 millones de euros por temporada, por lo que estaba subasta supone un incremento del 51%, incremento que es aún mayor si comparamos con el valor que estos tenían en 2005, un 228%.

En la liga francesa, el porcentaje de cada criterio de reparto de los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales se decide cada año<sup>30</sup>. Los criterios de reparto son los siguientes:

- Reparto igualitario. En torno al 50% de lo obtenido se reparte de forma alícuota entre los clubes francés.
- Popularidad. En torno al 25% se reparte en función de los partidos retransmitidos y al número medio de abonados de las cinco últimas temporadas
- Resultados deportivos. En torno a un 20% de reparte en función de los resultados deportivos en la última temporada, y un 5% en función de los resultados deportivos de las cinco últimas temporadas.

---

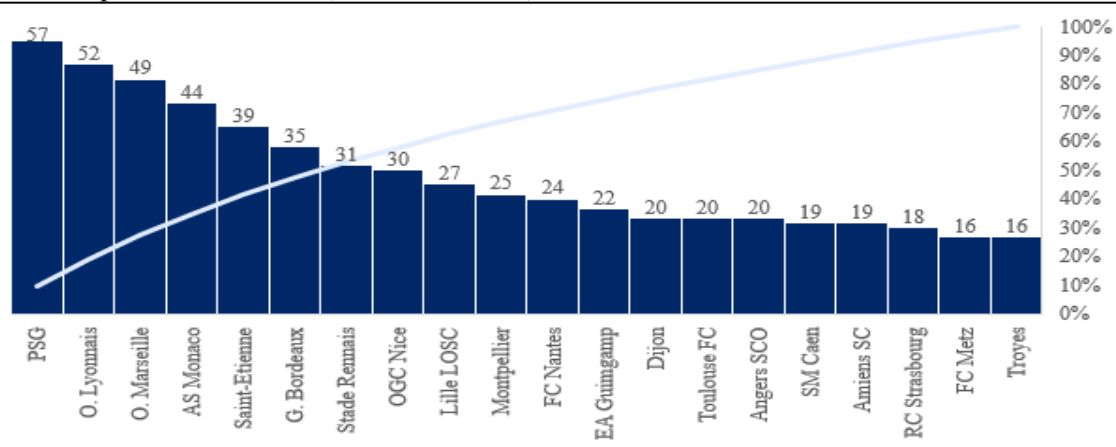
<sup>28</sup> Fuente: Étude de législation comparée n° 275 - janvier 2017 - Les droits audiovisuels du football : cession et repartition.

<sup>29</sup> Fuente: LFP. (29 de mayo de 2018) *Résultats De L'appel À Candidatures Pour Les Droits Audiovisuels De La Ligue 1*. (Comunicado de prensa)

<sup>30</sup> Vid. Nota 21.

El dinero percibido por los derechos audiovisuales de la temporada 2017/2018 se repartió tal y como se muestra en el Gráfico 15. De esta forma, aplicando criterios de reparto de la Ligue 1, el 50% de los ingresos iría a las arcas de los siete primeros equipos.

Gráfico 15. Reparto de los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en la Ligue 1 en la temporada 2017/2018 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *L'Equipe* (2018)

#### 4. Evolución de la gestión de los derechos audiovisuales del fútbol en España

Las autoridades de competencia europeas han tenido una gran influencia en las ligas europeas a la hora de decantarse por un modelo de venta u otro debido a los requisitos impuestos a la comercialización de estos derechos. La regulación de competencia europea, a favor de la autorización de modelos de venta centralizada, unida a las directrices económicas del mercado de los derechos audiovisuales, han provocado un cambio de 180 grados en dirección al modelo de venta centralizado en todas aquellas ligas europeas que comercializaban sus derechos a través del modelo de venta individualizado (Aguilar et al., 2017).

En España, el cambio de modelo se produjo en la temporada 2014-2015 con la promulgación del 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.

Hasta ese momento, los clubes españoles negociaban, individual y directamente con el operador, el precio de los derechos que permitían a las cadenas de televisión retransmitir sus partidos. Los acuerdos alcanzados entre clubes y operadores incluían todos los partidos en los que se disputasen competiciones nacionales y su ámbito temporal podía

ser de una o varias temporadas. Estas negociaciones individuales dotaban de inestabilidad al sistema (García Santamaría, 2011) al dar lugar a situaciones conflictivas, como la duplicidad en la retransmisión de un mismo partido que enfrentaba a dos equipos cuyos derechos pertenecían a dos operadores distintos (Aguilar et al., 2017), la creación de monopolios como el de TVE o la conocida “guerra del fútbol” (Arizcun y Garzón, 2009).

Con el objetivo de entender las situaciones conflictivas que llevaron a la introducción de un nuevo modelo para la comercialización de derechos audiovisuales haremos un breve repaso por la historia de la evolución del modelo de venta de derechos audiovisuales en España.

#### 4.1. El comienzo de fútbol televisado

El comienzo de la retransmisión de los partidos de La Liga se remonta a 1956 con la creación de Radio Televisión Española (RTVE). La retransmisión del fútbol causó sensaciones encontradas (Bonaut Iriarte, 2010). Por un lado, se recelaba su impacto negativo en modelo de negocio del fútbol de aquella época en el que la asistencia a los campos de fútbol era especialmente relevante (Glasser, 1985). No obstante, el abanico de posibilidades que se abría con el fútbol televisado según Parente (1977) era increíblemente amplio dada la demanda social existente.

Aunque ya se habían televisado algunos partidos, disputados sobre todo por Real Madrid y Barcelona, no fue hasta 1962 cuando se llegó al primer acuerdo, en palabras de Aguilar et al., (2017: 8) “*entre organismos a nivel europeo para la emisión metódica de partidos de Liga semanalmente*”. Dicho acuerdo se firmó entre RTVE y la RFEF, instaurando así un modelo centralizado para la venta de los derechos audiovisuales.

Este pacto se mantuvo hasta los años 90 aunque con ciertas modificaciones pues la RFEF se postuló como un intermediario, virando hacia un modelo de venta individualizado (Bonaut Iriarte 2010). En cualquier caso, este pacto generó una situación monopolio de la que disfrutaba RTVE (Terol, 2006), y cambió por completo el modelo de negocio de los clubes de fútbol españoles, pues veían como su dependencia de los ingresos televisivos aumentaba contrato a contrato (Aguilar et al., 2017), tal y como predecía McIntosh (1974).

Esta situación de dependencia de los clubes de los ingresos generados por los derechos audiovisuales de sus partidos generó cierta tensión y hubo varios conflictos, como el

surgido en 1979 en el que la RFEF y los clubes de fútbol españoles se negaron a la retransmisión de sus partidos (Bonaut Iriarte, 2010).

#### 4.2. Conflictos con las televisiones autonómicas

Dada la gran repercusión del fútbol televisado, las televisiones autonómicas, creadas con la Ley del Tercer Canal, con el objetivo de competir con el monopolio televisivo de RTVE comenzaron a mostrar su interés en la compra de los derechos de retransmisión de los partidos de los clubes españoles (García Santamaría y Alcolea Díaz, 2011).

Las primeras fricciones surgieron cuando las televisiones autonómicas ETB y TV, comenzaron a emitir resúmenes, e incluso algún partido, de equipos vascos y catalanes sin el consentimiento de RTVE (Aguilar et al., 2017). Para solucionar este conflicto, se llegó a un acuerdo por el que las televisiones autonómicas pudiesen crear programas con contenido de los partidos de La Liga (Bonaut Iriarte, 2010).

Esta situación se mantuvo hasta la temporada 1987/1988, en la que por primera vez RTVE y las cadenas autonómicas compartieron los derechos audiovisuales de los partidos de los clubes de fútbol españoles. Esta situación era el reflejo de la inflación de estos derechos, a cuyo precio no podía hacer frente únicamente RTVE (Bonaut Iriarte, 2010).

#### 4.3. La entrada de un nuevo jugador: las televisiones privadas

Según García Santamaría y Alcolea Díaz (2011: 4), *“la aparición de los canales privados en España, al amparo de la Ley de 1988 de Televisión Privada, dio comienzo a una nueva etapa para la negociación de estas retransmisiones, así como a un cambio en la estrategia de las televisiones y sus modelos de negocio”*.

En 1990 se aprobó el llamado Plan de Saneamiento para acabar con el gran endeudamiento de los clubes de fútbol. Este plan que facultaba a la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP), en vez de a la RFEF, para negociar colectivamente la venta de los derechos de retransmisión de los partidos de los clubes de fútbol españoles (Arizcun y Garzón, 2009).

Esta situación fue aprovechada por Canal + que llegó a un acuerdo con las televisiones autonómicas para compartir los derechos de retransmisión de los partidos de La Liga con una duración de 8 años y excluyendo a RTVE (Aguilar et al., 2017).

El problema llegó cuando se dio por terminado este Plan de Saneamiento a través de la Resolución del Tribunal de Defensa de la Competencia del expediente 319/92, de 10 de junio de 1993. Esta resolución sancionaba a la LFP por “abuso de posición dominante en la venta de los derechos audiovisuales de la competición” según Arizcun y Garzón (2009: 1). No obstante, esta resolución no se pronuncia sobre el modelo por el que se debe regir la venta y adquisición de los derechos audiovisuales de la Liga, ni acerca de la titularidad de los derechos ya adquiridos bajo este modelo por Canal+ y las televisiones autonómicas (Aguilar et al., 2017).

El vacío que dejó esta resolución dio lugar a fricciones en la sede de la LFP. Al no haber un modelo de venta de derechos audiovisuales, se abría la posibilidad a que los operadores negociasen individualmente con los clubes para la compra de los derechos de retransmisión de sus partidos para las temporadas posteriores a la 1998-1999, volviendo así hacia un modelo de venta individualizado (Bonaut Iriarte, 2010).

#### 4.4. Los inicios de la “guerra del fútbol”

Ante la situación de vacío legal y el éxito que los derechos del fútbol habían proporcionado a Canal +, otras compañías privadas de televisión intentaron llegar a acuerdos con los clubes. Así, Antena 3, respaldada por Telefónica, lanzó una oferta conjunta con Televisión de Galicia, TV3 y ETB, individualizada para cada club, tanto de la primera como de la segunda división, para la adquisición de los derechos audiovisuales por cinco temporadas a partir de la 1998/1999 (Terol, 2006). La reacción de Canal+ no se hizo esperar y realizó una contraoferta con un precio más alto y por un periodo de tiempo mayor, dando lugar a la conocida “guerra del fútbol” (Aguilar et al., 2017).

Tras un año lleno de hostilidades y demandas entre ambas compañías, se creó, a través del denominado “Pacto de Nochebuena”, la sociedad Audiovisual Sport S.L. (AVS) cuya propiedad se dividía de la siguiente manera, Antena 3 (40%), Sogecable, sociedad instrumental de Canal+ que posteriormente cambiaría su nombre a Prisa, (40%) y TV3 (20%) (Terol, 2006). El objeto social de esta sociedad era concentrar y explotar conjuntamente los derechos de los equipos de la primera y la segunda división de La Liga y la Copa, que cada una de las sociedades socias de AVS habían firmado individualmente, desde la temporada 1998/99 hasta la temporada 2002/03 (Bonaut Iriarte 2010). La creación de AVS respondía en parte a la proliferación de la televisión por satélite y el surgimiento en España de las dos plataformas de pago de televisión por satélite Canal

Satélite Digital, gestionada por Prisa y Canal+, y Vía Digital gestionada por Telefónica (Alcolea-Díaz y García de Santamaría, 2019).

Estas plataformas de televisión de pago por satélite son las que explotarían los derechos televisivos de los partidos de fútbol. El primer año que entró en vigor el contrato por el que se había constituido AVS, esta concedió los derechos audiovisuales de los clubes de la primera y segunda división española a Canal Satélite Digital en su integridad (Terol, 2006).

Es en este momento en el que el Gobierno promulga la Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos, conocida como la “Ley Cascos” o la “Ley del Fútbol”, y el Real Decreto aprobado en 1997 sobre transmisiones por satélite, con el objetivo de proteger la plataforma de televisión por satélite de Telefónica (Linde et al., 2007).

Finalmente, en 1999 ambas plataformas llegaron a un acuerdo por el que compartirían los derechos audiovisuales del fútbol hasta la temporada 2008/2009 (Bonaut Iriarte, 2010) y en el que preveía una futura fusión de ambas plataformas (Terol, 2006).

Los claros ganadores de todo este proceso fueron los clubes de fútbol, que entre 1997 y 2001 vieron como el precio de los derechos audiovisuales de sus partidos se multiplicaba casi por siete (Beceiro Ribela, 2010).

#### 4.5. La fusión de las plataformas digitales

En 2003, Canal Satélite Digital y Vía Digital se fusionaron y nació Digital+. La operación se realizó mediante la integración de Vía Digital en Sogecable (Aguilar et al., 2017).

Esta fusión tuvo efectos en AVS de tal forma que la nueva composición del accionariado sería la siguiente, Sogecable pasaría a controlar un 80% tras comprar su participación a Gestora de Medios Audiovisuales<sup>31</sup>, y TV3 ostentaría el 20% restante (Terol, 2006).

De esta forma, Sogecable, posteriormente Prisa, se encontraba en una situación de monopolio que duró hasta 2006 cuando Mediapro adquirió los derechos audiovisuales de los partidos del F.C. Barcelona por siete temporadas. Con este movimiento, Mediapro

---

<sup>31</sup> Sogecable adquiere el 40% a Gestora de Medios Audiovisuales, empresa que creó Antena 3 para la firma de acuerdos de adquisición de derechos audiovisuales de los clubes de fútbol.



reabría la guerra del fútbol que se había sellado con la creación de Digital+. (Alcolea-Díaz y García de Santamaría, 2019).

#### 4.6. La guerra continúa

La adquisición de Mediapro de los derechos de retransmisión de los partidos del F.C. Barcelona reabrió el conflicto en una guerra que duró aproximadamente 9 años. En el acuerdo de 2006, se preveía que AVS era la facultada para negociar con los clubes de fútbol la compra de los derechos audiovisuales de sus partidos. Ante este hecho, Mediapro interpuso demanda ante el Tribunal de Defensa de la Competencia, quien falló a su favor, permitiéndole negociar unilateralmente con los clubes de fútbol. Tras esta resolución Mediapro adquirió los derechos de retransmisión de los partidos de 39 de los 42 clubes de primera y segunda división a partir de la temporada 2009/2010 (Bonaut Iriarte, 2010).

El incumplimiento del acuerdo entre AVS, controlada al 80% por Prisa, y Mediapro reabrió la “guerra del fútbol”. La rivalidad entre ambos era tal que la negociación con los clubes por parte de ambas sociedades era casi una “negociación partido a partido” según De Moragas et al., (2013: 149).

En 2009 el conflicto se reavivó pues muchos de los contratos negociados con los clubes de fútbol iban a expirar. No obstante, ambas sociedades llegaron a un acuerdo para la temporada 2009/2010. Esta tregua fue aprovechada por el Gobierno para promulgar la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual que, por primera vez, regulaba como debía ser la gestión de los derechos futbolísticos (Aguilar et al., 2017).

Lo cierto es que la tregua duró poco y hubo que volver a abrir negociaciones para las temporadas 2012/2013, 2013/2014 y 2014/2015. La relación entre ambas compañías era tan mala que se rompieron las negociaciones y la LFP tuvo que intervenir para garantizar el acuerdo entre Mediapro y Prisa (Aguilar et al., 2017).

Este litigio se resolvió por los tribunales en 2015 a favor de Mediapro, aunque la sentencia fue apelada y el recurso aún no sido resuelto, por lo que habrá que esperar para conocer el final del pleito (Alcolea-Díaz y García de Santamaría, 2019).

#### 4.7. Un nuevo modelo para la gestión de los derechos audiovisuales del fútbol

En 2015, ante esta situación de conflictividad el Gobierno promulgó el ya mencionado Real Decreto-ley 5/2015 “interviniendo así sobre la comercialización de los derechos de

explotación de contenidos audiovisuales de las grandes competiciones de fútbol en España” según Alcolea-Díaz y García de Santamaría (2019: 5).

Esta normativa establecía un modelo venta centralizado que atribuía a las LNFP, organizadora de La Liga, y a la RFEF, organizadora de la Copa del Rey, la comercialización de los derechos audiovisuales de los clubes de fútbol españoles (Seligrat, 2015).

Desde ese momento “la venta conjunta del paquete de los derechos televisivos permitiría una rentable negociación, tanto en el plano nacional como en el internacional” según Gay de Liébana (2016: 239).

En España, Telefónica se ha adjudicado los derechos audiovisuales domésticos de los partidos de la La Liga para las temporadas 2019-2020, 2020-2021 y 2021-2022 por un total de 3.421 millones de euros<sup>32</sup>. Además, Mediapro renovó el contrato para la venta de los derechos audiovisuales internacionales durante las próximas cinco temporadas (2019/2020 a 2023/2024) por 4.485 millones de euros<sup>33</sup>. El crecimiento del precio de los derechos audiovisuales domésticos de La Liga ha sido exponencial pues desde 2005 hasta hoy ha experimentado una subida del 185%. Este crecimiento ha estado influenciado en gran medida por el cambio de modelo de venta de los derechos audiovisuales de la competición (Deloitte, 2017). En 2015, se introdujo un modelo de venta centralizado por el cual, los derechos audiovisuales serían cedidos por los clubes a la LFP, la cual se encargaría de venderlos en paquetes y posteriormente de repartir los ingresos generados entre los clubes de una forma equitativa. De esta forma, incorporamos el modelo de venta que ya estaba en uso en las otras cuatro grandes ligas europeas.

##### **5. Análisis del 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.**

El objeto de este Real Decreto-Ley, conocido popularmente como “Ley del Fútbol por Televisión”, es establecer un régimen para la comercialización conjunta de los derechos de audiovisuales del Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División, a la

---

<sup>32</sup> Fuente: LaLiga (25 de junio de 2018). *LaLiga incrementa los ingresos nacionales (15%) e internacionales (30%) por derechos audiovisuales.*

<sup>33</sup> *Ibidem.*

Copa de S. M. el Rey y a la Supercopa de España, aproximando la regulación española a la existente en los países del BIG 5 de las ligas europeas.

Las novedades más relevantes que introduce este Real Decreto-Ley, son las siguientes<sup>3435</sup>.

### 5.1. Titularidad de los derechos

La titularidad de los derechos audiovisuales de los partidos disputados con razón de las competiciones españolas de fútbol profesional corresponde a los clubes. Independientemente de si la retransmisión es en directo o en diferido y de si se es íntegra o parcial y/o fragmentada.

### 5.2. Cesión de los derechos para su comercialización

Aunque los clubes de fútbol sean los titulares de estos derechos, habrán de cedérselos a las entidades organizadoras, véase LFP y RFEF, de las competiciones en las que participen, a efectos de su comercialización centralizada, que ha de ser conjunta para los mercados nacional e internacional. En consecuencia, se establece que a partir de la entrada en vigor del RDL ningún club participante en una competición oficial de fútbol profesional podrá suscribir contratos individuales de comercialización de derechos audiovisuales. Quedan a salvo los derechos audiovisuales que no sean objeto de comercialización conjunta.

### 5.3. Funciones y composición del órgano gestor

Las funciones del órgano gestor respecto de los derechos audiovisuales son, (i) la gestión de su comercialización y explotación, (ii) el control de su explotación y (iii) la distribución de los ingresos generados por su venta.

Dicho órgano estará compuesto por el presidente de la LFP, los dos clubes que más ingresos hayan generado por derechos audiovisuales nacionales en los últimos cinco años, dos clubes de Primera División, distintos de los anteriores, elegidos por los clubes integrantes de esta división y un club de segunda división elegido por los clubes miembros de esta división.

---

<sup>34</sup> Dado que el objetivo del estudio está relacionado con la Primera División Campeonato Nacional de Liga solo nos centraremos en lo que concierne a esta competición.

<sup>35</sup> No se hace mención al régimen de garantías sobre los niveles de ingresos de los clubes recibidos por la venta de derechos audiovisuales porque no ha sido necesaria su aplicación.

#### 5.4. Sistema de comercialización

El sistema de adjudicación y explotación ha de respetar los principios de igualdad y de libertad de empresa dentro del marco de competencia establecido por la normativa española y europea y ha de estar supervisados por la CNMC. A tales efectos, se establecen los siguientes criterios de funcionamiento:

- El proceso será público, transparente, competitivo y no discriminatorio. Los Derechos audiovisuales se dividirán en lotes o paquetes independientes para fomentar la diversidad de adjudicatarios. De hecho, una misma empresa no podrá ser adjudicataria de más de 2 lotes excepto si hubiese lotes que hubiesen quedado desiertos por falta de ofertas o por no existir ofertas económicamente equivalentes.
- A la hora de seleccionar las ofertas se han de valorar obligatoriamente, la rentabilidad económica de la oferta, el interés deportivo de la competición y el crecimiento y el valor futuro de los derechos audiovisuales que pueda aportar el adjudicatario.
- La duración de los contratos de comercialización no podrá exceder de tres años

#### 5.5. Distribución de los ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales

La distribución de los ingresos entre los clubes de Primera División se realizará conforme a los siguientes criterios, que podrán ser modificados por mayoría de 2/3.

- El 90% de los ingresos totales generados se repartirán entre los clubes de Primera División.<sup>36</sup>
- De los ingresos que se reparten entre los clubes de Primera División, el 50% se reparte a partes iguales entre los 20 clubes que integran la división.
- El 50% restante se repartirá de la siguiente:
  - a) Un 25% en función la implantación social: tomando en consideración la recaudación por abonos y taquilla media para calcular 1/3 de la cantidad percibida por este concepto; y la participación en la generación de recursos por la comercialización de las retransmisiones televisivas para calcular los 2/3 restantes. La cantidad recibida por este

---

<sup>36</sup> El 10% restante se reparte entre los clubes de segunda división

concepto en ningún caso podrá ser superior al 20% ni inferior al 2% de esta partida.

- b) Un 25% en función de los resultados deportivos de las cinco últimas temporadas: se ponderará la última temporada por el 35%, la penúltima por un 20% y por un 15% cada una de las restantes. La cuantía asignada a cada temporada se distribuirá entre los participantes recibiendo el primer clasificado un 17% y el último un 0,25%.

Además, hemos de tener en cuenta dos límites. (i) La diferencia entre el que más ingresa y el que menos no puede ser superior a 4,5 veces. De lo contrario, disminuirá proporcionalmente la cuota de todas las entidades para llegar a esa diferencia máxima. (ii) Si la cantidad total a repartir supera los 1.000 millones de euros la diferencia entre quien ingrese más y menos irá disminuyendo progresivamente hasta un máximo de 3,5 veces, que se alcanzaría con un ingreso igual o superior a 1500 millones de euros.

#### 5.6. Aportaciones obligatorias de cada club

Una vez realizado el reparto de los ingresos generados por la venta de los derechos audiovisuales, con objeto de mejorar la promoción y funcionamiento de la competición y contribuir al fomento del deporte en general, los clubes están obligados a realizar las siguientes aportaciones en proporción a lo recibido.

- Un 3,5% para el Fondo de Compensación de las entidades descendidas. Un 90% irá destinado a las entidades que desciendan de Primera División.
- Un 1% se destinará a la RFEF para fomentar y desarrollar el fútbol aficionado.
- Un 1% se entregará a la LNFP, que solo podrá ser destinando a la promoción nacional e internacional de la competición.
- Hasta un 1% para el CSD para financiar los costes de los sistemas públicos de protección social de los deportistas de alto nivel, y ayudas a deportistas que participen en competiciones internacionales.
- Hasta un 0,5% para el CSD para ayudar a las entidades que participen en la Primera División de Fútbol femenino y en la Segunda División B de la Competición Nacional de Liga, sindicatos y asociaciones relacionadas con el mundo del fútbol.

#### 5.7. Los derechos audiovisuales como colateral

Se faculta a la LFP para utilizar los derechos audiovisuales, cuya comercialización tiene cedida, como garantía para obtener financiación para que los clubes salden sus deudas con las Administraciones Públicas.

#### 5.8. Entrada en vigor del modelo de venta centralizado

Se aplicará a partir de la temporada en la que expire la vigencia del último contrato de explotación de derechos audiovisuales que hubiese suscrito individualmente un club o entidad que participe en la competición. Por tanto, la primera vez que se aplicó fue en la temporada 2016/2017.

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE HIPÓTESIS**

### **1. Planteamiento de hipótesis**

A la luz de lo expuesto en el marco conceptual, podemos observar como la liga española ha sido la última en incorporar el modelo de venta centralizado de los derechos audiovisuales de los clubes intentando responder así a la necesidad de solucionar ciertos problemas derivados del modelo individual de venta.

Entre estos problemas se encontraban las desigualdades económicas creadas entre los distintos clubes españoles de fútbol y la consecuente pérdida de competitividad en el campeonato.

Por ello, las hipótesis que se plantean en este trabajo tratan de analizar en qué medida la introducción de este nuevo modelo de venta de derechos audiovisuales ha contribuido a solventar las deficiencias del anterior modelo.

En sentido las hipótesis que se plantean coinciden con los objetivos de la investigación:

- H<sub>1</sub>: el modelo de venta centralizado de derechos audiovisuales ha contribuido a la reducción de las diferencias económicas entre los clubes de fútbol de La Liga.
- H<sub>2</sub>: la reducción de las diferencias económicas ha contribuido a una mejora en la competitividad del campeonato liguero.

### **2. Universo y muestra de datos**

Para verificar si se cumplen las hipótesis planteadas anteriormente hemos decidido centrarnos en todos los equipos de fútbol profesional que juegan o han jugado en la Primera División de La Liga, formada por 20 clubes.

Esta elección responde a los criterios de distribución de los ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales que ha introducido 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. Según estos criterios, el 90% de los ingresos obtenidos será repartido entre los 20 de clubes de Primera División. Por lo tanto, nos estamos centrado en aquellos clubes con mayor poderío económico.

Por otro lado, dentro de todos los clubes que participan o han participado en la Primera División de La Liga, solo analizaremos aquellos que han participado en las últimas cuatro temporadas (2014/2015, 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018) por dos razones. En primer lugar, en tanto que el cambio de modelo se produjo en la temporada 2016/2017, solo disponemos de los datos de dos temporadas que se hayan disputado por completo y de las cuales los clubes hayan cerrado y presentado sus cuentas anuales. Aun así, hemos de resaltar que el Málaga C.F. y el Girona F.C. no han publicado las cuentas anuales correspondientes a la temporada 2017/2018, por lo utilizaremos los datos de los presupuestos a la hora de analizar el gasto asociado a la plantilla deportiva. No obstante, a la hora de analizar el nivel de ingresos por la venta de derechos audiovisuales se tendrá en cuenta el dato publicado por la LFP.

En segundo lugar, atendiendo a las dificultades encontradas a la hora de buscar las cuentas anuales de los clubes anteriores a la temporada 2014/2015, hemos decidido analizar los datos de los clubes de las temporadas 2014/2015 y 2015/2016 como representativas de los efectos del modelo de venta individual.

Como consecuencia de los parámetros de muestreo establecidos, la muestra de equipos a analizar es la que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Equipos que han participado en la Primera División de La Liga (Temporadas 2014/2015 a 2017/2018) y su posición en la clasificación

Equipo	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Alavés	-	-	9º	14º
Almería	19º	-	-	-
Athletic de Bilbao	7º	5º	7º	16º
Atlético de Madrid	3º	3º	3º	2º
Barcelona	1º	1º	2º	1º
Betis	-	10º	15º	6º
Celta	8º	6º	13º	13º
Córdoba	20º	-	-	-
Deportivo de la Coruña	16º	15º	16º	18º
Eibar	18º	13º	10º	9º
Elche C.F.	13º	-	-	-
Getafe	15º	19º	-	8º
Girona	-	-	-	10º
Granada	17º	16º	20º	-
Leganés	-	-	17º	17º
Levante	14º	20º	-	15º
Málaga	9º	8º	11º	20º
Osasuna	-	-	19º	-
Rayo Vallecano	11º	18º	-	-
RCD Espanyol	10º	14º	8º	11º
Real Madrid	2º	2º	1º	3º
Real Sociedad	12º	9º	6º	12º
Sevilla	5º	7º	4º	7º
Sporting de Gijón	-	17º	18º	-
U.D. Las Palmas	-	11º	14º	19º
Valencia C.F.	4º	12º	12º	4º
Villareal	6º	4º	5º	5º

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la LFP



### **3. Variables de análisis**

Una vez hemos fijado nuestra muestra de clubes, hemos de seleccionar cuáles son las variables más relevantes que han de servir como base para verificar las hipótesis planteadas.

En sentido, en relación con la primera hipótesis planteada, hemos de seleccionar aquellas variables más relevantes con la finalidad de medir las diferencias económicas entre los clubes de fútbol de Primera División.

Por un lado, los ingresos son un elemento fundamental, no ya de cualquier club de fútbol, sino de cualquier empresa. De hecho, Deloitte elabora un informe anual en el que analiza a los 20 equipos más grandes del fútbol europeo en término de ingresos, lo que nos da idea de la relevancia de esta magnitud.

Por ello, al ser los ingresos por la venta de derechos audiovisuales la partida de ingresos más relevante de los clubes de fútbol puesto que suponen más de un 50% del total que generan (Deloitte, 2018), consideramos que es un buen indicador de las diferencias económicas que pueden existir entre los clubes de fútbol. Esta variable se medirá en millones de euros.

La segunda de las variables escogidas es el nivel de gasto asociado a la plantilla del primer equipo que es una variable muy relacionada con la solvencia y eficiencia de los clubes de fútbol (Ribeiro y Lima, 2012). Este gasto se puede definir como el gasto de personal de los jugadores y técnicos que forman parte del primer equipo, que disputa la Primera División, de un club de fútbol. Dentro de esta partida se incluyen los sueldos y salarios, los pagos realizados para el uso de derechos de imagen de los jugadores, las indemnizaciones por resoluciones de contratos, las primas colectivas y las cargas sociales. Esta variable se medirá en millones de euros.

Pero estas variables no solo han sido escogidas por su relevancia económica, sino que tienen una gran influencia en la competitividad de la competición. Por ello, nos servirán también para verificar si se cumple la segunda hipótesis planteada, esto es, si las posibles reducciones económicas han contribuido a la competitividad de La Liga.

En este sentido, tendremos una variable independiente que medirá la competitividad y vendrá determinada por la posición en la clasificación que hayan conseguido los clubes

en cada temporada, y dos variables dependientes que serán las dos variables anteriores y cuya relación con la variable independiente se estudiará por separado.

En cuanto a las variables dependientes, hemos de resaltar dos cuestiones. En primer lugar, la medida de estas variables cambia ya que no se van a utilizar las cantidades que los clubes ingresen y gasten, sino que elaboraremos una clasificación en función de estas cantidades. Así habrá una clasificación por cada variable en el que el primer clasificado sea, en el caso de los ingresos, el club que más ingrese, y en el caso de los gastos, el club que más gaste.

En segundo lugar, hay que destacar que la literatura ya presume un impacto en el equilibrio competitivo de la competición.

Así, los ingresos son uno de los elementos que más influye en la competitividad del campeonato, de tal forma que cuanto más grandes son las diferencias económicas en relación con esta variable, más posibilidades hay de que se formen dentro de una misma liga grupos de clubes estancos que siempre peleen por la misma posición, lo que se traduce en un impacto negativo en el equilibrio competitivo (Szymanski, 2001).

En relación con el nivel de gasto asociado a la plantilla del primer equipo, podemos afirmar que los salarios son al fin y al cabo lo que convence a los jugadores para firmar por un club o por otro. En este sentido, cuanto mayor en el gasto en salarios se pueda afrontar, mejores jugadores se podrán contratar, lo que aumenta la probabilidad de ganar la competición (Rottenberg, 1956). Por tanto, grandes diferencias en esta variable indicarían una menor competitividad.

Para la recogida de estos datos, hemos acudido a las cuentas anuales de los clubes de fútbol de la muestra y a los datos publicados por la LFP en relación con el reparto estos ingresos. El resultado se muestra en las Tablas 4, 5 y 6.

Tabla 5: Equipos participantes en la Primera División de La Liga (Temporadas 2014/2015 a 2017/2018) y gastos asociados a la primera plantilla

Equipo (millones de euros)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Alavés	-	-	21,6	27,1
Almería	9,9	-	-	-
Athletic de Bilbao	43,1	55,5	58,7	67,4
Atlético de Madrid	89,0	116,7	152,3	177,5
Barcelona	256,6	278,6	277,7	424,1
Betis	-	35,7	44,3	53,0
Celta	13,3	22,0	36,6	27,8
Córdoba	12,9	-	-	-
Deportivo de la Coruña	13,9	17,2	24,9	29,7
Eibar	9,0	12,6	19,0	24,0
Elche C.F.	13,9	-	-	-
Getafé	19,0	15,5	-	23,5
Girona	-	-	-	n.d.
Granada	16,5	18,3	22,8	-
Leganés	-	-	12,9	22,5
Levante	18,6	18,3	-	27,9
Málaga	19,2	24,6	30,9	n.d.
Osasuna	-	-	14,8	-
Rayo Vallecano	10,9	13,3	-	-
RCD Espanyol	20,7	20,9	42,5	52,5
Real Madrid	217,6	231,1	320,1	339,9
Real Sociedad	33,1	36,5	40,5	56,4
Sevilla	64,3	72,5	86,3	102,4
Sporting de Gijón	-	12,3	15,5	-
U.D. Las Palmas	-	14,2	20,5	27,3
Valencia C.F.	43,6	59,9	60,8	86,9
Villareal	32,8	45,5	53,3	55,1

Fuente: Elaboración propia en base a CC.AA de los clubes

Tabla 4: Equipos participantes en la Primera División de La Liga (Temporadas 2014/2015 a 2017/2018) e ingresos por la venta de derechos audiovisuales

Equipo (millones de euros)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Alavés	-	-	39,3	46,1
Almería	17,3	-	-	-
Athletic de Bilbao	32,5	51,7	71,0	73,2
Atlético de Madrid	41,7	68,7	99,4	110,2
Barcelona	158,3	162,6	171,4	175,6
Betis	-	34,4	49,0	53,0
Celta	22,0	33,2	47,6	48,9
Córdoba	17,5	-	-	-
Deportivo de la Coruña	18,0	18,0	44,0	46,0
Eibar	15,8	27,5	41,7	46,2
Elche C.F.	18,8	-	-	-
Getafé	21,0	23,0	-	44,5
Girona	-	-	-	43,3
Granada	18,5	21,0	44,6	-
Leganés	-	-	39,2	43,2
Levante	22,7	23,1	-	44,4
Málaga	24,1	38,2	55,5	53,5
Osasuna	-	-	43,0	-
Rayo Vallecano	21,6	20,4	-	-
RCD Espanyol	22,9	24,2	48,9	52,5
Real Madrid	162,3	165,9	164,0	176,6
Real Sociedad	25,1	41,7	49,3	56,9
Sevilla	39,1	38,1	71,1	79,5
Sporting de Gijón	-	28,9	41,7	-
U.D. Las Palmas	-	16,6	44,0	47,0
Valencia C.F.	48,0	48,0	67,4	65,7
Villareal	33,9	41,9	60,7	64,5

Fuente: Elaboración propia en base a CC.AA de los clubes

Tabla 6: Posición de clubes de Primera División en función de la clasificación, los ingresos de la venta de derechos audiovisuales y el gasto asociado a la plantilla deportiva

	Clasificación						Ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales						Gasto asociado a la plantilla deportiva					
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018		
	-	-	9º	14º	-	19º	-	15º	-	-	19º	15º	-	-	15º	16º		
Alavés	-	-	9º	14º	-	19º	-	15º	-	-	19º	15º	-	-	15º	16º		
Almería	19º	-	-	-	19º	-	-	-	-	-	-	-	19º	-	-	-		
Athletic de Bilbao	7º	5º	7º	16º	7º	4º	5º	5º	7º	4º	5º	5º	6º	6º	6º	6º		
Atlético de Madrid	3º	3º	3º	2º	4º	3º	3º	3º	4º	3º	3º	3º	3º	3º	3º	3º		
Barcelona	1º	1º	2º	1º	2º	2º	1º	2º	2º	2º	1º	2º	1º	1º	2º	1º		
Betis	-	10º	15º	6º	-	10º	10º	10º	-	10º	10º	10º	-	9º	8º	9º		
Celta	8º	6º	13º	13º	12º	11º	12º	12º	12º	11º	12º	12º	16º	11º	11º	14º		
Córdoba	20º	-	-	-	18º	-	-	-	18º	-	-	-	17º	-	-	-		
Deportivo de la Coruña	16º	15º	16º	18º	17º	19º	15º	16º	17º	19º	15º	16º	15º	15º	13º	11º		
Eibar	18º	13º	10º	9º	20º	13º	17º	14º	20º	13º	17º	14º	20º	19º	17º	17º		
Elche C.F.	13º	-	-	-	15º	-	-	-	15º	-	-	-	14º	-	-	-		
Getafe	15º	19º	-	8º	14º	16º	16º	17º	14º	16º	16º	17º	11º	16º	-	18º		
Girona	-	-	-	10º	-	-	-	19º	-	-	-	19º	-	-	-	19º		
Granada	17º	16º	20º	-	16º	17º	13º	-	16º	17º	13º	-	13º	13º	14º	-		
Leganés	-	-	17º	17º	-	-	20º	20º	-	-	20º	20º	-	-	20º	20º		
Levante	14º	20º	-	15º	11º	15º	-	18º	11º	15º	-	18º	12º	14º	-	13º		
Málaga	9º	8º	11º	20º	9º	8º	8º	9º	9º	8º	8º	9º	10º	10º	12º	12º		
Osasuna	-	-	19º	-	-	-	16º	-	-	-	16º	-	-	-	19º	-		
Rayo Vallecano	11º	18º	-	-	13º	18º	-	-	13º	18º	-	-	18º	18º	-	-		
RCD Espanyol	10º	14º	8º	11º	10º	14º	11º	11º	10º	14º	11º	11º	9º	12º	9º	10º		
Real Madrid	2º	2º	1º	3º	1º	1º	2º	1º	1º	1º	2º	1º	2º	2º	1º	2º		
Real Sociedad	12º	9º	6º	12º	8º	7º	9º	8º	8º	7º	9º	8º	7º	8º	10º	7º		
Sevilla	5º	7º	4º	7º	5º	9º	4º	4º	5º	9º	4º	4º	4º	4º	4º	4º		
Sporting de Gijón	-	17º	18º	-	-	12º	18º	-	-	12º	18º	-	-	20º	18º	-		
U.D. Las Palmas	-	11º	14º	19º	-	20º	14º	13º	-	20º	14º	13º	-	17º	16º	15º		
Valencia C.F.	4º	12º	12º	4º	3º	5º	6º	6º	3º	5º	6º	6º	5º	5º	5º	5º		
Villarreal	6º	4º	5º	5º	6º	6º	7º	7º	6º	6º	7º	7º	8º	7º	7º	8º		

Fuente: Elaboración propia en base a las CCAA de los clubes

#### 4. Resultados y verificación de hipótesis

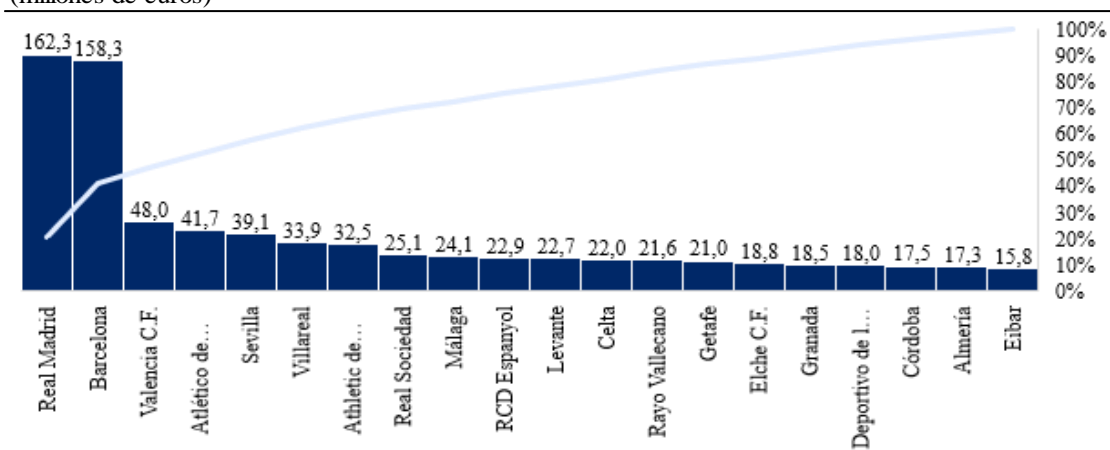
##### 4.1. $H_1$ : el modelo de venta centralizado de derechos audiovisuales ha contribuido a la reducción de las diferencias económicas entre los clubes de fútbol de La Liga

###### 4.1.1. Ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales

En relación los ingresos obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales, el Real Decreto-ley 5/2015, introdujo una serie de criterio de repartos con el objetivo de reducir las diferencias económicas. En este sentido, sí podemos afirmar que se ha cumplido este objetivo como vamos a demostrar a continuación.

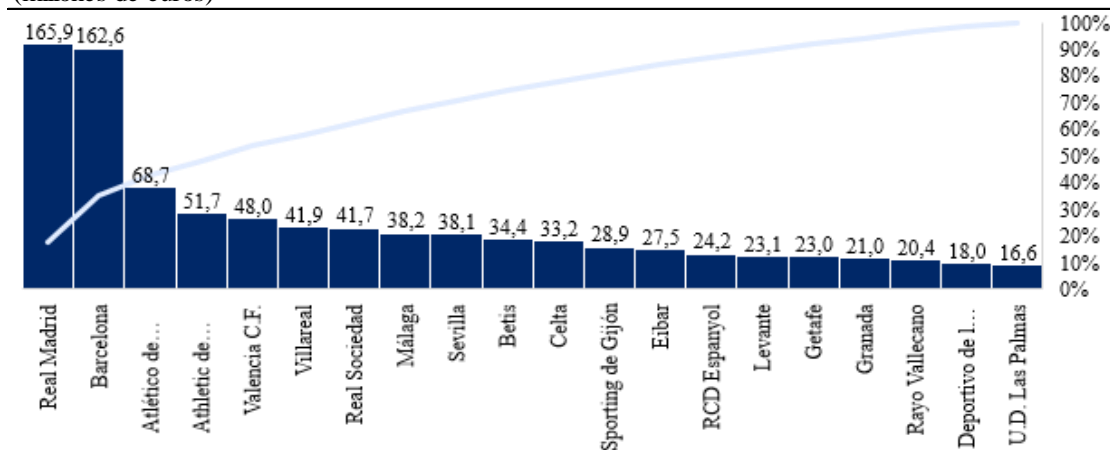
En los Gráficos 16 y 17 se muestra cómo se distribuían los ingresos generados por la venta de derechos audiovisuales en las temporadas 2014/2015 y 2015/2016, cuando aún seguía vigente el modelo de venta individual.

Gráfico 16: Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2014/2015 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a la CCAA de los clubes

Gráfico 17: Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2015/2016 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a la CCAA de los clubes

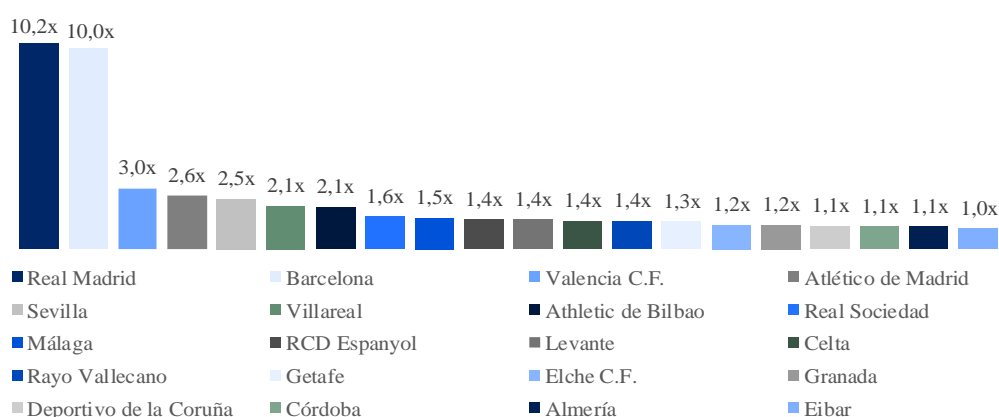
Como podemos observar, con el modelo de venta individual vigente, la distribución de ingresos distaba de ser equitativa. Así, Real Madrid y Barcelona ingresaban mucho más que el resto, acaparando el 41% de los ingresos totales en la temporada 2014/2015 y alrededor del 35% en la 2015/2016.

La reducción de este porcentaje es consecuencia del término de los contratos que la mayoría de los clubes tenían con Mediapro. Por ello, estos clubes firmaron un nuevo acuerdo de venta con Telefónica, lo que aumentó sus ingresos por este concepto. La consecuencia de estos nuevos contratos fue que el 50% de los ingresos por la venta de los derechos audiovisuales pasó a distribuirse entre 4 cuatro clubes.

En cualquier caso, la diferencia era tal que ingresaron, cada uno, por este concepto más de 110 millones de euros más que el tercer equipo con más ingresos obtenidos de la venta de derechos audiovisuales, el Valencia en la temporada 2014/2015, y cerca de 100 millones más que el Atlético de Madrid en la 2015/2016.

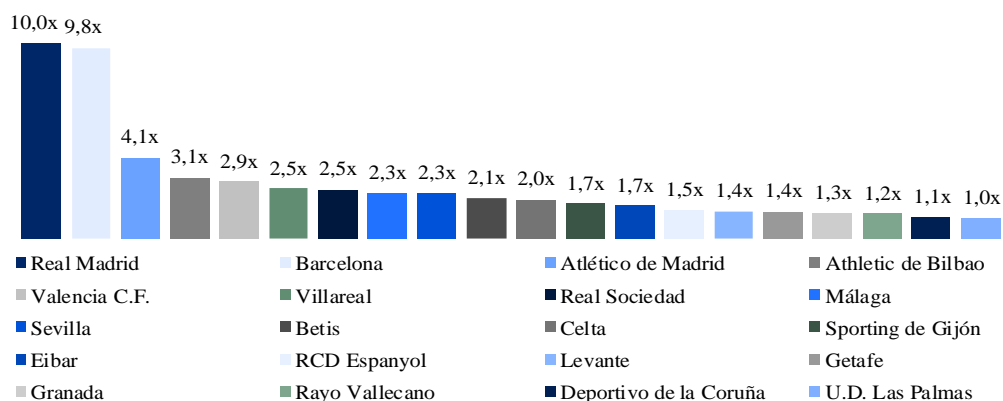
Para mostrar las diferencias económicas entre clubes en este aspecto hemos decidido realizar una comparativa por múltiplos tomando como referencia al equipo que menos ingresó por la venta de sus derechos audiovisuales, el Eibar en la temporada 2014/2015 (15,8 millones) y la U.D. Las Palmas en la 2015/2016 (16,6 millones). Los resultados se muestran en los Gráficos 18 y 19.

Gráfico 18: Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2014/2015



Fuente: Elaboración propia en base a las CCAA de los clubes

Gráfico 19: Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2015/2016

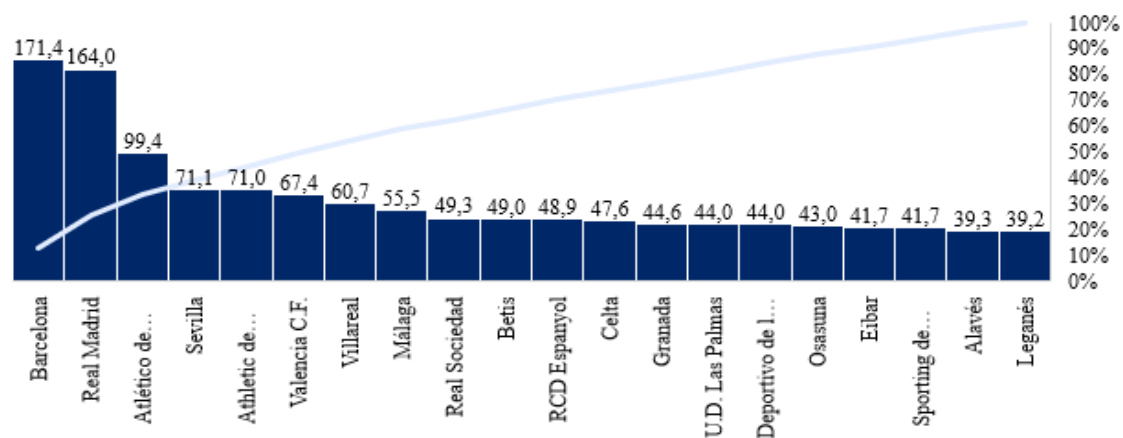


Fuente: Elaboración propia en base a las CCAA de los clubes

Como podemos apreciar, el Real Madrid ingresó 10,2 veces más que el Eibar en la temporada 2014/2015 y 10 veces más que la U.D. Las Palmas en la 2015/2016, por la venta de sus derechos audiovisuales. A su vez, el Barcelona ingresó 10 veces y 9,8 veces más que Eibar y U.D. Las Palmas respectivamente. No obstante, si nos fijamos en el tercer equipo que más ingresó por este concepto, esta diferencia se reduce a las 3 veces y 4,1 veces respectivamente.

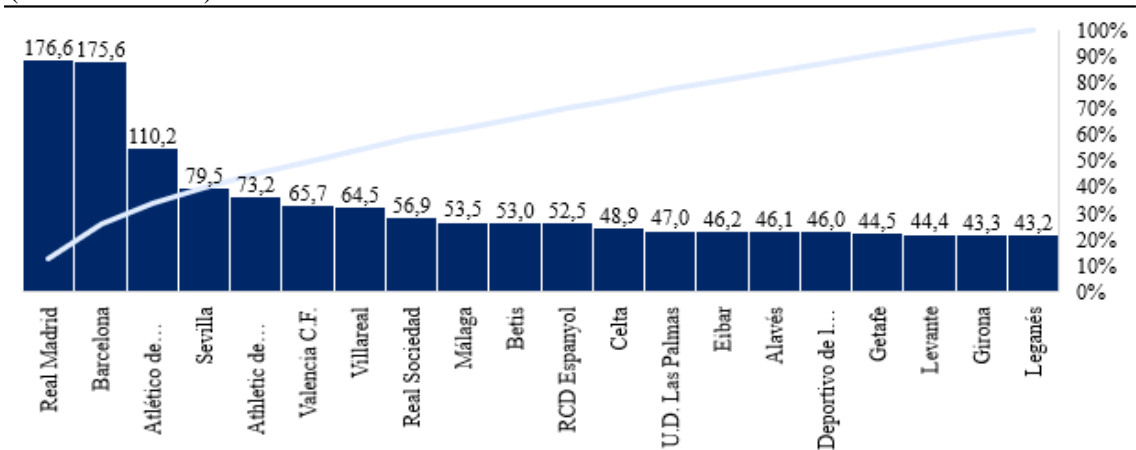
Sin embargo, con la introducción del modelo de venta centralizado y los criterios de reparto de los ingresos obtenidos la situación ha cambiado drásticamente. Para empezar, la distribución de los ingresos es mucho más equitativa gracias a los criterios comentados en el marco conceptual. El resultado de la distribución en las temporadas 2016/2017 y 2017/2018 se muestra en los Gráficos 20 y 21.

Gráfico 20: Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2016/2017 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 21: Distribución de ingresos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2017 /2018 (millones de euros)



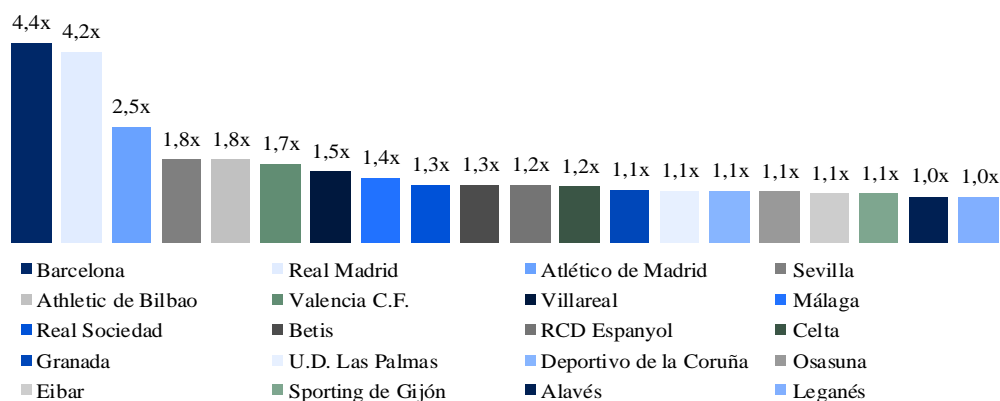
Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Así, el 50% de los ingresos totales por la venta de derechos audiovisuales en estas dos temporadas se reparte entre siete equipos, y el porcentaje conjunto de Real Madrid y Barcelona se rebajó hasta el 25,9%.

En términos relativos, mientras que los ingresos de Real Madrid y Barcelona solo han aumentado un 10% aproximadamente desde la temporada 2014/2015, el resto de clubes han visto como sus ingresos por la venta de sus derechos audiovisuales han incrementado en un 124% de media.

Esta disparidad en el crecimiento se ha traducido en una clara reducción de las diferencias económicas entre clubes al respecto, tal y como se puede ver en los Gráficos 22 y 23.

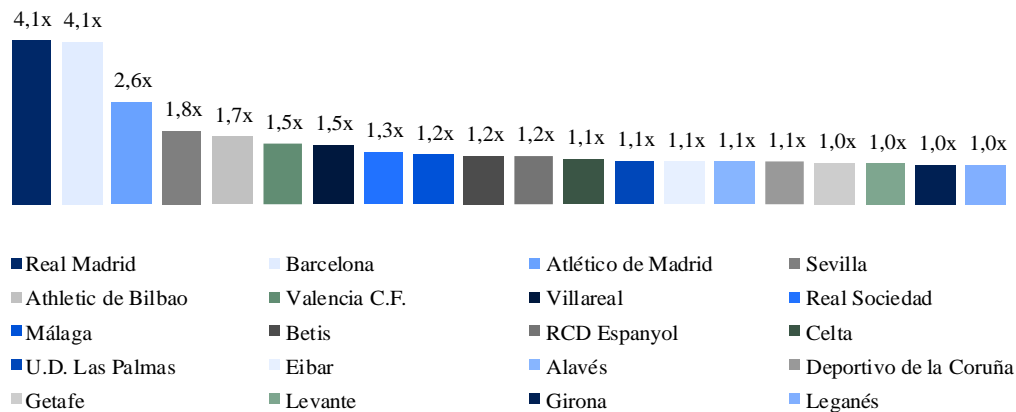
Gráfico 22: Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2016/2017



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes



Gráfico 23: Comparativa de los clubes por nivel de ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales temporada 2017/2018



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Como podemos observar, Barcelona y Real Madrid, aunque siguen siendo los dos equipos que más ingresan por sus derechos audiovisuales con una gran diferencia, han pasado de ingresar en torno a 10 veces más que el equipo que menos ingresó en la temporada 2014/2015, a ingresar solamente 4,1 veces más en la temporada 2017/2018.

Pero estas diferencias no son las únicas que se han reducido, sino que podemos hablar de una reducción generalizada. 17 de los 20 equipos de Primera División ingresan actualmente menos del doble por la venta de sus derechos audiovisuales que el equipo que menos ingresa mientras que en la temporada 2014/2015 el número de equipos se reducía a 13 equipos.

En consecuencia con lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que **la introducción del modelo centralizado de venta de derechos audiovisuales y de los criterios de reparto de los ingresos obtenidos introducidos en 2015 ha contribuido a una reducción de las diferencias económicas en lo que se refiere a esta variable.**

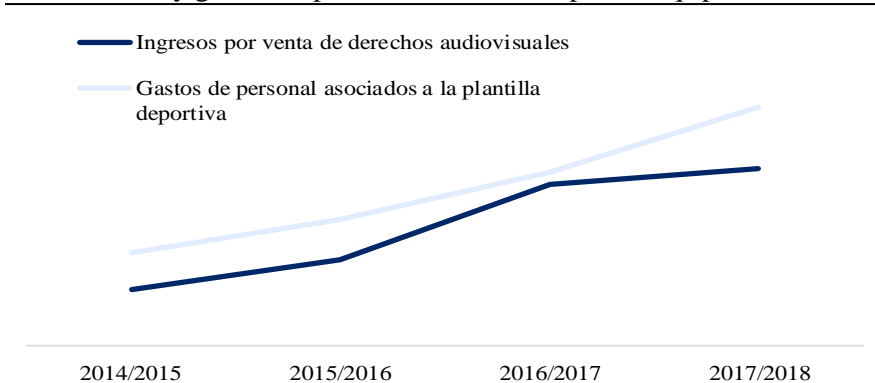
#### 4.1.2. Gastos de personal asociados a la plantilla deportiva

Como hemos podido inferir del análisis de las cuentas anuales de los clubes de fútbol, los ingresos son fundamentales de cara a planificar el presupuesto del año siguiente y en concreto del nivel de gasto a soportar.

Por ello, estas dos variables están estrechamente relacionadas, y más aún cuando hablamos de los clubes españoles, los cuales, al priorizar los resultados deportivos sobre los económicos (Gómez y Opazo, 2008), suelen reinvertir los ingresos generados por la

venta de los derechos audiovisuales en la mejora de la plantilla, lo que conlleva un aumento en el gasto de personal (Deloitte, 2018), como podemos ver en el Gráfico 24.

Gráfico 24: Evolución de los ingresos de por la venta de derechos audiovisuales y gastos de personal asociados al primer equipo



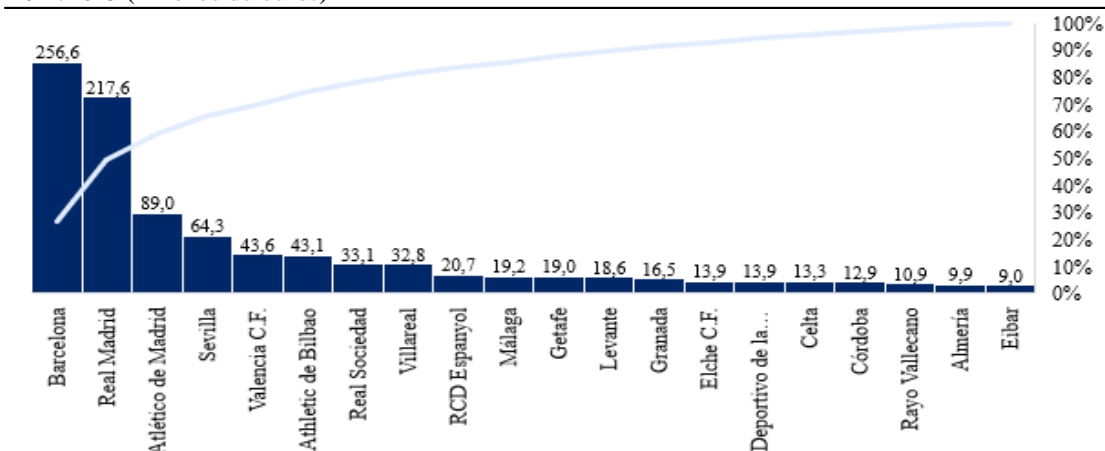
Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Sin embargo, el modelo de venta centralizado no ha conseguido trasladar sus efectos al gasto asociado a la plantilla deportiva de los clubes de Primera División de una manera tan efectiva como a los ingresos obtenidos por los derechos audiovisuales.

De hecho, si comparamos la distribución del gasto total por este concepto de las temporadas 2014/2015 y 2017/2018, plasmada en los Gráficos 25 y 26, podemos observar como Real Madrid y Barcelona acaparan conjuntamente el 50% y 46%, respectivamente.

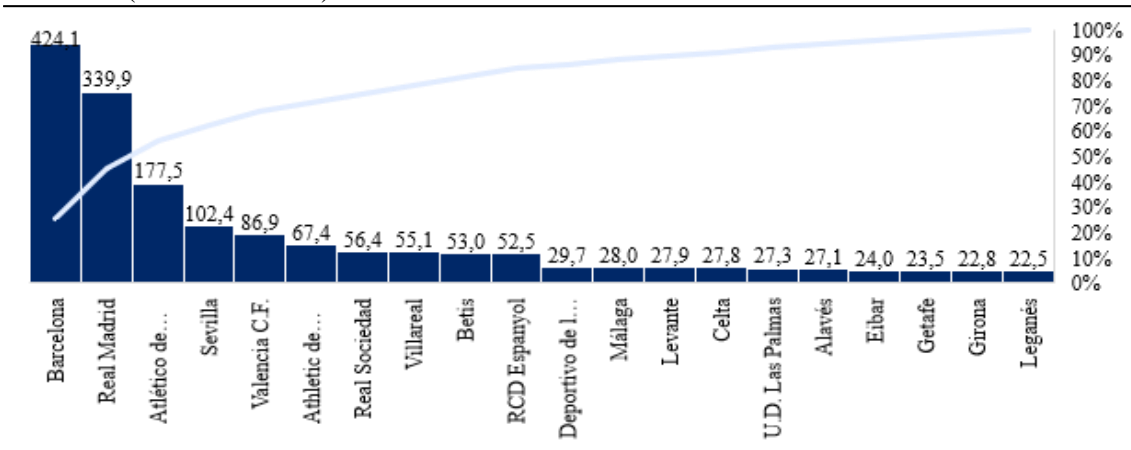
En este sentido, la causa subyacente es que mientras que el gasto de Real Madrid y Barcelona ha crecido un 61% de media, el gasto del resto de equipos ha crecido un 90% de media.

Gráfico 25: Distribución del gasto total en plantilla deportiva de los clubes de La Liga temporada 2014/2015 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 26: Distribución del gasto total en plantilla deportiva de los clubes de la Liga temporada 2017/2018 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Como podemos apreciar, los cambios a este respecto han sido menos destacables que en los ingresos por derechos audiovisuales. En este sentido el cambio más relevante es el crecimiento de la “clase media” de La Liga. Aunque el Atlético de Madrid ha demostrado tanto económica como deportivamente que está un escalón por encima de estos equipos, podríamos decir que actualmente tenemos una “clase media” formada por siete equipos, Sevilla, Valencia, Real Sociedad, Athletic de Bilbao, Villareal, Betis y RCD Espanyol. Mientras que en la temporada 2014/2015 podríamos decir que esta “clase media” estaba formada por cinco equipos, excluyendo al Atlético de Madrid.

Este crecimiento de la “clase media” ha sido en detrimento del número de equipos que menos gastan en plantilla deportiva. Así mismo, hemos visto como las diferencias entre estos equipos también se han visto reducidas. Así, la diferencia entre RCD Espanyol y Eibar en la temporada 2014/2015 era de 11,7 millones mientras que en la temporada 2017/2018, la diferencia entre Deportivo de la Coruña y Leganés era de solamente 7,2 millones.

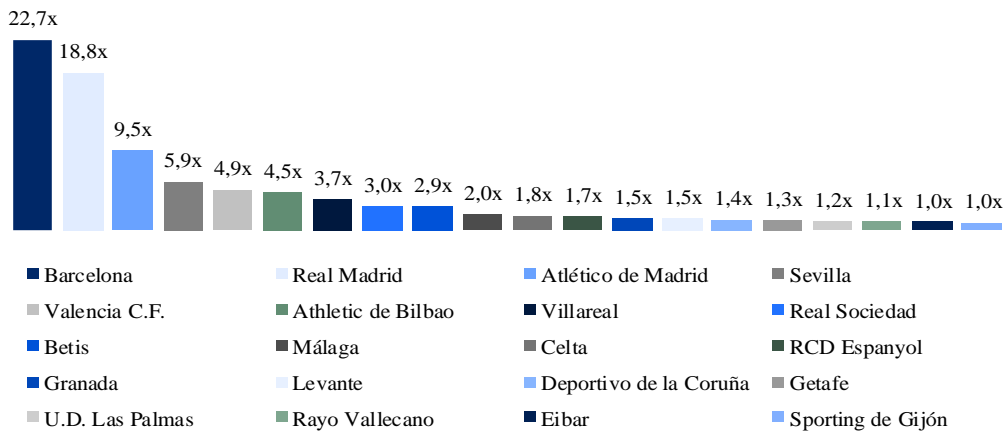
La evolución de las diferencias entre los clubes de Primera División a lo largo del período analizado se muestra con detalle en los gráficos 27, 28 29 y 30.

Gráfico 27: Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2014/2015



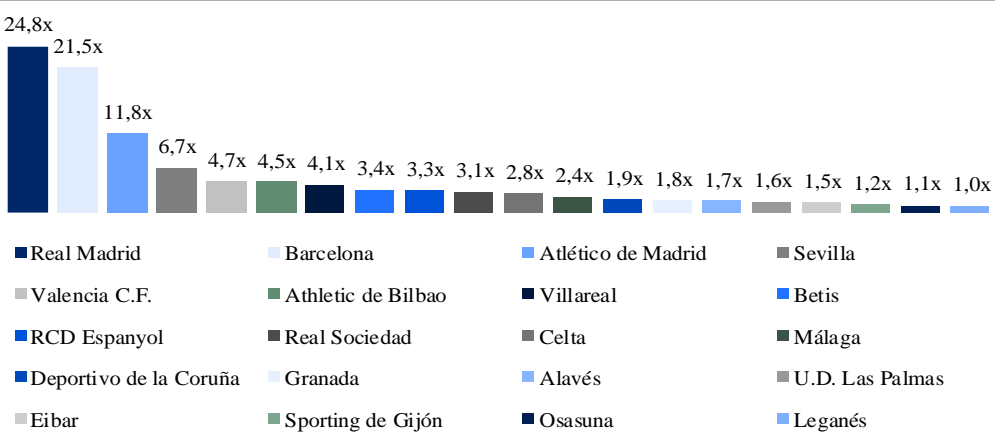
Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 28: Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2015/2016



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 29: Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2016/2017



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 30: Comparativa de los clubes por nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva temporada 2017/2018



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Como podemos apreciar, es cierto que en la temporada 2016/2017 aumentan las diferencias económicas entre los clubes respecto de la temporada anterior. Sin embargo, pensamos que esta diferencia se debe al aumento de esa “clase media” que mencionábamos antes.

Con esta “clase media” consolidada en la temporada 2017/2018 ya podemos apreciar una reducción de las diferencias económicas asociadas al nivel de gasto en plantilla deportiva bastante relevantes. En primer lugar, el Barcelona ha pasado de gastar 28,5 veces más que el equipo que menos gastó en la temporada 2014/2015 a gastar 18,9 veces más.

En segundo lugar, también apreciamos como dentro de esta “clase media” y entre los clubes que menos ingresan también se han reducido las diferencias económicas, tal y como comentábamos antes en términos absolutos.

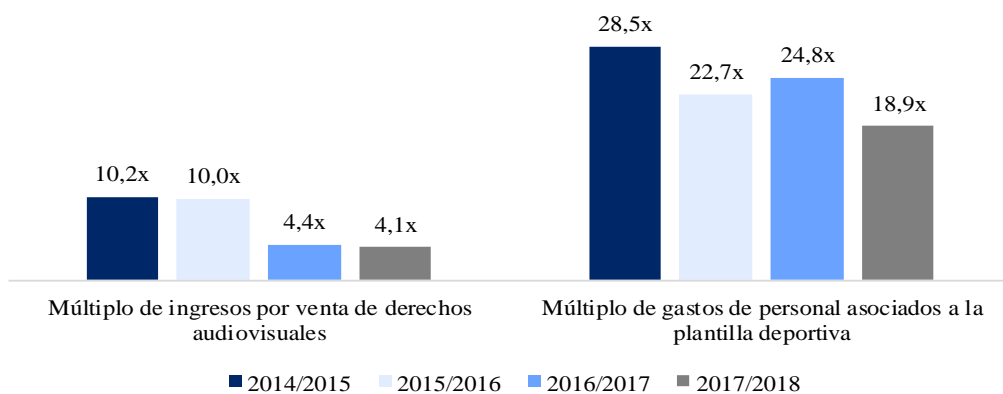
Sin embargo, hemos de tener cuidado porque la formación de grupos estancos de clubes que está teniendo lugar puede dar lugar a que se formen una especie de ligas paralelas en las que siempre sean los mismos clubes los que compiten por las mismas posiciones.

Por lo tanto y a la luz del análisis realizado, podemos decir que **el modelo de venta centralizado ha contribuido a reducir las diferencias económicas asociadas al nivel de gasto en plantilla deportiva.**

Finalmente, tal y como comentábamos antes, los efectos del nuevo modelo de venta no han sido los mismos en relación con los ingresos por la venta de derecho que con el gasto de personal asociado a la plantilla deportiva.

En el Gráfico 31 podemos apreciar las diferencias económicas entre el club que más ingresa y más gasta en relación con el que menos a lo largo del período de tiempo analizado.

Gráfico 31: Comparativa entre las diferencias económicas asociadas a los ingresos por la venta de derechos audiovisuales y al gasto asociado a la plantilla deportiva



Fuente: Elaboración propia en base a las CCAA de los clubes

Como vemos, mientras que las diferencias económicas asociadas a los ingresos por derechos audiovisuales se han reducido un 60%, aquellas asociadas al nivel de gasto en plantilla deportiva se han reducido tan solo en un 34%.

La explicación, a nuestro parecer, radica en que aquellos clubes que son más grandes no dependen tanto de los ingresos obtenidos por la venta de sus derechos audiovisuales. Dado el número de aficionados que poseen a nivel mundial, sus otras fuentes de ingresos (ingresos comerciales e ingresos en día de partido) han conseguido compensar la falta de crecimiento experimentada en los ingresos obtenidos por la venta de derechos desde la entrada en vigor del nuevo modelo de venta de estos derechos. En consecuencia, estos equipos han visto como sus ingresos totales continuaban aumentando lo que les ha permitido seguir aumentando el gasto en plantilla deportiva, aunque en menor medida.

Por todo ello, podemos concluir que **se verifica la primera hipótesis planteada, el modelo de venta centralizado ha contribuido a reducir las diferencias económicas entre los clubes de Primera División.**

#### 4.2. H<sub>2</sub>: la reducción de las diferencias económicas ha contribuido a una mejora en la competitividad del campeonato liguero

Como ya hemos visto, el nuevo modelo de venta de derechos audiovisuales ha contribuido a reducir las diferencias económicas entre los clubes de la Primera División del fútbol español.

Esta reducción de las diferencias económicas se traducirá en una mejora de la competitividad en tanto que la posición en la clasificación deje de depender o dependa menos tanto del nivel de ingresos por derechos audiovisuales como del nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva.

Para analizar la correlación entre estas variables utilizaremos el coeficiente de correlación lineal de Pearson ( $r$ ), que según Pértega y Pita (1: 2001), “*mide el grado de asociación lineal entre dos variables cualesquiera, y puede calcularse dividiendo la covarianza de ambas entre el producto de las desviaciones típicas de las dos variables*”.

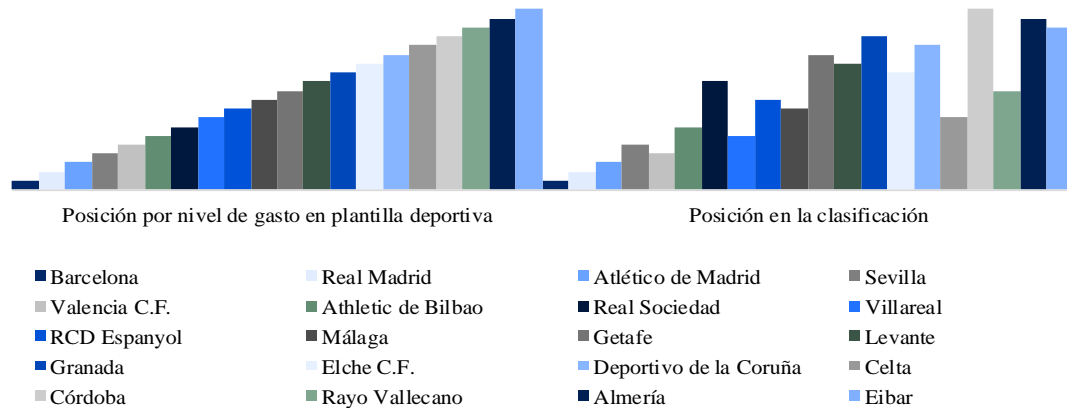
$$r = \frac{cov(x, y)}{S_x * S_y}$$

En este sentido el valor de  $r$  podrá situarse entre -1 y +1. Un valor positivo cercano a 1 indicará una relación directa creciente entre las dos variables estudiadas. *Sensu contrario*, un valor cercano a -1 indicará una relación inversa. Mientras que un valor cercano a 0 indicará ausencia de relación entre las variables.

Por ello, cuanto más cercano a 0 sea el valor de  $r$  en cada una de las temporadas, podremos decir que en tanto que la relación entre la posición en la clasificación y la posición por nivel de gasto asociado a plantilla deportiva y por ingresos por derechos audiovisuales es menor, la competitividad habrá aumentado.

El Gráfico 32 muestra la relación entre la posición de los clubes en la clasificación de la temporada 2014/2015 y la posición en base al nivel gasto asociado a la plantilla deportiva.

Gráfico 32: Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2014/2015



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Como podemos observar, a simple vista se deduce la correlación entre ambas variables. Dedución que se confirma al calcular el coeficiente de correlación de Pearson que de la muestra de datos resulta ser  $r = 0,851$ .

Para confirmar si el nivel de correlación es significativo hemos de realizar un test de hipótesis en base a la distribución  $t$  de Student. Podremos afirmar que el coeficiente de correlación de Pearson es significativo cuando el valor de  $r$  sea mayor que valor del error estándar multiplicado por el valor la  $t$  de Student con  $n-2$  grados de libertad, que dependerá del nivel de significación escogido (Pértaga y Pita, 1997).

El error estándar de  $r$  viene dado por la siguiente fórmula:

$$\text{Error estándar de } r = \sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}$$

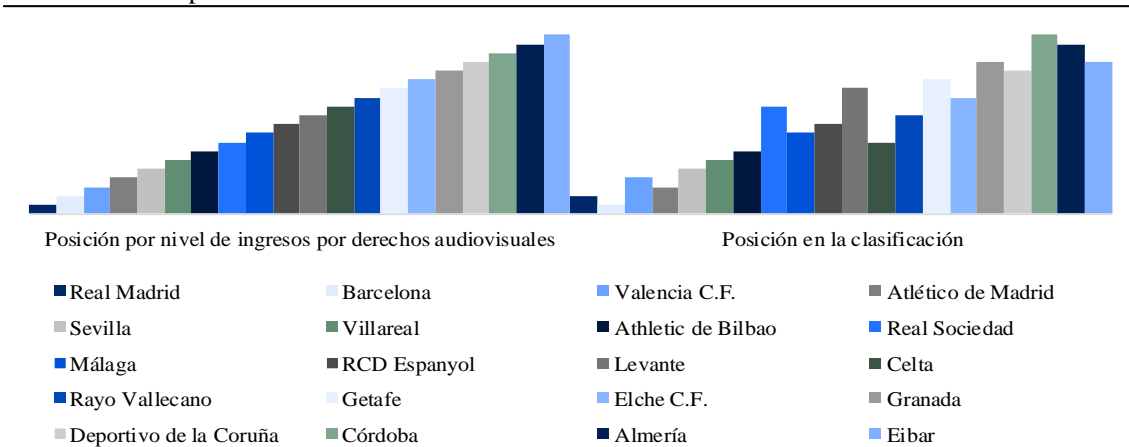
En este sentido, escogiendo un nivel de significación del 0,01, para una muestra de 20 elementos, siendo el error estándar de  $r = 0,124$ ;  $r = 0,851 > 0,124 * 2,552$ . Por lo que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,01$ ).

Por tanto, podemos afirmar que en la temporada 2014/2015, la posición en la clasificación estaba estrechamente relacionada con el nivel de gasto en plantilla de los clubes de la Primera División.

En lo relativo a los ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales, podemos ver en el Gráfico 33 su relación con la posición en la clasificación de los clubes de Primera División en la temporada 2014/2015.



Gráfico 33: Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2014/2015



Fuente: Elaboración propia en base a las CCAA de los clubes

En este caso, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,948$ . Escogiendo un nivel de significación del 0.01, para una muestra de 20 elementos, siendo el error estándar de  $r = 0,075$ ;  $r = 0,948 > 0,075 * 2,552$ , por lo que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,01$ ).

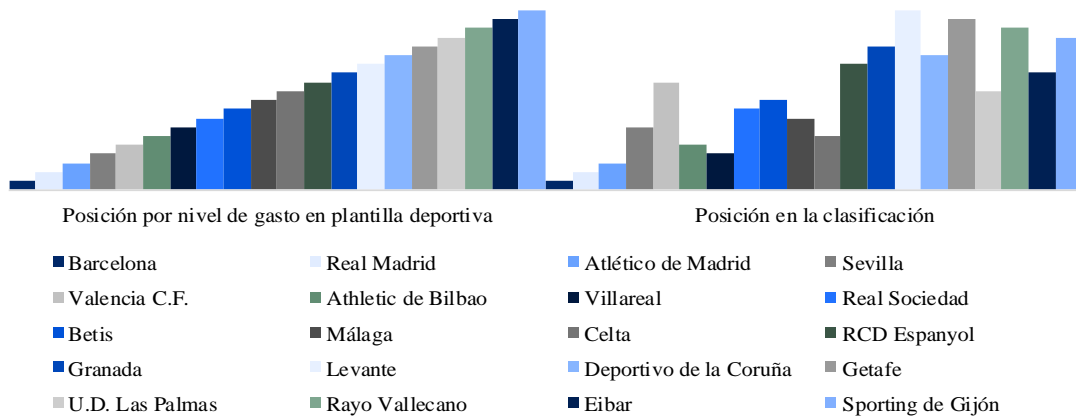
Esto indica una correlación muy significativa entre ambas variables, llegando a la misma conclusión. En la temporada 2014/2015, la posición en la clasificación estaba estrechamente relacionada con el nivel de ingresos por la venta de derechos audiovisuales de los clubes de la Primera División.

En la temporada 2015/2016, la correlación entre la posición en la clasificación y el nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva se redujo mínimamente,  $r = 0,821$ , al igual que lo hizo la relación entre la posición en la clasificación y los ingresos obtenidos por derechos audiovisuales,  $r = 0,815$ .

En este sentido, ambos coeficientes son significativos ( $p < 0,01$ ) puesto que para una muestra de datos de 20 elementos siendo el error estándar de  $r = 0,135$  y  $0,136$ , respectivamente,  $r = 0,821 > 0,135 * 2,552$ ; y  $r = 0,815 > 0,136 * 2,552$ .

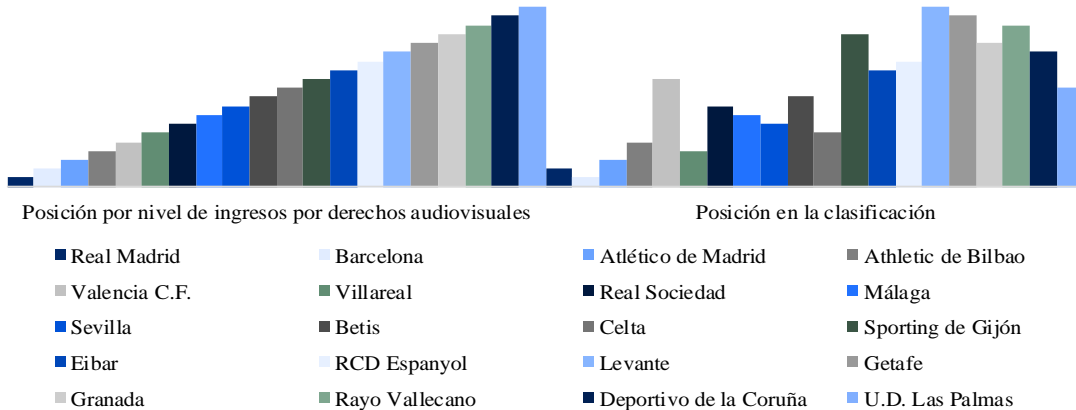
Por lo tanto, aún hablamos de una correlación significativa entre las variables estudiadas y la posición en la clasificación de los clubes de Primera División. Estas relaciones se muestran en los Gráficos 34 y 35.

Gráfico 34: Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2015/2016



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 35: Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2015/2016



Fuente: Elaboración propia en base a las CCAA de los clubes

Con la introducción del modelo centralizado de venta de derechos audiovisuales, el valor del coeficiente de correlación de Pearson entre la posición en la clasificación y el nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva apenas se redujo en la temporada 2016/2017,  $r = 0,798$ .

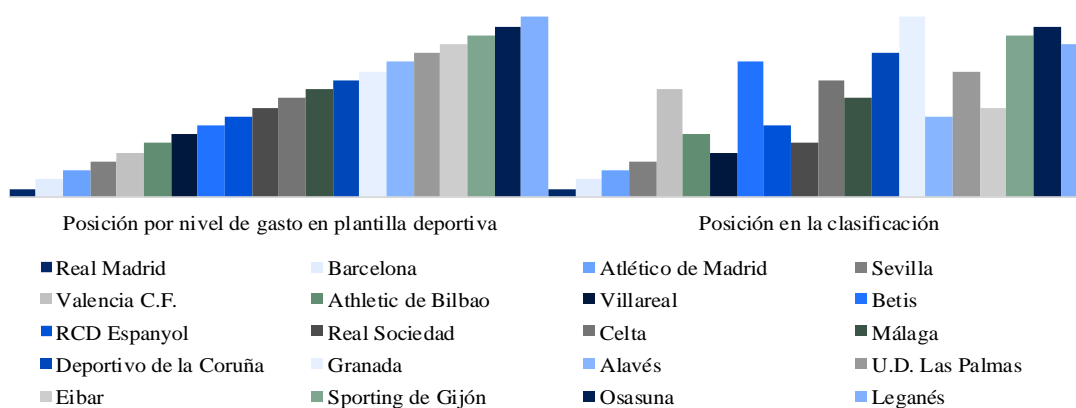
Sin embargo, la correlación entre la posición en la clasificación y los ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales sí se redujo de forma más significativa,  $r = 0,762$ . Este hecho es coherente con la mayor reducción de las diferencias económicas asociadas al nivel de ingresos por derechos audiovisuales.

Sin embargo, aún hablamos de una correlación significativa entre las variables estudiadas y la posición en la clasificación de los clubes de Primera División ( $p < 0,01$ ) puesto que

para una muestra de datos de 20 elementos siendo el error estándar de  $r = 0,142$  y  $0,153$ , respectivamente,  $r = 0,798 > 0,142 * 2,552$ ; y  $r = 0,762 > 0,153 * 2,552$ .

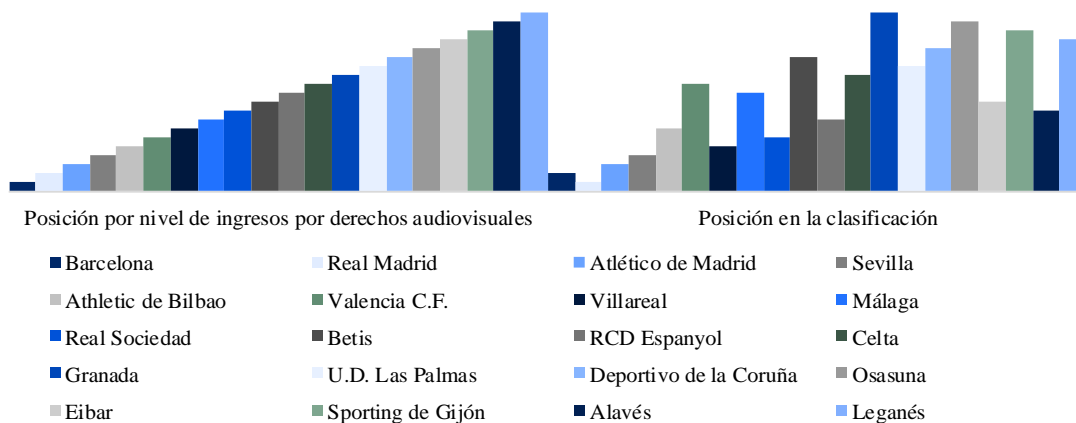
Por ello, podemos afirmar que aún estamos ante un nivel de competitividad bajo. Estas relaciones se muestran en los Gráficos 36 y 37.

Gráfico 36: Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2016/2017



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 37: Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2016/2017



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

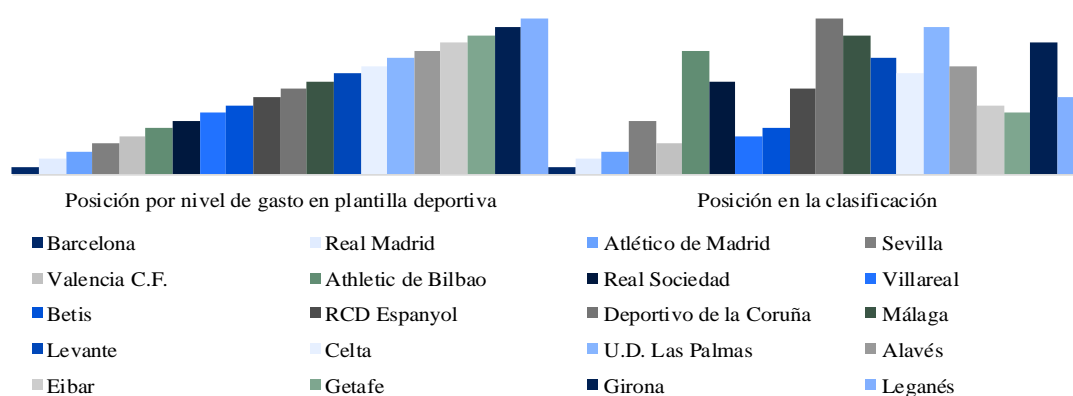
No obstante, en la temporada 2017/2018, sí que ha producido una gran rebaja en los coeficientes de correlación.

En este sentido, el valor del coeficiente de correlación de Pearson entre la posición en la clasificación y el nivel de gasto asociado a la plantilla deportiva se redujo de manera muy significativa,  $r = 0,576$ ; al igual que lo hizo el coeficiente de correlación de Pearson entre la posición en la clasificación y el nivel ingresos por derechos audiovisuales,  $r = 0,591$ .

Por lo tanto, podemos afirmar que, aunque la correlación sigue siendo significativa entre las variables estudiadas y la posición en la clasificación de los clubes de Primera División ( $p < 0,01$ ), puesto que para una muestra de datos de 20 elementos siendo el error estándar de  $r = 0,193$  y  $0,191$ , respectivamente,  $r = 0,576 > 0,193 * 2,552$ ; y  $r = 0,591 > 0,191 * 2,552$ ; la competitividad ha aumentado superlativamente en comparación con las temporadas anteriores dada la menor relación entre la posición en la clasificación y los niveles de gasto en plantilla deportiva e ingresos por derechos audiovisuales.

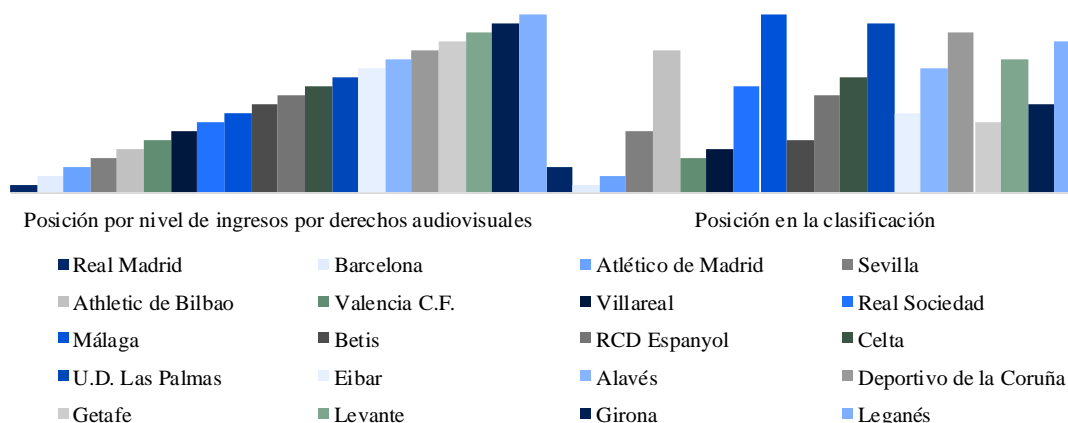
En los Gráficos 38 y 39 se muestra como ha sido la relación entre las variables estudiadas.

Gráfico 38: Relación entre el nivel de gasto en plantilla deportiva y la posición en la clasificación temporada 2017/2018



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Gráfico 39: Relación entre el nivel de ingresos por derechos audiovisuales y la posición en la clasificación temporada 2017/2018



Fuente: Elaboración propia en base a las CC.AA de los clubes

Por lo tanto, a la luz de lo expuesto, podemos afirmar que **se verifica la hipótesis planteada, es decir, la reducción de las diferencias económicas ha contribuido a una mejora en la competitividad del campeonato liguero.**

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

El balance competitivo es un elemento esencial de cualquier competición, puesto que la incertidumbre sobre quién resultará vencedor es lo que suscita el interés de los aficionados. En este sentido, las diferencias económicas entre clubes es uno de los elementos que más distorsiona este equilibrio.

En el campeonato liguero español, a diferencia del resto de ligas europeas, regía un modelo de venta de derechos audiovisuales que daba lugar a una serie de ineficiencias entre las que destacaba la agravación de las diferencias económicas entre los clubes de la Primera División provenientes de los distintos niveles de ingresos por la venta de derechos audiovisuales y gastos en plantilla deportiva, entre otros.

Por ello, el Real Decreto Ley 5/2015, introdujo un modelo de venta conjunto de derechos audiovisuales con el objetivo de reducir estas diferencias económicas y aumentar la competitividad de La Liga.

En este sentido, podemos decir que la introducción de este modelo ha sido exitosa pues se ha conseguido una distribución de los ingresos obtenidos por la venta de derechos audiovisuales más equitativa, lo que ha reducido la diferencia entre el club que más ingresa por este concepto de 12,9 veces en la temporada 2014/2015 a 4,1 veces en la 2017/2018. Asimismo, también se han reducido las diferencias relacionadas con el gasto en plantilla deportiva, que se situaba en 28,5 veces en la temporada 2014/2015 y en 18,9 veces en la 2017/2018.

Sin embargo, aún queda trabajo por hacer ya que la reducción de las diferencias económicas asociadas al nivel de ingresos por derechos audiovisuales no se ha trasladado en su totalidad a las diferencias asociadas al nivel de gasto en plantilla deportiva.

Esto es así dado que los clubes más grandes han amortizado el menor crecimiento de sus ingresos por derechos audiovisuales con un fortalecimiento de sus ingresos comerciales y en día partido, lo que les ha permitido seguir aumentando su nivel de gasto.

Aunque la LFP ha introducido medidas para limitar esta diferencia en términos salariales, estas no han sido suficientes. Por ello, se proponen dos soluciones. Un reparto aún más equitativo de los ingresos generados por derechos audiovisuales, eliminando el criterio asociado a la popularidad. En segundo lugar, que los clubes de la Primera División española rentabilicen los esfuerzos de la LFP para la internacionalización del fútbol

español captando el mayor número de aficionados posible en aquellos países en los que nuestro fútbol empieza a emerger. En este sentido, la captación de aficionados es fundamental pues estos son el motor de los ingresos de unos clubes que, dada la profesionalización de la industria, ya no solo se centran en los resultados deportivos, sino que buscan su propia rentabilidad.

En cualquier caso, estas reducciones se han traducido en una mejora de la competitividad ya que la correlación entre la posición en la clasificación y las posiciones por nivel de ingresos y gastos ha bajado un 37% y un 32% respectivamente.

Sin embargo, como hemos visto, las diferencias económicas entre los clubes de La Liga no se han reducido uniformemente afectando a todos los clubes por igual. Por ello, hemos de estar especialmente atentos a la posible formación de grupos estancos de clubes que den lugar a una especie de ligas paralelas en las que siempre sean los mismos clubes los que compiten por las mismas posiciones.

En definitiva, el impacto de la entrada en vigor del modelo de venta centralizado ha sido verdaderamente positivo haciendo de La Liga el segundo campeonato liguero más valioso de las grandes ligas europeas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Calderón, F., Adeliño Recasens, A. y Carretero Nevado, A., (2017). La guerra del fútbol: regulación, adquisición y explotación de los derechos para las retransmisiones televisivas del fútbol en España, desde la llegada de la tv privada hasta hoy. *Derecom*, 22, pp. 01-20.

Alcolea, G., García Santamaría, J.V., (2019): Los derechos audiovisuales del fútbol en España en la era digital: entre la televisión de pago y el streaming. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 418 a 433.

Alcolea, G., y García Santamaría, J.V., (2011). Los derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y su repercusión en el mercado televisivo español. *Razón y Palabra*, 77.

Arizcun, R., y Garzon, A., (2009). Cronología de los derechos audiovisuales del fútbol en España. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (25), pp. 455-462.

AT Kearney (2013). *Winning in the Business of Sports*.

Beceiro Ribela, S., (2010). El nacimiento de la televisión digital de pago por satélite en España. *Trípodos*, nº26. Barcelona, pp. 133-148.

Blom, F. F., (1932). *The Maya Ball-game Pok-ta-pok: Called Tlachtli by the Aztec*. Tulane University of Louisiana, Department of Middle American Research.

Bonaut Iriarte, J., (2010). El eterno problema del fútbol televisado en España: Una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP). *Comunicacion y Sociedad*, 23(2), pp.71–96.

Bourg, J. F., & Gouguet, J. J., (2001). *Economie du sport*, col. *Repères*, Paris: *La Découverte*.

Bryson, A., Frick, B. y Simmons, R., (2015). Sports Economics: It May Be Fun But What's The Point ? *National Institute Economic Review*, (232), pp.1–3.

Buraimo, B., Paramio, J.L. y Campos, C., (2010). The impact of televised football on stadium attendances in English and Spanish league football. *Soccer & Society*, 11(4), pp.461–477.

CNMC (2008). Informe sobre la competencia en los mercados de adquisición y explotación de derechos audiovisuales de fútbol en España.

De Moragas, M., Kennett, C., y Ginesta, X., (2013). Football and media in Europe: A new sport paradigm for the global era. In *Sport and the Transformation of Modern Europe* (pp. 140-161). Routledge.

Deloitte (2010). Football Money League - Spanish Masters.

Deloitte (2015). Revolution: Annual review of football finance-highlights.

Deloitte (2016). Reboot: Annual Review of Football Finance.

Deloitte (2017). Ahead of the curve: Annual Review of Football Finance.

Deloitte (2018). Roar Power: Annual Review of Football Finance.

Deloitte (2019). Bullseye: Football Money League.

Dobson, S. y Goddard, J., (2001). *The economics of football*.

Espinosa, J., (2010). Aspectos competitivos de los mercados de derechos audiovisuales futbolísticos en España: presente y futuro. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (28), pp. 185-201.

Estavillo, M. E., (2008). Fútbol y competencia en los medios de comunicación. *Porqué amamos el fútbol*, pp. 185-204.

Flores, A. M. P., (2014). Deportes contemporáneos: tipos de deportistas y modelos deportivos en España. *ANDULI, Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (14), pp. 79-88.

Garber, C. E., Blissmer, B., Deschenes, M. R., Franklin, B. A., Lamonte, M. J., Lee, I. M., ... & Swain, D. P., (2011). American College of Sports Medicine position stand. Quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory, musculoskeletal, and neuromotor fitness in apparently healthy adults: guidance for prescribing exercise. *Medicine and science in sports and exercise*, 43(7), pp. 1334-1359.

García Romero, F., (1992). *Los Juegos Olímpicos y el deporte en Grecia*. Sabadell, España. AUSA.

García Santamaría, J.V., (2011). Derechos de fútbol y retransmisiones deportivas en Europa. *Los nuevos escenarios de la prensa*, 86, p. 126.



- Gay de Liébana, J. M., (2016). *La gran burbuja del fútbol: los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo*. Madrid, España. Conecta.
- Ginesta Portet, X., (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes Como multinacionales del ocio. *Comunicacion y Sociedad*, 24(1), pp.141–166
- Giulianotti, R., (2012). Football. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*.
- Glasser, B., (1985). Is TV good or bad for sports?. *Sport and Leisure*, p.24.
- Gómez, S. y Opazo, M., (2008). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Documento de Investigación*, 2(705).
- Gratton, C. y Taylor, P., (2000). *Economics of sport and Recreation*. 2ª edic. Londres. E & FN Spon Ltd.
- Gratton, C., (2000). The peculiar economics of english professional football. *Soccer & Society*, 1(1), pp.11–28.
- Guede, A., (2018). El nuevo marco de explotación de los derechos audiovisuales del fútbol en España: un análisis crítico. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (58), p. 11.
- Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 2(3), pp. 177-195.
- KPMG (2018). Player Valuation: Putting data to work on transfer market analysis.
- Lardo, A., Dumay, J., Trequattrini, R., & Russo, G. (2017). Social media networks as drivers for intellectual capital disclosure: Evidence from professional football clubs. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), pp. 63-80.
- Linde, E., Vidal, J. M., y Medina, S., (2007). Derecho audiovisual. *Colex.*, Madrid.
- Lindholm, J., (2018). End of cash-for-player transfers in football?. *The International Sports Law Journal* October 2018, Volume 18, Issue 1–2, pp 1–2
- Martín Magdalena, J., (2016). Análisis del impacto del concepto de juego limpio financiero en el modelo económico y competitivo del fútbol profesional: el caso de la primera división de la Liga Española y su comparación con la Premier League inglesa. Tesis doctoral no publicada, Universidad Pontificia de Comillas.

- Mcintosh, P., (1974). Mass media: friends or foes in sport. *Quest*. pp. 35-45.
- Neale, W. C., (1964). The peculiar economics of professional sports. *The quarterly journal of economics*, 78(1), pp. 1-14.
- Nielsen (2016). Repucom's Top 10 Commercial Trends In Sport.
- OCDE (2013). Competition Issues In Television And Broadcasting
- Olabe Sánchez, F., (2011). Los medios de comunicación como público objetivo de los clubes de fútbol. La liga de fútbol profesional en España (LFP) como caso de estudio. *Razón y Palabra*, 16(77).
- Parente, D. E., (1977). The interdependence of sports and television. *Journal of Communication*, 27 (3) pp. 128-132.
- Pértega, S., y Pita, S., (1997). Relación entre variables cuantitativas. *Cad Aten Primaria*, 4, 141-4.
- Pértega, S., y Pita, S., (2001). Determinación del tamaño muestral para calcular la significación del coeficiente de correlación lineal. *Metodología de la Investigación*, 1(6).
- Pestana, C., García-del-Barrio, P. y Leach, S., (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), pp.3239–3247.
- PWC (2018). At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2022.
- 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*. Madrid, 1 de mayo de 2015, núm. 134, pp. 37989 – 38006.
- Ribeiro, A. S., y Lima, F., (2012). Portuguese football league efficiency and players' wages. *Applied Economics Letters*, 19(6), pp. 599-602.
- 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), pp. 265-289.

Rottenberg, S., (1956). The Baseball Players' Labor Market. *The Journal of Political Economy*, 64(3), pp. 242–258.

Salinas, J., y Sopena, V., (2014). Autoridades de competencia y derechos audiovisuales del fútbol en España: regulación, supervisión y especulación. *Actas de derecho industrial y derecho de autor*, (35), pp. 265-287.

Seligrat, V. M., (2015). La comercialización conjunta de los derechos audiovisuales en el fútbol establecida por el Real Decreto Ley 5/2015: Análisis y estudio desde el derecho de la UE y el derecho comparado. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (49), pp. 261-286.

Sloane, P. J., (1971). The economics of professional football: the football club as a utility maximiser. *Scottish journal of political economy*, 18(2), pp. 121-146.

Szymanski, S. y Smith, R., (1997). The English Football Industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), pp. 135–153.

Szymanski, S., Ross, S. y Walters, C., (2001). Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *The Economic Journal*, 111(March), pp. 69–84.

Terol, R., (2006). Crónica sobre el devenir de los derechos televisivos de la liga de fútbol en España. *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (17), pp. 465-476. España.