



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

IMPACTO ECONÓMICO DEL VAR EN EL SECTOR FUTBOLÍSTICO

Autor/a: Guillermo Manzanares Entrena

Director/a: Raúl González Fabre

ÍNDICE

1	Introducción.....	3
1.1	Objetivos	4
1.2	Metodología	4
1.3	Desarrollo.....	4
2	Marco histórico	6
2.1	Antecedentes históricos del fútbol	6
2.2	Evolución del fútbol.....	7
2.3	El fútbol del siglo XX	9
2.4	El fútbol del siglo XXI como modelo de negocio.....	12
2.5	Marketing relacional	14
2.6	Marketing digital.....	15
2.7	Las nuevas estrategias de marketing online en los clubs de fútbol	16
3	El VAR en el fútbol.....	17
3.1	El rol del árbitro.....	17
3.2	Concepto de VAR.....	18
3.3	Necesidad de implantación de instrumentos como el VAR.....	20
3.4	Implantación del VAR	20
3.5	Protocolo de funcionamiento del VAR desde el campo de fútbol.	21
3.6	Protocolo de funcionamiento del VAR desde la sala de video.....	22
3.7	Impacto del VAR.	23
3.7.1	Dentro de la cancha	23
3.7.2	Fuera de la cancha	25
3.7.3	El impacto de VAR en las apuestas deportivas.....	25
4	Análisis del impacto del VAR en los clubs de fútbol	26
4.1	Análisis general de la 24ª y 25ª jornada de LaLiga Santander	26
4.2	Análisis particular de las cuentas del Real Madrid C.F.....	33
5	Conclusiones.....	38
6	Bibliografía	40

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Comparativo de los ingresos de explotación asociados al Club Real Madrid C.F.....	36
Tabla 1 Resultados, ingresos y posibles resultados de la 24ª jornada de LaLiga Santander 2018-2019 con y sin el VAR.....	27
Tabla 2 Resultados, posibles ingresos y posibles resultados de la 25ª jornada de LaLiga Santander 2019-2020 con y sin el VAR al 23 de febrero de 2020.....	30
Tabla 3 Análisis de las cuentas de Pérdidas y Ganancias del Real Madrid C.F.	34

Resumen

El modelo de negocios del fútbol ha evolucionado a través del tiempo y esta evolución le ha permitido vencer a las distintas crisis y acontecimientos económicos por los que se ha visto obligado a pasar. A nivel de juego, el fútbol ha tenido muy pocos cambios significativos pero con la llegada de las nuevas tecnologías y la necesidad de implantar un sistema que reduzca los errores arbitrales en tiempo real se aceptó la implantación del sistema de videoarbitraje VAR. El objetivo de este estudio es analizar el impacto que dicho sistema ha generado dentro de la economía de los clubs de fútbol. Es por ello que el trabajo trata la evolución histórica y económica que ha vivido el fútbol a través de los años hasta llegar a un análisis específico que responde a las siguientes preguntas: ¿qué es el VAR?, ¿qué reglas tiene?, ¿qué objetivos persigue? Y sobre todo ¿de qué manera influye el VAR en la economía y las finanzas de las empresas futbolísticas, en este caso, los equipos?

Para obtener una visión clara y objetiva del impacto económico que el VAR genera, el trabajo incluye un análisis general de los ingresos que recibió y que podría recibir cada equipo de fútbol a través de LaLiga Santander y la relación que esos ingresos tienen respecto del VAR. A su vez, contiene un análisis específico de los ingresos oficiales que ha tenido el Real Madrid Club de Fútbol desde 2015 hasta 2019. En ese análisis se pretende conocer cuáles son los nuevos modelos de negocio que más ingresos le proporcionan a un club de fútbol y qué relación tienen con el marketing y con el VAR.

Palabras clave: Fútbol, Liga Española, Real Madrid, Marketing, VAR

Abstract

Football's business model has evolved over time and this evolution has allowed it to overcome the different crises and economic events through which it has been forced to pass. In terms of playing football, this sport has had very few significant changes but with the arrival of new technologies and the need to implement a system that reduces the number of refereeing errors in real time, the implementation of the VAR video-arbitration system was accepted. The objective of this study is to analyze the impact that this system has generated within the economy of football clubs. For this reason, the work deals with the historical and economic evolution that football has undergone over the years until arriving at a specific analysis that

answers the following questions: what is VAR, what are its rules and what are its objectives? And above all, in what way does VAR influence the economy and finances of football companies, in this case, the teams?

To obtain a clear and objective view of the economic impact that VAR generates, the paper includes a general analysis of the revenues that each soccer team received and could receive through LaLiga Santander, and the relationship that those revenues have to VAR. It also contains a specific analysis of the official income of Real Madrid Club de Fútbol from 2015 to 2019. This analysis seeks to identify the new business models that provide the most revenue to a football club and the relationship they have with marketing and VAR.

Keywords: Football Soccer, Spanish League, Real Madrid, Marketing, VAR

1 Introducción

La industria del deporte se ha hecho más poderosa año tras año trascendiendo los valores de sus orígenes. Todos los agentes del fútbol y las empresas que dependen directamente de sus resultados, han sabido evolucionar y renovar sus capacidades para seguir despertando emociones en torno a identidades colectivas. Esos cambios suponen beneficios económicos e información veraz, y estos últimos elementos, están a disposición de los equipos de marketing para que exploten este hecho, lo mantengan e incrementen.

Los clubes de fútbol clasifican sus ingresos de la siguiente manera, distinguiendo tres tipos: ingresos por acudir a los partidos (competiciones deportivas o eventos deportivos), ingresos comerciales (publicidad, patrocinio, venta de productos relacionados con el club, etc.) e ingresos por derechos audiovisuales para la retransmisión de los encuentros (fundamentalmente dentro de las competiciones en las que el club participa, y marginalmente, torneos y partidos amistosos). Si se habla de cifras, la industria del deporte genera entre 550.000 y 630.000 millones de euros al año, afirma Ribas (2017, 25 de Septiembre). Unas cifras que no paran de crecer y que suponen aproximadamente el uno por ciento del producto interior bruto (PIB) mundial.

Dado que el fútbol es mayoritariamente considerado el deporte rey y el favorito entre las naciones, en el presente proyecto se pretende hablar de este deporte y del impacto que ha tenido desde el punto de vista económico el uso del “Video Assistant Referee” o videoarbitraje, así como sus consecuencias en el mismo ámbito. Esta nueva implantación consiste en una herramienta que ayuda a repasar el partido centrándose en analizar diversas situaciones controvertidas para evitar confusiones y fallos. Algunas de las situaciones que se observan, por ejemplo, son: cómo se dieron los goles y penaltis, en qué circunstancias, analizar las decisiones de los árbitros sobre las tarjetas rojas y en cómo se obtuvieron, etc. (Mundo Deportivo, 2019).

Se considera importante analizar este tema, pues en la industria deportiva y específicamente en el fútbol, el hecho de tomar una decisión incorrecta puede determinar el destino de un equipo e incidir en el volumen de beneficios económicos que genera, así como en pérdidas económicas significativas no solo para los jugadores sino para todos los grupos de interés involucrados.

Así, para poder llevar a cabo este trabajo, se presentan los siguientes objetivos que se pretende alcanzar:

1.1 Objetivos

Objetivo general:

Analizar el impacto que ha generado la implementación del sistema VAR como nueva tecnología en la competencia económica y empresarial de los clubs de fútbol.

Objetivos específicos:

- Exponer la historia y evolución del sector del fútbol hacia la digitalización y su adaptación a las nuevas tecnologías y nuevos mercados económicos.
- Establecer el modelo de negocio del fútbol y las herramientas que utiliza para llevar a cabo su actividad.
- Investigar cuál es el impacto económico y financiero que ha generado la implantación del VAR en el fútbol concretamente a nivel empresarial, esto es, en las empresas del sector (los clubs, en este caso).

1.2 Metodología

La metodología utilizada para la realización de este trabajo de fin de grado es cualitativa, basándose en una revisión teórica con apoyo de información de fuentes primarias y secundarias fidedignas como lo son libros, artículos de investigación, revistas, documentales y páginas oficiales de internet. Lo que se busca con este trabajo es analizar y estudiar la información existente acerca del tema, organizarla, y a través de ella, poder analizar el impacto que el VAR ha generado en el mercado económico de los clubs de fútbol.

1.3 Desarrollo

En cuanto al desarrollo del proyecto, este se divide en 6 capítulos distintos. El primero de ellos es la introducción, con la cual se pretenden explicar los objetivos que se desean alcanzar con el presente trabajo, así como la metodología empleada para ello y el posterior desarrollo, punto en el cual nos encontramos.

Seguido a la introducción nos adentramos en el marco histórico (segundo capítulo), el cual nos permitirá conocer tanto la evolución del fútbol desde sus orígenes como sus antecedentes históricos para luego poder enfocarlo desde el punto de vista de los negocios, así como la creciente importancia del marketing en este deporte.

En el tercer capítulo llegamos al núcleo del proyecto. En este punto del trabajo se hablará del VAR, en qué consiste, cómo los árbitros se apoyan en él, la necesidad de implantarlo y el impacto que dicha implantación ha generado principalmente a tres niveles: dentro del terreno de juego, fuera del terreno de juego y en las casas de apuestas deportivas.

Tras haber abordado ya el tema del VAR y su impacto, el cuarto capítulo nos muestra un análisis que este impacto tiene en las empresas del sector futbolístico, en este caso, los equipos de fútbol, tomando como referencia dos jornadas de LaLiga Santander, y llevando a cabo un análisis particular de las cuentas del Real Madrid C.F.

Por último, en el quinto capítulo se expondrán las conclusiones obtenidas después de analizar el impacto del VAR sobre las empresas del sector futbolístico, para terminar en el capítulo sexto con la bibliografía de las fuentes que han servido de apoyo a la hora de realizar el proyecto.

2 Marco histórico

2.1 Antecedentes históricos del fútbol

En el fútbol, once jugadores cargan en su espalda la suerte de toda una ciudad o de toda una nación (Galeano, 2010:18). Para poder conocer la historia del fútbol es imprescindible entender de dónde viene el interés por el juego y la pelota.

Bueno y Mateo (2010:28) explican que desde tiempos remotos muchas tribus africanas, así como los pueblos nativos de América, Asia, La Polinesia y la antigua Grecia - por mencionar algunos antecedentes-, ya usaban un balón para desarrollar juegos con las manos, pies y hasta caderas. Para estas culturas, esta clase de juegos podían tener el significado de un ritual, una preparación espiritual o hasta una competición guerrera o deportiva, dependiendo de la cultura que lo llevara a cabo. Lo que tienen en común todas estas civilizaciones es que los juegos se manifestaron con un alcance popular. Así, Ortiz (2007:1) señala que los juegos tenían índole popular debido a la esencia social del ser humano, quien a través del juego aprendió y diseñó modelos sociales e individuales de comportamiento.

Este tipo de pautas o modelos son y siguen siendo hasta nuestros días parte esencial en el desarrollo y evolución del ser humano, quien los aprende e interioriza desde su niñez, pasando por la adolescencia y llegando a la madurez. Por citar algún ejemplo, Bueno y Mateo (2010:29) señalan que en la antigua Grecia, durante los juegos se agrupaban tres tipos de personas: los que jugaban, los que acudían a presenciar el espectáculo y por supuesto, quienes aprovechaban el bullicio y la algarabía para hacer negocios y vender. En esta época la mayor importancia se centraba en los espectadores (quienes disfrutaban e incluso decidían el desenlace del espectáculo). Actualmente los juegos populares como el fútbol tienen un modelo de negocio diferente en el que el centro de atención y el mayor valor ya no se centran en los espectadores sino en los propios jugadores.

Pero una vez explicado esto debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿de dónde surge el fútbol?

Ortiz (2007:5) establece que de los ingleses, quienes a partir del año 1830 perfilaron las reglas de este deporte y con ello distinguieron al fútbol respecto de otro tipo de juegos similares en los que también se hacía uso de una pelota, tales como el baloncesto o el tenis, entre otros. Además de inventarlo, los marinos ingleses lo enseñaron durante sus travesías. Esos actos

causaron que el juego se difundiera y que hoy sea considerado como una herencia histórica (Suen, 2003:10).

Posteriormente, en 1860, se limitó a once el número máximo de jugadores por cada equipo y partido (un portero y diez delanteros). A su vez, se determinó que el portero sería el único jugador con la posibilidad de usar brazos y pies durante el juego. A partir de este momento se introdujeron más cambios, pues en 1863 se funda la Football Association (Asociación de fútbol de Inglaterra). Dicha institución se convirtió en el primer órgano gubernativo del deporte, consolidando de manera oficial el primer reglamento del fútbol. En este reglamento se pactó, entre otras cosas, la formación de cada uno de los once jugadores, ajustándola de la siguiente forma: ocho delanteros, un tres cuartos, un defensa medio y un portero (Ortiz, 2007:5).

2.2 Evolución del fútbol

Conocer la evolución del fútbol es comprender que este deporte prosperó en distintas etapas y ciclos. Todo esto es debido a los contextos sociales, culturales y políticos, así como a los cambios económicos y tecnológicos (Ríos, 2017:66).

Aunque a nivel deportivo fueron pocas las modificaciones que se hicieron en el deporte desde 1863, estas han sido trascendentales hasta nuestros días. Es por ello que dichas modificaciones se establecen a continuación basadas en los datos que presentan Ortiz (2007:6) y Bueno y Mateo (2010:35):

- 1866: se acepta la implementación de la regla del fuera de juego.
- 1870: se implementa por primera vez la acción del pase entre los jugadores y con ello el fútbol se convierte en un juego colectivo y de equipo. En este año las alineaciones de los jugadores también evolucionaron quedando de la siguiente manera: seis delanteros, tres defensas, un portero y un medio.
 - 1873: la figura del árbitro aparece.
 - 1879: se establece el uso del silbato para el grupo arbitral. El sonido del silbato serviría como medio de comunicación no verbal entre los árbitros y los jugadores durante el partido. También fijaría faltas, así como el inicio y final del juego. Cabe destacar que antes de la llegada del silbato, los árbitros solamente utilizaban un pañuelo blanco como insignia para señalar faltas.

- 1882: tuvo lugar la primera competición internacional de fútbol, en la que se enfrentaron los equipos de Inglaterra y Escocia.
- 1890: se introdujeron modificaciones en relación a las medidas de los campos de juego tales como la delimitación con cal de las zonas centrales y la de la portería. En este mismo año se introdujo el modelo de porterías con red, un diseño novedoso para la época que evitó las posibles dudas que se pudieran generar acerca del gol.
- 1891: se permitió que el árbitro entrase al campo de juego y junto con esta nueva regla nace la sanción llamada penalti. Esta sanción es una de las normas más fuertes y de mayor impacto que tiene el juego, pues permite que el equipo contrario tenga la oportunidad de llevar a cabo un intento de gol desde una de las posiciones más ventajosas del campo con dirección hacia la portería contraria.
- 1908: el éxito obtenido en la primera competición internacional hizo que el fútbol pasara a ser parte de las listas de los juegos olímpicos.
- 1971: surgen las primeras tarjetas de amonestación. Estas fueron utilizadas por primera vez durante los Juegos Olímpicos celebrados en México.

Entre los acontecimientos más significativos que tuvo el fútbol a nivel empresarial y administrativo destacan la creación de clubs y la unificación de los mismos. Este acto permitió que se considerara al fútbol como una institución generadora de economía.

Bueno y Mateo (2010:47) explican que desde el enfoque económico, los sucesos más relevantes del fútbol se dieron en 1888, año en que se funda la Football League. Tras esta decisión, se juega el primer campeonato nacional en Reino Unido. Tres años después se crea la Scottish League y posteriormente, en 1892, con base en las necesidades y el crecimiento de los nuevos equipos de fútbol, se decide crear una segunda división de la Football League.

Según lo que indican Bueno y Mateo (2010:47), algunos de los clubs se fundaron gracias a las organizaciones religiosas y a los patronatos de clubs católicos que usaban al fútbol como un icono de referencia. En estos clubs se congregaban obreros, clase media, baja y alta. Otros clubs fueron fundados por la decisión de grupos de laicos que pretendían desasociar la imagen religiosa con la del juego, y otros por miembros de barrios y similares. Por citar un ejemplo, el equipo de prestigio internacional Manchester United (club de fútbol que continúa hasta nuestros días) se formó gracias a las relaciones laborales existentes entre los obreros de la empresa Lancashire and Yorkshire Railway Company (Carreño, 2014:7).

A nivel de agrupaciones, el movimiento más importante y la asociación que mayor impacto económico ha generado es la Federation International de Football Association (en adelante FIFA), federación que inicialmente fue constituida en 1904 por y para los siguientes países: Dinamarca, España, Suiza, Francia, Bélgica, Holanda y Suecia. Un año después, en 1905, se adhirieron otras asociaciones como las de Gran Bretaña, Alemania, Italia y Austria (La Vanguardia, 2018, 26 de Octubre). La fundación de la FIFA respondió a la necesidad de centralizar y dar uniformidad a los clubs de fútbol para así poder crear competiciones nacionales e internacionales entre ellos (Ríos, 2017:80-81).

Los antecedentes mencionados previamente fueron los que consolidaron al fútbol en diversos países, dotándole de tradición y pertenencia, especialmente en países de América Latina, en los que asistir a un partido de fútbol es casi un deber para con su nación o su ciudad (Villena, 2003:259).

2.3 El fútbol del siglo XX

Antes de estudiar cada una de las etapas que el fútbol vivió durante el siglo XX, es imprescindible entender el valor y la importancia que este deporte tuvo en la vida social y cultural de ese siglo. Para ello, Meneses (2008:103-104) propone analizarlo bajo los cinco puntos de vista siguientes:

1. Desde el punto de vista de una actividad deportiva de consumo cultural.
2. Desde la relación que este deporte tuvo con el nacionalismo, la política y el sentido de pertenencia nacional.
3. Respecto de la intervención que el fútbol tuvo en la vida y actividades de sus seguidores y aficionados.
4. Desde las creaciones de cultura e identidad que este deporte generó a través del tiempo.
5. Y, sin duda alguna, desde el punto de vista comercial, con la explotación de marketing y medios que le respaldaron, así como la transnacionalización del juego.

En la época más temprana del siglo XX, el fútbol gozó de periodos de equilibrio económico. En este sentido, la primera y más duradera fase de equilibrio se generó desde principios de la década de 1920 hasta finales de la década de 1950. Durante esos años, los clubs mantenían sus niveles de ingresos gracias a las regulaciones de precios de admisión (principal fuente de ingresos), así como a las regulaciones que también existían en salarios de los jugadores (la principal partida de gastos). Sin embargo, a finales del decenio de 1950, a medida que la

recuperación de la posguerra se iba consolidando y el nivel de vida general aumentaba drásticamente, la presión para que se relajaran estas regulaciones se volvió irresistible. Es por ello que entre finales de los años cincuenta y mediados de los setenta se realizarían cambios fundamentales en la estructura económica del fútbol, tales como la abolición del salario máximo para los jugadores y la reforma del sistema de retenciones y transferencias.

Durante el período comprendido entre finales de los años setenta y la década de los ochenta, la economía del fútbol disminuyó debido a la presión de los cambios sociales y demográficos de la época. Entre otros acontecimientos, el fenómeno de los hooligans en el fútbol inglés y la incapacidad económica de los clubs para mantener su infraestructura física, hicieron que los niveles de asistencia a los partidos descendieran mientras que la supervivencia de un gran número de clubs (tanto grandes como pequeños) parecía estar en peligro.

Posteriormente, a principios de los ochenta, la base de ingresos del fútbol continuaba en declive, y las posiciones financieras de todos los clubs se estaban deteriorando. Fue un período de crisis que duró hasta principios de los años noventa. Afortunadamente, en este período también se dieron cambios positivos, como por ejemplo, el doble estatus que obtuvo el fútbol como deporte y como espectáculo, la llegada de la televisión, o los cambios que se generaron en las estructuras físicas de los estadios.

Al evolucionar el fútbol, evolucionaron también los medios necesarios para determinarlo, difundirlo, crear permanencia y, por supuesto, crear rentabilidad. Prueba de ello es que en los inicios del fútbol, los jugadores se distinguían con el uso de gorras diferentes, pero con la llegada del siglo XX y con la internacionalización del juego, llegaron también nuevas formas de distinguirse entre jugadores y equipos, gracias a las empresas que empezaron a diseñar uniformes. Este cambio fue el predecesor del diseño de marca y la interiorización de los colores que hoy distinguen a cada club (Dobson y Goddard, 2001:106-138).

Otro negocio que se posicionó en el siglo XX gracias al fútbol fue la radio (cabe recordar que antes de la llegada de esta, el único medio que enviaba la información del fútbol profesional hasta los aficionados era el telégrafo). López (2014, 31 de Julio) indica que el 22 de enero de 1927 se realizó la primera retransmisión radiofónica de un partido de fútbol, y a partir de esa fecha la radiodifusión ayudó a emitir partidos de fútbol a través de largas distancias haciendo que todos los aficionados de un equipo se prepararan religiosamente (en familia o con amigos) para disfrutar de la sintonía del ya esperado juego.

Además de la radio, otros negocios crecieron gracias a la consolidación del fútbol. Algunos de los sectores que se desarrollaron en el siglo XX por este motivo según Ortiz (2007) son:

- La industria textil: fue uno de los pilares fundamentales. Gracias a ella se crearon los logos, colores y diseños de las camisetas y uniformes de fútbol.
- La industria del calzado, la cual también tuvo auge en el diseño y venta de zapatillas para fútbol, así como zapatillas diseñadas para equipos específicos.
- Las empresas de periódico, que empezaron a designar cada vez más páginas al área deportiva hasta la creación de periódicos y revistas especializadas en el fútbol.
- El negocio interno de la venta de entradas para partidos, patrocinadores, anuncios, espectáculos y entrevistas.
- La industria de la televisión.

Como se puede apreciar, la sintonía que existe entre economía y fútbol es evidente, así como la cantidad de sectores que crecieron y las numerosas actividades que surgieron impulsadas por este deporte. A nivel económico, Carrión, Torres y Lucas (2006:10) sugieren que el modelo de negocio tradicional del fútbol del siglo XX contaba con tres elementos clave para hacer de la relación con la economía un matrimonio sin fin. Dichos elementos son:

- Ingresos por presenciar. Se refiere a la comercialización de entradas para presenciar un partido en vivo. A partir de este momento el fútbol empieza a ser percibido desde el concepto de espectáculo.
- Pago por jugar. El fútbol fue un fenómeno de tal magnitud que generó empleos desde la práctica amateur hasta la práctica profesional, lo cual hizo de este deporte una gran industria de entretenimiento.
- El fútbol de masas. Este cambio tiene relación con la masificación que la televisión creó en el mundo del fútbol. Con la llegada de este nuevo medio de comunicación este deporte disfrutó de un aumento en su consumo y de una difusión que rompía barreras y daba a conocer las imágenes de los clubs tanto a nivel de marca como a nivel de jugadores.

Sin distinción de clases sociales, el fútbol ha llegado para quedarse y escribir una historia en oro de todo lo que este deporte fue, es y será, así como de las mil razones que justifican que aún en nuestros días, millones de aficionados reflejen sus vidas frente a la mirada de un juego

que ha logrado evolucionar y adaptarse a las nuevas necesidades del siglo XXI (Campanella y Besuievsky, 2009).

2.4 El fútbol del siglo XXI como modelo de negocio

Deporte, negocio, espectáculo, publicidad, ¿cuáles son los negocios que el fútbol genera? Y, ¿qué papel juegan las operaciones del marketing dentro de ellos?

Hablar del fútbol contemporáneo es dirigir la mirada hacia los millones de aficionados y seguidores que disfrutan de este deporte desde cualquier rincón del planeta. Actualmente es imposible mirar el fútbol sin apreciar su clara unión con la microeconomía de cada club y la macroeconomía a nivel mundial. Esto es debido a que el fútbol pasó de ser un simple juego a convertirse en un fenómeno mercantil transnacional, que a simple vista no cuenta con parámetros que limiten su crecimiento a nivel de modelo de negocio (Carrión, Torres y Lucas, 2006:9).

El fútbol del siglo XXI es una competencia totalmente lucrativa, que unida al marketing, se ha consolidado como referente para otros mercados económicos y áreas tecnológicas, políticas, sociales y educativas, sin dejar a un lado el hecho de que el fútbol de esta era es un espectáculo 100% vendible, comercializable, medible y más atractivo en comparación con otros deportes profesionales del mundo, a los que el fútbol supera respecto al volumen de ingresos que genera (Estavillo, 2008:1).

Dobson y Goddard (2001:106-124) explican que en sus inicios, el fútbol se basaba en un modelo de negocios tradicional, el cual consistía únicamente en vender un espectáculo deportivo, y que ese modelo fue fructífero hasta que con su explotación llegaron períodos de crisis y limitaciones, como la que establecía la capacidad máxima del número de espectadores en los estadios, esto es, en las gradas y palcos. Por su parte, con motivo de las crisis económicas del fútbol que se dieron entre los años 70 hasta principios de los 90, los directivos de los clubs comprendieron que los ingresos por derechos de fútbol, transmisiones y retransmisiones de eventos deportivos por televisión abierta iban en declive gracias al desarrollo de la televisión de pago y los cambios que se generaron después de la sentencia Bosman en 1995.

La Ley Bosman, según Fernández (2016, 14 de Diciembre), fue dictada por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea el 15 de diciembre de 1995. En ella se estipulan los derechos de los jugadores a ser agentes libres al final de sus contratos con los clubs. Además, la ley

establece que todo deportista de un país miembro de la UE dispondrá de la libertad de ejercer su profesión en cualquier Estado integrante.

Callejo y Martínez (2006:41) concluyen que el nuevo modelo de negocio existente en los clubs de fútbol del siglo XXI fue producto de una crisis porque los clubs ya no tenían los ingresos que esperaban, mientras que las nuevas generaciones demandaban una rápida e innovadora diversificación de servicios y productos. Pero para poder mantener los estándares de calidad en la plantilla, se requería de una inversión que no eran capaces de generar. Ante esta crisis, los clubs de fútbol se vieron en la necesidad de crear un nuevo modelo de negocio y con ello diversificar la forma de explotar el club, obtener ingresos y así permanecer en una posición competitiva a nivel deportivo y dentro de los gustos y preferencias de los aficionados.

Los análisis de Callejo y Martínez (2006:41) revelan que muchos clubs de fútbol de talla internacional tuvieron que dejar a un lado los modelos de negocio tradicionales y empezar a crear valor en su marca para generar riqueza y medios económicos. De esta forma, los directivos de equipos de talla internacional como pueden ser el Real Madrid, Barcelona, Milán, Manchester United o Chelsea, entre otros, centraron su atención en llenar sus áreas de marketing con especialistas capaces de crear nuevas formas de explotar el negocio.

El éxito obtenido a partir de los nuevos modelos de negocios que crearon los especialistas de marketing ha hecho que a día de hoy, las decisiones de los directivos sean la base para diversos estudios que pretenden analizar la diversificación deportiva y empresarial que vivió el fútbol (Almeida, 2016).

Callejo y Martínez (2006:44) añaden que gracias al nuevo modelo de marketing en el fútbol, hoy por hoy los clubs de fútbol más reconocidos usan la notoriedad de su marca para generar recursos. Y es que, en la actualidad, casi todos los clubs de fútbol han diversificado sus actividades, lo cual les ha permitido generar mayores ingresos y posicionarse en el mercado. Además señalan que actualmente el negocio de los clubs de fútbol se divide en tres estrategias: estrategia deportiva, estrategia social y estrategia de marketing, todas ellas encaminadas hacia el deporte y la generación de ingresos. Como consecuencia de ello, el éxito deportivo siempre estará ligado al éxito económico empresarial.

Las tres estrategias que señalan Callejo y Martínez (2006:44) se explicarán más detalladamente a continuación:

1. Estrategia deportiva. Tiene dos puntos vitales: adquisición de futbolistas y formación propia de futbolistas. Los futbolistas son el activo más importante en una organización o club de fútbol, pues son ellos quienes desarrollan el negocio, y sus resultados se traducen en mayor número de victorias, mayor número de aficionados y patrocinadores y sobre todo, mayor volumen de ingresos (Callejo y Martínez, 2006:44). Con la contratación de mejores futbolistas se persiguen los siguientes objetivos: ventaja competitiva, diversificación y diferenciación para con el resto de clubs. Los futbolistas son la imagen de la marca. Son activos valiosos, rentables y susceptibles de apropiación y venta. Su potencial futbolístico y mediático genera impacto en el terreno de juego y en el bolsillo de los clubs. Es por ello que las decisiones sobre la contratación de la plantilla de jugadores son de suma importancia, pues la plantilla es la principal inversión de los equipos de fútbol y esta decisión definirá la calidad del equipo, asegurará el potencial de desarrollo y explotación en los medios y marketing y definirá el valor de la marca a corto y largo plazo (Pujol y García, 2010:101).

2. Estrategia social. Se enfoca en gestionar la imagen pública del club mediante la creación de fundaciones, la declaración de códigos de conducta dirigidos a espectadores y aficionados, la implicación de la marca con la erradicación de la violencia y con actividades sociales dentro de su ambiente y finalmente con la implicación del club en actividades de desarrollo y bienestar social (Callejo y Martínez, 2006:45).

3. Estrategia de marketing. Es más compleja aún, ya que se centra en procesos de estrategia y operación enfocados en explotar y potenciar la marca, aumentar el mercado y hacer que su afición se convierta en un cliente recurrente de sus servicios, espectáculos y productos. (Callejo y Martínez, 2006:46). La estrategia de marketing se encarga también de gestionar y mantener las relaciones con los medios de comunicación (Rivera y Moler, 2012:1-2).

Dentro del modelo de negocios del fútbol, el marketing se desenvuelve a través de todos los actos que realizan los clubs para mantener satisfecha a la afición y dar cumplimiento a los objetivos determinados en el presupuesto anual de ingresos del club.

2.5 Marketing relacional

Antes de hablar de la llegada del marketing digital al fútbol, se hablará del marketing relacional, también llamado marketing de la atracción y relación, donde las actividades están dirigidas a crear conexión y fidelización con todos los stakeholders (Sitio oficial Johan Cruyff Institute, 2016, 9 de Diciembre).

En el caso de los clubs de fútbol, el marketing relacional tiene una clara visión orientada a unir elementos empresariales y deportivos, para que a través de los ya esperados resultados del juego, se puedan lograr las utilidades deseadas y sacar el máximo provecho a los recursos del club.

A fin de impulsar relaciones que perduren y que supongan un beneficio mutuo, el marketing relacional ayuda a fidelizar al cliente con la marca. Esto considerando que sus actividades siempre giran a favor de los intereses y necesidades del consumidor (aficionado), puesto que en muchas ocasiones las necesidades del club o de la marca se desatienden para poder ofrecer a los clientes los productos, servicios y calidad que esperan (De Monteys Cabre, 2016:15).

Las actividades comerciales que surgieron con la llegada del marketing relacional a los campos de fútbol son todas aquellas relacionadas con la fidelización de los aficionados con la marca y la diversificación de mercados. Esta nueva forma de marketing restó importancia a la venta de entradas y a los resultados deportivos (Rivera y Molero, 2012; 3).

2.6 Marketing digital

Con la llegada del internet y la apertura tecnológica, el fútbol entró en una nueva fase de marketing llamado marketing digital. Un nuevo modelo de mercado dirigido hacia la comunicación y venta a través de la web. Así, el marketing digital se caracteriza por la utilización de las siguientes herramientas: páginas web, redes sociales, posicionamiento SEO Y SEM, creación de contenidos, email marketing, estrategias multicanal y programas de fidelización, entre otras (De Monteys Cabre, 2016:16).

Actualmente este nuevo enfoque de mercado ha traído consigo ventajas tan claras como la reducción de costes por servicios, así como la deslocalización de tiendas o sitios oficiales. Todo esto considerando que cualquier usuario del mundo es capaz de conectarse en tiempo real con la marca, adquirir productos, consumir información y consumir servicios.

La gran peculiaridad de este nuevo tipo de marketing es que al basarse en un sistema online, los clubs de fútbol pueden estar en contacto directo con los clientes y así mantener el seguimiento de sus necesidades y demandas. El poderoso mundo digital y la fuerza de las redes sociales abrieron una nueva línea de comunicación directa y sincrónica entre los aficionados, los clubs de fútbol, los patrocinadores, la prensa y todos los interesados que son partícipes del negocio. La comunicación en el mundo digital ha hecho posible que la información que se genera antes y después de cada partido llegue a oídos de todo el mundo a

la velocidad de un clic. Esa información hace que las páginas web y la marca generen tráfico online y con ello se cree un mayor porcentaje de visibilidad e ingresos (Solís, 2018:15).

2.7 Las nuevas estrategias de marketing online en los clubs de fútbol

El marketing digital y el fútbol forman parte de una alineación estrecha en el ámbito de la digitalización. El fútbol está presente en la cotidianidad de la vida, pues en diferentes ámbitos sociales y eventos es común identificar a marcas asociadas a clubs, futbolistas o equipos. Esta realidad también puede apreciarse en el mundo online, en donde el fútbol aparece y se posiciona gracias al marketing digital.

De Monteys Cabre (2016:18) explica que los impactos de la globalización y de la digitalización en el mundo del balompié han hecho que se creen nuevas oportunidades de negocios con clientes de todas partes del planeta, aumentando el volumen de ingresos gracias a la venta online de toda clase de productos y servicios relacionados con la marca.

Además, los clubs de fútbol que han sabido posicionarse y explotar su marca a nivel digital, hoy pueden disfrutar de una afición fidelizada que les provee de información valiosa con la que podrán tomar decisiones de diversificación de mercado a corto y largo plazo para el negocio.

Para dar continuidad a este tema y exponer la implicación que el marketing digital tiene dentro de los clubs de fútbol, a continuación se presenta una lista que incluye las principales áreas y actividades de negocios de los clubs de fútbol. En dicha lista, se indicarán con letra cursiva a las actividades que guardan relación con las estrategias de marketing digital que utilizan los clubs en opinión de: Callejo y Martínez (2006:44), De Monteys Cabre (2016:20); Diosabá (2018, 1 de Enero), Rivera y Molero (2012:4) y de los sitios oficiales Fútbolfinanzas (2013, 28 de Septiembre) y Real Madrid C.F (2019).

- Venta de entradas a espectáculos por taquilla.
- *Venta de entradas a espectáculos online.*
- *Gestión de imagen de los jugadores.*
- *Publicidad dinámica.*
- Publicidad estática.
- Venta B2B: transmisiones.
- Ingresos por intereses y plusvalías.
- Ingresos por inversiones inmobiliarias.
- Ingresos por la explotación de palcos en los estadios.
- Ingresos por patrocinadores y socios.
- Ingresos por traspasos, ventas, cesiones o participación de jugadores.

- Inversión en investigación, desarrollo e innovación.
- Mercado de acciones.
- *Merchandising en tiendas físicas y en tiendas virtuales.*
- Patentes, licencias, franquicias, marcas y similares.
- *Fidelización de la afición.*
- *Redes sociales.*
- *Email marketing.*

3 El VAR en el fútbol

3.1 El rol del árbitro

En el fútbol, los árbitros tienen la obligación de actuar con imparcialidad, debido a que sus acciones ejercen un papel crucial y decisivo en cada partido, y sus fallos y sanciones son capaces de desencadenar resultados inesperados o eventos históricos, como el que sucedió en el mundial de México 1986, cuando el árbitro Ali Bennaceur omitió la acción de mano protagonizada por Diego Armando Maradona para anotar un gol. Esa omisión otorgó la victoria a Argentina y creó la leyenda de “la mano de Dios” (León, 2017, 23 de Octubre).

Considerando la importancia que el cuerpo arbitral tiene en el fútbol, y que el sistema de videoarbitraje se ha desarrollado por y para apoyar las decisiones de este cuerpo arbitral, a continuación se detallarán los aspectos más importantes que existen acerca del arbitraje.

La Real Academia Española (2019) define a la palabra árbitro como:

“La persona que en algunas competiciones, normalmente deportivas, cuida de la aplicación del reglamento, sanciona las infracciones o fallos y valida los resultados”.

Por su parte, la International Football Association Board IFAB (2020), expone que los árbitros son los encargados de utilizar las reglas en sintonía con el espíritu del fútbol, y que sus decisiones deben encaminarse a promover la realización de partidos justos y seguros. Además, considerando que el cuerpo arbitral está compuesto por elementos humanos, ratifica su apoyo y respeto hacia ellos, así como a las decisiones que emiten.

Los árbitros del fútbol profesional están integrados dentro de una Comisión de Árbitros, la cual pretende que las reglas del juego se interpreten y apliquen de igual forma en todo el mundo. Esta comisión también es la encargada de designar a los árbitros y árbitros asistentes que actuarán en cada competición organizada por la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación, 2020).

El 1 de Junio de 2018 entraron en vigor las últimas modificaciones a las reglas del fútbol que la IFAB aprobó a nivel mundial. En ellas se especifica que el cuerpo arbitral estará compuesto por un árbitro principal, dos asistentes y un cuarto árbitro de apoyo. García (2018:13-14) explica las funciones de cada miembro del equipo arbitral de la siguiente forma:

- **Árbitro Principal:** es quien lleva la dirección del equipo arbitral. Sus decisiones surtirán efecto incluso sobre las opiniones de los otros árbitros. Su función principal será sancionar todas las infracciones técnicas que se cometan durante el juego, marcar el inicio y finalización del partido, indicar la dirección del saque de banda, saque de meta y saque de esquina, así como aumentar minutos al encuentro según las necesidades e interrupciones que se hayan dado.

- **Árbitros asistentes:** su función consiste en señalar todas las infracciones que acontecen sobre su zona de colocación. En esa misma zona, indicarán la dirección de saque de banda, saque de meta o de esquina y sobre todo, indicarán cuando un jugador se encuentre en posición de fuera de juego.

- **Cuarto árbitro:** es el encargado de dar sustento a la toma de decisiones de cualquier miembro del equipo arbitral. Su posición en el campo le permite controlar las acciones de las zonas ciegas o zonas imperceptibles por otro miembro del equipo arbitral. También controlará los banquillos, sustituciones y las redacciones.

Dentro del campo de fútbol existen zonas de conflicto visual para el equipo arbitral. En dichas zonas la decisión de una sanción puede recaer en cualquiera de los cuatro árbitros. Cuando se dan casos como este, el cuerpo arbitral debe comunicarse visualmente y a través de intercomunicadores antes de emitir una sanción, y en aquellos casos necesarios, recurrir a la ayuda del VAR.

3.2 Concepto de VAR

VAR es la sigla utilizada para identificar a la Asistencia al Árbitro por Video (en inglés, Video Assistant Referee). Este sistema tecnológico envía a los árbitros asistentes de vídeo las señales de imagen que se utilizan para emitir por televisión un partido de fútbol en vivo. Con esta herramienta el asistente tiene acceso visual a todas las imágenes grabadas de todas las cámaras que manejan los realizadores de televisión (Gallardo y de la Vega, 2017:2).

Según Mundo Deportivo (2019, 2 de Marzo), sólo cuatro situaciones dentro del terreno de juego son las que permiten que los árbitros asistentes soliciten la asistencia del VAR: gol,

penalti, tarjetas rojas y confusión de identidad. Estas situaciones las detallan Ripa y Cantón (2018) a continuación:

1. Situación de gol: el VAR podrá intervenir cuando exista alguna controversia relacionada con el gol. Dicha controversia puede ser:
 - Ante la duda de si existió o no un gol.
 - Cuando exista la posibilidad de que el balón haya salido del campo durante la jugada de gol.
 - En caso de que haya ocurrido un fuera de juego antes que el gol.
 - Cuando el equipo atacante cometa una falta sobre el equipo contrario durante la jugada de gol.
2. Penaltis: al ser una de las sanciones más duras que puede darse en un partido de fútbol, se podrá acceder al VAR cuando ocurra uno de los siguientes supuestos:
 - Cuando por error el árbitro principal señale una sanción de penalti.
 - Cuando por error el árbitro principal no sancione una acción de penalti.
 - En caso de que el balón salga del terreno de juego durante un penalti.
 - En caso de que se realice un fuera de juego durante un penalti.
 - En el supuesto de que el equipo atacante cometa una falta antes de que se pite un penalti.
3. Tarjetas rojas: la tarjeta roja es otra de las sanciones más fuertes que pueden emitirse durante el juego. Es por ello que el VAR podrá intervenir para dirimir controversia en los siguientes casos:
 - Cuando no se ha mostrado la tarjeta roja en una acción en la que sí que debía haberse mostrado.
 - Cuando se ha mostrado una tarjeta roja en una acción donde no debía haberse mostrado.
4. Confusión de identidad: debido a la velocidad del juego, tanto el árbitro principal como los asistentes pueden tener dudas respecto a la identidad de los jugadores. Ante esta situación el VAR puede intervenir para realizar alguna de las siguientes acciones:
 - Esclarecer los errores en la identificación de jugadores.
 - Esclarecer las dudas acerca de los jugadores, cuando la acción amerite una tarjeta roja o amarilla.

3.3 Necesidad de implantación de instrumentos como el VAR

Hacer uso de elementos tecnológicos para sustentar las decisiones arbitrales dentro del terreno de juego es una necesidad incuestionable para el fútbol del siglo XXI, sobre todo si se considera que desde hace años, otros deportes como el baloncesto, el tenis y el fútbol americano utilizan la tecnología para apoyar a su cuerpo arbitral a fin de evitar confusiones o errores en las decisiones (Gallardo y de la Vega, 2017:1).

Mollejo (2018, 4 de Septiembre) explica que el origen del VAR se remonta al año 1999, cuando el español Antonio Ibáñez de Alba creó un sistema tecnológico análogo al que hoy se utiliza en el VAR. En una entrevista realizada a Antonio Ibáñez, el inventor explicó que la necesidad de crear un prototipo que ayudase a los árbitros a tomar mejores decisiones durante el partido surgió como consecuencia de la fractura de nariz que sufrió el jugador español Luis Enrique durante el partido de cuartos de final del mundial de 1994 en el que se enfrentaban España e Italia. En ese partido de fútbol el árbitro no fue capaz de reparar en la falta cometida sobre Luis Enrique. Al no señalarse falta, no hubo ninguna sanción y España quedó eliminada.

Ante esta problemática, argumenta Ibáñez, diseñó un prototipo de sistema inteligente que asistiera a las decisiones arbitrales. La solicitud de su patente fue emitida en 1995, según comenta Rosado (2018, 15 de Julio); sin embargo, añade Mollejo (2018, 4 de Septiembre) aunque el invento fue documentado por Ibáñez, este no cuenta con la patente del VAR. La patente, en cambio, le pertenece al empresario Mario Conde, y no se sabe con exactitud si esa patente es fruto de una apropiación ilegal. Lo cierto es que el VAR nace de la necesidad de disminuir el número de errores que cometen los árbitros durante el partido de fútbol. El objetivo del VAR no es rearbitrar un partido en todo momento sino que su uso se limite a acciones eventuales (López, 2018, 31 de Mayo).

3.4 Implantación del VAR

Previa a la implantación del VAR, en 2016 la IFAB aceptó que se realizaran pruebas de vídeo con la finalidad de ayudar a los árbitros a tomar mejores decisiones durante el juego. Los primeros resultados se presentaron en el mismo año, mientras que los segundos y últimos resultados fueron expuestos en 2018. Las pruebas consistían en analizar dos prototipos: uno para analizar el gol y otro que analizaba jugadas claves tales como los goles, penaltis, tarjetas rojas o confusión de identidad (Gallardo y De la Vega, 2017:2). Así, el uso de la llamada Tecnología de la Línea de Gol (GLT) fue aprobado en 2016, y comenzó a funcionar durante la

Eurocopa de Francia (Trullols, 2016, 21 de Enero). El primer encuentro en el que se utilizó el videoarbitraje tuvo lugar en Nueva Jersey el 12 de agosto de 2016, y después, en marzo de 2018, la IFAB aprobó el uso del sistema de videoarbitraje VAR, acción que la propia asociación calificó como “la mayor revolución del fútbol profesional en más de un siglo” (International Football Association Board IFAB, 2020).

3.5 Protocolo de funcionamiento del VAR desde el campo de fútbol

Los protocolos que sigue el VAR los establece la International Football Association Board (2020), que señala que este sistema debe sustentarse en estos principios que se presentan a continuación:

1. El árbitro asistente de video (VAR) será considerado como un miembro más del equipo arbitral que podrá acceder de manera independiente a todas las imágenes de retrasmisión del partido. Su actuación se limitará a revisar las imágenes cuando exista confusión respecto de las cuatro situaciones previstas en este trabajo (Véase página 19).

2. El árbitro principal no podrá recurrir a la asistencia del VAR para emitir un fallo. En el supuesto de que el árbitro principal omita una falta, se podrá revisar la decisión de consentir que el juego continúe después de que haya sucedido esa acción.

3. Las decisiones del árbitro principal sólo podrán modificarse si el VAR demuestra que hubo un error en la sanción.

4. La única persona designada para solicitar una revisión será el árbitro principal. Los demás miembros del equipo arbitral (incluyendo al VAR) sólo podrán emitir una recomendación de que se realice la vídeo asistencia.

5. El árbitro principal tiene la autorización única de emitir una sentencia final basada o no en la información del VAR.

6. Durante el proceso de revisión no habrá un límite de tiempo.

7. Queda estrictamente prohibido que el cuerpo técnico, los jugadores y cualquier otro agente del juego intenten intervenir en la decisión del árbitro principal de recurrir o no al VAR.

8. Para que el proceso de revisión sea incorruptible, el árbitro principal se mantendrá en un sitio visible durante el tiempo que dure la asistencia del VAR.

9. En el supuesto de que el partido continúe mientras el VAR realiza una revisión, las faltas o sanciones que acontezcan mientras se revisa la acción, serán válidas, aún si la

decisión que dio pie a la revisión se tuviera que modificar (las amonestaciones y expulsiones quedan excluidas).

10. Cuando el partido se reanude después de haber sido detenido, el árbitro principal solo podrá solicitar la asistencia del VAR si existen dudas por confusión de identidad, ante una posible expulsión, o ante la presencia de acciones violentas, ofensivas y humillantes.

11. Tanto las reglas del juego como el protocolo del VAR determinarán cuánto tiempo antes y después podrá revisarse.

12. El VAR revisará automáticamente todas las acciones que acontezcan durante el partido, por lo tanto ni los entrenadores ni los jugadores deberán solicitar una revisión.

3.6 Protocolo de funcionamiento del VAR desde la sala de video

La IFAB (2020) señala que el videoarbitraje debe sustentarse en las reglas y procedimientos que se presentan a continuación:

1. El partido será observado desde la sala de video por el VAR, un asistente del VAR (también conocido como AVAR) y un técnico de repeticiones.

2. Se permitirá que haya más de un AVAR, o más de un técnico de repeticiones de acuerdo al número de cámaras que existan.

3. Sólo personal autorizado podrá permanecer dentro de la sala de vídeo y comunicarse con cualquiera de los miembros del VAR.

4. El VAR tendrá libre acceso y control sobre las repeticiones de retransmisión de la televisión.

5. Todo el equipo arbitral (desde el campo y en la zona de video) estará intercomunicado. En consecuencia, el VAR tendrá acceso a la comunicación existente entre los árbitros que se encuentran en el terreno de juego. Al presionar el botón de comunicación, el VAR podrá comunicarse con el árbitro principal. También con la ayuda de ese botón el VAR podrá cortar la comunicación para evitar distraer al árbitro principal con las conversaciones que tienen lugar en la sala de video.

6. El AVAR será el encargado de comunicarse con al árbitro principal ante la necesidad de detener el juego mientras los otros miembros del VAR revisan la acción.

7. Si el árbitro principal solicita ver una retransmisión, el VAR elegirá la velocidad y el ángulo que sean más apropiados. Sin embargo, el árbitro principal siempre tendrá la potestad de elegir otro ángulo u otra velocidad.

3.7 Impacto del VAR

3.7.1 Dentro de la cancha

Reynolds (2019, 10 de Julio) explica que el VAR ha generado impactos a nivel interno respecto del comportamiento de los jugadores y entrenadores en la competición de alto nivel. Su opinión se basa en que cada cambio en las reglas de un juego o incluso en la forma en la que se aplican las reglas afecta a las acciones de los jugadores y directivos, pues supone un cambio en los aspectos psicológicos del deporte y de los propios deportistas. Considerando que el sistema VAR sólo se aplica en los niveles profesionales y en las ligas más importantes del mundo, la adición del VAR ha generado cambios en el actuar de los entrenadores y jugadores a nivel profesional. Dentro de un partido de fútbol, los cambios surgen con la forma de transmitir y de actuar de los entrenadores y jugadores dentro del juego a partir de la solicitud de revisión al VAR.

De acuerdo a los datos de la IFAB (2018), el promedio de tiempo estimado para cada revisión del VAR es de un minuto. Reynolds (2019, 10 de Julio) explica que este cambio afecta a la fluidez y al ritmo natural del juego, pues en un deporte en vivo, sin tiempos muertos, sin pausas comerciales y con pocas paradas naturales prolongadas como lo es el fútbol, ese lapso de tiempo entre la revisión y la sentencia definitiva permite a los entrenadores y jugadores comunicarse y transmitirse información sobre las tendencias del partido, consejos de los entrenadores o sobre los ajustes que deben hacerse en una situación determinada.

Para analizar cómo influye el VAR en el actuar de cada equipo cuando hay un análisis de gol o de tarjeta roja, Reynolds (2019, 10 de Julio) propone examinar dos posibles situaciones hipotéticas que pueden generarse en un partido de fútbol. Sus propuestas son:

1. Situación de gol: supongamos que en una final de fútbol entre el equipo 1 y el equipo 2, el resultado en el minuto 85 es de 2-2. Ambos equipos todavía tienen una opción de sustitución a la espera de realizar un último intento de cambiar el marcador del partido. De repente, el equipo 1 marca un gol que les sitúa por delante en el marcador y en ese mismo instante se le notifica al árbitro principal que el gol pudo haber ocurrido en fuera de juego por lo cual el árbitro solicita la asistencia del VAR. ¿Qué ocurre durante ese lapso de tiempo? Los encargados de cada equipo llamarán a todos sus jugadores, el personal de fisioterapia les entregará agua, y cada capitán se tomará un momento para discutir brevemente con su equipo sobre cómo debe cambiar la estructura y estrategia del partido si se acepta el gol. Si el gol es aceptado:

- El equipo 2 intentará hacer una sustitución de ataque alterando la posición de cada uno de sus jugadores, incluso quitando a un defensa para así contar con más delanteros.

- El equipo 1 solo optará por añadir a otro defensa y adaptarse hacia un enfoque defensivo para asegurar la victoria si el gol se acepta.

2. Situación de tarjeta roja: considerando que el partido se encuentra en las mismas condiciones del ejemplo 1, pero cambiando el sentido de la revisión, pues ahora se sospecha de una tarjeta roja que implica a un jugador del equipo 1. Los cambios que realizará cada equipo suponiendo que se acepta la tarjeta roja son:

- Equipo 1: realizará cambios con el único objetivo de sobrevivir, y mantener el marcador 2-2 hasta el final del partido.

- Equipo 2: modificará las posiciones de sus jugadores para aprovechar su situación de ventaja y anotar un gol.

A partir de estos casos, Reynolds (2019, 10 de Julio) concluye que con independencia de si se acepta o no el gol, la pausa que se genera por la revisión proporcionará tiempo a los entrenadores y a los equipos para modificar estrategias, cambiar posiciones y en general, cambiar el comportamiento de los jugadores dentro del terreno de juego. En el caso de la tarjeta roja, esta pausa también proporciona tiempo para modificar su estrategia y obtener beneficios finales gracias al VAR. Por lo tanto, el VAR siempre tendrá un impacto más favorable para el equipo menos afectado, permitirá a los jugadores obtener descanso e hidratación y sobre todo les ofrecerá tiempo de comunicación. Asimismo, en materia de comunicación este autor opina que tanto los jugadores como el entrenador deberán entrenar previamente nuevas estrategias de comunicación, para que en las posibles pausas generadas por el VAR el equipo pueda comunicarse rápidamente sin caer en confusiones o malas interpretaciones acerca de los cambios que deben realizarse a partir de la decisión del árbitro.

Bartiromo (2019, 13 de Junio) por su parte, incluye que la aparición del VAR ha modificado la confianza en dos de los actores principales del juego: el árbitro y los jugadores.

- Árbitro: gracias al VAR los árbitros tienen mayor confianza al señalar un penalti, pues se sienten respaldados por la tecnología y sin temor a represalias a causa de un error.

- Jugadores: la aparición del VAR ha hecho que un jugador en busca de una penalización por cualquier tipo de contacto sentido se sienta seguro de que el VAR lo respaldará. Y al contrario, cualquier jugador en busca de una penalización dentro del área

pensará dos veces antes de fingir un contacto, considerando que la repetición del VAR puede poner en peligro su credibilidad e imagen, pudiendo incluso ser amonestado por simulación.

Como ha sido expuesto, este impacto dentro de la cancha puede desembocar en un resultado diferente en un partido determinado. Si da la casualidad de que esto ocurre en un partido de importancia trascendental como podría ser una final, y resulta que debido al impacto del VAR, uno de los equipos obtiene la victoria, las consecuencias económicas serían inmediatas, no solo por los beneficios que reporte el hecho de conseguir el título, sino por la posible cantidad de nuevos aficionados que podría conseguir el club vencedor y los ingresos que estos generan.

3.7.2 Fuera de la cancha

Dentro de la competencia futbolística externa, el VAR también ha generado un alto impacto, así como en otros sectores que mantienen interdependencia con el fútbol.

Ellis (2019, 28 de Agosto) explica que los procesos de revisión del VAR han generado confusión y descontento en los espectadores. Esto se debe a que el protocolo de funcionamiento del VAR hace que tanto la multitud en el estadio, como los espectadores desde casa, se encuentren completamente confundidos en cuanto a la decisión a la que se llegará y en cómo se ha llegado a esa conclusión. En este sentido, Ellis opina que sería conveniente que los árbitros explicaran su lógica detrás de las decisiones que han tomado. Otros autores como Wilson (2019), añaden que para ser justos con los espectadores que pagan dentro de los estadios, lo que los árbitros deberían empezar a hacer es pedir que las repeticiones se reproduzcan en las pantallas en lugar de en los monitores de la zona de juego. Wilson considera que esta es una situación totalmente insatisfactoria y molesta para todos los que han pagado una entrada, pues es absurdo que la gente en los estadios obtenga menos información y menos visibilidad que la gente que observa el fútbol desde su casa.

3.7.3 El impacto del VAR en las apuestas deportivas

El VAR también ha influido a muchos apostadores del fútbol, especialmente cuando los goles y las victorias han sido anulados por la determinación de este sistema. La página oficial de Chelseafconline (2020, 3 de Febrero), expone que según los principales corredores de apuestas, la introducción de la tecnología de videoarbitraje ha impactado en gran medida en el proceso de apuestas en vivo, sobre todo en las apuestas que se generan tanto por la Copa Mundial de la FIFA como por La Liga de Campeones de la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol UEFA.

Las quejas de los operadores de apuestas señalan que la tecnología del VAR se ha aplicado de manera inconsistente en varias competiciones, lo que hace difícil obtener información clara sobre por qué o cuándo pueden producirse tales intervenciones. Por esta razón, se ha vuelto difícil para los operadores de apuestas poner un precio eficiente a sus ofertas de apuestas en vivo. Peor aún, la alta competencia en el mercado de las apuestas en línea hace que los operadores pierdan clientes especialmente cuando estos están descontentos con una determinada decisión.

Cronin (2019, 25 de Marzo) por su parte, añade que a raíz de los cambios que ha generado el VAR, algunas empresas como Sky Bet han tenido que tomar medidas para evitar que sus clientes retiren de sus apuestas en vivo hasta que el juego termine, pues la empresa ha pagado goles que luego fueron anulados por las revisiones del VAR. Otro gran problema al que se enfrentan las casas de apuestas de fútbol se refiere a los datos de orientación. Para entender este tema, Cronin explica que las casas de apuestas trabajan sobre datos de orientación oficiales y no oficiales. Los datos no oficiales normalmente son menos costosos, pero a raíz de los cambios e inconsistencias del VAR, también son menos fiables y menos precisos. En cambio, los datos oficiales resultan ser más costosos, pero ahora cuentan con la ventaja de tener información más precisa acerca de las revisiones del VAR.

4 Análisis del impacto del VAR en los clubs de fútbol

4.1 Análisis general de la 24ª y 25ª jornada de LaLiga Santander

Rodríguez (2019, 15 de Enero) presentó un listado con los momentos más significativos que acontecieron con la implementación del VAR en LaLiga Santander 2018-2019. Esos cambios se dieron dentro de los primeros 19 partidos en los que se implementó el sistema. A continuación se presenta parte del listado:

1. Real Sociedad vs Real Madrid: ni el árbitro ni el VAR pitaron el penalti que se generó sobre el jugador Vinicius. En este partido el marcador final fue de 3-1 a favor de la Real Sociedad, pero si el árbitro hubiera visto la acción o gracias a la revisión del VAR hubiese señalado el penalti, el partido muy probablemente hubiera cambiado de resultado.

2. Atlético de Madrid vs Athletic de Bilbao: durante este partido, una revisión del VAR estuvo muy próxima de anular un gol del jugador Godín. Por fortuna para el Atlético, el VAR ratificó el gol y el encuentro terminó en 3-2 a favor del Atlético.

3. Atlético de Madrid vs Girona: durante este encuentro el Atlético hubiera ganado si, debido al VAR, no se hubiera determinado un penalti sobre el jugador Stuani. En este encuentro el marcador quedó 1-1.

4. Atlético de Madrid vs Valladolid: en esta ocasión el Atlético ganó 3-2, gracias a un penalti revisado que cometió el jugador del Valladolid Kiko Olivas.

Como se puede observar, algunas decisiones tomadas a raíz del VAR cumplieron con el objetivo de hacer más justo al juego, y otras han sido y siguen siendo objeto de polémica y cuestionamiento.

A partir de los resultados obtenidos por cada club de fútbol durante LaLiga Santander 2018-2019, en la Tabla 1, con información de LaLiga (2019) y de Rodríguez (2019, 15 de Enero) se presenta un análisis de cómo quedó y cómo hubiese quedado la tabla general de resultados si el VAR no existiera y los ingresos reales que cada club recibió en el reparto de ingresos audiovisuales de LaLiga Nacional de Fútbol. Así, en el lado izquierdo de la tabla 1 se aprecia el puesto real que obtuvo cada club así como los puntos que sumó durante LaLiga, en medio aparece el importe que recibió por ingresos audiovisuales y en el lado derecho una estimación de posibles resultados si el VAR no se hubiera implementado. El color verde destaca a los equipos que se han beneficiado con las intervenciones del VAR y el color rojo a los equipos que han resultado perjudicados y en color gris al equipo más perjudicado respecto del VAR.

Tabla 1 Resultados, ingresos y posibles resultados de la 24ª jornada de LaLiga Santander 2018-2019 con y sin el VAR.

Datos reales con VAR			Reparto de los ingresos audiovisuales	Datos estimados sin VAR		
Puesto	Equipo	Puntos	Ingresos	Puesto	Equipo	Puntos
1	Fútbol Club Barcelona	43	€ 166,50	1	Fútbol Club Barcelona	43
2	Club Atlético de Madrid S.A.D.	38	€ 119,20	2	Club Atlético de Madrid S.A.D.	36
3	Sevilla Fútbol Club S.A.D.	33	€ 80,10	3	Real Madrid Club de Fútbol	34
4	Real Madrid Club de Fútbol	33	€ 155,30	4	Deportivo Alavés S.A.D.	32
5	Deportivo Alavés S.A.D.	32	€ 49,90	5	Sevilla Fútbol Club S.A.D.	31
6	Getafe Club de Fútbol S.A.D.	28	€ 50,50	6	Getafe Club de Fútbol S.A.D.	29
7	Real Betis Balompié S.A.D.	26	€ 62,30	7	Valencia Club de Fútbol S.A.D.	26
8	Girona Fútbol Club S.A.D.	24	€ 48,60	8	Real Betis Balompié S.A.D.	26

9	R.C.D. Espanyol de Barcelona S.A.D.	24	€	58,30	9	R.C.D. Espanyol de Barcelona S.A.D.	25
10	Valencia Club de Fútbol S.A.D.	23	€	78,70	10	Real Valladolid Club de Fútbol S.A.D.	23
11	Levante Unión Deportiva S.A.D.	23	€	49,50	11	Real Club Celta de Vigo S.A.D.	22
12	Real Sociedad de Fútbol S.A.D.	22	€	59,10	12	Real Sociedad de Fútbol S.A.D.	22
13	Club Deportivo Leganés S.A.D.	22	€	47,60	13	Athletic Club	22
14	Real Valladolid Club de Fútbol S.A.D.	22	€	47,60	14	Club Deportivo Leganés S.A.D.	21
15	Athletic Club	22	€	74,80	15	Rayo Vallecano de Madrid S.A.D.	21
16	Sociedad Deportiva Eibar S.A.D.	22	€	50,80	16	Girona Fútbol Club S.A.D.	20
17	Real Club Celta de Vigo S.A.D.	21	€	55,70	17	Sociedad Deportiva Eibar S.A.D.	20
18	Rayo Vallecano de Madrid S.A.D.	19	€	47,40	18	Levante Unión Deportiva S.A.D.	19
19	Villareal Club de Fútbol S.A.D.	17	€	74,30	19	Villareal Club de Fútbol S.A.D.	18
20	Sociedad Deportiva Huesca	11	€	44,20	20	Sociedad Deportiva Huesca	13
				€	1.420,40		

Fuente: Elaboración propia con base en LaLiga (2019) y García (2019, 13 de Diciembre), importes calculados en millones de euros.

En la Tabla 1, se puede apreciar que el Sevilla F.C., el Levante y el Girona son clubs a los que el nuevo sistema de videoarbitraje ha beneficiado. Sin embargo, clubs como el Real Madrid y el Valencia hubieran terminado en una mejor posición dentro de la tabla general si el VAR no estuviera presente. El club que resultó más perjudicado con la actuación del VAR fue el Rayo Vallecano de Madrid S.A.D., pues si el VAR no existiera, el equipo probablemente no hubiese descendido a segunda división, lo cual tiene una enorme repercusión en los ingresos del club.

Respecto del reparto de ingresos audiovisuales, García (2019, 13 Diciembre) explica que LaLiga repartió 1.578 millones de euros entre los 42 equipos que conformaron la primera y segunda división de la 24ª jornada (este importe es 7% mayor al de la 23ª jornada). Del total repartido, 1.420 millones se destinaron a los 20 primeros equipos de la tabla general. La forma de prorratear este importe sigue el siguiente razonamiento:

- 50% (710.2) se divide en partes iguales; es decir cada uno de los 20 clubes recibió 35,51 millones de euros.
- 25% (355.1) se prorrotea sobre los resultados deportivos o la clasificación final de cada equipo.
- 25% (355.1) se reparte a razón de la implantación social; un tercio se prorrotea considerando la recaudación y el número de abonados de cada equipo, y los otros dos tercios se dividirán de acuerdo a la generación de ingresos por la venta de retransmisiones que cada club haya generado.

Para continuar con el análisis de los impactos que el VAR ha provocado en los resultados de cada club de fútbol de LaLiga Santander, se realizó otra tabla comparativa a partir de la información que Arés (2020, 23 de Febrero) presenta sobre las últimas competencias antes de finalizar la 25ª jornada de LaLiga. La tabla 2 sigue el mismo formato que la tabla 1. Así, en el lado izquierdo de la tabla 2 se puede apreciar el puesto real que obtuvo cada club y los puntos que sumó. En medio, el importe estimado de ingresos por medios audiovisuales que recibiría cada equipo. Y en el lado derecho, una estimación de resultados sin la presencia del VAR. El color verde se utiliza para destacar a los equipos que se han beneficiado con las intervenciones del VAR y en color rojo a los equipos que han resultado perjudicados.

Tabla 2 Resultados, posibles ingresos y posibles resultados de la 25ª jornada de LaLiga Santander 2019-2020 con y sin el VAR al 23 de febrero de 2020.

Datos reales con VAR			Previsión de reparto de los ingresos audiovisuales					Datos estimados sin VAR		
Puesto	Equipo	Puntos	Promedio de espectadores en estadio	50% partes iguales	25% resultado deportivo	25% Implantación social	Reparto estimado por club	Puesto	Equipo	Puntos
1	Fútbol Club Barcelona	55	73588	€ 38,00	€ 30,78	€ 47,98	€ 116,75	1	Real Madrid Club de Fútbol	55
2	Real Madrid Club de Fútbol	53	66875	€ 38,00	€ 29,66	€ 43,60	€ 111,25	2	Fútbol Club Barcelona	53
3	Club Atlético de Madrid S.A.D.	43	57314	€ 38,00	€ 24,06	€ 37,37	€ 99,42	3	Club Atlético de Madrid S.A.D.	44
4	Sevilla Fútbol Club S.A.D.	43	36564	€ 38,00	€ 24,06	€ 23,84	€ 85,90	4	Valencia Club de Fútbol S.A.D.	42
5	Getafe Club de Fútbol S.A.D.	42	11786	€ 38,00	€ 23,50	€ 7,68	€ 69,18	5	Real Sociedad de Fútbol S.A.D.	41
6	Real Sociedad de Fútbol S.A.D.	40	30990	€ 38,00	€ 22,38	€ 20,20	€ 80,58	6	Getafe Club de Fútbol S.A.D.	41
7	Villareal Club de Fútbol S.A.D.	38	16547	€ 38,00	€ 21,26	€ 10,79	€ 70,05	7	Sevilla Fútbol Club S.A.D.	41
8	Valencia Club de Fútbol S.A.D.	38	40325	€ 38,00	€ 21,26	€ 26,29	€ 85,55	8	Granada	36
9	Granada Club de Fútbol S.A.D.	36	16331	€ 38,00	€ 20,14	€ 10,65	€ 68,79	9	Villareal Club de Fútbol S.A.D.	35
10	Levante Unión Deportiva S.A.D.	32	19288	€ 38,00	€ 17,91	€ 12,57	€ 68,48	10	Athletic Club	34
11	Athletic Club	31	40980	€ 38,00	€ 17,35	€ 26,72	€ 82,06	11	Real Betis Balompié S.A.D.	31
12	Club Atlético Osasuna	31	15543	€ 38,00	€ 17,35	€ 10,13	€ 65,48	12	Levante Unión Deportiva S.A.D.	30

13	Real Betis Balompíe S.A.D.	30	48885	€	38,00	€	16,79	€	31,87	€	86,65	13	Deportivo Alavés S.A.D.	30
14	Deportivo Alavés S.A.D.	30	15889	€	38,00	€	16,79	€	10,36	€	65,14	14	Club Atlético Osasuna	29
15	Real Valladolid Club de Fútbol S.A.D.	29	19849	€	38,00	€	16,23	€	12,94	€	67,16	15	Real Valladolid Club de Fútbol S.A.D.	29
16	Sociedad Deportiva Eibar S.A.D.	24	6059	€	38,00	€	13,43	€	3,95	€	55,38	16	Real Club Celta de Vigo S.A.D.	24
17	Real Club Celta de Vigo S.A.D.	24	17532	€	38,00	€	13,43	€	11,43	€	62,86	17	Sociedad Deportiva Eibar S.A.D.	24
18	Real Club Deportivo Mallorca S.A.D.	22	14706	€	38,00	€	12,31	€	9,59	€	59,89	18	Real Club Deportivo Mallorca S.A.D.	23
19	Club Deportivo Leganés S.A.D.	19	10231	€	38,00	€	10,63	€	6,67	€	55,30	19	R.C.D. Espanyol de Barcelona S.A.D.	21
20	R.C.D. Espanyol de Barcelona S.A.D.	19	23.513	€	38,00	€	10,63	€	15,33	€	63,96	20	Club Deportivo Leganés S.A.D.	20
		679	582.795	€	760	€	380	€	380	€	1.520			

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Arés (2020, 23 de Febrero) y Transfermark.es (2020).

Al analizar los resultados de la Tabla 2, se puede apreciar que uno de los equipos que más ventajas ha obtenido con la presencia del VAR es el Sevilla, equipo que en datos reales acumula 43 puntos y sin el VAR tendría dos puntos menos, es decir, 41. El Barcelona también ha obtenido una ventaja de 2 puntos gracias al VAR. Los equipos más afectados de LaLiga son el Valencia, con -4 puntos, y el Real Madrid, con -2.

Para determinar el importe estimado de ingresos audiovisuales, se aumentó un 7% (igual que en el año anterior) al importe total a repartir entre los 20 equipos. Luego se realizaron tres prorrateos de la siguiente forma:

- 50% (760) se dividió en partes iguales entre los 20 equipos de LaLiga.
- 25% (380) se repartió considerando el número de puntos que tiene cada equipo.
- 25% (380) se prorrateó considerando el promedio de espectadores que han acudido los estadios por cada club.

Como se puede ver en la Tabla 2, si la jornada terminara con estos datos, entonces, los clubs que obtendrían mayores ingresos seguirían siendo el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid C.F.

En conclusión, es difícil dictaminar cómo ha impactado el VAR en los ingresos económicos de cada club de fútbol, debido a que no se puede determinar con exactitud cómo hubiera sido el resultado de cada jornada sin la intervención de este sistema; sin embargo, respecto de los ingresos audiovisuales por retransmisión, se puede concluir que el 25% total de los ingresos que LaLiga reparte a los 20 primeros equipos es influenciado por los resultados generales de la tabla de posiciones. Y los resultados generales a su vez guardan una relación cercana con las decisiones y acciones que el VAR determina en cada partido. Otro 25% del total de los ingresos que LaLiga reparte, tiene una especial relación con la capacidad de espectadores que tiene cada estadio y con la cantidad de abonados y aficionados del club, pero también tiene una gran relación con los resultados del VAR, pues los ingresos por recaudación, por abonados, así como por el importe de ingresos que genera cada club por la comercialización de transmisiones, aumentarán en gran medida por la posición general que tenga cada equipo. Un equipo que se pelea un sitio dentro de los cuartos de final, semifinal o final genera más audiencia, más abonados, más ingresos por retransmisiones y en general más recaudación económica que uno que solo pretende no descender a la segunda división.

4.2 Análisis particular de las cuentas del Real Madrid C.F

Actualmente, no existe un reporte financiero o un análisis que determine oficialmente el importe de las pérdidas y/o ganancias que cada club ha obtenido gracias al VAR. No obstante, en la Tabla 3 de este proyecto se plantea analizar los informes de ingresos que el club ha reportado desde el 2015 hasta el 2019 en sus cuentas anuales de auditoría. El análisis incluye información económica desde antes de la implementación del VAR hasta el último periodo presentado. Este análisis proporcionará una imagen real de los resultados anuales del club por cada tipo de ingreso, y a partir de ello se opinará si esa variación pudo generarse a partir de la aparición del VAR.

Tabla 3 Análisis de las cuentas de Pérdidas y Ganancias del Real Madrid C.F.

Conceptos	2015		2016		2017		2018		2019	
Ingresos por ventas	574.411	99,6%	619.710	100,0%	671.864	99,8%	748.042	99,8%	755.128	99,7%
Ingresos de socios y estadios	151.284	26,2%	153.730	24,8%	166.569	24,8%	174.226	23,2%	173.372	22,9%
Ingresos de amistosos y competiciones	51.561	8,9%	86.039	13,9%	85.858	12,8%	100.200	13,4%	113.593	15,0%
Ingresos de retransmisión	163.484	28,3%	167.577	27,0%	165.299	24,6%	178.413	23,8%	172.991	22,8%
Ingresos de marketing	208.082	36,1%	212.364	34,3%	254.138	37,8%	295.203	39,4%	295.172	39,0%
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1.474	0,19%
Otros ingresos de explotación	2.370	0,41%	229	0,04%	1.030	0,15%	1.704	0,23%	473	0,06%
Total Ingresos de Explotación	576.781	100,0%	619.939	100,0%	672.894	100,0%	749.746	100,0%	757.075	100,0%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recopilada de los Informes Económicos 2015, 2016, 2017, 2018 Y 2019 del Real Madrid C.F.

En la Tabla 3 se presenta el total de ingresos que generó el Real Madrid C.F. desde el año 2015 al 2019. Los tres grandes conceptos de ingresos se dividen en: ingresos por ventas, trabajos realizados para el activo y otros ingresos de explotación.

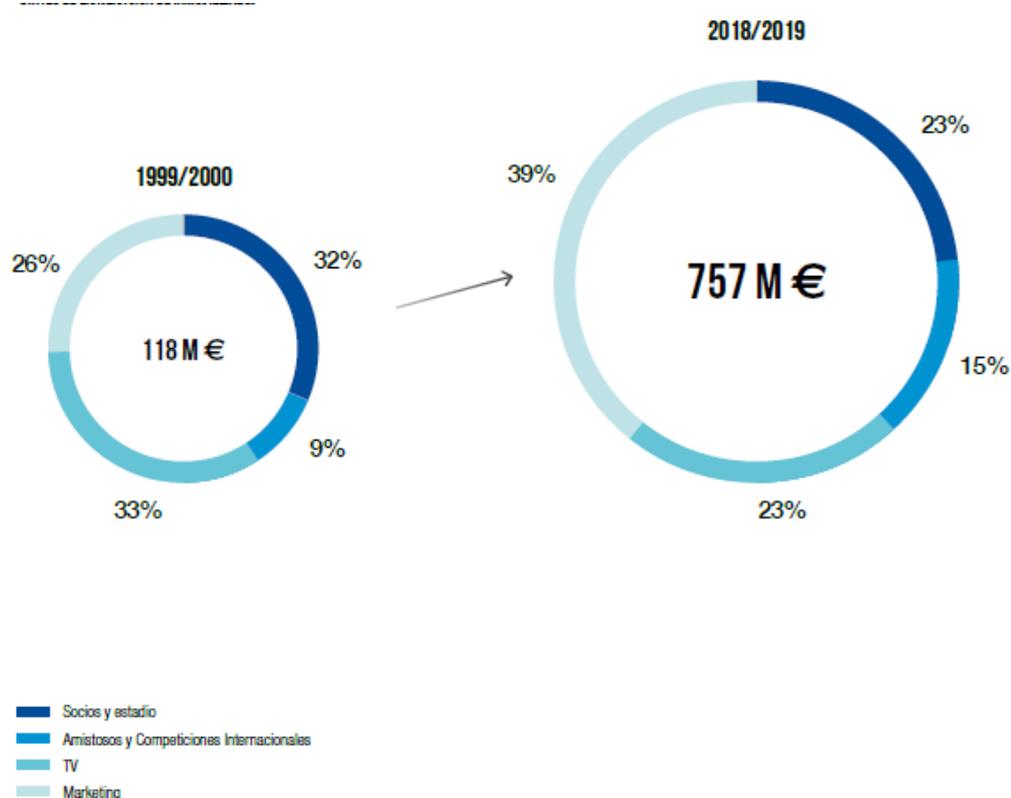
Dentro de los ingresos por ventas hay otra subdivisión que diferencia a los ingresos generados por socios y estadios, ingresos generados por partidos amistosos y competiciones, ingresos de retransmisión (LaLiga y otros) y finalmente ingresos derivados del marketing.

El análisis horizontal de los ingresos generados por socios y estadios refleja que estos ingresos año con año aumentan en cantidad nominal pero disminuyen respecto del porcentaje de los ingresos totales. En 2015 representaban un 26.2% y en 2019 22.9%. Lo mismo sucede con los ingresos derivados de las retransmisiones, que entre el 2015 y el 2019 han disminuido 6.5% respecto del porcentaje que representan a nivel general (dentro de este rubro se encuentran los ingresos obtenidos a partir de LaLiga). Los datos de la Tabla 3 dan sustento a la información presentada en el marco teórico, la cual asegura que los ingresos por retransmisiones y televisión abierta cada vez representan menos porcentaje dentro del volumen de ingresos total que genera el club.

Por otro lado, tanto los ingresos por partidos amistosos y competiciones como los ingresos por marketing crecen cada año en cantidad y en porcentaje dentro del total de ingresos. Esta información sustenta a la información que este trabajo de fin de grado presenta en el marco histórico sobre los cambios en el modelo de negocio y en la diversificación de mercados que los clubes de fútbol están viviendo gracias al marketing digital y a las nuevas tecnologías de comunicación.

Para hacer énfasis en la importancia que el marketing tiene dentro de los ingresos totales del Real Madrid, a continuación en la Ilustración 1 se presentan dos gráficos que comparan el porcentaje que representan los ingresos de marketing respecto de los demás ingresos que generó el club en los periodos 1999/2000 y en 2018/2019.

Ilustración 1 Comparativo de los ingresos de explotación asociados al Club Real Madrid C.F.



Fuente: Real Madrid C.F (2019).

La Ilustración 1 refleja claramente el porcentaje de ingresos que genera cada una de las actividades de ventas del club. Como se puede observar en la Tabla 3 y en la Ilustración 1, son cuatro las actividades que el Real Madrid C.F. desarrolla para obtener ingresos a través de las ventas. De entre estas cuatro actividades, todos los ingresos obtenidos por operaciones de marketing abarcan el 39% (las operaciones de marketing que el Real Madrid C.F. exhibe en sus reportes anuales, se refieren a todas las actividades de ventas que generan ingresos al club sin considerar los ingresos por socios y estadios, los ingresos que el club obtiene por partidos amistosos, así como los ingresos por TV y retransmisiones). Otro dato interesante que se puede apreciar es que el nivel de participación de marketing en la generación de ingresos del club ha aumentado, pues en comparación con el año 1999/2000 hay una diferencia porcentual del 14% más sobre el porcentaje general que representan dentro de total de ingresos que el club genera.

Después de analizar los recursos que el Real Madrid C.F. genera a través de sus diferentes tipos de ingresos, se puede concluir que las decisiones del VAR tienen un impacto indirecto en los ingresos por ventas que genera el club. Este impacto podemos reflejarlo con los siguientes ejemplos:

- Impacto en la liquidez: si debido a una decisión tomada a raíz de una consulta con el VAR, el equipo quedase en una posición desfavorable que no le diera acceso a, por ejemplo, puestos de Champions, los ingresos por socios y estadios disminuirían.
- Impacto en la solvencia: una revisión del VAR también puede generar una mala reputación al club y esto afectaría a los ingresos por marketing e imagen de la marca. Por ejemplo, si hay una agresión de un jugador del Real Madrid muy conocido, y esta agresión se ve debido a una revisión del VAR, esto mancharía la imagen de dicho jugador y por consiguiente, el nombre del propio club.
- Impacto en la liquidez: dentro de los ingresos por retransmisión, se encuentran los ingresos generados a través de LaLiga, por lo que todas las decisiones y actos llevados a cabo a través del VAR, afectarán al importe de ingresos que el club genere por retransmisiones.

En definitiva, el VAR puede afectar de diferentes maneras a los ingresos de un club de fútbol, a su imagen y al valor de sus activos fijos (jugadores), como hemos podido observar. Unas veces puede afectar favorablemente, otras desfavorablemente, indirectamente... pero lo cierto es que no se puede determinar con exactitud cuál es el impacto concreto en datos numéricos que este nuevo sistema tiene sobre los clubs de fútbol.

5 Conclusiones

En este trabajo de fin de grado se ha mostrado el impacto que ha generado la implementación del sistema de videoarbitraje en la economía de los clubs del fútbol.

Este trabajo demuestra que el marketing es una de las claves principales para la generación de ingresos de los clubs, y sobre todo el marketing online es el que actualmente hace que los clubs sean capaces de atender a un mayor número de aficionados y sobre todo tengan las herramientas para fidelizarlos con la marca y asegurar ingresos.

Respecto del análisis del VAR, el trabajo explica que la masificación de los medios de comunicación y la tecnología hicieron que el fútbol buscara alternativas para hacer del juego un evento justo, a prueba de errores en tiempo real. Con esa perspectiva y necesidad surgió el videoarbitraje, un sistema que prometía satisfacer las necesidades y hacer que los clubs tuvieran igualdad real respecto a ser sancionados por faltas o errores dentro del campo de juego. Sin embargo, aunque el sistema funciona sin errores gracias a las nuevas tecnologías digitales, los razonamientos y decisiones finales siguen recayendo en el árbitro principal, autoridad que continúa cometiendo errores incluso después de analizar la acción a través de las videocámaras. Estos errores tienen la fuerza para impactar sobre los resultados del partido y con ello favorecer a algún equipo y perjudicar a otro.

Gracias al análisis que se realizó para conocer el impacto económico que el VAR ha causado en los equipos, se pudo determinar que el VAR está involucrado dentro de al menos tres de los cuatro tipos de ingresos por venta de los clubs, y que su impacto repercute en cadena sobre distintas áreas del negocio incluyendo la imagen corporativa del club. Por otro lado, las federaciones y asociaciones oficiales de fútbol siguen estando a favor de un sistema que

requiere de protocolos de funcionamiento que se apeguen estrictamente a las reglas del juego, en los que la última decisión sea tomada por todo el equipo arbitral y no por una sola persona porque a dos años de la implantación oficial del VAR, los clubs de fútbol siguen sin tener una opinión unánime que justifique las decisiones del nuevo sistema de arbitraje.

Desde el punto de vista económico, el trabajo expone que los clubs de fútbol son una fuente de ingresos constante que continuará en crecimiento en la medida en que los mismos clubs sean capaces de evolucionar, competir, invertir en sus activos y en general sean capaces de crear valor en su imagen de marca. No todos los ingresos que puede generar un club de fútbol están relacionados directamente con el VAR, pero un error en la sanción arbitral debido a este sistema puede causar pérdidas o ganancias económicas desvinculadas con la competitividad deportiva del equipo, creando más desigualdad entre clubs y poniendo en riesgo a la estabilidad económica de todo un sector.

6 Bibliografía

- Almeida, P. A. (2016). *El Marketing y el fútbol* (Tesis de maestría). Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8754/1/AC-M-ESPE-047974.pdf>
- Arés, R. (2020, 23 de Febrero). Así está la clasificación de Primera y así estaría sin el VAR. AS. Recuperado de: https://as.com/futbol/2020/02/23/primera/1582496375_137889.html
- Bartiromo, A. (2019, 13 de Junio). The impact of VAR on penalties. *Americansocceranalysis*. Recuperado de: <https://www.americansocceranalysis.com/home/2019/6/6/the-impact-of-var-on-penalties>
- Bueno, J. A., & Mateo, M. Á. (2010). *Historia del fútbol*. Madrid: Editorial EDAF.
- Callejo, M. B., & Martínez, F. J. (2006). El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.
- Campanella, J. & J., Besuievsky, M. (2009). *El Secreto de sus Ojos*. [Película]. Argentina: Haddock Films.
- Carreño, J. L. (2014). Harry Gregg, historia del Manchester United. Cuadernos de Fútbol: *Primera revista de historia del fútbol español*, 59(1), 7-8.
- Carrión, F., Torres, R. & Lucas, K. (2006). *Biblioteca del fútbol ecuatoriano: Mete gol, gana: el fútbol y la economía* (Vol. 3). FLACSO.
- Chelseafconline. (2020, 3 de Febrero). How VAR Technology Has Affected Football Betting? *Chelseafconline*. Recuperado de: <http://chelseafconline.com/2020/02/how-var-technology-has-affected-football-betting/>
- Cronin, B. (2019, 25 de Marzo). Bookmakers say VAR disrupting in-play football markets, call for richer official data. *Sportbusiness*. Recopilado de: <https://www.sportbusiness.com/news/bookmakers-say-var-disrupting-in-play-football-markets-call-for-richer-official-data/>
- De Monteys Cabre, M. (2016). *Aplicación de las nuevas tecnologías digitales y del e-marketing en los clubs de fútbol* (Bachelor's thesis). Universitat Politècnica de

Catalunya, España. Recuperado de:
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/87341/Memoria_TFG_Marc_de_Monteys.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diusabá, V. (2018, 1 de Enero). El fútbol es el negocio del siglo. *Semana*. Recuperado de:
<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ahora-si-rusia/articulo/el-futbol-es-el-negocio-del-siglo/551550>

Dobson, S., & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511973864.006.

Ellis, G. (2019, 28 de Agosto). VAR and its Impact on Football. *TheSportsDespatch*. Recuperado de: <https://thesportsdespatch.com/var-and-its-impact-on-football>

Estavillo, M. (2008) “*Fútbol y competencia*”, *¿Por qué amamos el futbol? Un enfoque de política pública*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Federación Internacional de Fútbol Asociación FIFA. (2020). Comisión de árbitros. *FIFA*. Recuperado de: <https://es.fifa.com/who-we-are/committees/committee/1882029/>

Fernández, J.P. (2016, 14 de Diciembre). Ley Bosman: amor u odio eterno al fútbol moderno. *Público*. Recuperado de: <https://www.publico.es/deportes/ley-bosman-amor-u-odio.html>

Fútbolfinanzas. (2013, 28 de Septiembre). La importancia del merchandising en los ingresos de los equipos. *Fútbolfinanzas*. Recuperado de: <https://futbolfinanzas.com/clubes-de-futbol-y-merchandising/>

Galeano, E. (2010). *El fútbol a sol y sombra*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Gallardo, M. A., & de la Vega Marcos R (2017). La innovación en el fútbol. El videoarbitraje. En M. Sánchez Cid (Ed), *Tecnología audiovisual e innovación en el deporte de alto rendimiento (DVD)*. (PP.1-4). Madrid: Dykinson.

García Aguilera, S. (2018). *Análisis táctico del arbitraje en liga de fútbol profesional: propuestas de mejora. Tactical analysis of refereeing in Liga de Fútbol Profesional: Improvement proposals* (Trabajo de fin de grado). Universidad de León, León España. Recuperado de:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/10910/GARCIA_AGUILERA_%20SAMUEL_Julio_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García, R.J. (2019, 13 de Diciembre). ¿Cuánto cobra cada equipo de LaLiga por los derechos televisivos y por qué? Cinco Días. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/12/companias/1576170839_406676.html
- International Football Association Board IFAB. (2020). Observaciones sobre las reglas del juego. *IFAB*. Recuperado de: <http://www.theifab.com/es/laws/page/2/>
- International Football Association Board IFAB. (2018). Information on the Video Assistant Referee (VAR) Experiment, incl. provisional findings. *IFAB*. Recuperado de: http://static-3eb8.kxcdn.com/documents/639/165902_220118_IFAB_Media_Package_ABM2017_all_media_FINAL.pdf
- Johan Cruyff Institute. (2016, 9 de Diciembre). El impacto de la era digital en el marketing del fútbol. *Johan Cruyff Institute*. Recuperado de: <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/el-impacto-de-la-era-digital-en-el-marketing-del-futbol/>
- LaLiga. (2019). Reparto de los ingresos audiovisuales en cumplimiento de las obligaciones previstas en el Real Decreto-ley 5/2015. *LaLiga*. Recuperado de: <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>
- La Vanguardia. (2018, 26 de Octubre). Los orígenes del fútbol. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/mas-historias/20180706/47311166091/los-origenes-del-futbol.html>
- León, C. (2017, 23 de Octubre). La teoría de la agencia y la identidad desde el arbitraje. *Racionalidadltda*. Recuperado de: <https://racionalidadltda.wordpress.com/2017/10/23/la-teoria-de-la-agencia-y-la-identidad-desde-el-arbitraje/>
- López, A. (2014, 31 de Julio). ¿Cuál fue la primera retransmisión de un partido de fútbol en la historia de la radio? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/cual-fue-la-primera-retransmision-de-un-partido-de-futbol-en-la-historia-de-la-radio/>
- López, O. (2018, 31 de Mayo). El VAR, en LaLiga. *RTVE*. Recuperado de: <http://www.rtve.es/las-claves/claves-del-var-2018-05-31/>

- Meneses, J. A. C. (2008). El fútbol nos une: socialización, ritual e identidad en torno al fútbol. *Culturales*, 4(8), 101-140.
- Mollejo, V. (2018, 4 de Septiembre). Descubre el origen español del polémico videoarbitraje. *Red Bull*. Recuperado De: <https://www.redbull.com/es-es/tecnologia-origen-espanol-videoarbitraje>
- Mundo Deportivo. (2019, 2 de Marzo). VAR: ¿qué es y cómo funciona? *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190302/421283672203/var-que-es-como-funciona-videoarbitraje.html>
- Ortiz, J. P. (2007). Historia del fútbol: evolución cultural. Lecturas: *Educación física y deportes*, (106), 19.
- Pujol, F., & García-del-Barrio, P. (2010). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo* Vol. XI, 1/08, pp. 89-108.
- Real Academia Española RAE. (2019). Árbitro, tra. RAE. Recuperado de: <https://dle.rae.es/%C3%A1rbitro>
- Real Madrid C.F. (2017). *Informe económico 2015/2016*. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>
- Real Madrid C.F. (2018). *Informe económico 2016/2017*. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>
- Real Madrid C.F. (2019). *Informe económico 2017/2018*. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>
- Real Madrid C.F. (2020). *Informe económico 2018/2019*. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>
- Reynolds, A. (2019, 10 de Julio). Potential Strategic Consequences of Introducing Video Assistant Referees (VAR) in Top Level Professional Football Coaching. *Spielverlagerung*. Recuperado de: <https://spielverlagerung.com/2019/07/10/potential-strategic-consequences-of-var/>
- Ribas, N. (2017, 25 de Septiembre). Las cinco grandes compañías que dominan la industria del deporte. *Cronicaglobal.espanol*. Recuperado de

https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/industria-deporte-crecimiento-marcas_89204_102.html

- Ríos, J. L. A. (2017). Orígenes del fútbol. *Horizonte Histórico-Revista semestral de los estudiantes de la Licenciatura en Historia de la UAA*, (15), 65-82.
- Ripa, J. y Cantón, M. (2018). La guía del VAR. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/publi-especial/la-guia-del-var/>
- Rivera Camino, J., & Molero Ayala, V. (2012). *Marketing y fútbol: El mercado de las pasiones*. España: Editorial ESIC.
- Rodríguez, R. (2019, 15 de Enero). ¿Cómo estaría la clasificación sin el VAR? *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2019-01-15/como-seria-clasificacion-sin-var-real-madrid-barcelona-atletico_1758594/
- Rosado, B. G. (2018, 15 de Julio). El VAR del Mundial es un invento español y la patente es de Mario Conde. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/cronica/2018/07/15/5b49e987ca4741a9778b459c.html>
- Solís Castillo, C.A. (2018) *Análisis de estrategias de marketing como factores de posicionamiento para los equipos de fútbol de Barcelona y Emelec*. (Examen Complexivo). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Suen, A. (2003). *La historia del fútbol (The Story of Soccer)*. New York: The Rosen Publishing Group, Inc.
- Transfermarkt.es. (2020). Número de espectadores 19/20. *Transfermarkt*. Recuperado de: https://www.transfermarkt.es/laliga/besuchertzahlen/wettbewerb/ES1/saison_id/2019/plus/1
- Trullols, J. (2016, 21 de Enero). La UEFA aprueba el uso de la tecnología de gol en la Euro 2016. *La Jugada Financiera*. Recuperado de: <http://lajugadafinanciera.com/uefa-tecnologia-de-gol-euro-2016/>
- Villena Fiengo, S. (2003). *Gol-balización, identidades nacionales y fútbol*. Buenos Aires: CLACSO.