



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# COMPETENCIA EN EL MERCADO AUDIOVISUAL DE FÚTBOL

Alejandro Bonache Ortega

**Grau de Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43228312L

Treball tutelat per Marc Escrihuela Villar  
Departament d'Economia Aplicada

- L'autor autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.  
 L'autor no autoritza l'accés públic a aquest Treball de Fi de Grau.

Paraules clau del treball:  
Competencia, Fútbol, Audiovisual,...



# ÍNDICE

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	5
2.	INTRODUCCIÓN .....	7
3.	OBJETIVOS.....	9
3.1.	Principales.....	9
3.2.	Secundarios .....	9
4.	ANTECEDENTES.....	10
4.1.	Años 70-80.....	10
4.2.	Años 90 .....	11
4.3.	Principios del S. XXI hasta la actualidad .....	13
5.	METODOLOGÍA .....	16
6.	FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE DERECHOS AUDIOVISUALES DE FÚTBOL.....	17
6.1.	Propiedad de los Derechos Audiovisuales.....	17
6.2.	Contenido de los Derechos Audiovisuales .....	18
6.3.	Adquisición de los Derechos Audiovisuales.....	18
6.4.	Derecho de Oposición .....	19
6.5.	Reventa de los Derechos Audiovisuales .....	20
7.	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR .....	21
7.1.	Empresas que Operan en el Sector.....	21
7.1.1.	Sogecable (Prisa TV).....	21
7.1.2.	Mediapro.....	23
7.1.3.	Audiovisual Sport.....	24
7.1.4.	RTVE .....	25
7.1.5.	FORTA.....	26
7.1.6.	Vía Digital (Telefónica).....	27
7.2.	Canales de Televisión.....	27
7.2.1.	Canal+ 1 .....	27
7.2.2.	Canal+ Liga.....	28
7.2.3.	Cuatro .....	29
7.2.4.	Gol Televisión .....	29
7.3.	Desembolsos económicos de las empresas que operan en el sector.....	30
8.	ANÁLISIS PORTER.....	32
8.1.	Amenaza de Competidores Potenciales .....	33
8.1.1.	En la Primera Etapa del Proceso Productivo .....	33
8.1.2.	En la Tercera Etapa del Proceso Productivo .....	34
8.2.	Rivalidad entre Competidores .....	36
8.2.1.	En la Primera Etapa del Proceso Productivo .....	36
8.2.2.	En la Tercera Etapa del Proceso Productivo .....	38
8.3.	Amenaza de Productos Sustitutivos .....	42
8.4.	Poder de Negociación de los Clientes .....	43
8.4.1.	Particulares .....	43
8.4.2.	Locales Públicos .....	45
8.5.	Poder de Negociación de los Proveedores .....	46
8.5.1.	En la Primera Etapa del Proceso Productivo .....	46
8.5.2.	En la Tercera Etapa del Proceso Productivo .....	48

<b>9. FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE DERECHOS AUDIOVISUALES DE FUTBOL EN OTROS PAISES EUROPEOS.....</b>	<b>49</b>
<b>9.1 Inglaterra.....</b>	<b>49</b>
<b>9.2 Italia.....</b>	<b>51</b>
<b>9.3 Alemania .....</b>	<b>52</b>
<b>9.4 Francia .....</b>	<b>54</b>
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>11. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>59</b>

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

*The market of audio-visual rights of football in Spain joins the sport with the business strategy of television and radio operators. A system where the audio-visual rights are auctioned and where until now an only one purpose occupied first place: The biggest possible viewers and football is one of the audio-visual contents with more attraction power.*

*With dealing not equitable at all as for economic share-out for the audio-visual rights between the teams of football, which is translated in big imbalances at sports level, F.C. Barcelona and Real Madrid C.F., they are the big beneficiaries of the current system of the audio-visual market.*

*In a context of economical crisis, this sector does not escape to its effect and if we add the big payments that the acquisition of the rights demands it is obtained as turned out numerous economic problems of the operators which do not manage to promote such procurement. Only the big operators can face these big payments what without place to doubt supposes a too much weighed flagstone for the potentials rivals, therefore this market presents a quite pronounced oligopoly structure.*

*With so high entry barriers, it is indispensable to act against this anti competitive attitude and protect the interests of the consumers. On the other hand the last resolution of the National Commission of the Competition (CNC), with nº records S / 0006/07 of April 14, 2010, limits the duration of the contracts of acquisition and development of the rights of football to three periods, like this way the right of first refusal and extension of the same ones.*

*Thus the entry to new competitors is promoted because with a temporary limit on the duration of the contracts, they exist incentives to the rival potentials to be brought in on the market once conclude the above mentioned contracts.*

*Another competitive meaning before this resolution would be that of there adapts itself to the so called effect network that presents the market, since only there are had incentives to be brought in the sector if you can acquire the maximum number audio-visual rights as possible, and contracts with a very high duration, such incentives do not take place.*

*Due to the big losses of the companies that act on the market, the doubt about the viability of the sector acquires a major importance and opens an options fan to him to improve the above mentioned situation, which happens for promoting TV Premium, TDT, streaming and mobile device as measurement of comeback rights investment.*

El mercado de derechos audiovisuales de fútbol en España, une al deporte rey por excelencia y a la estrategia empresarial de las grandes operadoras de televisión y radio. Un sistema en el que se subastan derechos audiovisuales y en los que hasta ahora un único objetivo primaba: la mayor audiencia posible, y el fútbol es uno de los contenidos audiovisuales con más poder de atracción.

Con un trato nada equitativo en lo que se refiere al reparto económico por los derechos audiovisuales entre los equipos de fútbol, que se traduce en grandes desequilibrios a nivel deportivo, F.C. Barcelona y Real Madrid C.F., son los grandes beneficiarios del actual sistema del mercado audiovisual.

En un contexto de crisis económica, este sector no escapa a su efecto y si sumamos los grandes desembolsos que exige la adquisición de los derechos se obtiene como resultado numerosos problemas económicos de las operadoras que no consiguen rentabilizar tales adquisiciones.

Sólo las grandes operadoras pueden hacer frente a estos grandes desembolsos lo que sin lugar a duda supone una losa demasiado pesada para los potenciales competidores, por lo que este mercado presenta una estructura de oligopolio bastante marcada.

Con unas barreras de entrada tan elevadas, es indispensable actuar ante esta actitud anti competitiva, y proteger los intereses de los consumidores. Por otro lado la reciente resolución de la Comisión Nacional de la Competencia (CNC), con nº expediente S/0006/07 de 14 abril de 2010, limita la duración de los contratos de adquisición y explotación de los derechos de fútbol a tres temporadas, como así el derecho de tanteo y retracto y prórroga de los mismos.

De esta forma se promueve la entrada a nuevos competidores, ya que al establecerse un límite temporal a la duración de los contratos, existen incentivos a los potenciales competidores a entrar en el mercado una vez concluyan dichos contratos.

Otro significado competitivo ante esta resolución sería la de amoldarse al denominado efecto red que presenta el mercado, ya que sólo se tienen incentivos a entrar en el sector si puedes adquirir el máximo número de derechos audiovisuales posibles y con contratos con una duración muy elevada, tales incentivos no se producen.

Debido a las grandes pérdidas de las empresas que actúan en el mercado, la duda acerca de la viabilidad del sector adquiere una mayor importancia y se abre un abanico de opciones para mejorar dicha situación, que pasa por potenciar la televisión de pago, ya sea en formato digital, TDT, televisión por internet o "streaming" y telefonía móvil, como medida de retorno de la inversión en derechos.

## 2. INTRODUCCIÓN

El fútbol, como componente audiovisual es uno de los más potentes del mundo, con una capacidad de atracción inmensa, es capaz de albergar a miles de seguidores a través de la pequeña pantalla.

Partiendo de una situación de monopolio de la televisión pública, Televisión Española (TVE) a la retransmisión de los contenidos futbolísticos, el desarrollo del mercado ha experimentado cambios muy notorios según iban apareciendo nuevos competidores.

El avance de las nuevas tecnologías a su vez, ha potenciado el consumo de los contenidos audiovisuales en diferentes plataformas, dando paso a nuevos elementos en la cadena de valor.

Las televisiones autonómicas fueron las primeras televisiones que vieron el potencial del fútbol como modelo de negocio e iniciaron una competencia extrema frente a la televisión pública. Sin embargo las televisiones autonómicas no fueron las únicas, sino que por aquel entonces empezaron a constituirse los primeros medios de comunicación de iniciativa privada que fijaron como objetivo la adquisición de los derechos audiovisuales de fútbol.

Ante esta situación de gran aumento de la competitividad y por tanto de la demanda por hacerse con los derechos audiovisuales de los equipos de fútbol, éstos como buena estrategia de negocio empezaron a aumentar los precios de los citados derechos de forma progresiva.

Eran pocos los medios que podían hacer frente a los grandes desembolsos que exigían los equipos de fútbol, con su respectiva repercusión sobre la competitividad del mercado. Actualmente son sólo dos operadoras las que pueden hacer frente a los grandes desembolsos, Sogecable (Prisa TV) y Mediapro.

El funcionamiento del mercado es bastante excepcional si lo comparamos con cualquier otro mercado que pudiéramos tener en mente. No se limita a comprar a un proveedor, una transformación y la consiguiente venta. En este mercado si se desea emitir la totalidad de los partidos de fútbol, que por otro lado no tiene porque ser la estrategia comercial de las operadoras ni de los canales de televisión, es necesaria la puesta en común de los derechos audiovisuales de fútbol adquiridos por cada una de los operadores, ya que cada derecho audiovisual de fútbol de cada equipo concede la posibilidad de retransmisión de los partidos que dispute éste como local, aspecto que será explicado con más detenimiento en al apartado 6.1 *Propiedad de los Derechos Audiovisuales*.

A raíz de lo mencionado anteriormente la últimamente muy nombrada por los medios de comunicación como “Guerra del Fútbol” tiene como punto de partida la falta de acuerdo entre las citadas operadoras, que provocó un estado de indignación entre los consumidores que vieron peligrar la emisión de algunos de los partidos de Liga en la temporada 2011-2012.

La puesta en común de estos derechos entre las operadoras sólo supone una etapa en la fase de producción, ya que en las siguientes etapas, aparecen nuevos competidores como son los canales de televisión. Los canales de televisión son los que recompran los derechos audiovisuales a las operadoras con el fin de llevar al consumidor el producto final.

Entonces ante esta situación en la que las operadoras desembolsan grandes cantidades de dinero a los clubes de fútbol para adquirir sus derechos, ¿qué precio deben fijar para su reventa?

Muchos canales de televisión no pueden asumir los gastos que exigen las operadoras como reventa, es por ello que solamente un partido por jornada es revendido por parte de las operadoras, y es para la emisión del partido en abierto que tiene un carácter obligatorio, ya que así queda establecido por la Ley. El resto son explotados directamente por sus adquirentes iniciales. Por tanto las operadoras vieron como método de rentabilizar las adquisiciones, la integración vertical hacia delante en la cadena de valor distribuyendo ellas mismas el producto final a los consumidores.

Si no hay reventa, ¿cómo rentabilizar las adquisiciones?, y es aquí cuando la televisión de pago permite trasladar este gran desembolso a los consumidores. Hoy en día por una cantidad de 20 euros más IVA se puede ver nueve de los diez partidos que componen la jornada, sin embargo, si lo comparamos con el precio de hace tan sólo una temporada que era de 15 euros más IVA, se puede observar como se ha producido un aumento del 25 % en tan sólo un año.

¿Los consumidores pueden estar siendo presa de precios abusivos por parte de las operadoras?, ¿cómo pueden los consumidores defenderse ante esta situación?, ¿el ambiente poco competitivo en los últimos años es el responsable de este incremento de precio?; para dar respuesta a cada una de estas cuestiones es necesario meternos en la piel de las operadoras, de los consumidores y del marco normativo de este mercado.

Claro está que al igual que en el fútbol existe un árbitro para defender al consumidor e incentivar el aumento de la competitividad en el sector, aquí es dónde entra en escena la CNC ahora integrada en la Comisión Nacional de Mercado y la Competencia (CNMC), cuyos últimas resoluciones que serán explicadas a lo largo del presente trabajo, tendrán un papel muy importante en el presente y en el futuro del mercado.

Recordemos que en España un 1.5% del PIB es a consecuencia del fútbol y un total de 250.000 personas trabajan gracias a él, por lo que mejorar el mercado es esencial para mantener la viabilidad del sector.



### **3. OBJETIVOS**

Los objetivos del presente trabajo se podrían resumir de una forma muy general, como la realización de un análisis global del mercado de derechos audiovisuales de fútbol en España, comenzando por un desglose de las operaciones necesarias para adquirir los derechos audiovisuales, continuando por un evaluación de cada una de las empresas que operan en el sector, para que al final me permitan extraer una conclusión del estado actual del sector haciendo hincapié en el aspecto competitivo del mismo.

De un modo más amplio se podrían enumerar los objetivos de la siguiente manera distinguiendo entre principales y secundarios:

#### **3.1. Principales**

- Extraer una visión global del funcionamiento del sistema de adquisición de derechos audiovisuales de fútbol.
- Explicar qué es lo que se entiende por derecho audiovisual y qué elementos los conforman.
- Calibrar o medir el nivel de competencia del mercado.
- Analizar las empresas que operan en el sector.
- Evolución detallada del mercado audiovisual de fútbol desde los años 80 hasta la actualidad.
- Ventajas e inconvenientes del sector tanto para las empresas que operan ya en el mismo como para a los competidores potenciales.
- Papel que desempeñan los clientes en el citado mercado.
- Analizar posibles desigualdades y/o desequilibrios del sector.

#### **3.2. Secundarios**

- Analizar los detalles específicos que presenta el mercado.
- Políticas económicas de las empresas que operan en el sector.
- Movimientos recientes de las asociaciones de clubes.
- Diferencias entre el mercado Español de derechos audiovisuales y el de los principales países de Europa.
- Impacto del mercado audiovisual en el desempeño de la actividad de los equipos de fútbol.

## **4. ANTECEDENTES**

### **4.1. Años 70-80**

El fútbol como elemento audiovisual tiene sus primeros inicios en los años 70 dónde aparece como claro protagonista la televisión pública.

TVE era la que negociaba con el club de fútbol local, con la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) como organismo mediador, la retransmisión de un partido por jornada para su emisión los domingos por la tarde a cambio de una cantidad de dinero que podía ser variable según el partido. Además de la emisión del partido, TVE llegaba a acuerdos con los restantes equipos de fútbol para la retransmisión de los resúmenes de los partidos que componían el resto de la jornada.

En 1979 por un lado la crisis económica que acechaba el país con su consiguiente efecto sobre la cadena pública y por otro lado la cada vez menor asistencia de público a los estadios, tuvo como consecuencia clara el cese de la emisión de los partidos por parte de TVE. Esta decisión fue puramente económica, ya que por un lado la televisión pública dejaría de hacer frente a los grandes desembolsos que supone el fútbol y por otro lado el cese de la emisión de partidos incentivaría a los aficionados a acudir a los terrenos de juego, y así aliviar también la delicada situación económica de algunos equipos.

Sin embargo como consecuencia negativa ante esta decisión fue la falta de ingreso en forma de venta de derechos audiovisuales para los equipos y de publicidad para TVE. Cabe destacar que esta decisión no fue del todo efectiva hasta al año siguiente, ya que aún había cuatro equipos como son el Real Madrid C.F., Real Betis Balompíe, Atlético de Madrid y R.C.D. Español, con contratos en vigor con la televisión pública. Por lo que aún en el año 1979 se pudo emitir los partidos como locales de estos cuatro equipos.

Dos años después, en el año 1981, ambas partes decidieron dar marcha atrás a la decisión adoptada de la no retransmisión de los partidos de fútbol, ya que dicha decisión no suponía un gran beneficio para ninguna de las dos partes, por lo que los clubs de fútbol y TVE volvieron a acordar la retransmisión de dos partidos al mes, pero en este caso pasaría a disputarse el sábado. Dicho acuerdo fue prorrogado un año después con la emisión de 18 partidos al año.

Por lo que se puede apreciar un aspecto característico de los contratos audiovisuales de aquella época es la corta duración de los mismos ya que los acuerdos tenían una duración anual. Cabe destacar que los encuentros se retransmitían en directo, matiz que era muy poco común entre los países europeos dado que sólo Inglaterra era el único que también lo ofrecía.

Esta situación de aparente tranquilidad con el monopolio de las retransmisiones de fútbol por parte de TVE, se rompió con la entrada al mercado de las televisiones autonómicas en el año 1983.

En un principio tanto la televisión pública como la RFEF mostraron su rechazo a la entrada de dichas televisiones autonómicas, dando su brazo a torcer únicamente con la cesión de resúmenes de los partidos de fútbol.

Sin embargo en la temporada 1984-1985 las televisiones autonómicas ampliaron sus pretensiones y tenían como objetivo la emisión de los partidos de fútbol en directo, hecho que hizo encarecer los derechos audiovisuales debido a guerra de precios que se inició entre ellas y la televisión estatal. Dicha situación dilapidó el mercado, ya que no se llegó a ofrecer ningún encuentro en directo y únicamente pudieron verse resúmenes de los encuentros tanto en la televisión estatal como en las autonómicas.

Una temporada más tarde TVE acordó la retransmisión de un máximo de 12 encuentros al año más los resúmenes de cada jornada, mientras que las televisiones autonómicas acordaron la emisión de una máximo de 8 partidos más los resúmenes, lo que supuso el fin del monopolio de TVE.

Esta situación se prolongó en el tiempo con contratos que cada vez ofrecían la posibilidad de retransmitir más partidos pero a un mayor precio. Hasta que en la temporada 1987-88, TVE y las televisiones decidieron compartir los derechos audiovisuales debido a que no era rentable su adquisición título individual a consecuencia del fuerte encarecimiento de los derechos audiovisuales de fútbol.

Este acuerdo supuso la emisión de forma alterna del partido de fútbol del sábado cada semana, es decir, una semana era retransmitido por TVE y la otra por las televisiones autonómicas y así sucesivamente. Dicho acuerdo tuvo vigencia hasta la temporada 1989-90, momento en que las televisiones autonómicas gracias a su fuerte empuje económico se hicieron con el control exclusivo de los derechos audiovisuales de fútbol, dejando sólo la posibilidad a TVE de emitir los encuentros de fútbol a aquellas comunidades dónde no existía televisión autonómica.

## **4.2. Años 90**

En estos años entró en escena un nuevo componente, como es el nacimiento de las cadenas de televisión privadas. En primer lugar Antena 3 (1989) y posteriormente Telecinco y Canal+ (1990).

Debido a la repercusión que había supuesto el fútbol tanto a nivel social como a nivel económico para las televisiones autonómicas que se habían agrupado bajo la Federación de Organismos y Radios de Televisiones Autonómicas (FORTA), Canal+ acordó con ésta la puesta en común de los derechos audiovisuales de fútbol. De esta forma las televisiones autonómicas serían las encargadas de retransmitir el partido del sábado, mientras que Canal+, que nació bajo el objetivo de ser la primera televisión de pago en España sería la encargada de retransmitir un partido los domingos previo pago del canal por el cliente. TVE siguió siendo la encargada de retransmitir los partidos del sábado a aquellas comunidades sin televisión autonómica.

En los años siguientes tuvo lugar una verdadera puja por los derechos audiovisuales, en la que tanto Antena 3, Canal+ y Televisión de Cataluña ofrecían cantidades muy elevadas en consonancia con el aumento de valor de los derechos, en una liga cada vez más competitiva, para contratos de duración que a diferencia de lo que sucedía en los años 80 se prolongaban hasta incluso en ocasiones por más de seis años.

El golpe de efecto lo realizó Televisión de Cataluña con la adquisición de los derechos audiovisuales del F.C. Barcelona.

Cabe destacar que en estos años también entró en escena la adquisición de los derechos audiovisuales de los equipos de fútbol de la Segunda División, aspecto que amplió el mercado.

Esta situación propició la necesidad de una puesta en común de los derechos audiovisuales que los distintos medios de comunicación habían adquirido, fue entonces cuando durante el año 1997, Antena 3, Canal+ y Televisión de Cataluña fundaron la sociedad Audiovisual Sport, S.L., con el fin de que ésta, fuese la encargada de acaparar todos los derechos audiovisuales para su posterior reparto. Más adelante el resto de televisiones autonómicas pasaron a formar parte de esta nueva sociedad.

Dicho reparto fue el siguiente:

- Las Televisiones Autonómicas retransmitiría un partido de Primera División y tres partidos de Segunda División cada sábado.
- Canal+ retransmitiría un partido en modalidad de pago de la Primera División cada domingo y otro de Segunda División.
- Antena 3 retransmitiría un partido de Primera División cada lunes. Dicha situación sólo tuvo lugar la temporada 1997-98 ya que el grupo decidió abandonar el mercado ese mismo año.

En el año 1997, nacen las plataformas de pago de Sogecable (Canal Satélite Digital que absorbe Canal+) y de Telefónica (Vía Digital). Para esa temporada Audiovisual Sport había cedido los derechos de un partido de fútbol el sábado a las televisiones autonómicas, y el partido de los domingos a Canal+ de la Primera División, mientras que el resto de partidos de la jornada se podían visionar a través de un nuevo concepto como es el PPV (Pago por Visión) cedido a Canal Satélite Digital y en el que cada cliente previo pago podía disfrutar de cualquier partido de los ocho restante que componían la jornada de fútbol.

Al año siguiente Canal Satélite Digital y Vía Digital llegaron a un acuerdo en la que ambas plataformas emitirían los partidos de PPV hasta la temporada 2008-2009.

A partir de ese momento Vía Digital se incorporó a Audiovisual Sport en detrimento de Antena 3.

En ese mismo año tuvo lugar la aprobación de la Ley reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos, en la que se dejaba de manifiesto la emisión en abierto de acontecimientos que debían de ser considerados de interés general, por el cual se pretendía defender al consumidor ante el exceso de poder de las operadoras de fútbol, que cada vez más explotaban los contenidos previo pago por parte del cliente.

#### **4.3. Principios del S. XXI hasta la actualidad**

A principios de siglo los grandes clubes de la Liga como son el F.C. Barcelona, y el Real Madrid C.F., llegaban rápidamente a acuerdos con Audiovisual Sport siendo esta la sociedad intermediaria de las operadoras, pero los otros clubs que componían la competición se encontraban con más problemas.

En el año 2003, tuvo lugar la fusión de las plataformas digitales Canal Satélite Digital y Vía Digital, naciendo la nueva sociedad Digital+.

Debido a la fusión entre las plataformas anteriores Audiovisual Sport quedó bajo el control de Sogecable por ser la propietaria de Digital+, dejando a Televisión de Cataluña con un porcentaje residual de las acciones de la misma.

El reparto audiovisual en los primeros años del siglo XXI seguía la misma tónica que la de finales de siglo, la única diferencia que encontraríamos sería el incremento de poder de la televisión de pago con la llegada de la fusión mencionada anteriormente.

Sin embargo en año 2006 se produjo una situación que supuso un antes y un después en el mercado audiovisual y fue la irrupción en el mismo de Mediapro. Este grupo audiovisual había adquirido nada más y nada menos que los derechos audiovisuales del F.C. Barcelona.

Ese mismo año Mediapro alcanzó un acuerdo con Audiovisual Sport para formar parte del accionariado de ésta última, con su respectiva repercusión en el mercado audiovisual, ya que a partir de ese momento sería La Sexta, canal propiedad de Mediapro, el encargado de la emisión del partido en abierto.

Así que la emisión de los partidos para aquella temporada quedó estipulada de la siguiente forma:

- Canal+ emitiría un partido de la Primera División en exclusiva los domingos como canal de pago.
- Las Televisiónes Autonómicas y la Sexta emitirían el partido en abierto de la Primera División los sábados.
- A través de PPV se emitirían los ocho partidos de Primera División restantes.

Este acuerdo tendría validez por de tres años es decir hasta la temporada 2008-2009.

En el presente acuerdo entre Mediapro y Audiovisual Sport, además de la emisión del partido en abierto, se estipuló que ésta última sería la única sociedad que debía negociar con los clubs de fútbol para la explotación de los derechos audiovisuales.

Sin embargo la ambición de Mediapro fue más allá y llegó a hacerse con los derechos audiovisuales de 39 de los 42 equipos de Primera y Segunda división rompiendo el pacto anteriormente explicado y que provocó un gran clima de tensión entre las sociedades lo que se llegó a denominar “Guerra del Fútbol”

Por otro lado Sogecable como sociedad propietaria de Audiovisual Sport reclamaba a Mediapro diversas deudas en concepto de impago por derechos de resúmenes y del derecho a la emisión del partido en abierto.

Toda esta situación desembocó en la prohibición de las cámaras en los encuentros cuyos derechos de los equipos de fútbol eran poseedor el otro operador y viceversa con lo que la emisión de algunos partidos quedó alterada.

Mediapro llegó a emitir hasta 4 partidos en abierto, mientras que Sogecable se quedó sin emitir los partidos en la modalidad de PPV.

Fruto de lo anterior el juzgado de primera instancia de Madrid condenó a Mediapro a indemnizar a Audiovisual Sport por un montante de 97 millones de euros por haber vulnerado el acuerdo alcanzado en 2006.

Este clima de tensión llegó a su fin en el año 2009 cuando Mediapro y Sogecable acordaron la puesta en común de los derechos audiovisuales de fútbol, y durante las tres próximas temporadas, es decir hasta la temporada 2011-2012, la retransmisión de los partidos sería la siguiente:

- Canal+ emitiría un partido los domingos en exclusiva como canal de pago.
- Mediapro emitiría junto a las televisiones autonómicas el partido en abierto de los sábados.
- Los ocho partidos restantes se emitirían en PPV en las plataformas de pago de Sogecable y Mediapro.

A finales de ese mismo año el Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero aprobó el Real Decreto-Ley 11/2009 en el cual se daba luz verde a la televisión de pago a través de la televisión digital terrestre (TDT).

La aprobación de este Real Decreto-Ley permitió al grupo Mediapro ofrecer tres de los partidos que ofrecía por PPV en un nuevo canal de pago por TDT denominado Gol Televisión. Sogecable respondió con la creación de un nuevo canal, denominado Canal+ Liga en la que se retransmitiría 2 partidos por jornada.

En el año 2010, el Gobierno de España aprobó la Ley General de la Comunicación Audiovisual en la se limitaba la duración de los contratos de

cesión de derechos audiovisuales entre los clubs de fútbol y la operadoras a cuatro años.

Sin embargo en abril de aquel mismo año la CNMC limitó la duración de los mismos a tres años, para los contratos con posterioridad a la mencionada resolución. La mencionada resolución fue vulnerada por varios clubs de fútbol como son el F.C. Barcelona, el Real Madrid C.F., El Sevilla F.C., El Racing de Santander C.F. y que firmaron contratos posteriores a la mencionada resolución, por lo que fueron objeto de duras sanciones.

En la temporada 2011-2012, una vez terminado el acuerdo mencionado anteriormente, Sogecable (que había cambiado de denominación en 2010 a Prisa TV) y Mediapro volvieron a acordar una apuesta en común de los derechos audiovisuales para las tres próximas temporadas. Sin embargo debido a los precios abusivos del sistema de PPV, ambas operadoras decidieron emitir la totalidad de los partidos de fútbol que debían ser emitidos por este sistema, a través de los canales Canal+ Liga y Gol Televisión.

De esta forma la emisión de los encuentros se realizaría de la siguiente manera:

- Canal+ como canal de pago emitiría un encuentro en exclusiva los sábados o domingos.
- Mediapro y Sogecable emitirían ocho partidos a través de los canales Gol Televisión y Canal+ Liga respectivamente.
- Mediapro emitiría el partido en abierto el viernes o el lunes a través de su canal La Sexta.

En el acuerdo se pone de manifiesto como las televisiones autonómicas dejan de emitir encuentros de Liga tras más de veinte años.

Meses más adelante Mediapro cedería su derecho de emisión del partido en abierto al grupo de comunicación Mediaset que los explotaría a través de su canal Cuatro, y La Sexta adquiriría los derechos audiovisuales para emitir en un primer momento un partido de Segunda División por jornada llegando finalmente a ser dos los partidos que retransmitiría.

Al año siguiente TVE adquirió los derechos para retransmitir un partido de Segunda División a través de su canal Teledeporte.

La duración de los presentes acuerdos se alargará hasta la temporada 2014-2015.

Otro hecho de especial relevancia son las recientes fusiones de los grupos de comunicación, Atresmedia y Mediaset España.

Antena 3 adquirió el canal de televisión La Sexta hasta ahora propiedad de Mediapro, y formó el grupo audiovisual Atresmedia compuesto por los siguientes canales de televisión y radio: Antena 3, La Sexta, Nitro, Nova, Neox, Xplora y la Sexta 3, Onda cero, Europa FM y Melodía FM.

Telecinco adquirió el canal de televisión Cuatro hasta ahora propiedad de Sogecable (Prisa TV), y formó el grupo audiovisual Mediaset España compuesto por los siguientes canales de televisión: Telecinco, Cuatro, La Siete, FDF (Factoría de Ficción), Energía, Nueve, Divinity y Boing.

Por último cabe destacar que el CSD (Consejo Superior de Deportes) está redactando una nueva Ley del Deporte que prepara como principal novedad la obligatoriedad para los clubes de Primera y Segunda de vender de forma conjunta sus derechos audiovisuales a partir de la temporada 2015-2016, lo que supondrá un nuevo horizonte en el mercado de derechos audiovisuales de fútbol en España.

## **5. METODOLOGÍA**

El mercado audiovisual de fútbol presenta una estructura de oligopolio bastante marcada que se traduce en la existencia de pocas empresas operando en el sector y en la que en los últimos años sobrevuela a su alrededor un profundo desconocimiento del nivel competitivo del mismo.

El presente trabajo se basa en un estudio descriptivo de la competencia del mercado audiovisual de fútbol buscando las propiedades específicas del sistema, para tratar de explicarlo con la mayor precisión posible y ofrecer unas conclusiones al respecto.

Con el afán de conseguir los objetivos mencionados en el apartado 3, y que a modo de resumen se podrían enumerar los siguientes:

- Extraer una visión global del funcionamiento del sistema de adquisición de derechos audiovisuales de fútbol.
- Calibrar o medir el nivel de competencia del mercado.
- Analizar las empresas que operan en el sector.
- Ventajas e inconvenientes del sector tanto para las empresas que operan ya en el mismo como para los competidores potenciales.
- Analizar los detalles específicos que presenta el mercado.
- Diferencias entre el mercado Español de derechos audiovisuales y el de los principales países de Europa.

He seguido una serie de pautas para lograr su consecución, las cuales me han ayudado a poder emitir una opinión.

### **Descripción de la Metodología**

El proceso para realizar el presente trabajo se ha compuesto por una serie de elementos que se podrían describir de la siguiente forma:

En primer lugar era indispensable saber el funcionamiento del mercado audiovisual de fútbol. Para un correcto conocimiento del mismo era necesario obtener información de los siguientes aspectos:



- Normativa que regula el mercado
- Empresas que componen el mercado
- Transacciones necesarias para llegar el producto final al consumidor

Se ha procedido a la lectura de dichos textos legales que permiten entender de una forma mucho más específica que consecuencias pueden acarrear una acción u otra dentro del mercado.

Investigación de las empresas que operan en el sector desde su entrada en el mismo hasta sus últimos movimientos, así como sus resultados.

Se ha procedido al desarrollo del funcionamiento del sistema, explicando cada una de las fases que integran la cadena de valor, que como se verá más adelante se podría dividir en 4 fases, en las que intervienen diferentes elementos para llevar el producto final al consumidor.

En segundo lugar he recopilado información específica del mercado en concreto a lo que se refiere a la competencia del mismo, ya que este es el objeto principal del presente trabajo. Para ello he seguido las siguientes pautas:

- Como estructura de mercado de oligopolio que presenta el mercado, recopilar información al respecto.
- Analizar los posibles riesgos anti competitivos que presenta el mercado
- Lectura de los informes de la CNMC en cuanto mercado audiovisual de fútbol.

Debido a que es un mercado relativamente reciente, es decir, su explotación como forma de negocio adquiere un mayor matiz al amparo del avance de las nuevas tecnologías y concretamente al avance que se produzca dentro de la tecnología de la información, la bibliografía en su sentido más literal es escasa.

Por tanto la forma de captar información ha sido mediante la lectura de los principales periódicos o diarios, ya sea en prensa escrita o en su versión web.

Por último he tratado de comparar el sistema español de adquisición y explotación de derechos audiovisuales de fútbol con el del resto de los países europeos, enfatizando sus ventajas e inconvenientes en cada caso.

## **6. FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE DERECHOS AUDIOVISUALES DE FÚTBOL**

### **6.1. *Propiedad de los Derechos Audiovisuales***

La legislación española no establece ningún tipo de medida reguladora específica en lo que se refiere a propiedad de los derechos audiovisuales de fútbol. El único sustento legal que podemos encontrar sería el Art. 3.1 de La Ley 21/1997 de 3 junio, reguladora de retransmisiones y emisiones de acontecimientos deportivos, el cual establece que: “*Los titulares de los derechos de explotación audiovisual de los acontecimientos o competiciones*

*deportivas, ya sean clubes, sociedades deportivas, programadores u operadores, podrán autorizar las emisiones y retransmisiones por radio y televisión de programas deportivos especializados”.*

Por tanto en el citado artículo se deja constancia que la propiedad de los derechos audiovisuales queda atribuida a los clubs de fútbol. Debido a ello, cada club ha operado conforme a ésta disposición, llegando a acuerdo contractuales con los distintos operadores a título individual.

## **6.2. Contenido de los Derechos Audiovisuales**

Cuando un equipo cede su derecho audiovisual a un tercero, ¿qué es lo que está vendiendo?, o dicho de otras palabras, ¿qué compone el citado derecho?, ante la cuestión planteada, el sistema que es objeto de estudio en el presente trabajo como es el español, establece que los contratos entre clubs y operadoras presentan como objeto, la emisión de los partidos en directo, en diferido así como los resúmenes del mismo, en la distintas modalidades ya sea en abierto, o por medio de pago, por Internet, telefonía móvil, etc., en el ámbito nacional e internacional.

Sin embargo deja en el aire que tipo de encuentros son los que cede, es decir, los que juegue como local o la totalidad de los encuentros que dispute. Los distintos clubs afirman que son la totalidad de los encuentros que dispute el equipo de fútbol resultando indiferente si es como local o como visitante, aspecto que sin lugar a dudas queda reflejado en el precio de adquisición del derecho objeto de venta.

Por tanto a priori la adquisición de un derecho de un equipo de fútbol es suficiente para retransmitir el partido, pero como se explicará en el apartado 6.4 *derecho de oposición*, el club visitante puede vetar la retransmisión del encuentro, así que el objeto del derecho audiovisual debe quedar resuelto de esta forma: la emisión de los partidos en directo, en diferido así como los resúmenes del mismo, en la distintas modalidades ya sea en abierto, o por medio de pago, por Internet, telefonía móvil, etc., en el ámbito nacional e internacional, siempre y cuando se produzca aceptación formal del equipo visitante a la retransmisión del partido de fútbol.

## **6.3. Adquisición de los Derechos Audiovisuales**

El mercado de derechos audiovisuales de fútbol en España presenta una forma de adquisición y explotación un tanto compleja. Cada club de fútbol de primera y segunda división puede vender sus derechos audiovisuales a cualquier operador a título individual, es decir, pese a estar integrado dentro de la Liga de Fútbol Profesional (LFP), es libre para negociar con el operador que le sea más beneficioso.

Pero el fútbol es un deporte en el que juegan dos equipos, y aquí es donde radica la complejidad del sistema. El otro club tiene la posibilidad de ejercer lo que se denomina el derecho de oposición o “derecho a veto”, que consiste en no dar su consentimiento para la emisión del partido.

Por tanto para que no se produzca tal situación es necesario adquirir los dos derechos audiovisuales, tanto del equipo local como del equipo visitante o por lo menos lograr el consentimiento de este último.

Así pues este sistema establece que cuantos más derechos audiovisuales posee cada operador más encuentros de fútbol podrá emitir. De un modo más amplio la siguiente tabla explica lo mencionado anteriormente,

Partidos de la primera División española con posibilidad de ser retransmitidos por un operador en atención a número de equipos con cuyos derechos se cuenta

Clubes	Encuentros	% total	Clubes	Encuentros	% total
1	0	0	11	110	28,95
2	2	0,53	12	132	34,74
3	6	1,58	13	156	41,05
4	12	3,16	14	182	47,89
5	20	5,26	15	210	55,26
6	30	7,89	16	240	63,16
7	42	11,05	17	272	71,58
8	56	14,74	18	306	80,53
9	72	18,95	19	342	90,00
10	90	23,68	20	380	100,00

*Fuente: (2010) Informe elaborado por la CNC sobre la competencia en los mercados de adquisición y explotación de los derechos audiovisuales de fútbol en España. Consultado el 18 Febrero 2014*

Como se puede observar en la tabla la cantidad de partidos que se pueden emitir aumentan de forma geométrica dependiendo de los derechos audiovisuales que se posea.

De esta forma si un sólo operador acaparase todos los derechos audiovisuales de fútbol, sus costes medios irían disminuyendo en función de los derechos con los que cuente, ya que a más derechos, más partidos se podrá emitir, siendo el coste por partido cada vez menor.

#### **6.4. Derecho de Oposición**

El derecho de oposición es uno de los signos más identificativos del sistema de adquisición y explotación de los derechos audiovisuales de fútbol en España, ya que se le confiere al equipo visitante como instrumento de veto a la emisión del partido de fútbol. A través del cual el citado equipo muestra su no consentimiento a la retransmisión del evento.

Debido a la existencia de este derecho, cuya introducción en la normativa audiovisual es relativamente reciente ya que en las primeras normas que regulaban dicho mercado audiovisual no lo contemplaba, es necesario adquirir el doble de derechos para retransmitir los mismos partidos de fútbol. Es decir si ponemos como ejemplo una jornada de Primera División de Fútbol, que está compuesta por 20 equipos que juegan 10 partidos de fútbol, en el caso de que este derecho de oposición no existiera, adquiriendo diez derechos audiovisuales, sería suficiente para poder retransmitir dichos partidos.

¿Entonces cómo se puede explicar la existencia de tal derecho?; la respuesta a esta cuestión se respondería afirmando que el derecho de oposición es un mecanismo cuyo objetivo es salvaguardar los intereses económicos de aquellos equipos que no tienen tanto poder de atracción ya sea por su bajo nivel deportivo o por su bajo índice de masa social.

Sin embargo esta situación puede presentar un gran inconveniente como es el potencial problema de un cierre de mercado, ya que debido al efecto red que presenta el mismo ya mencionado anteriormente, se podría producir una situación de monopsonio si el adquiriente mayoritario de derechos en un momento dado se niega a adquirir los derechos de aquellos equipos que potencialmente prevea que puedan ejercer su derechos de oposición, nos encontraríamos ante una situación en la que no se podría retransmitir el partido si el demandante no adquiere los dos derechos audiovisuales.

### **6.5. *Reventa de los Derechos Audiovisuales***

Una vez los distintos operadores hayan negociado con los clubs de futbol y hayan adquirido los derechos audiovisuales, éstos o bien pueden ser explotados por sus compradores como parte de su estrategia empresarial o bien ser objeto de reventa a los distintos medios de comunicación que estén interesados. En ambos caso la operadora es la que debe proporcionar la señal a los distintos medios.

Las operadoras tienen libertad para ceder los derechos a quién estime más oportuno, sin embargo la ley de Retransmisiones de año 1997 establece la obligatoriedad de retransmitir un partido en abierto por jornada.

En la presente temporada los derechos audiovisuales adquiridos por Audiovisual Sport, han sido cedidos de la siguiente manera:

Sogecable (Prisa TV) ha adquirido la emisión de un partido en exclusiva en modalidad de pago que explota a través de su plataforma de pago Canal+

Mediapro ha adquirido la retransmisión de un partido en abierto que a su vez lo ha cedido al grupo de comunicación Mediaset para que sea objeto de explotación a través de su canal Cuatro.

Los 8 partidos restantes han sido cedidos a Sogecable (Prisa TV) y Mediapro para que éstos exploten los derechos a través de los canales Canal+ Liga y Gol Televisión respectivamente.

Por lo tanto como se puede observar este derecho de reventa es lo que aporta significación económica al mercado ya que de esta manera es como se pueden rentabilizar los desembolsos iniciales.

## **7. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR**

### **Estructura del mercado: OLIGOPOLIO.**

La estructura del presente mercado es la de oligopolio. A grandes rasgos un oligopolio se podría definir como un tipo de estructura de mercado en la que existen pocas empresas que dominan y operan en el mismo.

Las características que presenta el oligopolio se podrían enumerar en las siguientes:

- Pocos productores que tienen un cierto poder sobre el precio.
- Limitaciones de entrada y salida del mercado.
- Información asimétrica por parte de las empresas que operan dentro del mercado.
- Gran número de clientes potenciales.
- Las empresas que operan en los Oligopolios, tienden a una colaboración entre ellas con el fin de evitar un mayor grado de competencia.
- La diferenciación de los productos es baja.
- Nivel de competencia escaso.
- Los oligopolistas suelen ser autosuficientes, es decir, suelen integrar todos los componentes de la cadena de valor.

### **7.1. *Empresas que Operan en el Sector***

#### **7.1.1. Sogecable (Prisa TV)**

Fundada en 1989, Sogecable es el grupo líder como plataforma de pago en España. Su introducción en el mercado audiovisual se produjo con el nacimiento de su canal de televisión, Canal+.



Con este canal paso a formar parte del mercado de derechos audiovisuales de fútbol, adquiriendo la exclusividad de un encuentro de Primera División por jornada.

En 1994, Sogecable fundó la primera plataforma de pago, siendo la pionera al respecto en España, bajo el nombre de Canal Satélite. Dicha plataforma integraban los canales de televisión de pago Documania, Cinemania, Minimax, Cineclassics, y más adelante Sportmania.

En 1997, fundó la plataforma de pago Canal Satélite Digital. Desde su fundación dicha plataforma iba evolucionando y cada vez contaba con una oferta de canales más amplia.

Sogecable se convirtió en el grupo líder de comunicación en España, siendo por otro lado el más alto exponente de las retransmisiones previo pago de fútbol en España.

En ese mismo año, junto a Antena 3, y Televisión de Cataluña fundaron Audiovisual Sport, S.L. con el fin de acordar una puesta en común de los derechos audiovisuales de fútbol.

En 2003, Sogecable, adquirió Vía Digital, propiedad de Telefónica. Hasta entonces Vía Digital era la principal competencia de Canal Satélite Digital como plataforma de pago. Tras dicha compra Canal Satélite Digital y Vía Digital se fusionaron bajo la denominación de Digital+. Canal+ pasó a ser un canal, dentro de la plataforma Digital+.

En 2010, Sogecable sociedad propietaria de Digital+, pasó a denominarse Prisa TV, y un año después, la plataforma Digital+ , volvió a modificar su denominación social y pasó a llamarse Canal+. En la actualidad Prisa TV, es una filial del Grupo PRISA, que cuenta con una gran cantidad de medios. A modo de mención aquellos con una mayor importancia dentro del territorio nacional serían:

#### Televisión (Prisa TV):

- Canal+1	- DCine Español
- Canal+2	- Canal+ Deportes
- Canal+ 1 ...30	- Sportmania
- Canal+ Xtra	- Caza y Pesca
- Canal+ Liga Campeones	- Canal+ Golf
- Canal+ Liga	- Canal+ Toros
- Canal+ Acción	- 40 TV
- Canal+ Comedia	- Canal+ 3D
- Canal+ DCine	

#### Radio (Prisa Radio):

- Cadena Ser	- Máxima FM
- 40 Principales	- Radio Olé
- M80 Radio	- Ona FM
- Cadena Dial	- Caracol Radio

#### Prensa:

- El País	- Cinco Días
- As	- <i>The Huffington Post.</i>
- ADN	- Cinemania
- Rolling Stone	- Gentleman
- Claves	- Revista 40

Editoriales (Grupo Santillana):

- Santillana Educación	- Taurus
- Santillana Formación	- Aguilar
- Santillana <i>Français</i>	- El País-Aguilar
- Richmond <i>Publising</i>	- Altea
- Alfaguara	- Punto de Lectura
- Alfaguara Infantil y Juvenil	- SUMA

El Grupo PRISA, además de en España, opera en numerosos países de Europa y América Latina, siendo uno de los medios de comunicación más importantes de todo el mundo.

### 7.1.2. Mediapro

Fundada en 1997 en Barcelona, Mediapro es un grupo de comunicación, que está integrado junto con Globomedia, en el holding Imagina Media Audiovisual.

Imagina es el productor audiovisual más grande de España.



Mediapro tiene como principales actividades las de producir y distribuir contenidos audiovisuales, gestor y distribuidor de acontecimientos deportivos, productor cinematográfico y de contenidos interactivos, y presta servicios de postproducción. La ingeniería técnica, los servicios de transmisiones, la consultoría en marketing y comunicación, y la comercialización publicitaria, así como el diseño y la producción de canales temáticos. ([www.mediapro.es](http://www.mediapro.es))

En 2006 tuvo lugar su integración dentro del grupo Imagina como hemos dicho anteriormente, y dio un golpe de efecto en cuanto a derechos audiovisuales de fútbol al adquirir los derechos del F.C.Barcelona.

Ese mismo año pasó a formar parte del accionariado de Audiovisual Sport, S.L., con el fin de retransmitir un partido por jornada a través de su canal La Sexta. Sin embargo la adquisición de los derechos audiovisuales del equipo catalán no iba a ser el único, ya que lograría adquirir 39 de los 42 derechos de los equipos que conforman la Primera y Segunda División del fútbol español.

En los siguientes años tuvo lugar una serie de litigios con Sogecable, por los derechos audiovisuales de fútbol ya explicados en apartados anteriores.

En 2010, Mediapro fundó el primer canal de pago a través de TDT, denominado Gol Televisión, en el que tras acuerdo con Audiovisual Sport, retransmitió 3 partidos por jornada cada semana.

En 2013 el grupo Imagina del que es miembro Mediapro acordó la venta de La Sexta al grupo de comunicación Antena 3, formándose así el grupo de comunicación Atresmedia.

Actualmente Mediapro emite la señal para Gol Televisión de 8 partidos por jornada en España. Sin embargo Mediapro también es la encargada de suministrar a todos los medios de comunicación los resúmenes de todos los encuentros, además de proporcionar la retransmisión en directo de todos los partidos en el ámbito internacional.

El grupo Mediapro está compuesto por las empresas siguientes:

• Asturmedia	• MediaMag	• MediaWorld
• Audioclip	• MediaMóvil	• Mercuri
• Bikini	• MediaNews	• Molinare
• CLS	• Mediapark	• Overon
• Eumóvil	• Mediarena	• Ovideo TV
• Imagina Inter. Sales	• MediaReport	• UmediaSports
• K-2000	• MediaSat	• Unitecnic
• LiquidMedia	• Mediasports	• VídeoShopping
• Media3.14	• MediaSur	• wTVision
• MediaBurst	• Mediatem	• Zeligstudio
• MediaLuso	• MediaWatt	

### 7.1.3. Audiovisual Sport

Audiovisual Sport, S.L. es una empresa fundada en 1997, que se creó con el objetivo de explotar conjuntamente los derechos audiovisuales de los equipos de fútbol que por aquel entonces pertenecían a 3 operadoras.

Estas operadoras eran Sogecable (Prisa TV), Antena 3, y Televisión de Cataluña. Las dos primeras eran propietarias de un 40% de Audiovisual Sport y Televisión de Cataluña se hizo con el 20% restante.



El objeto social de Audiovisual Sport, S.L. es el de explotar los derechos audiovisuales, mediante su cesión a terceros operadores de televisión para su difusión en abierto, en pago o en PPV, o a otros terceros interesados en otras modalidades de explotación como pueden ser a través de Internet o telefonía móvil.

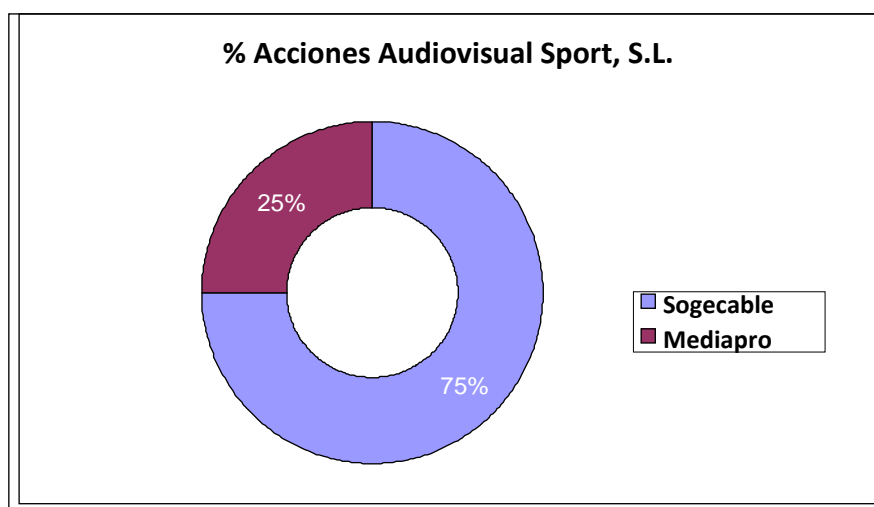
Al año siguiente de su fundación, Antena 3, decidió salir del mercado audiovisual de fútbol y abandonó Audiovisual Sport. Esa vacante la ocuparía Vía Digital (Telefónica) adquiriendo el 40% de su capital.



En 2003, tras la fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital, Audiovisual Sport, S.L., quedó bajo el dominio de Sogecable (Prisa TV), acaparando el 80% del capital social.

En 2006, Mediapro entró dentro del accionariado de Audiovisual Sport tras la adquisición de los derechos audiovisuales del F.C. Barcelona, comprando las acciones que hasta entonces poseía Televisión de Cataluña y un 5% a Sogecable.

De esta forma el accionariado de Audiovisual Sport quedaba atomizado de la siguiente manera:



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar en el gráfico Audiovisual Sport, S.L., seguiría bajo el dominio de Sogecable (Prisa TV) ya que contaba con 75% de las acciones.

Años después una serie de litigios tuvieron lugar entre Mediapro y Audiovisual Sport, S.L., ya explicados en el apartado de antecedentes, que acabo condenando a Mediapro a indemnizar con casi 100 millones de euros a Audiovisual Sport por haber quebrantado una serie de acuerdos, que fueron firmados en el año 2006.

#### **7.1.4. RTVE**

Radio Televisión Española, es el grupo de comunicación pública de España. Está compuesto por una serie de canales de televisión y radios, además del Instituto RTVE, y la Orquesta y Coro de Radiotelevisión Española.



Sus inicios se remontan a los años 37 en plena Guerra Civil Española, con la creación de Radio Nacional Española.

No fue hasta los años 50 y concretamente en el año 1956 cuando se fundó el primer canal de televisión, Televisión Española.

Su historia está marcada por los cambios políticos que han ido surgiendo en el país, desde la época franquista, pasando por la transición hasta la posterior democracia.

Su introducción en el mercado audiovisual de fútbol tuvo lugar en los años 70, dónde poseía el monopolio de las retransmisiones de fútbol en España ofreciendo un partido por jornada en directo, además de los resúmenes del resto de la jornada a través del programa Estudio Estadio. Actualmente sólo emite un partido de Segunda División por jornada a través de su canal Teledeporte.

Cabe destacar que desde el año 2010 el grupo de comunicación RTVE no emite publicidad en su programación con lo que supone una clara disminución de ingresos por este concepto.

Actualmente el grupo está compuesto por los siguientes medios:

Televisión:

- La 1	- 24 Horas
- La 2	- La 1 HD
- Teledeporte	- Teledeporte HD
- Clan	- TVE Internacional (presencia en los 5 continentes)

Radio:

- Radio Nacional	- Radio 4
- Radio Clásica	- Radio 5
- Radio 3	- Radio Exterior de España

### 7.1.5. FORTA

La Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA), fundada el 5 de abril de 1989, es una asociación de 12 entes públicos de radio y televisión de las comunidades autónomas de España sin ánimo de lucro que asocia a organismos o entidades de derecho público creados por las leyes de los respectivos Parlamentos Autonómicos para la gestión directa de los servicios públicos de Radiodifusión y Televisión en las diferentes Comunidades Autónomas del Estado español. ([www.forta.es](http://www.forta.es))



Dichas televisiones autonómicas tuvieron una gran repercusión desde su entrada en el mercado audiovisual de fútbol en el año 1983, ya que acabaron con el monopolio que hasta ese momento ostentaba TVE.

Actualmente ya no opera en el mercado audiovisual de fútbol español, limitándose a ofrecer encuentros en algunas comunidades de la competición europea de clubes más importante como es la *UEFA Champions League*.

La FORTA está compuesta por los medios autonómicos de las siguientes comunidades:

- Cataluña	- Castilla La Mancha
- Euskadi	- Canarias
- Baleares	- Madrid
- Asturias	- Andalucía
- Galicia	- Comunidad Valenciana
- Aragón	- Murcia

### 7.1.6. Vía Digital (Telefónica)

Vía Digital, fue una plataforma digital por satélite fundada en el año 1997 perteneciente a Telefónica, y que tuvo un efímero paso por el mercado audiovisual de fútbol.

Al año de su fundación logró adquirir los derechos audiovisuales para emitir 8 partidos de la Primera División de la Liga en modalidad de pago por visión (PPV).

Tras seis años de competencia absoluta con el otro operador de PPV, Canal Satélite Digital, tuvo lugar en el año 2003 la fusión de ambos, en un solo operador Digital+.



## 7.2. Canales de Televisión

### 7.2.1. Canal+ 1



Canal+ 1, anteriormente Canal+, es un canal de pago fundado en el 1990 por Sogecable.

Nació con el objetivo de convertirse en el primer canal de pago en España. Su incursión en el mercado audiovisual de fútbol ya fue presente en el momento de su nacimiento con la emisión de un partido en exclusiva.

Este matiz de retransmisión en exclusiva de un partido por jornada de la Primera y Segunda División es lo que le caracteriza respecto a la competencia.

Actualmente Canal+ 1, se emite a través de las siguientes plataformas:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal+ (Prisa TV)</li> <li>- ONO</li> <li>- Euskaltel</li> <li>- Telecable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R Cable y Telecomunicaciones Galicia</li> <li>- Movistar TV</li> <li>- Orange TV</li> </ul>
--	--

### 7.2.2. Canal+ Liga

Canal+ Liga es un canal de pago propiedad de Sogecable (Prisa TV) fundado en el año 2009, para dar respuesta al nacimiento de Gol Televisión.



Canal+ Liga en un primer momento tenía por objeto la retransmisión de 2 partidos de Primera División por jornada a un precio de 14.95 euros más IVA al mes, y al igual que sucedía con Gol Televisión el precio era bastante suculento para los aficionados al fútbol que veían como el precio que hasta ese momento operaba en el mercado se reducía de una forma drástica. Al año siguiente la oferta se incrementaba en un partido más, hasta los 3 partidos de Primera División por jornada.

En el año 2011-2012, Canal+ Liga previo acuerdo con Audiovisual Sport, adquirió la retransmisión de 8 partidos por jornada al igual que Gol Televisión convirtiéndose en canal indispensable para quienes quisieran seguir la Liga. En ese momento Prisa TV como parte de su estrategia, dividió su oferta deportiva en dos canales, Canal+ Liga y Canal+ Liga 2. Por un precio de 20 euros más IVA podías disfrutar de los 8 partidos que el operador ofrecía a través de estos dos canales.

Al año siguiente los directivos volvieron a unificar todos los contenidos en Canal+ Liga y tras acuerdos con la Liga de Fútbol Profesional lograron establecer unos horarios con el fin de que todos los partidos pudieran visualizarse de forma separada.

Actualmente dicho canal puede ser visualizado a través de las siguientes plataformas de pago a un precio de 21.95 euros más IVA:

- Canal+ (Prisa TV)
- ONO
- Euskaltel
- Telecable
- R Cable y Telecomunicaciones Galicia
- Movistar TV

Su principal competidor es Gol Televisión, canal propiedad de Mediapro.

### 7.2.3. Cuatro



Cuatro es un canal propiedad de Mediaset España cuyos inicios se remontan al año 2005, año dónde se fundó de la mano del Grupo Prisa.

Desde su fundación se ha caracterizado por seguir la tendencia político y de contenidos de su emisora de radio hermana Cadena Ser.

A finales del año 2010, tuvo lugar su fusión con el canal Telecinco, formando a su vez el grupo de comunicación Mediaset España.

En el año 2012, adquirió los derechos audiovisuales de un partido de Primera División de la Liga, para ser retransmitido los lunes o los viernes.

### 7.2.4. Gol Televisión



Gol Televisión es un canal de televisión propiedad de Mediapro fundado en el año 2008, destinado exclusivamente a la emisión de contenido futbolístico las 24 horas del día.

En sus inicios el canal Gol Televisión podía visualizarse a través de las plataformas Orange, Euskaltel y Telecable.

En año 2009, todo cambio con la aprobación de la TDT de pago en España, que daba posibilidad a la explotación de los derechos audiovisuales por este medio. Los directivos del canal no tardaron en reaccionar y Gol Televisión pasó a ser un contenido Premium en TDT.

Gol Televisión emitiría 3 partidos por jornada de la Primera División de fútbol a un precio de 14.95 euros al mes, lo que sin lugar a dudas era un precio muy asequible, ya que por aquel entonces cualquier partido en la modalidad de PPV (Pago por Visión), tenía un precio de 12 euros. Hecho que sin lugar a dudas supuso un antes y un después en el mercado.

Desde ese año hasta el año 2013, Gol Televisión se hizo extensible a muchísimos más operadores ya no sólo de España sino que también abarcaba gran parte del panorama internacional.

Por otro lado Gol Televisión Bar era el encargado junto a Canal+ Liga Bar, de suministrar la señal a los establecimientos públicos.

En el año 2013, Gol Televisión dejó de emitir su canal a estos establecimientos y en las plataformas de pago, siendo exclusivamente su visionado en España a través de la TDT de pago.

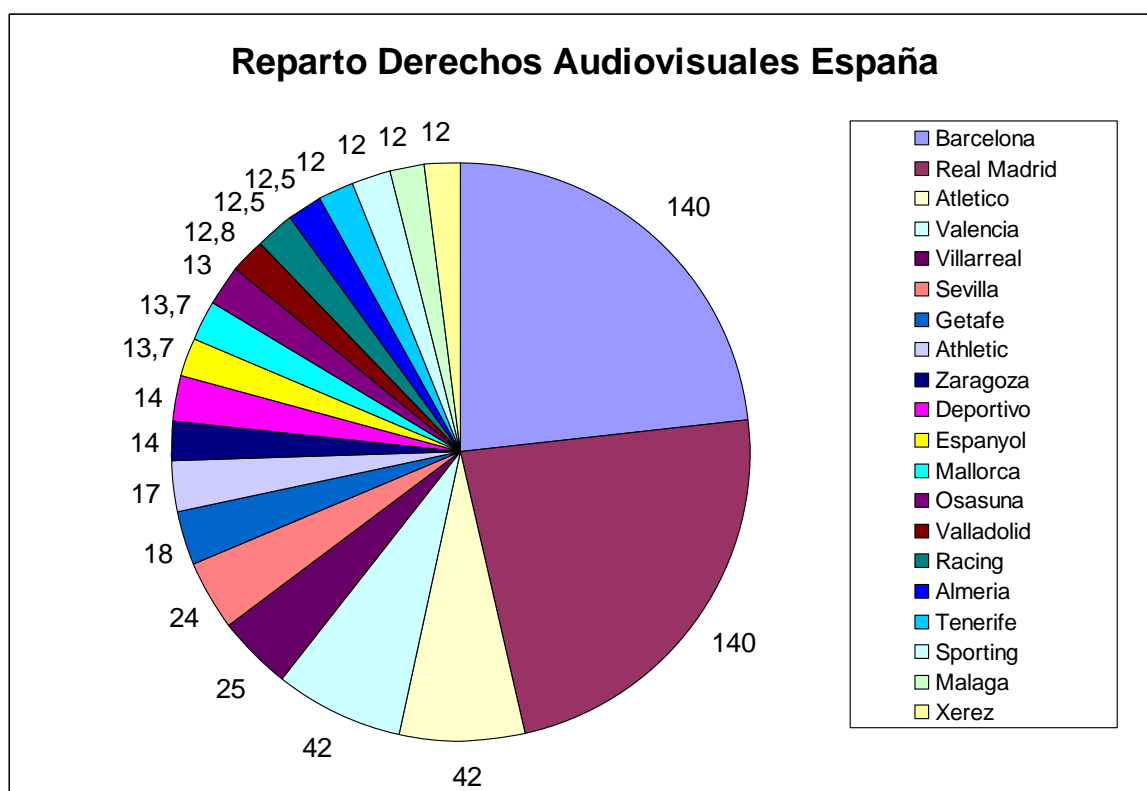
Actualmente Gol televisión, tiene por objeto la emisión de 8 partidos de la Liga BBVA (Primera División), 24 partidos del Real Madrid, 24 partidos del F.C. Barcelona y más de 30 del resto de equipos. Toda la Europa League , Copa del Rey, Premier League, Liga Rusa, Liga Belga, Liga Portuguesa, Copa Libertadores, todo el Mundial 2014 y las mejores competiciones internacionales todo ello a un precio de 19.95 euros más IVA.

Su principal competidor a nivel nacional es Canal+ Liga, propiedad de Prisa TV

### 7.3. Desembolsos económicos de las empresas que operan en el sector

El total de los gastos que soportan tanto Mediapro como Sogecable en la adquisición de los derechos audiovisuales de fútbol, asciende aproximadamente a 600 millones de euros, cifra que corresponde al total de los acuerdos firmados hasta la temporada 2014-15.

El gráfico siguiente explica cuanto percibe cada equipo de fútbol por sus derechos audiovisuales:



Fuente: Elaboración Propia (Datos obtenidos de: (Septiembre 2011) *Cómo se reparte el dinero de la televisión en las ligas más importantes*. Accesible en url:

<http://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>, consultado el día 2 Marzo de 2014)

Como podemos observar en el gráfico existe una clara desproporción entre lo que desembolsan las operadoras por los derechos audiovisuales de fútbol a F.C. Barcelona y Real Madrid con un cantidad 280 millones de euros entre los dos y lo que perciben el resto de clubs.

Si lo tradujéramos en datos porcentuales podemos afirmar que el 45% del total del desembolso que las operadoras soportan es percibido por los dos grandes equipos de la competición.

Este hecho afecta no solo a nivel económico, sino también a nivel deportivo, ya que al recibir mayores ingresos, éstos dos clubes pueden elaborar plantillas más competitivas que el resto, dando como consecuencia un desajuste competitivo en el campeonato.

Debido a ésta razón es de manifiesto que los otros clubs hayan ejercido presión ante los órganos competentes para poder reajustar el sistema.

Es por ello que a partir de la temporada 2015-2016, la nueva reforma audiovisual impondrá un sistema de venta de derechos centralizada en dónde las cantidades desembolsadas por los derechos audiovisuales a priori serán más equitativas para todos los clubes.

Una vez adquirido los derechos y repartidos a los diferentes clubes, las operadoras hacen llegar el producto final a los consumidores a través de los canales de pago a un precio aproximado de 51 euros, cantidad que deberán desembolsar éstos para poder disfrutar de todos los encuentros de la Primera División.

Esta cantidad se podría desglosar en lo siguiente:

- Precio Gol Televisión o Canal+ Liga = 21.95 €\*
- Precio Canal+ 1: (Es necesario abonarse a la plataforma de pago Canal+, o adquirir el canal previo pago a través de las plataformas mencionadas en el apartado 7.2.1. Canal+ 1) = 19.90€\*\*
- Precio Cuatro = Gratuito
- Total = 41.90 + IVA (21%) = **51 €\*\*\***

\* Precio más bajo ofertado al público exceptuando posibles ofertas al cliente

\*\*El precio puede variar en función del operador, en concreto la cantidad indicada corresponde al precio ofertado en Movistar TV. Este precio no incluye el precio pagado para obtener esta plataforma, sólo el precio por el canal.

\*\*\*Precios correspondientes a Marzo 2014

## 8. ANÁLISIS PORTER

A fin de realizar una valoración del entorno específico del mercado audiovisual de fútbol, una herramienta muy eficaz es el desarrollo de un análisis siguiendo la metodología de M. Porter, como explica en su obra: (Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, Jan. 2008).

El sistema de adquisición y explotación de derechos audiovisuales de fútbol está configurado en una serie de etapas que configuran la cadena de valor, como ya hemos explicado anteriormente. Con el fin de obtener una visión más simplificada del mismo el siguiente esquema refleja su estructura:



*Fuente: Elaboración Propia*

En cada una de las fases o etapas se producen las siguientes operaciones:

Fase I: Venta de los derechos de los equipos de fútbol a los operadores (Sogecable o Mediapro).

Fase II: Unificación de los derechos que poseen Mediapro y Sogecable en la sociedad Audiovisual Sport, S.L. que será la encargada de gestionarlos.



Fase III: Los derechos son cedidos por Audiovisual Sport, S.L. a los distintos medios de comunicación.

Fase IV: Los medios de comunicación hacen llegar el producto al consumidor ya sea éste un particular o cualquier tipo de local público dónde tendrá lugar su visualización en masa, como puede ser un bar o restaurante.

Cada una de las fases puede ser objeto de evaluación por alguna de las medidas de Porter, así que procedemos a su análisis.

### **8.1. Amenaza de Competidores Potenciales**

El hecho de que un competidor nuevo penetre en el sector, tiene una repercusión sobre el mismo en el sentido de que los competidores ya establecidos pueden ver como su posición en el mercado puede ser objeto de asalto por estos nuevos competidores, que pueden aportar a su vez nuevos mecanismos de producción más eficiente o incluso alternativa.

Dicha competencia potencial está sujeta a la dificultad de entrada al mercado y al clima competitivo que espere encontrar dentro del mismo y que repercutirá en su rentabilidad, es lo que se denomina barreras de entrada.

#### **8.1.1. En la Primera Etapa del Proceso Productivo**

Recordemos que en la Fase I es dónde tiene lugar la cesión de derechos audiovisuales de los distintos equipos de fútbol a los operadores Sogecable (Prisa TV) y Mediapro.

Los requisitos para entrar a formar parte de esta competencia son muy exigentes, ya que se necesita un gran desembolso inicial para adquirir los derechos audiovisuales.

Además todo ello está sometido a una barreras legales conforme a las disposiciones que marque la normativa al respecto y en los que en los tres últimos años ha supuesto un antes y un después en el mercado, ya que la resolución S/0006/07 de 14 abril de 2010 de la CNMC imponía a los acuerdos entre las operadoras y los equipos de fútbol un límite temporal de 3 años, de esta manera se trataba de incentivar la entrada de nuevos competidores, y por tanto establecer unas normas más equitativas que permitan el correcto desarrollo del mercado.

Una vez adquiridos los citados derechos es necesaria otra gran inversión en infraestructuras para su distribución en forma de contenido audiovisual.

Sin embargo otra barrera de entrada y la que se puede entender como clave es la necesidad de adquirir el máximo número de derechos audiovisuales de fútbol, debido al efecto red que presenta el sector, y que por culpa de éste, muchos de los competidores ven muy complicado la entrada al mercado.

Por último la necesidad de un aprendizaje y un conocimiento previo del sistema supone otra limitación a la entrada, ya que puede resultar crucial a la hora de ofrecer la mejor calidad al consumidor.

Actualmente uno de los principales competidores potenciales que puede hacer frente a todas estas barreras y penetrar en el mercado es el grupo audiovisual qatari Al Jazeera.

A modo de resumen, la siguiente tabla refleja lo explicado anteriormente:

<b>Barreras de entrada</b>	<b>Grado</b>
Ventajas de producción (Efecto Red)	Alto
Requisitos de Capital Inicial	Alto
Barrera Legales	Medio
Efecto aprendizaje	Medio

*Fuente: Elaboración Propia*

### **8.1.2. En la Tercera Etapa del Proceso Productivo**

Recordemos que en la Fase III es donde los derechos audiovisuales son cedidos por Audiovisual Sport a los distintos medios de comunicación.

En esta fase al contrario de lo que sucede en la primera, existe un número superior de medios de comunicación interesados en la adquisición de los derechos.

En la actualidad los medios de comunicación interesados son Canal+ 1, Canal+ Liga, Cuatro y Gol Televisión.

A lo largo del tiempo muchos medios de comunicación han intervenido en esta etapa y el elemento clave a la hora de intervenir es el grado de rentabilidad que se espere obtener por la emisión de los contenidos. Actualmente hay dos grandes fuentes de ingresos relacionados con los derechos audiovisuales, que son:

- Los ingresos que provienen de los abonados en el caso de los canales de pago, caso de Canal+1, Canal+ Liga y Gol Televisión.
- Los ingresos que provienen de la publicidad. Cuanta mayor audiencia tenga el evento deportivo más ingresos obtendrán los canales de televisión en concepto de publicidad y como dijimos en el inicio del presente trabajo el fútbol es uno de los eventos deportivos con más audiencia en el mundo.

Para adquirir los derechos audiovisuales, es necesario llegar a acuerdos con Audiovisual Sport, por lo que es necesario un proceso de subasta, en el que los distintos medios de comunicación plantean sus ofertas.

A diferencia de la primera fase, en ésta no es necesario adquirir los derechos audiovisuales de los diferentes equipos sino que la compra de los derechos audiovisuales se hará bajo un tipo de contenido por lo que no adquiere ese efecto red.

Las empresas ya establecidas presentan ciertas ventajas de producción por el conocimiento de los mecanismos que la integran, por lo que puede representar un tipo de barrera de entrada.

La duración de los contratos entre Audiovisual Sport y los medios de comunicación van en consonancia con la de los equipos de fútbol y la operadoras por lo que las barreras legales se pueden catalogar como idénticas.

Por último cabe destacar la repercusión de las recientes fusiones de medios de comunicación. Antena 3 ha adquirido el canal de televisión La Sexta, que hasta ahora era propiedad de Mediapro, formando así el grupo audiovisual Atresmedia, que además de estas dos cadenas, cuenta con múltiples canales de televisión y radios, como son: Neox, Nova, Nitro, Xplora y La Sexta 3, Onda Cero, etc.

Por otro lado, Cuatro cadena que hasta ahora era propiedad de Sogecable (Prisa), ha sido adquirida por el grupo de comunicación Mediaset, grupo audiovisual que cuenta con múltiples cadenas de televisión entre las que podemos encontrar: Telecinco, Siete, FDF, Energy, etc.

Estas fusiones por absorción otorgan a los distintos grupos audiovisuales mayor poder a la hora de competir en el mercado ya que al unificar recursos, pueden hacer frente a las barreras de entrada que presenta el mercado, convirtiéndose así en una clara amenaza de competidores potenciales.

El grupo Atresmedia ya ha penetrado en el mercado audiovisual con la emisión de dos partidos de Segunda División por jornada, y el grupo Mediaset también ha conseguido penetrar pero en el mercado internacional de derechos con la emisión de partidos de competiciones de clubes europeas e internacionales entre selecciones.

A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo explicado anteriormente:

<b>Barreras de entrada</b>	<b>Grado</b>
Ventajas de producción (Efecto Red)	Alto
Requisitos de Capital Inicial	Medio
Barrera Legales	Medio
Efecto aprendizaje	Medio

*Fuente: Elaboración Propia*

## **8.2. Rivalidad entre Competidores**

### **8.2.1. En la Primera Etapa del Proceso Productivo**

En la actualidad Sogecable (Prisa TV) y Mediapro son las únicas operadoras las que llegan a acuerdos con los equipos de fútbol, por lo que podemos afirmar la existencia de un grado de concentración de la competencia medio-alto.

Debido a este grado de concentración del mercado, en el que ambas operadoras se reparten casi al cincuenta por ciento la cuota de mercado, podemos hablar de medio-bajo porcentaje de rivalidad y unos rendimientos esperados medio-altos.

Con el fin de hacer hincapié en esta situación, podríamos reflejar mediante las siguientes medidas de concentración, las características en cuanto a rivalidad mencionadas anteriormente:

#### **- Curva de Concentración**

La curva de concentración representa el porcentaje acumulativo de cuota de mercado frente al número acumulativo de empresas.

Como medida para calcular la cuota de mercado que poseen ambas operadoras tomaremos como referencia el volumen de derechos audiovisuales adquiridos a equipos de la Primera División, que actualmente es el siguiente:

Sogecable (Prisa TV) cuenta con los derechos audiovisuales de: Atlético de Madrid, Celta de Vigo, RCD Espanyol, Getafe CF, C.A. Osasuna, Real Sociedad, Athletic Club de Bilbao y Real Betis Balompié. Por tanto hacen un total de 8 equipos.

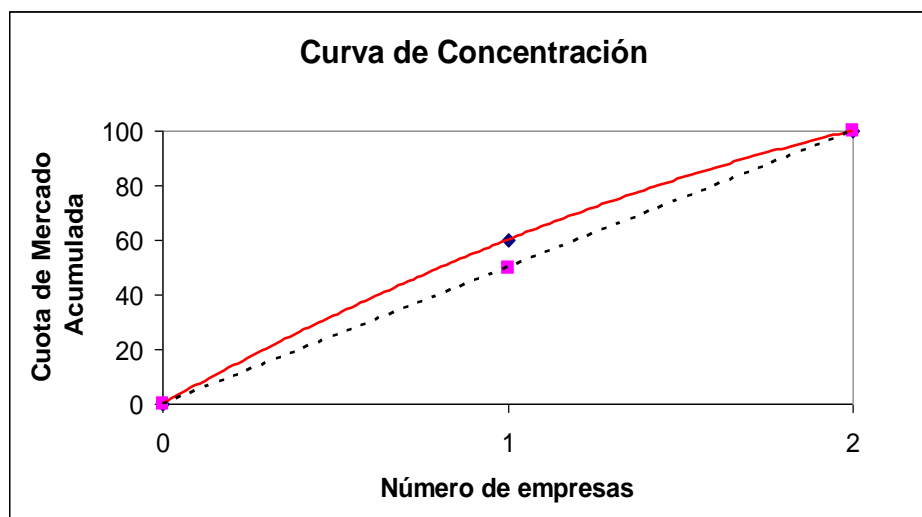
Mediapro cuenta con los derechos audiovisuales de: F.C. Barcelona, Real Madrid, Rayo Vallecano, Valencia C.F., Villarreal C.F., Real Valladolid, Sevilla C.F., Elche C.F., U.D. Almería, Granada C.F., Málaga C.F y Levante U.D. Por tanto hacen un total de 12 equipos.

Como la totalidad de equipos que conforman la Primera División son 20, las cuotas de mercado de las distintas operadoras son:

Mediapro=  $12/20$  equivale a un **60%** de cuota de mercado.

Sogecable=  $8/20$  equivale a un **40%** de cuota de mercado.

La curva de concentración por tanto sería la siguiente, siendo 1 Mediapro como la empresa que cuenta con una mayor cuota de mercado y 2 la suma de las cuotas de mercado de Mediapro y Sogecable:



*Fuente: Elaboración Propia*

En el gráfico se puede observar como la curva de color rojo que representa la curva de concentración se sitúa por encima de la línea punteada que representa el grado de concentración mínima. Por tanto se puede afirmar que el grado de concentración que presenta el mercado según este indicador es medio ya que la curva se sitúa entre la diagonal mencionada anteriormente y el extremo superior del gráfico.

#### - Inversa del número de empresas

El siguiente indicador tiene en cuenta el número de empresas pero no el tamaño relativo.

Puede presentar como dato máximo el número 1, en la que una única empresa estaría actuando en el mercado, correspondiendo a una situación de monopolio. Por otro lado a medida que más empresas compitan en el mercado este indicador irá disminuyendo. Por tanto a mayor número de empresas, menor indicador numérico y menor concentración del mercado.

El cálculo del indicador plantea la siguiente fórmula matemática:

Inversa del número de empresas=  $1/n$

Por tanto el presente mercado presenta el siguiente indicador:  $1/2= 0,5$ . Por lo que podemos afirmar que este dato refleja claramente un grado de concentración medio-alto.

#### - Índice de Herfindahl

El índice de Herfindahl se define como la suma de las cuotas de mercado al cuadrado de todas las empresas que componen el mercado.

Por tanto vamos a recordar las cuotas de mercado que poseen las dos operadoras:

Mediapro posee un **60%** de cuota de mercado.

Sogecable posee un **40%** de cuota de mercado.

El cálculo de este indicador sería el siguiente:  
 $= 0,6^2 + 0,4^2 = 0,52$

Este indicador puede presentar valores entre  $1/n$  que representa la concentración mínima y 1 que representa la concentración máxima. Por lo que podemos afirmar que según este indicador el grado de concentración es medio-alto.

Por último el hecho de llegar a acuerdos contractuales de una duración determinada entre operadores y clubes de fútbol dan como resultado unas barreras legales de salida del mercado, sujetas a la conclusión de estos acuerdos contractuales, por lo que afectará al grado de rivalidad que se espera en el mercado.

### **8.2.2. En la Tercera Etapa del Proceso Productivo**

En esta fase una vez las operadoras hayan llegado a acuerdos con los clubs de fútbol, estos cederán los derechos en forma de reventa a los distintos medios de comunicación.

En este contexto aparecen más grupos de comunicación interesados en estas adquisiciones entre las que podemos encontrar las televisiones autonómicas, Canal+, Gol Televisión, Cuatro, Atresmedia, etc.

En la actualidad los canales de televisión que intervienen en esta etapa son: Canal+1 (Prisa TV), Cuatro (Mediaset España), Canal+ Liga (Prisa TV) y Gol Televisión (Mediapro).

Dos de los canales son propiedad de un mismo grupo audiovisual como son Canal+ 1, y Canal+ Liga, por lo que no implica una mayor competencia.

Al igual que el punto anterior un correcto análisis de la rivalidad pasa por analizar los principales indicadores de concentración del mercado:

#### **- Curva de concentración**

Para calcular la cuota de mercado de las empresas que operan en esta fase tomaremos como referencia la cantidad de partidos que emiten por jornada cada uno de ellos.

Canal+1 emite un partido por jornada.

Gol Televisión emite un total de ocho partidos por jornada.

Canal+ Liga emite un total de ocho partidos por jornada.

Cuatro emite un partido por jornada.

Como Canal+1 y Canal+ Liga son propiedad de la misma compañía (Sogecable) a efecto de cálculo de la cuota de mercado sumaremos su cuota particular.

Cabe destacar que tanto Canal+ Liga como Gol Televisión emiten los mismos ocho partidos, y es debido a este carácter homogéneo del producto, o que a efectos de cálculo dividiremos el número de partidos entre dos, para poder así obtener un dato real de la producción del mercado. De esta manera y con los aspectos mencionados anteriormente se podría calcular la cuota de mercado de las empresas de la siguiente manera:

Sogecable:  $1 + (8/2) = 5$  **partidos por jornada**

Mediapro:  $(8/2) = 4$  **partidos por jornada**

Cuatro: **1 partido por jornada**

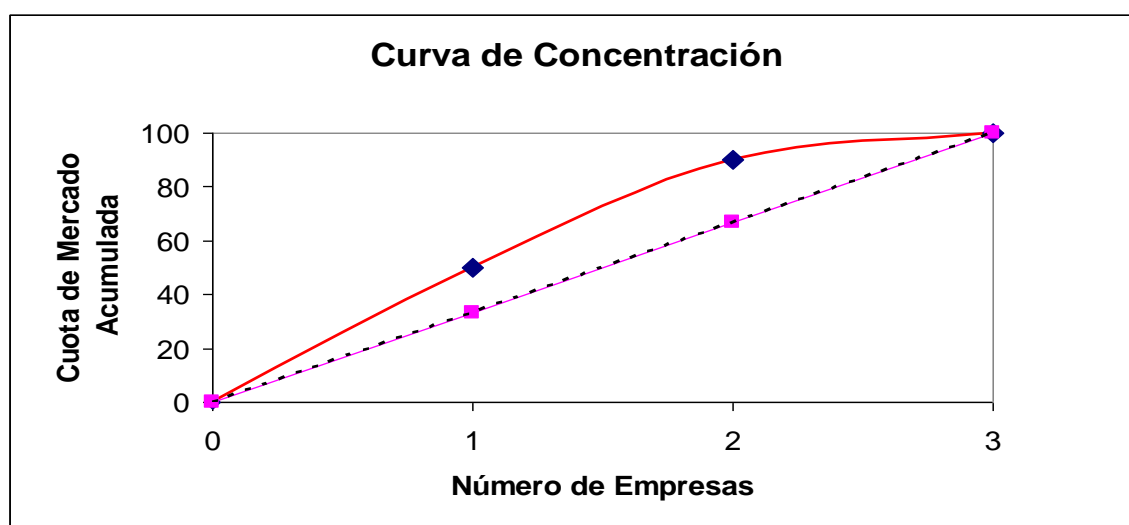
Por tanto la cuota de mercado en proporción a los diez partidos por jornada sería:

Sogecable:  $5/10 = 50\%$

Mediapro:  $4/10 = 40\%$

Cuatro:  $1/10 = 10\%$

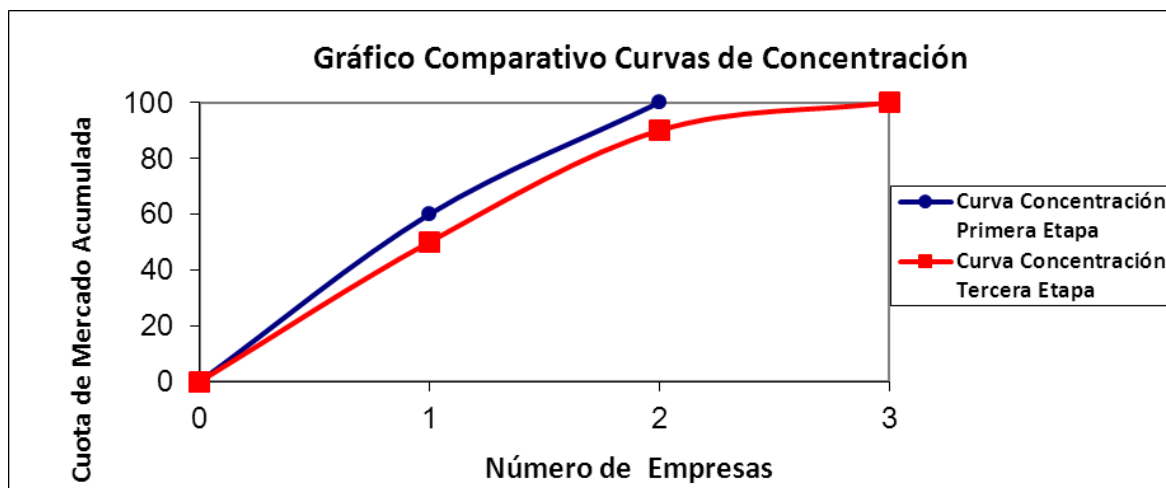
Así pues la curva de concentración, siendo 1 Sogecable como la empresa que cuenta con mayor cuota de mercado, 2 la suma de las cuotas de mercado de Sogecable y Mediapro y 3 la suma de las cuotas de mercado de Sogecable, Mediapro y Cuatro, es la siguiente:



*Fuente: Elaboración Propia*

En el gráfico se puede observar como la curva de color rojo que representa la curva de concentración se sitúa por encima de la línea punteada que representa el grado de concentración mínima. Por tanto se puede afirmar que el grado de concentración que presenta el mercado según este indicador es alto, reflejándose así en la concavidad de la curva.

Si comparamos las curvas de concentración que hemos obtenido en la primera etapa y en la tercera del proceso productivo obtendríamos el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se deja de manifiesto que la curva de concentración de la tercera etapa del proceso productivo está por debajo de la curva de concentración de la primera etapa, por lo que podemos afirmar que la tercera etapa presenta un grado de concentración menor que la primera etapa.

#### - Inversa del Número de Empresas

Recordemos que este indicador plantea la siguiente fórmula matemática:  $1/n$ , siendo  $n$  en este caso el número de canales de televisión que intervienen en esta etapa.

Por tanto como son 3 los canales de televisión con diferente propietario, el indicador sería:  $1/3 = 0,33$ .

Por lo que podemos afirmar que este dato refleja un grado de concentración medio, siendo menor éste en comparación con la primera etapa del proceso productivo.

#### - Índice de Herfindahl

Recordemos las cuotas de mercado calculadas anteriormente que son:

Sogecable:  $5/10 = 50\%$

Mediapro:  $4/10 = 40\%$



Cuatro:  $1/10 = 10\%$

El cálculo de este indicador sería el siguiente:  
 $= 0,5^2 + 0,4^2 + 0,1^2 = 0,42$

Este indicador puede presentar valores entre  $1/n$  que representa la concentración mínima y 1 que representa la concentración máxima.

Por lo que podemos afirmar que según este indicador el grado de concentración es medio.

Debido al componente homogéneo del producto que va a ser ofrecido al público la rivalidad explicada derivará de forma inevitable en la variable precio, efecto que por consiguiente afectará a la rentabilidad de los medios de comunicación y a las operadoras.

Por eso los grandes medios de comunicación que emiten los partidos a través de canales de pago, como son Canal+1 y Canal+ Liga (Sogecable) y Gol Televisión (Mediapro) intentarán ofrecer aquellos precios que mejor se adapten a la demanda.

Por último cabe mencionar que los acuerdos entre las operadoras y los medios de comunicación están ligados a una cierta cantidad de temporadas, por lo que representa una barrera de salida, que afecta a la rivalidad aportando una menor grado, ya que limita el abandono de las empresas del mercado.

A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo mencionado anteriormente tanto para la primera etapa como para la tercera etapa de producción:

	<b>Nivel</b>	<b>Rendimientos Esperados</b>
<b>Grado de Concentración</b>	Alto-Medio (Primera Fase Proceso Productivo) Alto-Medio (Tercera Etapa Proceso Productivo)	Medio-Alto
<b>Diferenciación del producto</b>	Bajo	Medio (Guerra de Precios)
<b>Barreras de salida</b>	Medio	Medio

*Fuente: Elaboración Propia*

### **8.3. Amenaza de Productos Sustitutivos**

En el caso de derechos audiovisuales de fútbol podríamos catalogar como producto sustitutivo a éste, todo aquel contenido audiovisual que se pudiera ofrecer en el momento de la retransmisión ya sea en directo o en diferido de un partido de fútbol.

Sin lugar a duda la existencia de éstos es muy elevada, ya que la variedad de contenido audiovisual al alcance del consumidor es total, ya sea por televisión, radio, Internet o telefonía móvil. Por lo tanto podemos afirmar que existe un grado de concentración muy bajo de productos sustitutivos debido a la alta tasa de éstos.

Cualquier elementos audiovisual ya sea una película, una serie, un concierto de música, el número de éstos es ilimitado, por ello es necesario incentivar el visionado del fútbol.

Como deporte de masas que es, el fútbol tiene un componente de fervor que es aprovechado por los medios de comunicación. Así pues esta diferenciación es esencial a la hora de hacer frente a la alta tasa de productos sustitutivos que hay en el mercado.

Pero no solamente podemos hablar de estos productos sustitutivos, ya que en la actualidad y más desde el avance de las tecnologías de la información una forma de producción sustitutiva invade el mercado como es la piratería, Y así lo manifestó el presidente de la Liga de Fútbol Profesional Javier Tebas criticando tal acto ilícito en la II Jornada de los Encuentros LFP de derecho de deporte 2013-2014 el pasado 17 de septiembre de 2013, cuando afirmaba rotundamente que “España es el país donde más se piratea en el mundo ya que la piratería roba 500.000 abonados al año al fútbol español”

No se puede afirmar sin embargo que la piratería sea un productivo sustitutivo total, ya que ésta no reúne las mismas características que la emisión de los partidos de fútbol ya que no incorpora la misma calidad de visionado, es más en ocasiones es bastante deficiente, aparece publicidad en forma de Spam a medida que es emitido el partido, e incluso no está garantizado la emisión de la totalidad del encuentro.

Es indispensable luchar contra este semi producto sustitutivo, ofreciendo al cliente la mejor calidad de imagen posible, y así es cómo ha operado Sogecable, dando al cliente la posibilidad de ofrecer los encuentros en alta resolución mediante sus canales, Canal+1 HD, y Canal+ Liga HD.

A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo mencionado anteriormente:

	Nivel	Rendimientos Esperados
<b>Calidad</b>	Alto/Medio (Piratería: Baja)	Medios
<b>Precio</b>	Medio/ Bajo (Piratería Gratuita)	Altos/Medios
<b>Concentración Sustitutivos</b>	Bajo	Medio-Bajo

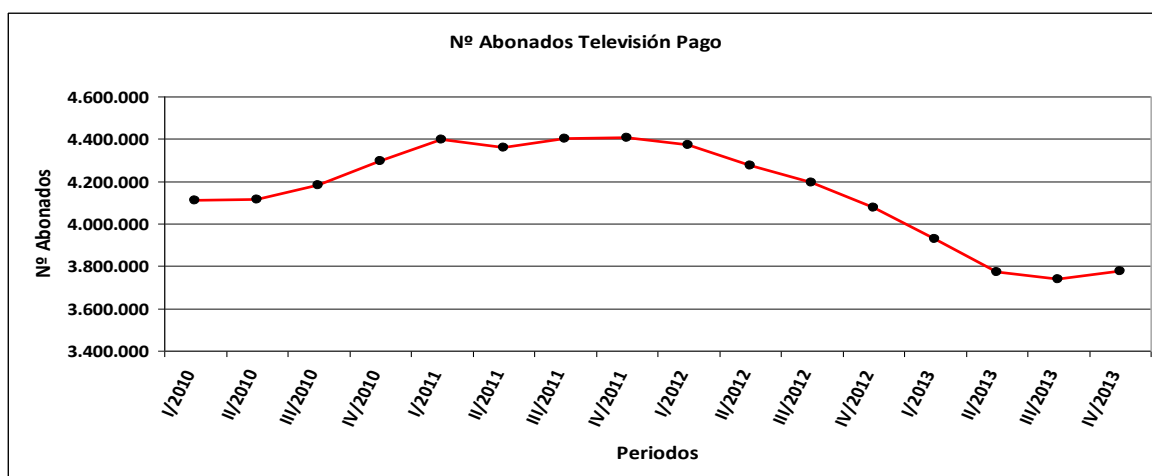
Fuente: Elaboración Propia

## 8.4. Poder de Negociación de los Clientes

### 8.4.1. Particulares

El fútbol presenta en España un alto número de seguidores. Hoy en día el fútbol está muy estrechamente ligado con la televisión de pago ya que de los 10 partidos por jornada, únicamente 1 se puede ver en abierto, por lo que es indispensable abonarse a una televisión de pago para poder ver el resto de partidos.

Como contraste a este gran fervor de la población española a este deporte, encontramos el bajo número de abonados a esta plataformas ya que según el último informe correspondiente al cuarto trimestre de 2013 de la Comisión del Mercado y las Telecomunicaciones (CMT) integrada desde el 2013 al igual que la CNC, en la Comisión Nacional de Mercados y la Competencia, el número de personas inscritas a una televisión de pago es de 3.774.777, con una tendencia a la baja hasta principios del año 2013, para su posterior estabilización a largo del año como refleja el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia (Datos Obtenidos de la CNMC Informe IV Trimestre 2013)

No se puede afirmar que estos casi 4 millones de abonados a la televisión de pago sea a consecuencia de la emisión de partidos de fútbol por dicho medio, pero si gran parte de ellos, por lo que si lo comparamos con la población española, el cliente potencial es aún muy alto.

Debido a este relativamente bajo volumen de clientes el poder que ejercen sobre los distintos medios de comunicación es elevado, ya que a mayor grado de concentración de éstos el poder que pueden ejercer en el mercado aumenta, debido a que su importancia relativa dentro del mismo es esencial.

Las operadoras de televisión saben que el cliente no puede ser objeto de abuso en lo que a precio se refiere ya que un muy elevado precio podría suponer una drástica bajada de los abonados, ya que debido al carácter homogéneo ya mencionado anteriormente de los partidos de fútbol, en el momento que un cliente pueda obtener el mismo producto en otra plataforma a un menor precio tendrá muchos incentivos a cambiar de plataforma.

Ante esta situación es básico ofrecer al cliente las mejores condiciones tanto en precio como en contenido audiovisual e incluso personal con la presencia de los mejores locutores y comentaristas.

Por otro lado la amenaza de integración vertical hacia atrás es nula debido a que los clientes en ningún caso querrán disponer de derecho audiovisuales, ya que no les reporta ninguna utilidad.

A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo mencionado anteriormente:

	<b>Nivel</b>	<b>Poder de Negociación Clientes (Particulares)</b>
<b>Grado de Concentración</b>	Alto	Alto
<b>Diferenciación del Producto</b>	Bajo	Alto
<b>Amenaza de Integración Hacia Atrás</b>	Nulo	Nulo

*Fuente: Elaboración Propia*

### 8.4.2. Locales Públicos

Los locales públicos es otro tipo de consumidor final de los contenidos audiovisuales de fútbol. En dichos establecimientos los partidos de fútbol son ofrecidos como posible reclamó a la hora de captar clientes.

El público objetivo en los locales públicos es mucho mayor que en los que se ofrece a un particular para que pueda visualizar los partidos de fútbol.

En el acuerdo del año 2008-2009, entre Mediapro y Sogecable, se dejó detallado que ambos operadores compartían los derechos de explotación de los contenidos audiovisuales de fútbol en dichos locales.

Dicha situación cambio en la temporada 2011-2012, en dónde el derecho de explotación en los locales públicos paso a manos de Sogecable, por lo que todos los clientes de Mediapro han ido contratando Canal+ Liga Bar para mantener la adquisición de los contenidos audiovisuales de fútbol.

Actualmente los precios que oferta la compañía son de 195 euros al mes, más IVA. Por esa cantidad los locales públicos se aseguran la emisión en sus establecimientos de todos los encuentros de fútbol tanto de las competiciones nacionales como de las competiciones europeas.

En el año 2009, el número de abonados a Gol Televisión Bar y a Canal+ Liga Bar, era alrededor de 25 mil locales, según afirma Mediapro, por lo que aún existe un alto grado de clientes potenciales.

Debido a este bajo número de locales, el poder que ejercen éstos es alto, debido a su alta tasa de importancia relativa.

Por último la amenaza de integración vertical hacia atrás es nula debido a que los locales públicos en ningún caso querrán disponer de derecho audiovisuales, ya que no les reporta ninguna utilidad.

A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo mencionado anteriormente:

	<b>Nivel</b>	<b>Poder de Negociación Clientes (Locales Públicos)</b>
<b>Grado de Concentración</b>	Alto	Alto
<b>Diferenciación del Producto</b>	Bajo	Alto
<b>Amenaza de Integración Vertical Hacia Atrás</b>	Nulo	Nulo

*Fuente: Elaboración Propia*

## 8.5. Poder de Negociación de los Proveedores

### 8.5.1. En la Primera Etapa del Proceso Productivo

En esta primera fase, recordemos tiene lugar la venta de derechos audiovisuales de los distintos equipos de fútbol a los operadores Sogecable y Mediapro.

Por tanto quién ejerce de proveedor son los distintos equipos de fútbol. Cabe destacar que hay dos equipos cuyos derechos se pueden catalogar como más valiosos ya que el precio que están dispuestos a pagar las operadoras por ellos es mucho mayor, es el caso de los derechos audiovisuales correspondientes a F.C. Barcelona y Real Madrid C.F.

Cada derecho audiovisual, en este mercado tan excepcional, cuenta únicamente con un único proveedor, por lo que si nos ceñimos a la Primera y Segunda División del fútbol español, estos suman un total de 42 proveedores.

Como hemos mencionado anteriormente F.C. Barcelona y Real Madrid C.F., cuenta con una posición privilegiada respecto al resto, lo que refleja un claro desequilibrio. Estos equipos suman un total de casi 300 millones de euros como contraprestación por sus derechos según al acuerdo por tres temporadas que han alcanzado con Mediapro.

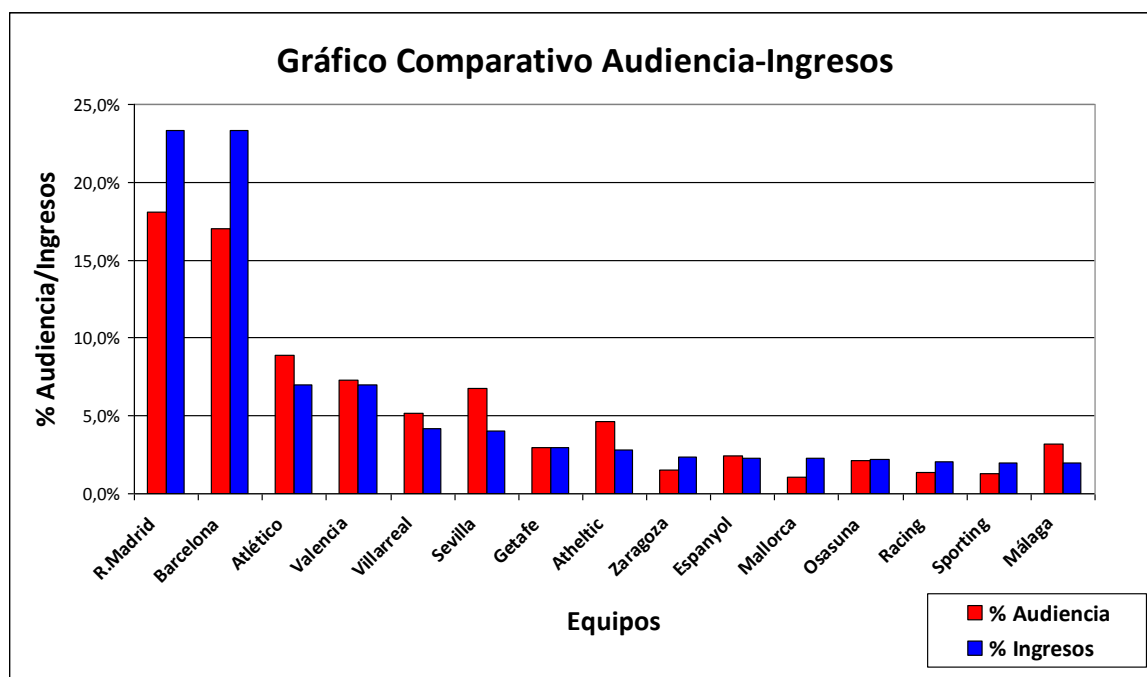
Si nos ceñimos al poder de negociación de F.C. Barcelona y Real Madrid C.F. podemos catalogarlo como máximo, ya que sus pretensiones económicas son asumidas por los operadores ya que con ellos se obtiene lo que persiguen como objetivo los medios de comunicación: un gran nivel de audiencia, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico de la Audiencia Televisiva por equipos de la temporada 2011-2012:



Fuente: Memoria LFP 2011-2012. Consultado el 5 abril de 2014

Como se puede observar en la gráfica, los dos grandes de la competición acaparan el 35% del total de la audiencia de la Liga. Las operadoras conocen los datos y asumen los desembolsos que exigen tanto el club catalán como el madrileño por los derechos.

Pero si comparamos estos datos con la cantidad que perciben los equipos de fútbol por los derechos audiovisuales obtendríamos el siguiente gráfico comparativo:



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede apreciar existe una desigualdad entre lo que perciben F.C. Barcelona y Real Madrid por los derechos audiovisuales y sus datos de audiencia. Los dos grandes reciben más de los que les correspondería según este indicador. Recordemos que los dos gigantes de la competición perciben el 45% del total de los ingresos por derechos audiovisuales de la Primera División y éstos sólo representan una audiencia conjunta del 35% sobre el total.

Por otro el poder de negociación de los restantes equipos es menor, pero gracias al funcionamiento del mercado en el que pueden vetar la emisión de encuentros en los que participen si no expresan su consentimiento, supone una especie de obligación a las operadoras a adquirir también los derechos de estos equipos si las operadoras desean retransmitir los partidos de fútbol. Claro está que las pretensiones económicas de éstos es menor que la los dos gigantes de la competición, pero supone también un alto grado de poder de éstos equipos como proveedores.

Por último cabe destacar la nula amenaza de integración vertical hacia delante ya que los equipos de fútbol no tienen como objeto la retransmisión de los encuentros de fútbol.

A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo mencionado anteriormente:

	<b>Nivel</b>	<b>Poder de Negociación Proveedores</b>
<b>Grado de Concentración</b>	Alto	Alto
<b>Diferenciación del Producto</b>	Medio	Alto
<b>Amenaza de Integración Vertical Hacia Delante</b>	Nula	Nula

*Fuente: Elaboración Propia*

### **8.5.2. En la Tercera Etapa del Proceso Productivo**

En esta tercera fase, recordemos tiene lugar la cesión de los derechos audiovisuales por Audiovisual Sport a los distintos medios de comunicación.

Después de los grandes desembolsos de las operadoras Mediapro y Sogecable para adquirir los derechos audiovisuales y unificarlos en Audiovisual Sport se le confiere a éste último el papel de proveedor único. Por tanto cada medio de comunicación tendrá que negociar con él las condiciones de venta.

En este caso los productos no tienen una característica tan homogénea ya que cada medio de comunicación puede negociar que contenido audiovisual quiere explotar dando un sentido más diferenciado al producto.

Al ser proveedor único el grado de concentración de éstos es máximo, pudiendo exigir las máximas pretensiones a las cadenas de televisión.

Sin embargo hay que tener en cuenta que al contrario de lo que sucedía en la primera etapa del proceso productivo existe una seria amenaza de integración vertical hacia delante y por tanto explotar los derechos audiovisuales de forma propia, que es por consiguiente lo que se ha producido desde la entrada al mercado tanto de Sogecable como de Mediapro, dejando un único partido como elemento de venta en la actualidad.

Como ya se ha explicado a lo largo del trabajo Sogecable explota los derechos que ha adquirido a través de sus canales Canal+1 y Canal+ Liga, mientras que Mediapro lo hace a través de su canal Gol Televisión.

El único elemento de venta externa es el partido en abierto que es adquirido y retransmitido por Cuatro (Mediaset España).



A modo de resumen la siguiente tabla muestra lo mencionado anteriormente:

	<b>Nivel</b>	<b>Poder de Negociación Proveedores</b>
<b>Grado de Concentración</b>	Máximo	Alto
<b>Diferenciación del Producto</b>	Medio	Alto
<b>Amenaza de Integración Vertical Hacia Delante</b>	Alta	Alta

*Fuente: Elaboración Propia*

## **9. FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE DERECHOS AUDIOVISUALES DE FUTBOL EN OTROS PAISES EUROPEOS**

Los países europeos que son objeto de estudio en este apartado, presentan un sistema de adquisición y explotación de derechos audiovisuales diferentes al modelo español.

La venta conjunta o sistema centralizado es el modelo predominante en los principales países europeos, donde dos o más equipos ceden de forma conjunta sus derechos, teniendo normalmente como organismo mediador al organizador del campeonato, a los distintos operadores. Tras la venta, los ingresos percibidos por tales derechos se distribuyen entre los equipos que conforman el denominado pack.

Sin embargo la legislación de cada uno de los países establece una serie de normas y de mecanismos de distribución de los ingresos percibidos. A continuación mostraremos cada uno de ellos:

### **9.1 Inglaterra**

La Premier League es la Liga de fútbol europea rey en cuanto a volumen de ingresos en concepto de derechos audiovisuales se refiere.

Los derechos audiovisuales se subastan en seis paquetes distinguiendo entre retransmisión televisiva y retransmisión a través de plataformas de telefonía móvil por un tiempo máximo de 3 temporadas.

Una vez los paquetes han sido vendidos, la cantidad es repartida entre todos los equipos de la Premier League.

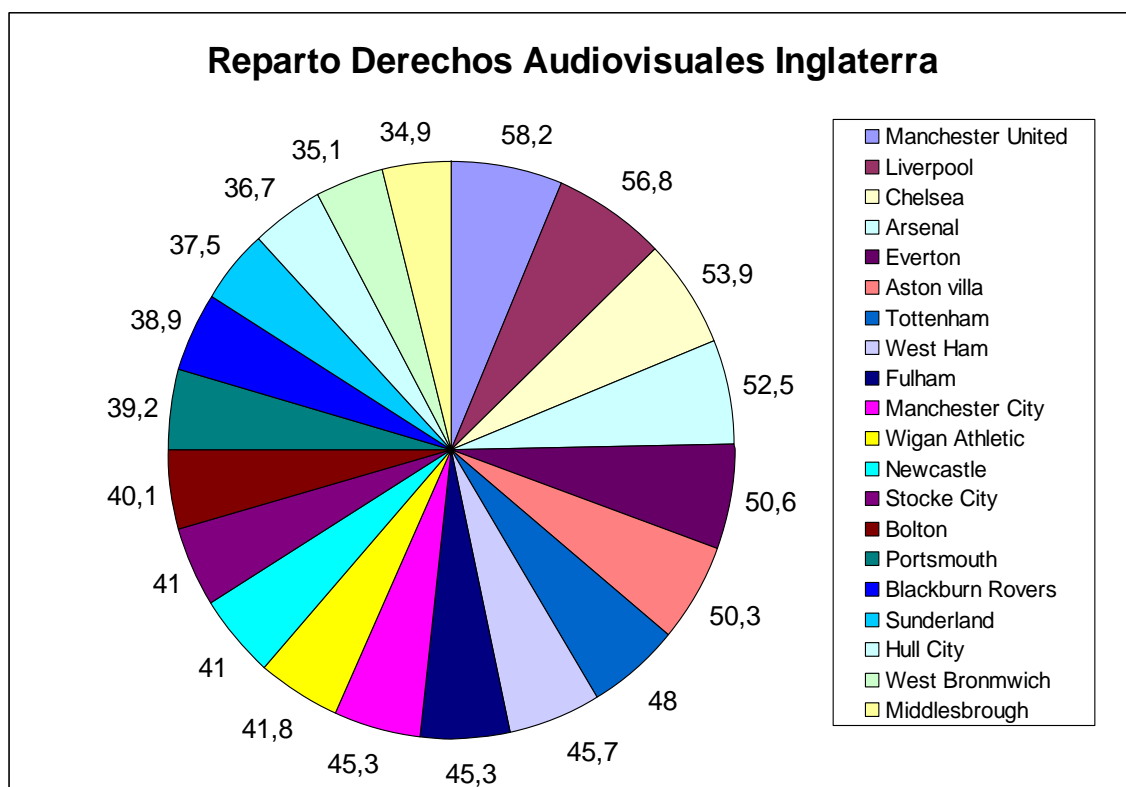
En el año 2007 se prohibió que un sólo comprador adquiriera todos los derechos audiovisuales de fútbol, acabando así con el monopolio de Sky Inglaterra, dando entrada a nuevos competidores.

Actualmente Sky Inglaterra y BT Vision son las operadoras que poseen los derechos audiovisuales para la retransmisión de la Premier League, según el acuerdo firmado en el año 2012, por una duración de 5 años.

Cabe destacar que en Inglaterra no se retransmiten todos los encuentros en directo ya que sólo se pueden ver de esta manera 138 partidos al año.

Por lo que podemos concluir que es un mercado que aun ofreciendo menos partidos que en España su volumen de ingresos en concepto de derechos audiovisuales es de casi 900 millones de euros, lo que significa un 30% más.

El reparto por los derechos audiovisuales queda distribuido de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración Propia (Datos obtenidos de: (Septiembre 2011) Cómo se reparte el dinero de la televisión en las ligas más importantes. Accesible en url:

<http://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>, consultado el día 2 Marzo de 2014)

Como se puede observar en el gráfico existe un reparto muy equitativo entre los distintos clubes de fútbol, no apreciándose grandes diferencias entre los equipos.

El reparto se configura de la siguiente manera, un 50% a partes iguales entre todos los equipos, un 25% en función de la clasificación final de la liga y el otro

25% en función de la cantidad de partidos emitidos de cada equipo por televisión.

De esta forma y en consonancia con la comparación realizada entre los datos de audiencia y los ingresos por derechos audiovisuales podemos afirmar que el reparto en este sentido es muy equitativo al contrario de lo que sucede en España.

Una vez adquirido los derechos audiovisuales por las operadoras, el fútbol es ofrecido al cliente a través de canales de televisión de pago por un precio aproximado de 56 euros al mes.

## **9.2 Italia**

En territorio transalpino, el mercado audiovisual de derechos de fútbol se rige por el principio de copropiedad entre el organizador de la competición y los clubes de fútbol.

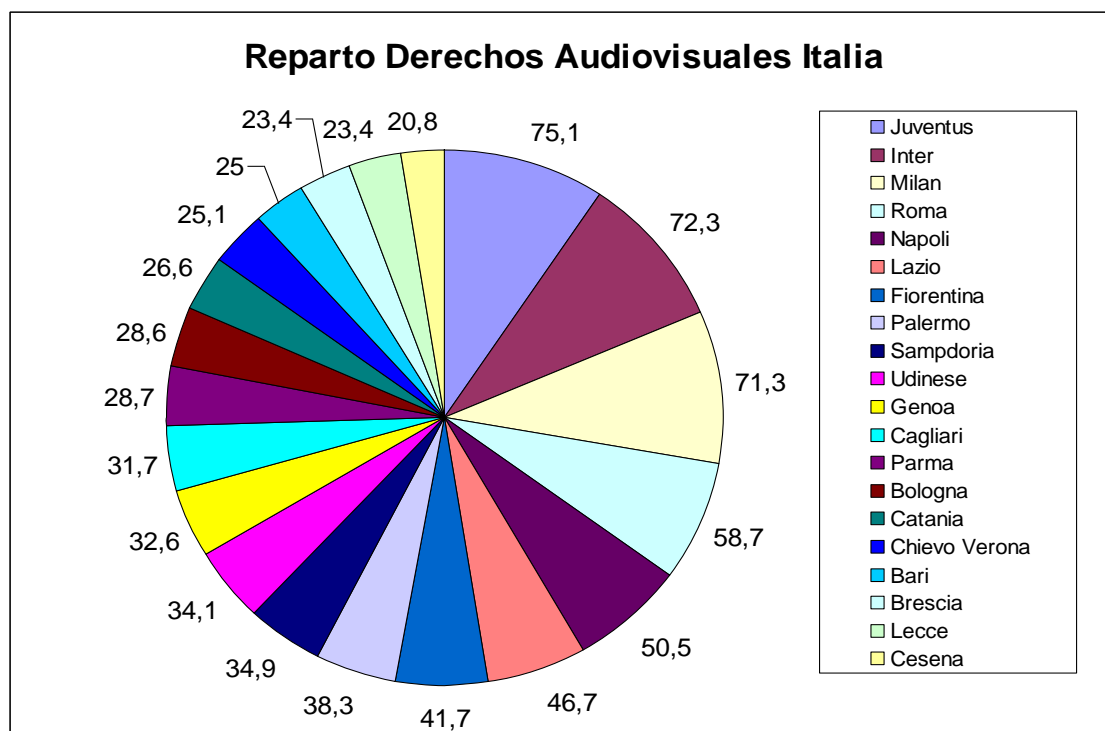
La Liga (Calcio) es la encargada de subastar los derechos audiovisuales mediante paquetes. Los contratos de dichos paquetes no podrán ser superiores a 3 años.

En caso de que el organizador del evento (La liga), no llegue a acuerdos y por tanto se dé el caso de que algunos partidos no se retransmitan, éstos podrán ser comercializados por el equipo local.

Actualmente Mediaset y Sky Italia son los medios que compiten en el mercado de derechos audiovisuales del fútbol italiano. Una vez se produce la venta de los derechos, éstos son repartidos a los equipos de la siguiente manera:

- 40% a partes iguales.
- 30% según los resultados deportivos.
- 15% de acuerdo al resultado de las últimas 5 temporadas.
- 10% según los resultados históricos.
- 5% sobre la base de la última temporada.

El siguiente gráfico muestra el reparto de ingresos de la última subasta de derechos.



Fuente: Elaboración Propia (Datos obtenidos de: (Septiembre 2011) *Cómo se reparte el dinero de la televisión en las ligas más importantes*. Accesible en url: <http://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>, consultado el día 2 Marzo de 2014)

En el gráfico podemos observar como también existe un grado de desproporción entre lo que ingresan Juventus, Milán e Inter en concepto de derechos audiovisuales y lo que ingresan el resto de equipos pero en un grado inferior al español.

Por 10 euros al mes el cliente puede disfrutar de todo el Calcio, siendo la cantidad más baja en lo que se refiere al panorama europeo.

### 9.3 Alemania

En territorio germano los derechos audiovisuales de fútbol se venden de forma conjunta y al igual que en los dos países anteriores se hacen por lotes. Cada lote incluye la posibilidad de retransmitir una serie de partidos de Primera y Segunda División y en un determinado soporte de distribución.

Estos paquetes son subastados a todos los medios de comunicación interesados en un proceso transparente y no discriminatorio.

A continuación detallaremos como están compuestos los 10 lotes que configuran el mercado:

- 1: Confiere el derecho a retransmisión ya sea en forma de pago o en abierto los partidos de Primera División del sábado y los partidos de Segunda División del domingo. Estos encuentros son los más atractivos por lo que el valor del lote es el mayor.

- 2: Confiere el derecho a retransmisión ya sea en forma de pago o en abierto los partidos de Primera División del domingo y los partidos de Segunda División del viernes.

- 3: Confiere el derecho a retransmisión a la primera retransmisión en abierto de resúmenes y los derechos de retransmisión en directo de al menos dos partidos de la Primera División por temporada.

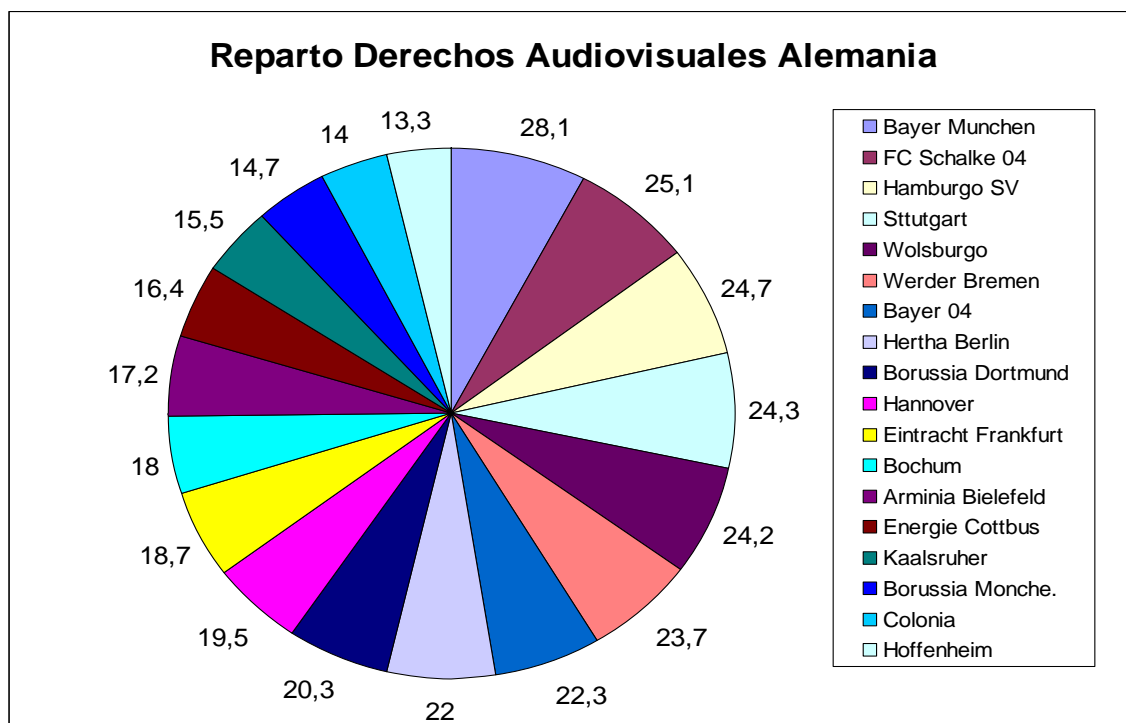
- 4: Confiere el derecho a retransmisión en directo algunos partidos de Segunda División en abierto.

- 5-10: Los demás lotes comprenderán los derechos de explotación secundarios y terciarios para cadenas en abierto.

Desde la temporada 2012/2013, la operadora *Sky Deutschland* es poseedora de la totalidad de los lotes por el que pago una cantidad aproximada de 500 millones de euros.

Por lo que se puede afirmar que existe una situación monopolística en la adquisición de los derechos audiovisuales de fútbol en territorio alemán.

Tras la venta de los derechos los repartos de los ingresos a los distintos clubs de fútbol. A modo de ejemplo el siguiente gráfico muestra el reparto correspondiente a la última subasta audiovisual:



Fuente: *Elaboración Propia (Datos obtenidos de: (Septiembre 2011) Cómo se reparte el dinero de la televisión en las ligas más importantes. Accesible en url:*

<http://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>, consultado el día 2 Marzo de 2014)

Como se puede observar no existen grandes diferencias entre lo que perciben cada uno de los distintos clubes, si comparamos su dimensión y poder tanto económico como deportivo cada club recibe un trato equitativo.

Posteriormente Sky ofrece a través de sus canales de pago por una cantidad aproximada de 28 euros al mes la posibilidad de disfrutar al completo de la Bundesliga.

#### **9.4 Francia**

En territorio galo, la venta de los derechos audiovisuales es competencia únicamente del organizador de la Liga que vende de forma conjunta los derechos audiovisuales de la Primera y Segunda División, Ligue 1 y Ligue 2 respectivamente.

Los clubes de fútbol únicamente pueden ceder aquellos derechos que no son objeto de venta por dicho organizador.

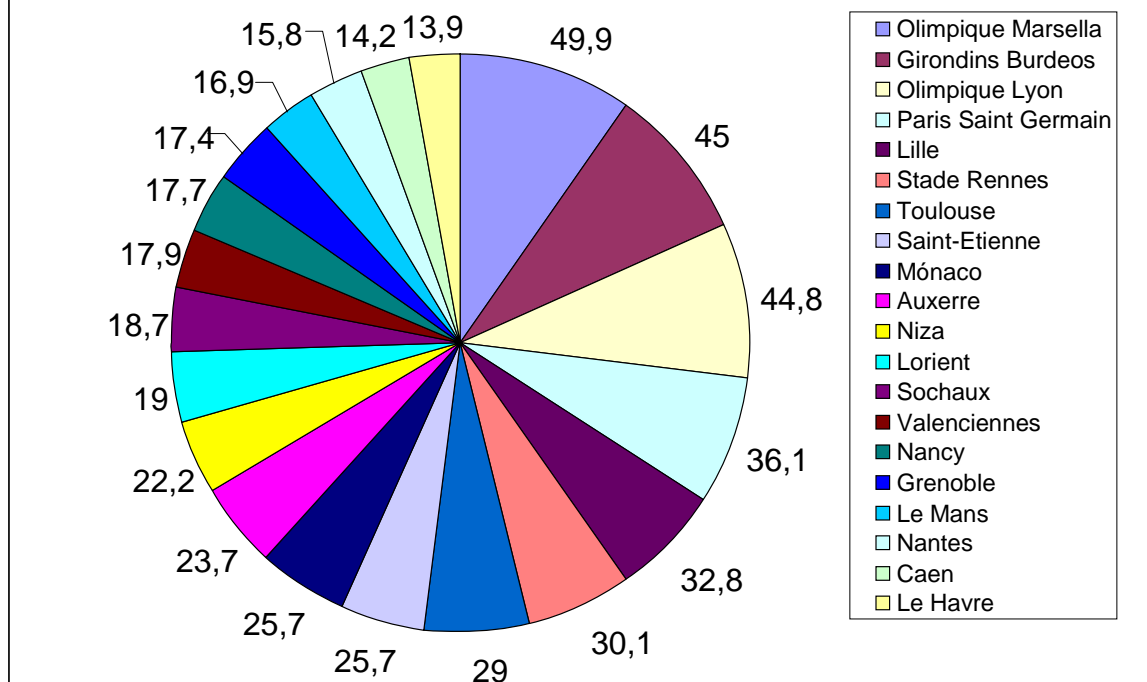
Los derechos también son vendidos por lotes, rechazando las proposiciones de ofertas globales por los derechos, ya que podría producir efectos perjudiciales sobre la competencia. Además dichos contratos para adquirir los lotes están sujetos a un límite temporal de tres años.

Actualmente los operadores que actúan el mercado son Orange, Canal+ Francia y Al Jazeera (a través de su canal beIN Sport), por lo que la estructura de mercado es similar a la española.

El reparto de los ingresos conforme a lo estipulado en la Carta 2002 en la que se impone, la distribución de un 50 por ciento como parte fija e igual para todos los clubes; un 25 por ciento según la clasificación de la temporada, un 20 por ciento en función de los partidos televisados y un 5 por ciento según la clasificación de las cinco últimas temporadas por tanto se trata de un modelo muy similar al británico.

El último reparto de ingresos audiovisuales fue el siguiente:

## Reparto Derechos Audiovisuales Francia



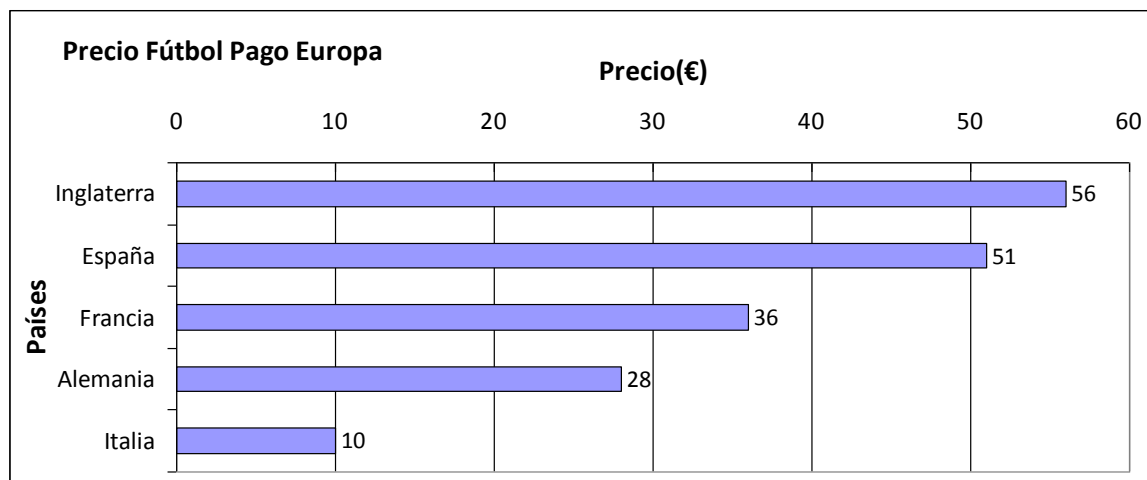
Fuente: Elaboración Propia (Datos obtenidos de: (Septiembre 2011) *Cómo se reparte el dinero de la televisión en las ligas más importantes*. Accesible en url: <http://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>, consultado el día 2 Marzo de 2014)

Como se puede observar en el gráfico el reparto no es tan equitativo como en Inglaterra o Alemania pero si es bastante similar al italiano, con un cierto grado de desequilibrio entre 4-5 equipos, pero no en un grado tan elevado como el español.

Finalmente el producto final es ofertado a los consumidores a través de canales de pago a un precio aproximado de 36 euros al mes.

## Precio del Fútbol de Pago en Europa

Para concluir a través del siguiente gráfico podemos visualizar todo lo expresado anteriormente y comparar el precio que se ofertan por el fútbol en cada uno de los países.



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar en el gráfico España se sitúa en segundo lugar como país dónde el fútbol es ofertado a mayor precio, únicamente superado por Inglaterra. Italia es el país dónde a menor precio se puede disfrutar del fútbol.

Cabe destacar que aunque en Inglaterra, el precio medio se sitúa por encima de España, también es cierto que los salarios en territorio británico son aproximadamente entre un 50 y un 60% superior. Según datos de Eurostat conforme a la última publicación sobre salarios mínimos respecto al año 2013, España cuenta con un salario mínimo que oscila en una cifra aproximada de 748 euros. Reino Unido fija como tal una cantidad de 1.189 euros y por último Francia, de 1.430 euros representando casi el doble que en España. Italia y Alemania no tienen una legislación al respecto, ya que los sueldos se fijan por acuerdos sectoriales, o acuerdos empresariales.

Por lo que a nivel relativo comparando el precio con el salario mínimo, el esfuerzo económico que deben hacer los abonados españoles por el fútbol es el mayor de todos los países explicados.



## 10. CONCLUSIONES

Tras haber explicado todos los componentes del mercado audiovisual de fútbol en España, podemos enumerar de una forma sistemática lo siguiente:

- El mercado audiovisual de fútbol presenta una estructura de oligopolio.
- El mercado audiovisual de fútbol está presente en España desde mediados del siglo XX, pero es explotado como forma de negocio a partir de los años 80.
- En estos años 80 Televisión Española (TVE), ostentaba el monopolio del mercado audiovisual de fútbol, hasta que la irrupción de las cadenas autonómicas y posteriormente las privadas acabaron con esta situación monopolística.
- La cadena de valor está compuesta por cuatro fases, en las que la competitividad es escasa.
- Sogecable (Prisa TV) y Mediapro son actualmente las únicas operadoras que negocian con los clubs por los derechos audiovisuales de fútbol.
- El derecho audiovisual pertenece a cada club de fútbol y puede negociar a título individual con el operador que le sea más beneficioso.
- El signo característico del mercado audiovisual en España es el derecho de oposición o veto, en el que el club visitante puede no mostrar su consentimiento a la emisión del partido de fútbol.
- El sistema del mercado audiovisual de fútbol presenta el denominado efecto red, en el que cuanto más derechos audiovisuales se posean, mayor son la cantidad de partidos que se pueden emitir.
- Un derecho audiovisual permite a su propietario la emisión de los partidos en directo, en diferido así como los resúmenes del mismo, en las distintas modalidades ya sea en abierto, o por medio de pago, por Internet, telefonía móvil, etc., en el ámbito nacional e internacional, siempre y cuando se produzca aceptación formal del equipo visitante a la retransmisión del partido de fútbol.
- Para poder retransmitir la totalidad de los encuentros de fútbol es necesario la puesta en común de los derechos audiovisuales de fútbol, como lo hace en la actualidad Sogecable (Prisa TV) y Mediapro a través de la sociedad Audiovisual Sport, S.L.

- El número de clientes abonados a un canal de pago en la actualidad es escaso si lo comparamos con el número de seguidores que tiene el deporte rey en España, ya que únicamente son alrededor de 4 millones.
- El cliente es bastante reacio a pagar un precio demasiado elevado por la visualización de los encuentros de fútbol y debido al bajo porcentaje de abonados que hay en la actualidad en relación al número potencial, el grado de poder que pueden ejercer es muy elevado.
- El F.C. Barcelona y el Real Madrid C.F. son los clubs de fútbol que más ingresan (300 millones de euros por 3 temporadas, un 45% del total) en concepto de derechos audiovisuales ya que son los que más ingresos generan a las operadoras y a los medios de comunicación debido a los altos niveles de audiencia que les reportan.
- El resto de equipos de equipos de Primera y Segunda División obtienen entre todos ellos unos 800 millones de euros aproximadamente, lo que supone un 65% del total.
- El reparto de los ingresos procedente de los derechos audiovisuales entre los equipos de fútbol de las principales ligas europeas es más equitativo que en España.
- Las barreras de entrada al mercado son muy elevados, debido a los grandes desembolsos necesarios para adquirir los derechos audiovisuales a los distintos clubs de fútbol.
- La CNMC a través de una reciente resolución limita la duración de los contratos entre operadores y equipos de fútbol a tres temporadas con el objetivo de incentivar la entrada al mercado de nuevos competidores.
- Los productos sustitutos a los encuentros de fútbol son ilimitados, y hoy en día ha entrado en escena la alta tasa de piratería de contenidos audiovisuales, ya no sólo de fútbol sino de todo contenido audiovisual, lo que supone un claro perjuicio al mercado.
- Nace la necesidad de implementar un nuevo sistema de adquisición y explotación basada en la centralización de derechos muy a la par de las principales ligas europeas ya que el actual sistema ya no se ajusta a la realidad del sector ni la de los equipos de fútbol que es a posteriori el punto de partida de las exigencias del mercado y de la competitividad del mismo.
- La Liga Inglesa es la liga rey en cuanto a volumen de ingresos en concepto de derechos audiovisuales de fútbol, siendo un 30% más que el español.

- España es uno de los países dónde el fútbol de pago es más caro en comparación con los países de las principales ligas europeas. Únicamente Inglaterra cuenta con precios más altos, pero también es cierto que con sueldos mucho más superiores que los de la población española.
- Un nuevo horizonte espera al mercado audiovisual de fútbol en la temporada 2015-2016, cuando los contratos entre operadoras y equipos de fútbol hayan concluido y se introduzca la nueva reforma de Ley del Deporte en la que se pasara a un sistema de venta centralizada de derechos.

## 11. BIBLIOGRAFIA

Agencias. (sin fecha). *La Nueva España*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en La Nueva España: <http://www.lne.es/sociedad-cultura/2010/03/19/mediaprodebera-pagar-97-millones-audiovisual-sport-futbol-tv/888741.html>

Alcolea, J. V. (1 / Agosto / 2011). *Razón y Palabra*. Consultado el 20 / Febrero / 2014, en Razón y Palabra: [http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%20a%20parte/16\\_GarciaAlcolea\\_V77.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%20a%20parte/16_GarciaAlcolea_V77.pdf)

Anónimo. (1 / Abril / 2013). *El Confidencial Digital*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en El Confidencial Digital: [http://www.elconfidencialdigital.com/medios/Revolucion-Jazeera-Madrid-FC-Barcelona\\_0\\_2026597326.html](http://www.elconfidencialdigital.com/medios/Revolucion-Jazeera-Madrid-FC-Barcelona_0_2026597326.html)

As.com. (16 / Agosto / 2012). *Diario As*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Diario As: [http://futbol.as.com/futbol/2012/08/16/mas\\_futbol/1345068060\\_850215.html](http://futbol.as.com/futbol/2012/08/16/mas_futbol/1345068060_850215.html)

Baquero A.G.com. (22 / Septiembre / 2013). *Iusport*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Iusport: [http://iusport.com/not/892/javier\\_tebas\\_la\\_pirateria\\_audiovisual\\_roba\\_500\\_000\\_abonados\\_al\\_futbol\\_espanol\\_al\\_ano](http://iusport.com/not/892/javier_tebas_la_pirateria_audiovisual_roba_500_000_abonados_al_futbol_espanol_al_ano)

Brotos, J. (14 / Mayo / 2013). *Eurosport*. Consultado el 21 / Febrero / 2014, a Eurosport: <http://es.eurosport.yahoo.com/blogs/renglones-torcidos/locura-derechos-audiovisuales-f%C3%BAtbol-142952398.html>

Caba, M. M. (17 / Abril / 2012). *Ijeditores*. Consultado el 20 / Febrero / 2014, en Ijeditores: <http://www.ijeditores.com.ar/articulos.php?idarticulo=48761&print=2>

Campos, J. D. (20 / Marzo / 2012). *Extoikos*. Consultado el 29 / Febero / 2014, en Extoikos: <http://www.extoikos.es/n6/pdf/15.pdf>

- Competencia. (25 / Marzo / 2013). *Comision Nacional Competencia*. Consultado el 29 / Febrero / 2014, en Comision Nacional Competencia: <http://www.cncompetencia.es/Inicio/Expedientes/tabid/116/Default.aspx?sTipoBusqueda=3&PrPag=1&PagSel=1&Numero=S%2f0006%2f07&Ambito=Conductas>
- Competencia, C. N. (2010). *Comisión Nacional de Mercados y la Competencia*. Consultado el 18 / Febrero / 2014, en Comisión Nacional de Mercados y la Competencia: [http://www.cncompetencia.es/Inicio/GestionDocumental/tabid/76/Default.aspx?EntryId=34755&Command=Core\\_Download&Method=attachment](http://www.cncompetencia.es/Inicio/GestionDocumental/tabid/76/Default.aspx?EntryId=34755&Command=Core_Download&Method=attachment)
- Cost, P. A. (18 / Septiembre / 2012). *Diario Jurídico*. Consultado el 18 / Febrero / 2014, en Diario Jurídico: <http://www.diariojuridico.com/actualidad/economia/problemas-juridicos-en-la-guerra-por-los-derechos-televisivos-del-futbol.html>
- Díaz, J. V. (1 / Octubre / 2013). *Fundación Telefonica*. Consultado el 18 / Febrero / 2014, en Fundación Telefonica: [http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS\\_96TELOS\\_ANALISIS2/seccion=1288&idioma=es\\_ES&id=2013102313490001&activo=6.do](http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS_96TELOS_ANALISIS2/seccion=1288&idioma=es_ES&id=2013102313490001&activo=6.do)
- Iriarte, J. B. (1 / Febrero / 2010). *Universidad de Navarra*. Consultado el 25 / Febrero / 2014, en Universidad de Navarra: [http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art\\_id=363#C01](http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=363#C01)
- Josefa García Mestanza, R. V. (1 / Septiembre / 2003). *Aedem*. Consultado el 25 / Febrero / 2014, en Aedem: <http://www.aedemvirtual.com/articulos/iedee/v09/093011.pdf>
- Leal, T. (09 / Septiembre / 2011). *Libertad Digital*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en Libertad Digital: <http://www.libertaddigital.com/deportes/2011-09-09/como-se-reparte-el-dinero-de-la-television-en-las-ligas-mas-importantes-1276434804/>
- Llobet, G. (22 / Enero / 2011). *Fedeablogs*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en fedeablogs: <http://www.fedeablogs.net/economia/?p=27878>
- Marca.com. (04 / Septiembre / 2013). *Marca.com*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en fedeablogs: <http://www.marca.com/2013/09/04/futbol/1378304638.html>
- Martín, C. (2 / Febrero / 2013). *Hispanidad*. Consultado el 20 / Febrero / 2014, en Hispanidad: <http://www.hispanidad.com/Confidencial/sancin-que-prejuza-la-futura-ley-audiovisual-todos-los-clubes-de-ftb-20131202-159894.html>

- Martínez, J. L. (15 / Noviembre / 2010). *Iusport*. Consultado el 18 / Febrero / 2014, en Iusport:  
[http://www.iusport.es/images/stories/eventos/CRONICA-JORNADA-DERECHOS\\_AUDIOVISUALES\\_ICAB\\_20101115.pdf](http://www.iusport.es/images/stories/eventos/CRONICA-JORNADA-DERECHOS_AUDIOVISUALES_ICAB_20101115.pdf)
- Pedro Callol, M. C. (12 / Septiembre / 2010). *Roca Junyent*. Consultado el 18 / Febrero / 2014, en Roca Junyent:  
[http://www.rocajunyent.com/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fichero.documentos\\_Comentarios\\_AMA\\_2011v4\\_47cb8827%232E%23pdf/chk.1b749ff54de756bc64d492ccdb01f7d2](http://www.rocajunyent.com/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fichero.documentos_Comentarios_AMA_2011v4_47cb8827%232E%23pdf/chk.1b749ff54de756bc64d492ccdb01f7d2)
- Redacción. (18 / Mayo / 2012). *Diario Jurídico*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en Diario Jurídico:  
<http://www.diariojuridico.com/actualidad/noticias/competencia-abre-expediente-a-mediapro-y-a-diversos-clubes-de-futbol-espanoles.html>
- Redacción. (20 / Abril / 2012). *Teledigital*. Consultado el 2 / Marzo / 2014, en Teledigital: <http://www.teledigital.es/sky-deutschland-se-hace-con-los-derechos-exclusivos-de-la-bundesliga-hasta-2017/>
- Redaccion. (17 / Agosto / 2012). *Formula TV*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Formula TV: <http://www.formulatv.com/noticias/26501/gol-bar-desaparece-canal-plus-liga-bar-logra-derechos-distribucion-liga-locales-publicos/>
- Román, M.A. (3 / Diciembre / 2013). *Diario de Fútbol*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Diario de Fútbol:  
<http://www.diariosdefutbol.com/2013/12/03/los-porques-de-la-ligademierda/>
- Ruiz, V. (17 / Agosto / 2012). *El Mundo*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en El Mundo:  
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/08/16/comunicacion/1345135365.html>
- Sánchez, C.A. (13 / Mayo / 2013). *Adsl Zone*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Adsl Zone: <http://www.adslzone.tv/2011/05/13/mediapro-intensifica-su-campana-para-evitar-el-pirateo-de-la-senal-de-gol-television-en-bares-y-locales-publicos/>
- Sánchez, C.A. (13 / Mayo / 2013). *Adsl Zone*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Adsl Zone: <http://www.adslzone.tv/2012/09/23/canal-ajusta-tambien-los-precios-de-bar/>
- Santamaría, J. V. (1 / Enero / 2011). *Fundación Telefónica*. Consultado el 20 / Febrero / 2014, en Fundación Telefónica:  
[http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Anlisis\\_86TELOS\\_ANALISIS2/seccion=1217&idioma=es\\_ES&id=2011012416270001&activo=7.do](http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Anlisis_86TELOS_ANALISIS2/seccion=1217&idioma=es_ES&id=2011012416270001&activo=7.do)

Sport, M. (15 / Marzo / 2013). *Mediaset*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Mediaset: [http://www.mediaset.es/Mediaset-adquiere-derechos-Liga-BBVA\\_0\\_1572375114.html](http://www.mediaset.es/Mediaset-adquiere-derechos-Liga-BBVA_0_1572375114.html)

Tejedor, F. (23 / Mayo / 2013). *Fútbol Finanzas*. Consultado el 5 / Abril / 2014, en Fútbol Finanzas : <http://futbolfinanzas.com/reparto-de-ingresos-televisivos-en-la-premiere-league-2013/>

Trullols , J. (23 / Mayo / 2013). *Jugada Financiera*. Consultado el 5 / Abril / 2014, en Jugada Financiera: <http://lajugadafinanciera.com/tv-y-futbol-el-reparto-del-dinero-en-la-premier/>

Uceda, S. (4/ Septiembre / 2012). *Comparaiso*. Consultado el 5 / Marzo / 2014, en Comparaiso: <http://www.comparaiso.es/blog/2013/09/espana-pais-caro-europa-ver-futbol-tv>