



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

**Competencia en el mercado de los derechos
audiovisuales del fútbol.**
Margalida Oliver Rayó

Grado de Economía

Año académico 2016-17

DNI del alumno: 43198313N

Trabajo tutelado por: Dr Marc Escrivuela Villar
Departamento de economía aplicada

El autor autoriza el acceso público de este Trabajo de Fin de Grado.
El tutor autoriza el acceso público de este Trabajo de Fin de Grado.

Palabras claves del trabajo:

Porter, fútbol, derechos audiovisuales, comercialización individual, comercialización conjunta.

ÍNDICE

Índice de gráficos, esquemas y tablas.....	5
Resumen.....	7
Introducción.....	8
Objetivo del trabajo.....	9
Descripción de la metodología empleada.....	10
1. Descripción del sector de los derechos audiovisuales del fútbol.....	11
1.1 Los equipos de fútbol.....	12
1.2 Cadenas de televisión.....	13
1.3 Los consumidores.....	17
2. Análisis del sector del fútbol a través de las 5 fuerzas competitivas.....	18
2.1 Las 5 fuerzas competitivas.....	18
2.1.1 Competidores potenciales.....	19
2.1.2 Poder de negociación de los clientes.....	21
2.1.2.1 Particulares.....	22
2.1.2.2 Negocios.....	24
2.1.3 Productos sustitutivos.....	25
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	29
2.1.4.1 Comercialización individual y conjunta.....	29
2.1.4.2 Reparto de los ingresos.....	30
2.1.4.3 Diferencias entre las dos competiciones.....	36
2.1.5 Rivalidad entre competidores.....	37
2.1.5.1 Rivalidad entre las televisiones.....	39
2.1.5.2 Rivalidad entre proveedores.....	40

2.1.5.3 Audiencia de los partidos de <i>La Liga</i>	41
3. Reflexiones finales.....	44
4. Diferencias entre la Primera y la Segunda División.....	44
Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS, ESQUEMAS Y TABLAS

Esquema

Esquema 1. Procedimiento de los derechos audiovisuales. (Fuente: Elaboración propia).....	11
---	----

Gráficos

Gráfico 1. Las 5 fuerzas competitivas. (Fuente: Elaboración propia).....	18
Gráfico 2. Audiencia de los equipos de <i>La Liga</i> en España. (Fuente: Elaboración propia. Datos sacados del periódico <i>As</i> (Matilla, A. Junio 2016).....	40
Gráfico 3 Audiencia de los equipos de <i>La Liga</i> en el extranjero (Fuente: Elaboración propia. Datos sacados del periódico <i>As</i> (Matilla, A. Junio 2016).....	41
Gráfico 4. Ingresos por TV de la temporada 2016/2017. (Fuente: Elaboración propia).....	42

Tablas

Tabla 1. Lotes específicos en televisiones en abierto. (Fuente: <i>La Liga</i>).....	14
Tabla 2. Lotes específicos en televisiones de pago. (Fuente: <i>La Liga</i>).....	15
Tabla 3. Lotes específicos en internet. (Fuente: <i>La Liga</i>).....	16
Tabla 4. Horarios temporada 2005/2006. (Fuente: Elaboración propia).....	20
Tabla 5. Horarios temporada 2016/2017. (Fuente: Elaboración propia).....	21
Tabla 6. Emisiones más vistas en marzo 2017 en canal en abierto. (Fuente: Elaboración propia. Datos sacados estudio Barlovento comunicación).....	27
Tabla 7. Emisiones más vistas en marzo 2017 en canal de pago. (Fuente: Elaboración propia. Datos sacados estudio Barlovento Comunicación).....	28

Tabla 8. Evolución de los ingresos de TV a cada club de la Primera División. (Fuente: Diario Palco23, 2016).....	32
Tabla 9. Ingresos de la TV de los clubes de la <i>Premier League</i> . (Fuente: Elaboración propia).....	35
Tabla 10. Coste mínimo anual para ver el fútbol en televisión. (Fuente: Kelisto.es, 2016).....	37
Tabla 11: Evolución de los precios que pagan los consumidores para ver el fútbol. (Fuente: Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de las páginas webs oficiales de cada compañía.).....	38

Resumen: El trabajo que se expone a continuación consta de un análisis sectorial de los derechos audiovisuales del fútbol en España, utilizando las cinco fuerzas competitivas de Porter (2002), que son básicas para analizar una industria.

En primer lugar, se exponen los diferentes componentes del fútbol para, después, poder elaborar el análisis del sector. Este análisis va desde la venta de los derechos audiovisuales de manera conjunta hasta las operadoras que venden los partidos de fútbol a los clientes (aficionados al fútbol).

En segundo lugar, se hace referencia a las diferencias entre la Primera y Segunda División española en el reparto de los ingresos por los derechos audiovisuales del fútbol.

Summary: The purpose of this project is a sectoral analysis of the audiovisual rights of the football in Spain, using the five competitive forces of Porter (2002), that are basic to analyze an industry.

First of all, the different components of football are exposed, so that we can elaborate the analysis that goes from the sale of the audiovisual rights, jointly, until the operators that sell football matches to customers (football fans).

Then, it is mentioned the differences between the First and Second Spanish Divisions in the distribution of revenues for the audiovisual rights of football.

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en un mundo en el cual la salud tiene una principal relevancia para las personas, la gente joven dedica parte de su tiempo libre a practicar algún deporte. El deporte que tradicionalmente han practicado la gran mayoría de españoles es el fútbol. Además de ser el deporte más practicado, es el deporte que tiene más espectadores tanto en los estadios como a través de la televisión.

Debido a la complejidad del mercado del fútbol profesional era necesaria una reglamentación sobre una parte importante de los ingresos que reciben los clubes deportivos, que son los derechos audiovisuales.

En muchos deportes, y en el fútbol de manera destacada, se hacen campañas publicitarias de gran relevancia mundial con los diferentes problemas que existen actualmente en la sociedad (campañas contra el racismo o contra la violencia de género, por ejemplo). Estas campañas sirven para concienciar a la población de su gran relevancia.

Todo lo relacionado con este sector tiene mucha importancia, porque muchos niños aspiran a ser como los jugadores de fútbol de la Primera División española y se fijan en todo lo que hacen los grandes jugadores dentro y fuera de los terrenos de juego. Por eso, es importante conocer bien el sector, y por lo tanto, hacer un análisis del sector para poder observar cuales son los medios para que en este mercado, tan significativo en España, no se produzca una devaluación, ya que hay dos equipos con unos ingresos muy superiores al resto.

Los equipos para poder ser competitivos necesitan a los mejores jugadores y para ficharles deben pagar mucho dinero. Las fuentes de ingresos de los equipos son muchas y una de las más importantes son los derechos audiovisuales.

OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es poder analizar la competencia de los derechos audiovisuales del fútbol con diferentes herramientas. Para ello se han utilizado las cinco fuerzas competitivas de Porter. A través de este análisis podremos conocer la rentabilidad que existe en este sector, por ejemplo; si tiene competidores, o si el poder de negociación que tienen los clientes en este mercado es alto o bajo. «Las fuerzas externas de una industria son muy importantes ya que suelen afectar a todas las empresas del mismo sector, por esto las diferentes capacidades que tengan ellas son las que pueden proporcionar un éxito o fracaso dentro de un sector», es este caso el del fútbol. (Porter, 2002) Por esto, el primer paso es saber cuáles son los principales componentes del sector para después analizar-lo.

Las 5 fuerzas competitivas de Porter que se utilizan para el análisis son:

- Los competidores potenciales.
- La rivalidad entre competidores.
- Los productos sustitutos.
- El poder de negociación que tienen los proveedores.
- El poder de negociación que tienen los clientes.

METODOLOGÍA EMPLEADA

La metodología empleada en este trabajo consiste en recoger la información fundamental y útil de las diferentes fuentes, analizarla, y ordenarla según las partes del trabajo, partiendo de la base de los conocimientos adquiridos durante el Grado en Economía.

En primer lugar, se elabora un esquema con las diferentes ideas básicas más importantes del trabajo. Después se busca la información imprescindible para ir completando el esquema del presente estudio sobre el mercado de los derechos audiovisuales del fútbol. Así podremos aplicar las diferentes fuerzas competitivas de Porter.

Cuando se tiene la información e ideas necesarias de las diferentes fuentes, y después de contrastarlas, se busca la información más concreta. A continuación, se estructura el trabajo en las diferentes partes y se ordena todo el trabajo para que sea más coherente y de fácil comprensión.

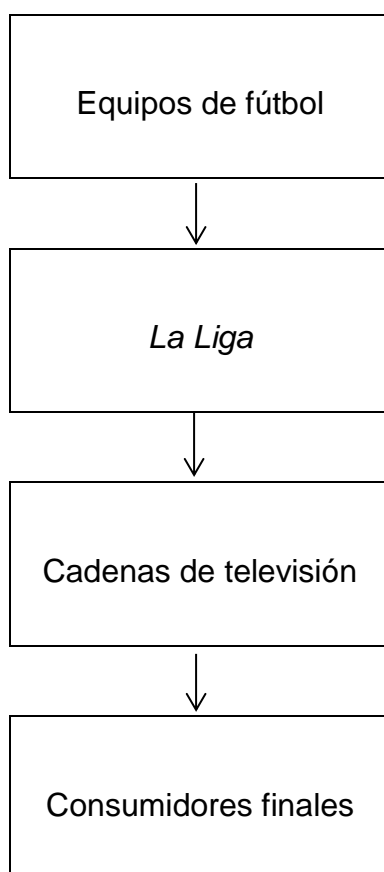
Por último, se elaboran los índices, la introducción y la conclusión del trabajo.

1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LOS DERECHOS AUDIOVISUALES DEL FÚTBOL

El sector que se analiza durante todo el trabajo, el del fútbol, está compuesto por tres componentes diferentes: los equipos de fútbol (los que juegan los partidos), las cadenas de televisión (que proporcionan los partidos) y, por último, los consumidores del producto fútbol (es decir, los aficionados de los diferentes equipos).

A continuación se puede observar el procedimiento que siguen los derechos audiovisuales del fútbol nacional:

Esquema 1:



Fuente: Elaboración propia

Según el *Real Decreto-Ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional* (en adelante Real Decreto-Ley 5/2015), la titularidad de los derechos audiovisuales corresponde a

los clubes o entidades participantes. Aún así, a partir de la temporada 2016/2017, la actual, los equipos de fútbol de la competición, tanto de primera como de segunda división, ceden los derechos de comercialización del fútbol a *La Liga* de Fútbol Profesional (LFP), para que se saquen a subasta los lotes de los partidos de fútbol a nivel nacional. Una vez adjudicado cada lote de fútbol a la empresa que finalmente retransmitirá el partido, será esa cadena televisiva la que se encargará de que puedan verse los partidos por televisión y, por tanto, de hacer llegar a los consumidores el producto fútbol a través de las diferentes operadoras. Son, por tanto, los aficionados los que tienen que contratar a las operadoras para poder ver el fútbol en los canales de pago. (Comisión Nacional Mercados y la Competencia – CNMC– 5 Noviembre 2015).

1.1 LOS EQUIPOS DE FÚTBOL

Los equipos de fútbol son el componente más importante, ya que sin ellos el producto en sí no sería posible. La competición nacional de la Primera División española, *La Liga*, está compuesta vía reglamentaria por veinte equipos. Los tres últimos clasificados de la Primera División a final de cada temporada descenderán a la Segunda División nacional, mientras que los dos primeros clasificados de la Segunda División y un tercero, que saldrá de la liguilla de ascenso a Primera División entre los cuatro siguientes equipos (del tercero al sexto clasificado), subirán a la Primera División. Entonces, cada año los equipos que forman la máxima competición nacional cambian.

Esta temporada, 2016/2017, *La Liga* está compuesta por estos 20 equipos:

1. FC Barcelona
2. Real Madrid
3. Atlético de Madrid
4. Sevilla FC
5. Villarreal CF
6. Real Sociedad
7. Athletic Club Bilbao
8. SD Eibar
9. RCD Español
10. RC Celta
11. D. Alavés

12. Valencia CF
13. UD Las Palmas
14. Málaga CF
15. Real Betis
16. RC Deportivo
17. CD Leganés
18. R. Sporting
19. Granada CF
20. CA Osasuna

1.2 CADENAS DE TELEVISIÓN

Este segundo componente es el encargado de retransmitir los diferentes partidos de fútbol durante la temporada para que los consumidores los puedan ver.

Para que esto ocurra, se sacan a subasta los derechos audiovisuales de los partidos del fútbol a nivel nacional. En este proceso se valoran las ofertas que cada sociedad o persona jurídica (tanto española como extranjera), que disponga de la capacidad de poder transmitirlo y que acredite su solvencia, financiera, económica, y profesional. Se tiene en cuenta la oferta de cada interesado, en primer lugar la oferta técnico-cualitativa y, después, la económica que debe ser superior al precio de reserva (existen dos precios de reserva uno global secreto para la suma de los lotes y uno individual para cada lote). (CNMC, 2015).

“Una vez valoradas todas las ofertas presentadas por los candidatos *La Liga* procederá a la adjudicación provisional de todos o algunos de los lotes, que quedará condicionada a la firma posterior de un acuerdo comercial”. (CNMC, 2015). La empresa adjudicataria tendrá derecho a explotar los lotes como máximo durante las próximas 3 temporadas. Se pueden adquirir principalmente dos tipos de lotes los específicos de televisión en abierto y los específicos de televisión de pago. Cada uno de los lotes tienen sus características y se establecen unos mecanismos de prevención de acaparamiento de varios lotes en manos de un único operador. (CNMC, 2015).

En la subasta, se seguirán una serie de pautas para que cualquier empresa televisiva pueda formalizar su oferta dentro de unos plazos establecidos por *La Liga*.

Hay diez tipos de lotes para la emisión en España de *La Liga*, que se agrupan en tres diferentes grupos, cada uno con sus particularidades:

Tabla 1: Lotes específicos en televisiones en abierto.

Lote 1	1 partido de Primera División por jornada, en exclusiva, en segunda selección, en abierto.
Lote 2	1 partido de la Copa de S.M. el Rey de cada ronda de cada eliminatoria en abierto (excepto la final), en segunda selección. 2 semifinales de la Copa de S.M el Rey, en exclusiva, en primera selección.
Lote 3	Los resúmenes exclusivos en abierto
Lote 4	Hasta 10 partidos de Segunda División por jornada, en exclusiva limitada a la televisión en abierto, en segunda selección

Fuente: *La Liga*

Tabla 2: Lotes específicos en televisiones de pago, solo las televisiones de pago pueden adquirir estos lotes

<p>Lote 5</p>	<p>1 partido de Primera División por jornada, en exclusiva, en primera selección.</p> <p>1 partido de Segunda División por jornada, en exclusiva, en primera selección.</p>
<p>Lote 6</p>	<p>Canal Liga TV u 8 partidos de Primera División por jornada, en pago, en exclusiva, en tercera selección y todos los partidos de la Copa S.M. El Rey, excepto semifinales y final</p>
<p>Lote 7</p>	<p>Canal Liga TV2, que contiene 10 partidos de Segunda División por jornada, en pago, en exclusiva para el ámbito de televisión de pago, en segunda selección.</p>
<p>Lote 8</p>	<p>Canal Liga TV3, en exclusiva para plataformas de pago para establecimientos públicos, que contiene partidos de Primera, Segunda División y Copa de S.M. el Rey</p>

Fuente: *La Liga*

Tabla 3: Lotes específicos de internet

Lote 9	Partidos bajo demanda en exclusiva
Lote 10	Clips o mini-resúmenes de 3 minutos de cada partido, con facultad de sublicencia en exclusiva.

Fuente: *La Liga*

Como se puede observar, en los diferentes lotes se hace una distinción según si los partidos se retransmitirán con carácter abierto o de pago. Si una televisión de pago quiere ofertar el lote 1 no puede hacerlo con este nuevo tipo de comercialización, porque solo pueden comprarlo las televisiones que emiten en abierto.

Además, es imprescindible añadir que cada empresa que adquiera un lote acepta todo el lote, ya que no se pueden hacer discriminación de algunos partidos que no son tan interesantes.

Actualmente, en España, los encargados de retransmitir los partidos de fútbol de la temporada 2016/2017 hasta la 2018/2019 de la Primera División son las siguientes cadenas:

- Movistar + Partidazo (canal de Movistar). Partido de pago, disponible en Movistar +, Vodafone, Orange y Telecable (solo en Asturias).
- Gol TV (canal de Mediapro). Partido en abierto.
- BeIN Sports LaLiga (canal de Mediapro). Partido de pago, disponible en Movistar +, Vodafone, Orange y Telecable (solo en Asturias).

Las empresas que han obtenido los derechos audiovisuales esta temporada son dos: Mediapro y Movistar. Por tanto, el mercado nacional de los derechos de retransmisión del fútbol es un duopolio. Y el objetivo principal de las cadenas de televisión es obtener el máximo de consumidores posibles para así tener unos ingresos mayores.

En relación a la venta de los derechos audiovisuales en el extranjero, se encargó Mediapro. Mediante esta operación se revendieron los derechos de retransmisión y, con la venta, *La Liga* obtuvo unos ingresos de 615 millones de euros y la empresa, una comisión de casi 100 millones de euros. (Arribas, 2015).

1.3 LOS CONSUMIDORES

Según Agudo y Toyos (2003), se puede definir al consumidor del fútbol como cualquier persona o individuo que accede y adquiere todos los contenidos del producto fútbol para su uso y disfrute personal, o para terceras personas.

Lo bueno es que cualquier persona puede ser consumidor de este producto, en cualquier parte del mundo: a través de la televisión, internet o dispositivos tecnológicos. Por ejemplo, si un partido de fútbol se está jugando en Barcelona, una persona que está en Mallorca, otra que está en China y otra que está en Estados Unidos pueden ser consumidores del mismo producto.

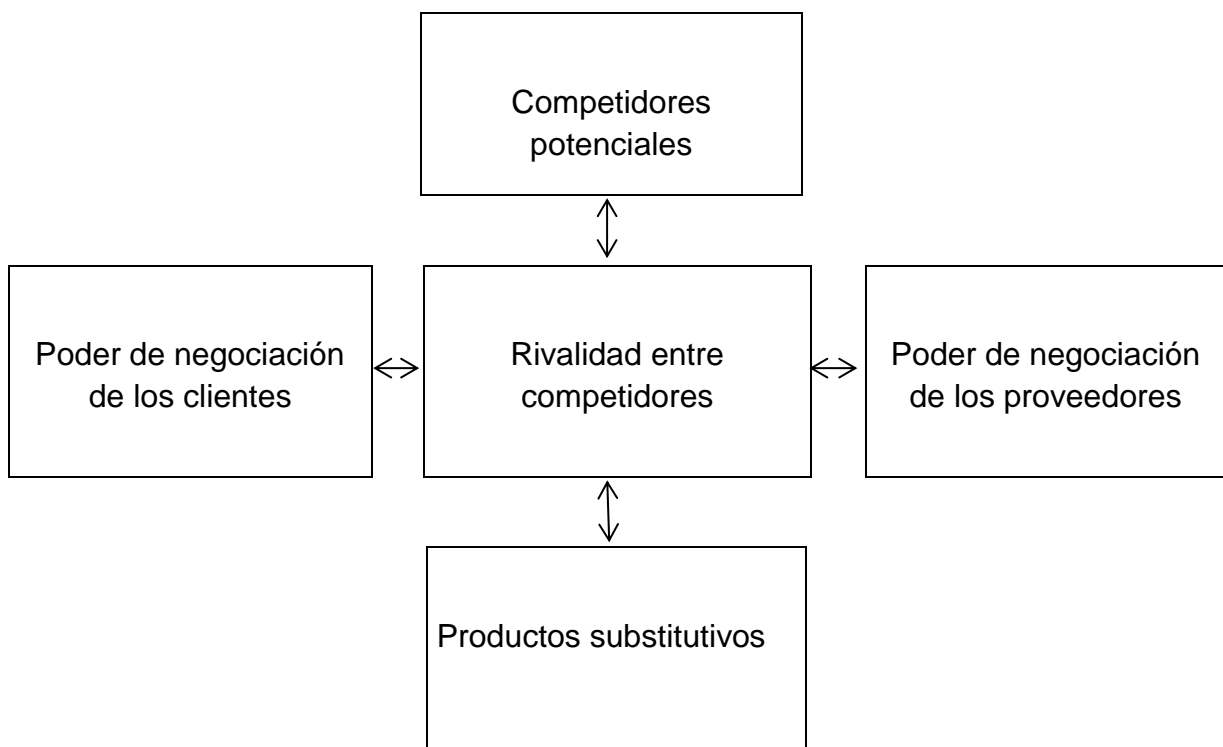
Podemos clasificar los consumidores haciendo referencia a los diferentes tipos de consumidores finales que adquieren el producto, que pueden ser: particulares, o negocios. Entendemos que es un consumidor particular cuando el que compra el producto es una persona individual para poder verlo en su propia casa, en cambio, entendemos que es por negocio cuando se adquiere para que lo puedan ver terceras personas, son, sobre todo, bares y restaurantes. En el caso de los negocios, se considera un servicio más que ofrecen a sus clientes, ya que en muchos hogares no se pueden permitir pagar las cuotas que exigen las compañías para poder ver todo el fútbol.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL FÚTBOL A TRAVÉS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

2.1 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Hay 5 técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia. La situación de la competencia en el sector, por tanto, depende de estas 5 fuerzas competitivas. Estas fuerzas son: competidores potenciales, poder de negociación de los clientes, productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. (Porter, 2002).

Gráfico 1:



Fuente: Elaboración propia

Hay que destacar la importancia de cualquiera de las 5 fuerzas competitivas en el análisis de cualquier mercado o sector. A continuación, a través de las fuerzas de Porter, se analizará la industria de los derechos audiovisuales del fútbol en el ámbito nacional, en *La Liga*.

2.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES

En esta primera fuerza competitiva de Porter se hace referencia a las posibles empresas competidoras que pueda tener cualquier sector, en este caso el de los derechos audiovisuales del fútbol. Los futuros competidores suponen una amenaza para las empresas que se encuentran ya en este sector. La magnitud de la amenaza depende de una serie de dificultades que puedan encontrar las futuras empresas, como pueden ser las barreras de entrada (haciendo referencia a las barreras de entrada encontramos algunas como, las economías de escala, inversión necesaria, diferenciación del producto, barreras legales...) el efecto aprendizaje o de experiencia y la reacción esperada de la empresa. (Porter, 2002).

Hay que tener en cuenta que si un mercado tiene una gran atracción económica, es probable que tenga más competidores, ya que las empresas quieren obtener beneficios. Para esto el sector tiene que tener un rendimiento del capital invertido mayor al coste de la inversión. (Porter, 2002).

Las barreras de entrada son las que dificultan más las posibles entradas de empresas en cualquier sector, por esto en el mercado de los derechos del fútbol no es una excepción. Algunas de ellas son: (Porter, 2002)

INVERSIÓN NECESARIA: Las empresas que quieren los derechos audiovisuales del fútbol en España negocian con *La Liga* de Fútbol Profesional, de manera conjunta. Por tanto, actualmente las cifras de inversión son mayores, porque dentro de los lotes que se pueden adquirir en subasta hay partidos más atractivos y otros no tanto. Por eso, si la empresa quiere un partido más atractivo tendrá que pagar más por ello.

Hay que remarcar que los costes del capital necesario para la entrada en este sector son muy altos. Según Víctor Malo (2016) para los derechos de los dos lotes más atractivos Mediapro pagó a *La Liga* 1.900 millones de euros y Movistar, por el lote que incluye *El Partidazo*, pagó 750 millones de euros para las temporadas 2016/2017 hasta 2018/2019. Además, para poder ofrecer Movistar el lote que tiene Mediapro, le pagó 2.400 millones de euros (para las próximas 3 temporadas). Por tanto, el duopolio de Mediapro y Movistar supone unos costes fijos muy elevados. Así que la inversión que se necesita para obtener los derechos audiovisuales del fútbol español es una gran barrera a la hora de querer entrar a competir con las empresas que ya están dentro del sector.

BARRERAS LEGALES/ ADMINISTRATIVAS: Son el tipo de barreras más efectivas, ya que son impuestas por ley. En este caso, hay que tener en cuenta que las empresas que quieran obtener los derechos audiovisuales para emitir

los partidos tienen que tener un canal en España, ya que es el país donde se tienen que emitir los partidos de fútbol, así que si no se dispone de un canal, supone una barrera de entrada importante, ya que se encuentran en una situación de desventaja con respecto a las empresas que tienen canales con emisión en España.

También hay otro tipo de barrera legal en España, ya que se necesita de una licencia (que depende de una concesión administrativa) para abrir un canal de televisión o alquilar un canal, hecho que supone otra inversión monetaria.

Por último, otra barrera de este tipo es que la adjudicación de los derechos es por un plazo de tres temporadas, que es la duración máxima que pueden tener los contratos de comercialización del fútbol. Así que se puede decir que los derechos audiovisuales adquiridos por primera vez de manera conjunta se alargan durante las próximas tres temporadas. Así que si alguna empresa quisiera emitir los partidos la próxima temporada no podría, porque ya están adjudicados los derechos de retransmisión del fútbol. Además, en este punto se puede añadir que si la televisión es de pago solo puede comprar los lotes específicos de estos canales y, por otra parte, si la televisión es en abierto solo podrá optar a los lotes que sean específicos para este. (CNMC, 2015).

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO: Cada vez más, las ligas europeas son conscientes de la importancia de abrirse a nuevos mercados para poder así aumentar sus ingresos.

A continuación se puede ver una evolución de los horarios para poderse adaptar a las nuevas demandas.

Tabla 4:

TEMPORADA 2005/2006		
Días	Horario	Partidos
Sábado	17:00 h	1
Sábado	18:00 h	1
Sábado	20:00 h	1
Sábado	22:00 h	1
Domingo	17:00 h	3
Domingo	19:00 h	2
Domingo	21:00h	1

Fuente: Elaboración propia. Horario sacado de *La Liga*.

A partir del 2011, la LFP empezó a cambiar algunos horarios de los partidos para así empezar a introducirse en el mercado asiático, que es un mercado que va creciendo cada vez más. En la temporada 2015/2016 las franjas horarias de los partidos cambiaron. Este cambio fue para poder explotar mejor *La Liga*,

porque si los partidos de fútbol se juegan en la misma hora, difícilmente un aficionado pueda ver dos partidos a la vez, y si acude al estadio es casi imposible. Por tanto, si se juegan a horas distintas es más fácil poder ver más partidos.

Tabla 5:

TEMPORADA 2016/2017			
Días	Horario España	Horario Asia (+7 Horas)	Partidos
Viernes	20:45 h	04:45 h	1
Sábado	13:00 h	20:00 h	1
Sábado	16:15 h	23:15 h	1
Sábado	18:30 h	01:30 h	1
Sábado	20:45 h	04:45 h	1
Domingo	12:00 h	19:00 h	1
Domingo	16:15 h	23:15 h	1
Domingo	18:30 h	01:30 h	1
Domingo	20:45 h	04:45 h	1
Lunes	20:45 h	04:45 h	1

Fuente: Elaboración propia. Horarios sacados de *La Liga*.

Todas estas novedades en un mundo global como es el del fútbol, se han pensado para abrirse a mercados internacionales, y ya que nos encontramos en un mundo globalizado en el cual es necesario adaptarse a nuevos cambios, abrirse al mundo y a nuevos inversores, se hizo necesario un cambio en los horarios de los partidos nacionales.

Para concluir este apartado se puede decir que las barreras de entrada que tienen los futuros competidores de este sector son grandes y dificultan la entrada de nuevas empresas para obtener los derechos de la retransmisión en España. Además, para poder adquirir los derechos futbolísticos en España hay que ser una empresa solvente, que pueda hacer grandes inversiones en el sector.

2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Según Porter (2002), el poder de los clientes es debido a la sensibilidad que tienen los compradores al precio (que depende de la diferenciación de los productos, la calidad, y el coste total que supone un producto). También es debido al poder de negociación relativo (tamaño y concentración de la empresa, la información que tengan los consumidores, y la posibilidad de integración vertical).

En este sector, el mercado de productos está compuesto por particulares, los aficionados al fútbol que, son los que compran el producto, el fútbol, y también por los bares y restaurantes, que compran los partidos para sus negocios. Estos dos clientes son los que pagan a las operadoras, que son las encargadas de la retransmisión del fútbol en España. A continuación se podrá ver un análisis del poder que tienen los particulares y los negocios ante las compañías que ofrecen el fútbol.

2.1.2.1 PARTICULARES

Los particulares que quieran ver el fútbol por televisión en su casa tienen tres operadores diferentes que retransmiten durante esta temporada el fútbol nacional:

Los diferentes paquetes de venta que tienen las operadoras para poder contratar con los consumidores para que puedan ver el fútbol de pago durante la temporada 2016/2017 son: Muñoz (2016)

- Movistar: existen distintas opciones dependiendo del servicio de paquete que cada particular tenga con Movistar.

1) Fusión + de 30 megas (o ADSL de máxima velocidad) cuesta 70 euros al mes y pueden ver ocho partidos de Liga por jornada y toda la Copa del Rey.

2) Fusión + de 300 megas cuesta 85 euros al mes y pueden ver los partidos citados anteriormente más toda la *Champions* y *Europa League*.

3) Fusión +2 y superiores tarifas cuentan a partir de 110 euros al mes y se incluye todo lo anterior más *El Partidazo* (mejor partido de la jornada) y también las principales ligas internacionales.

4) Para los otros que tengan paquetes distintos a los anteriores pueden comprar el fútbol nacional por 25 euros al mes. Si solo quieren *El Partidazo* son 10 euros al mes. Y si quieren también el fútbol internacional, otros 25 euros al mes. En esta opción, si quieren todo el fútbol saldría a 60 euros al mes.

- Vodafone: Se exige que tengan contratado Vodafone TV. Teniendo esto en cuenta, hay tres posibilidades:

1) Tarifa más barata a partir de 40 euros + 12 euros de servicio de televisión (todo esto contiene fibra, línea móvil y fijo) + después si se quiere ver todo el fútbol sale a 18 euros al mes (si se contrató el fútbol durante la segunda quincena de agosto es de 6 euros al mes).

2) Tarifa mediana a partir de 55 euros + 6 euros de servicio de TV + 18 euros al mes (o 6 euros si fue durante la segunda quincena que se contrató).

3) Tarifa más alta a partir de 65 entra ya el servicio de TV + los 18 euros al mes (o 6 euros si fue durante la segunda quincena que se contrató).

- Orange: No se exige tener contratado Orange TV, pero si servicios de ADSL, Fibra o el paquete Canguro (móvil), aunque solo ser cliente de móvil no es suficiente. A nivel nacional, la opción que hay es de 9.95 euros al mes. Y si quieren todo el fútbol nacional e internacional es de 19.95 euros al mes.

- Telecable (solo en Asturias): No se exige tener contrato de televisión para poder contratar el fútbol. Todo el fútbol nacional e internacional por 21 euros al mes. Si solo se quieren ver los partidos nacionales son 11 euros al mes incluido *El Partidazo* o 6 euros al mes sin *El Partidazo*.

Teniendo en cuenta todas las tarifas de las operadoras que retransmiten los partidos hay que indicar que tienen unos precios similares. Además, para poder ver el fútbol obligan a tener contratado el ADSL, tarifa móvil o fijo o los tres servicios a la vez. Además, la mayoría de operadoras tienen promociones para estimular la demanda de fútbol, sobre todo si se contrata antes de septiembre.

Como se puede observar, con los precios que se tienen que pagar cada mes para poder ver el fútbol en casa, no todos los aficionados a este deporte pueden permitirse pagar estas cuotas. Por eso, existen otras posibilidades para que puedan seguir disfrutando de los partidos de fútbol:

- Escuchar el fútbol por la radio: es una opción gratuita, pero tiene el inconveniente que no puedes ver el partido, solo escuchar a los comentaristas.
- Seguir el partido por los diarios deportivos online o mediante *apps* de fútbol: en estos casos no puedes oír ni ver el partido, solo leer lo que pasa en cada momento.
- Ir a un bar o restaurante a ver el fútbol: esta es la opción más asequible, ya que puedes ver todos los partidos de una forma barata.
- Asistir a un partido en el estadio: esta opción supone un inconveniente si vives lejos del equipo que sigues habitualmente. Además, según el equipo que quieras ver, solo el precio de una entrada es mucho más caro que un mes de tener todo el fútbol en casa.

- Ver los partidos por internet es otra alternativa. Hace unos años era más fácil, porque había páginas web que retransmitían en directo los partidos, aunque la calidad no era muy buena y el idioma a veces no era el español. Actualmente, es más complicado, ya que se han eliminado algunas plataformas por ser ilegales.
- El partido en abierto: es gratuito para todos. El inconveniente es que nunca serán emitidos partidos de los equipos que jueguen competiciones europeas, porque así es como se han establecido las limitaciones de los lotes de las futuras temporadas. (CNMC, 2015)

Por otro lado, teniendo en cuenta los precios de contratar el servicio de un particular y las diferentes opciones que tiene a cambio de no contratar el servicio, los particulares quieren ver el fútbol de la manera más barata posible, ya que son sensibles al precio. Cuanto más alto sea el precio, menos gente querrá contratar el servicio. El poder de negociación del cliente es mínimo, porque el operador no te da opción a negociar. Podemos indicar que los particulares tienen que aceptar el precio que les ofrecen las compañías, por tanto, se puede decir que son precios-aceptantes, porque no pueden negociar con las compañías precios diferentes.

También hay que señalar que cada producto es único, diferentes de los otros. Por ejemplo, si se juega un Barcelona contra el Madrid a final de temporada, es muy diferente de si se juega el mismo partido a principio de temporada, ya que al principio los equipos solo se juegan los 3 puntos y al final de temporada puede estar en juego el título de liga. Tampoco es lo mismo que el partido se juegue en el año 2000 que en el 2017, ya que los jugadores cambian, el estilo de juego puede cambiar según el entrenador y otros aspectos. Es un sector completamente diferente a los otros sectores.

2.1.2.2 NEGOCIOS

Los negocios, tanto bares como restaurantes, tienen la opción de poder dar un servicio más a sus clientes: el partido del fútbol.

A continuación se puede ver que cuesta contratar el fútbol en un negocio, como pueden ser los bares y restaurantes: (precios extraídos de las páginas webs oficiales de las operadoras, temporada 2016/2017)

- Movistar + Bar. Todo el fútbol por 260,15 euros con IVA incluido al mes.

- Vodafone TV Restauración. Todo el fútbol por 212.36 euros con IVA incluido al mes. En este caso hay un inconveniente que sería una permanencia de 18 meses con el operador Vodafone.

- Orange Bares Fútbol. Todo el fútbol por 193,6 euros con IVA incluido al mes. No tiene condiciones de permanencia ni penalizaciones, pero teniendo en cuenta que se tiene que mantener la cuota de "Love Negocio" (que es el internet para el establecimiento).

Al ser establecimientos públicos, los precios son superiores a los precios para particulares. En este caso, el precio es, también, un precio-aceptante, no se puede negociar, sino que hay que aceptar el que ponen las operadoras. Aunque sí pueden escoger la opción más favorable para sus intereses.

En definitiva, el poder de negociación que tienen, tanto los particulares como los negocios, es bajo ya que tienen que decidir si contratan o no el servicio para poder ver los partidos de fútbol. Esta decisión se tomará de acuerdo a la disposición que tienen a pagar por este, teniendo en cuenta el grado de satisfacción que les producen y, en el caso del negocio, el grado de beneficio que le supone ofrecer o no los partidos del fútbol.

2.1.3 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Según Porter, todas las empresas de una industria compiten con las otras industrias que proporcionan productos sustitutivos, en nuestro caso, del fútbol. Los sustitutivos provocan una amenaza para la industria. Cuando una industria es más atractiva, existe una mayor amenaza de que se encuentren más productos sustitutivos.

En este caso, los productos sustitutivos serían de dos tipos diferentes. Por un lado, poder satisfacer la necesidad del consumidor, proporcionándole un producto diferente y por el otro lado, otra manera de poder seguir al equipo.

Algunas de estas amenazas de productos sustitutivos de ver el fútbol por la televisión pueden ser las siguientes:

En cuanto a satisfacer la necesidad del consumidor de manera diferente a la de ver los partidos por la televisión, podríamos enumerar la opción de escuchar los partidos por la radio, ya que es una opción gratuita. Ahora bien, tiene la desventaja de que no puedes verlo y, además, no todos los partidos pueden ser retransmitidos por la radio, por lo cual no es una gran amenaza para las operadoras, que son las encargadas de que la gente compre los paquetes del fútbol.

Otra forma sería la de ver el fútbol por internet, aunque cada vez hay menos páginas webs que den el fútbol. Esta opción es ilegal y las autoridades ordenan el cierre de estas páginas al ser una competencia desleal.

También puedes seguir el fútbol por los diarios *online* y por las *apps*. Estos sistemas tienen la ventaja que puedes saber qué hace tu equipo en cualquier lugar, no hace falta estar en casa. Por otra parte, tiene la desventaja que solo puedes leer lo que pasa en el encuentro y no es nada atractivo.

Y por último, la opción de asistir al estadio a ver a tu equipo, aunque no todas las personas pueden (sobre todo los equipos con más aficionados), ya sea por la geografía, ya que no todos son de la misma ciudad de donde juegan; o económicamente, ya que algunos carnets de socio son caros. Además, también hay que tener en cuenta el inconveniente de que hay un aforo limitado en los estadios y en los grandes equipos no existe la posibilidad de poder ser socio con asiento en el estadio, ya que tienen casi todo el aforo vendido. La ventaja de asistir a ver el partido en el estadio es poder ver el fútbol cerca, con todo el espectáculo que conlleva el partido y poder estar en un ambiente de fútbol, que una persona sola desde su casa no tiene.

Los productos sustitutos del fútbol podrían ser series, películas u otro tipo de deporte. Para saber si realmente pueden ser una amenaza real, hay que observar la siguiente tabla de las audiencias más vistas en la televisión tanto en canales de pago como en canales en abierto en marzo del 2017.

A continuación se puede ver una tabla de las emisiones más vistas en los canales en abierto.

Tabla 6:

EMISIONES MÁS VISTAS EN MARZO DE 2017		
NOMBRE DE LA EMISIÓN	CUOTA (%)	AUDIENCIA MEDIA (miles)
Champions League. Nápoles- R. Madrid	36.4	6.750
Amistoso. Francia- España	32.8	5.922
Champions total	32.5	5.615
Clasificación Mundial España- Israel	29.4	4.856
Champions League. Leicester- Sevilla	24	4.359
Tu cara me suena	28.8	4.012
Allí Abajo	23.7	3.842
La voz kids	24.1	3.628
Champions total	21.2	3.572
Allí abajo	21.1	3.567

Fuente: Elaboración propia. Datos sacados estudio Barlovento Comunicación.

Como se puede observar en la tabla anterior, de las 10 emisiones más vistas en canales en abierto durante el mes de marzo del 2017, 6 son emisiones de fútbol. Por tanto, observamos cómo, en España, las mayores audiencias corresponden a retransmisiones futbolísticas.

A continuación se puede ver una tabla de las emisiones más vistas en los canales de pago.

Tabla 7:

EMISIONES MÁS VISTAS EN MARZO DE 2017		
NOMBRE DE LA EMISIÓN	CUOTA (% pago)	AUDIENCIA MEDIA (miles)
Champions League Barcelona- PSG	68.5	2.028
Post fútbol: Champions League. FCB- PSG	64.3	1.735
Liga. Madrid- Betis	56.6	1.517
Liga. Barcelona- Valencia	55	1.339
Liga. Madrid- Las Palmas	48.9	1.229
Liga. Athletic Bilbao- Madrid	60.9	1.174
Post fútbol. Liga Deportivo- Barcelona	52.5	1.136
Liga. Deportivo- Barcelona	53.6	1.102
Previa de Champions. Barcelona- PSG	52.6	1.010
Post fútbol. Athletic Bilbao- Madrid	55.4	966

Fuente: Elaboración propia. Datos sacados estudio Barlovento comunicación.

En el análisis mensual elaborado por Barlovento comunicación, se observa como las emisiones más vistas en canales de pago son partidos de fútbol. Entonces, se puede decir que los clientes que adquieren paquetes de los canales de pago son, principalmente, para ver los partidos de fútbol. Los partidos más vistos son los que juegan el F.C. Barcelona y el Real Madrid, tanto de nivel nacional como internacional.

También hay que añadir que estos equipos, el Barcelona y el Real Madrid, son los equipos más mediáticos y, en consecuencia, son los equipos con mayor audiencia televisiva.

Por último, con las dos tablas de emisiones del mes de marzo se puede comprobar que, tanto en los canales de pago como en los canales en abierto, los programas más vistos son los del fútbol. Y por tanto, no existe realmente amenaza de productos sustitutivos al fútbol.

2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este análisis consideraremos como proveedores cualquier equipo de fútbol que cede sus derechos audiovisuales a una empresa (canal de televisión). Se analizarán de manera conjunta; como pasa a partir de este año, temporada 2016/2017 en *La Liga*, o de manera individual, que es la forma mediante la que se ha venido haciendo hasta esta temporada. En ambos casos los clubes ceden sus derechos para que los partidos de fútbol sean emitidos por la televisión.

2.1.4.1 COMERCIALIZACIÓN INDIVIDUAL Y CONJUNTA

Cabe diferenciar los dos modelos de comercialización que hay para obtener los derechos audiovisuales del fútbol, la venta individualizada, la que existía anteriormente en la competición española, y la venta conjunta, que se ha puesto en marcha a partir de esta temporada 2016/2017.

Según el Real Decreto-ley 5/2015, la venta individualizada consiste en que cada club, individualmente, negocie sus derechos televisivos, teniendo preferencia para retransmitir el partido el club que juega de local cada jornada, contando, además, con el consentimiento del equipo visitante, que tiene la potestad de vetarlo. Por tanto, este modelo beneficia a los grandes clubes de cada liga, que tienen más poder de negociación que los otros clubes. Se trata de un modelo que establece una ventaja clara respecto a los otros participantes de la competición, ya que pueden pedir más dinero para vender sus derechos televisivos. La última liga en dejar este modelo ha sido *La Liga* española, que hasta el año pasado utilizaba este sistema de negociación.

Por otro lado tenemos la venta centralizada, que, según el Real Decreto-ley 5/2015, consiste en la negociación conjunta de los clubes, tanto de primera como de segunda división y también de los partidos de la Copa del Rey. Con este sistema se ceden los derechos a *La Liga* Nacional de Fútbol Profesional y a la Real Federación Española de Fútbol, que son las encargadas de negociar con las empresas que quieren retransmitir los partidos.

La finalidad de la venta centralizada es una mayor igualdad en el reparto de los ingresos por los derechos televisivos. Una cosa que hay que tener en cuenta es que si la venta es conjunta se contrata con *La Liga* y la Real Federación Española de Fútbol y no con los equipos. Posteriormente *La Liga* realiza el reparto según los criterios establecidos.

Al tener en cuenta cada modelo, una de las diferencias es que la comercialización centralizada proporciona un reparto más equitativo de los ingresos, aunque siempre hay una parte que depende de la clasificación y del espectáculo y otra parte de los socios que tenga cada club, que esto hace que aún existan diferencias entre los ingresos que se obtengan. Por tanto, seguirá habiendo desigualdad en la competición nacional de fútbol. La CNMC entiende que la venta centralizada proporcionará una mayor igualdad en la competición y así ayudará a equilibrar la economía de los clubes.

2.1.4.2 REPARTO DE LOS INGRESOS

En el análisis que viene a continuación se podrán observar las diferencias que hay en la distribución de los ingresos entre los diferentes equipos que forman la máxima competición nacional.

En el fútbol español, la distribución de los ingresos por los derechos televisivos es de la siguiente manera:

En las temporadas anteriores, la venta individualizada provocaba claramente un beneficio para el FC Barcelona y el Real Madrid, que se llevaban entre los dos el 50% de los ingresos. Por lo tanto, la distribución del dinero se hacía de manera desigual entre los clubes más poderosos de España y el resto de clubes de la competición.

A partir de la temporada 2016/2017, la actual, el reparto de ingresos será distinto a las temporadas anteriores. *La Liga* española ha sido una de las últimas en cambiar el modelo de negociación de los derechos televisivos. Lo que se pretende hacer con el cambio de venta individualizada a la venta conjunta de los derechos de televisión es que entre los dos grandes equipos de fútbol y el resto no haya tanta diferencia en los ingresos por televisión que cada

uno reciba. Por tanto, pretende reducir la diferencia tan grande que había entre lo que ingresaban el FC Barcelona y el Real Madrid y lo que podía ingresar un club que acababa de ascender a la Primera División.

Según el Real Decreto-ley 5/2015, de venta centralizada, a partir de la temporada actual, el reparto de los ingresos en *La Liga* Nacional de fútbol es la siguiente:

- El 50% del total ingresado lo percibirán, a partes iguales, todos los equipos de la competición.
- Un 25% se dividirá en función de la clasificación de cada club en los últimos 5 años en *La Liga*.
- El otro 25%, de acuerdo a los ingresos de cada equipo procedentes de la taquilla, el número de socios o abonados.

En pocas palabras, el cambio en el reparto de los ingresos, entre las temporadas pasadas y esta será un poco más equilibrado, pero aún está lejos de ser tan equitativo como la *Premier League* inglesa. Este paso es importante para darse cuenta que el modelo de reparto anterior hacía que la competición estuviera en desigualdad económica entre los clubes que forman parte de *La Liga*.

Como se ha dicho anteriormente, en el modelo español, los dos grandes beneficiarios eran los dos grandes equipos, el FC Barcelona y el Real Madrid, que estaban favorecidos por el diseño de reparto de los ingresos de las televisiones que hay en *La Liga* nacional. Por tanto, hay una clara diferencia entre los ingresos que obtenían estos equipos y los ingresos que obtenían los restantes equipos de la competición nacional de fútbol profesional.

En la tabla que viene a continuación, de los 20 equipos de la Primera División se pueden observar los 3 clubes que obtienen los mayores ingresos, 3 que estarían en la mitad de la tabla de ingresos y los 3 equipos que ingresan menos dinero.

Tabla 8:

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE TV A CADA CLUB DE PRIMERA (Millones de euros)						
CLUBES	2014/2015	%	2015/2016	%	PREVISIÓN 2016/2017	%
FC BARCELONA	138	20,07	140	14,4	149,84	11,70
REAL MADRID	138	20,07	140	14,4	142,67	11,14
ATLETICO DE MADRID	41,66	6,06	69,08	7,10	102,89	8,03
SEVILLA	35	5,09	48,52	4,99	66,18	5,16
ATHLETIC BILBAO	32,5	4,72	47,88	4,90	71,09	5,55
REAL SOCIEDAD	25,06	3,64	38,56	3,96	55,65	4,34
UD LAS PALMAS*	2,83	-	27,65	2,84	42,50	3,31
SPORTING GIJON*	2,76	-	29,84	3,06	42,28	3,30
SD EIBAR	15,28	2,22	28,18	2,90	41,86	3,27
TOTAL TODOS LOS CLUBES DE 1ª DIVISIÓN	687,6	100	973	100	1281,58	100

Fuente: Diario Palco23, 2016

*No disputaban la competición. Los ingresos son de la Segunda División.

A través de la tabla 6 se observa una evolución de los ingresos que obtienen los diferentes clubes de la Primera División por los derechos audiovisuales. Se puede analizar tres puntos diferentes:

1. Crecimiento del total de los ingresos que se obtienen. En la temporada 2014/2015, la venta de los derechos audiovisuales se hacía individualmente, había menos ingresos totales pero que beneficiaban a los equipos grandes, el Barcelona y el Madrid que obtenían un 40% del total de los ingresos. A partir de la temporada 2015/2016, la venta ya fue de manera conjunta aunque sin que estuviera aprobada la ley, la cual entró en vigor en la temporada 2016/2017. En la temporada 2015/2016, los ingresos totales se han visto aumentados con respecto a la temporada anterior debido a la venta conjunta.
2. Beneficiarios de la venta conjunta. Los principales beneficiados por esta implantación de la nueva comercialización, han sido los equipos pequeños que han visto aumentado sus ingresos por el nuevo sistema de reparto de los derechos audiovisuales del fútbol, ya que sus porcentajes han aumentado de manera considerable.
3. Perjudicados de la venta conjunta. Los perjudicados en este caso, son los dos grandes equipos españoles, que han visto como el porcentaje de ingresos ha disminuido con respecto a los años anteriores, aunque la cantidad es mayor, ya que los ingresos totales obtenidos con la venta conjunta han aumentado. Esto se debe al sistema de nuevo reparto entre todos los equipos de la Primera División y a la venta conjunta.

Después del análisis cabe destacar que aún hay una diferencia muy grande, de más de 100 millones de euros entre el equipo que ingresa la cantidad mayor (F.C. Barcelona) y el que ingresa menos dinero. Por eso en la competición hay equipos que tienen una ventaja mayor en comparación con los otros equipos. Un ejemplo sería que en los últimos 10 años, el Barcelona ha ganado 6 veces la máxima competición nacional, el Madrid la ha ganado 3 veces y el Atlético de Madrid la ha ganado 1 vez. (*La Liga*).

Compararemos el sistema español con otro sistema de reparto de ingresos, como el modelo inglés, que se hace por venta centralizada. En el modelo inglés, desde el 1992, año en el que los clubes de la *Premier League* se pusieron de acuerdo para la distribución de los ingresos, se siguen los

siguientes criterios: ("Sepa cómo se han repartido los clubs de la Premier los derechos de tv.", 2016):

- El 50% de los ingresos por la retransmisión en el Reino Unido, reporta la misma cantidad a todos los equipos. Es decir, aunque quedés primero o último, la cantidad recibida por cada equipo es la misma.
- El 25% por los méritos de cada club, es decir, por la posición clasificatoria en la cual ha quedado cada equipo.
- El 25% por el número de partidos de cada equipo retransmitidos en el Reino Unido. En otras palabras, el equipo más retransmitido en televisión ocupará el primer puesto en ingresos en este apartado, y el equipo del que menos partidos se hayan retransmitido será el que menos ingresos obtenga.
- Reparto igualitario entre todos los clubes de la primera división inglesa de los márgenes comerciales y en los derechos internacionales.

Analizando las cifras de los ingresos comunes de los equipos de la *Premier League*, podemos ver que: ("Sepa cómo se han repartido los clubs de la Premier los derechos de tv.", 2016):

1. La porción equitativa para todos los equipos de la *Premier League*: son de 21.924.800 millones de libras para cada uno de los 20 equipos de la competición.
2. Los ingresos de la televisión en el extranjero también se reparten a partes iguales a todos los clubes. La cantidad que reciben cada uno de ellos es de 29.415.848 millones de libras.
3. La tarifa comercial, que es igual para todos los equipos. Cada uno ingresa 4.509.152 millones de libras.

En la siguiente tabla se muestran los 3 equipos con mayores ingresos, 3 que tienen unos ingresos medios, y los 3 que menos ingresan de la *Premier League*. Se pueden observar las tarifas que los clubes obtienen de manera desigual, ya sea por méritos deportivos (según la clasificación que obtienen a

final de temporada) o según las retransmisiones que hacen de cada club las televisiones.

El ingreso total que obtienen los diferentes clubes es la suma de los ingresos comunes explicados anteriormente y los ingresos que se obtienen de manera desigual que son los que aparecen en la tabla 9.

Tabla 9:

INGRESOS DE LA TV A LOS CLUBES DE LA <i>PREMIER LEAGUE</i> .			
(Libras)			
TEMPORADA 2015/2016			
Clubes	Pago por los partidos emitidos en televisión	Mérito deportivo (según la clasificación)	Ingreso total (ingresos comunes + ingresos desiguales)
Arsenal	21.496.762	23.605.95	100.952.257
Manchester City	20.000.918	21.120.885	96.971.603
Manchester United	20.748.840	19.878.480	96.477.120
Lieicester City	12.521.698	24.848.100	93.219.598
Chelsea	17.757.152	13.666.455	87.273.407
Swansea City	8.782.088	11.181.645	75.813.533
AFC Bournemouth	8.782.088	6.212.025	70.843.913
Norwich City	8.782.088	2.484.810	67.116.698
Aston Vila	9.530.010	1.242.405	66.622.215
Total: 20 equipos	260.904.868	260.905.050	1.638.805.918

Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos del periódico Palco23 (Ménchen, 2016)

En la temporada 2015/2016, el club de fútbol que más ingresó fue el Arsenal, con unos 100 millones de libras esterlinas; mientras que el equipo que menos ingresó la temporada pasada fue el Aston Vila, con unos 66 millones de libras. Así que, entre el que más ingresó y el que menos solo hay una diferencia de 34 millones de libras. Se puede decir que el reparto de los ingresos en esta liga, la *Premier League*, es un reparto equitativo entre los diferentes clubes que forman parte de ella.

La inglesa es la liga más equitativa de todas las grandes ligas europeas ("Sepa cómo se han repartido los clubs de la Premier los derechos de tv.", 2016). Una mayor igualdad en ingresos por los derechos televisivos, provoca que exista más igualdad en la competición. Un ejemplo de esto es el actual campeón de la liga inglesa en la temporada 2015/2016, el *Leicester City*, un equipo que ascendió a la primera división inglesa en la temporada 2013/2014.

2.1.4.3 DIFERENCIAS ENTRE LAS DOS COMPETICIONES

La clara diferencia entre las dos competiciones son los ingresos que obtienen por los derechos audiovisuales del fútbol. En la *Premier League*, 1.638 millones de libras (que equivalen a unos 1.934 millones de euros) y en *La Liga*, 1.281 millones de euros. Esto se debe al mayor poder adquisitivo de las televisiones inglesas y a las negociaciones estratégicas que lleva a cabo la *Premier League*. Además hay que tener en cuenta que en el caso español es el primer año que se utiliza este nuevo sistema de comercialización, mientras que en la *Premier League* se implantó en el 1992.

Si se observa la tabla 8 y la tabla 9 puede verse que hay otra diferencia entre los que más ingresan y los que menos ingresan de las dos competiciones. En *La Liga* el que más ingresa supera los 140 millones de euros y en la *Premier* no llega a los 101 millones de libras, que equivalen a 119 millones de euros. Por otra parte, haciendo referencia al equipo que menos ingresa, en el caso de *La Liga* no supera los 42 millones de euros, mientras en la *Premier* supera los 66 millones de libras, que equivalen a 77 millones de euros. Aquí se puede observar la desigualdad que hay aún en la competición española de fútbol.

Otra diferencia importante entre los dos modelos comentados anteriormente es que en Inglaterra está prohibido televisar algunos partidos, concretamente todos los partidos que se juegan a las 15:00h (hora inglesa), por una regla del fútbol británico. Existe un pacto entre la Federación, la *Premier League* y las divisiones inferiores, desde hace muchos años, que establece que esa es una hora para acudir a los estadios, es decir, una franja horaria reservada para que los aficionados acudan a los estadios a ver los partidos en directo, una manera de fomentar que los socios vayan a los campos de fútbol y de proteger al fútbol

(De Grado, 2016). Por el contrario, en el modelo español, todos los partidos son televisados por un canal en abierto o por un canal de pago, para explotar la competición al máximo.

Además de la comparación del reparto de los ingresos, haremos una comparación de los precios que tienen que pagar los consumidores para poder ver los partidos de fútbol en sus hogares.

Tabla 10:

COSTE MÍNIMO ANUAL PARA VER EL FÚTBOL EN TELEVISIÓN			
PAÍSES	COSTE ANUAL (euros)	SALARIO MEDIO NACIONAL (euros)	PORCENTAJE SOBRE EL SALARIO MEDIO (%)
ESPAÑA	612,98	26,259	2,33
REINO UNIDO	631,25	49,621	1,2

Fuente: Web Kelisto.es (2016)

Como se puede observar en la tabla anterior, según el estudio realizado en 2016 por la web kelisto.es (especializada en elaborar trabajos comparativos de productos), el coste anual para ver el fútbol es mayor en el Reino Unido, ahora bien, el porcentaje que tiene que destinar un consumidor al fútbol es muy superior en España, ya que el salario medio anual es muy superior en el Reino Unido.

2.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Según Porter (2002), en esta fuerza competitiva se determina si la rivalidad que tiene esta industria es de muchos o pocos competidores. Este factor depende del grado de concentración que se encuentre en el sector, de la diferenciación

del producto, la diversidad de los competidores o la existencia de barreras de salida.

Actualmente, Movistar, Vodafone, Orange y, por último, Telecable (solo en Asturias) ofrecen prácticamente todo el fútbol nacional. Los canales que pueden ver los partidos son: beIN LaLiga (Mediapro), beIN Sports (Mediapro), Movistar Partizado (Movistar +) y el partido en abierto en Canal Gol (Mediapro). Muñoz (2016).

Tabla 11:

EVOLUCION DE LOS PRECIOS QUE PAGAN LOS CONSUMIDORES PARA VER EL FÚTBOL*			
(euros al mes)			
OPERADORAS	2014/2015	2015/2016	2016/2017
CANAL +	21.95	-	-
ONO	38.56	-	-
ORANGE	26.56	58.90	70
MOVISTAR	21.95	-	-
GOL TV	24.08	-	-
MOVISTAR +	-	74.90	115
VODAFONE	-	65	70

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de las páginas webs oficiales de cada compañía.

*Tarifas más baratas para poder ver todo el fútbol. Los precios son una aproximación.

Como se puede observar en la tabla anterior, en la temporada 2014/2015, el precio más barato, era el del Canal+, esta compañía solo ofrecía televisión, en diferencia a las operadoras que exigían contractar obligatoriamente otros servicios. El mismo precio ofrecía Movistar pero con la diferencia de que para poder ver el fútbol a este precio, tenías que añadir esta cantidad a la cuota mensual del ADSL o fibra. Las otras operadoras también exigían tener

contratado el ADSL con ellos y añadir estos precios a las cuotas mensuales. Además, la mayoría de las operadoras también exigían 12 o 18 meses de permanencia. (García, 2014)

A partir de la temporada 2015/2016, son tres la únicas operadoras que proporcionan el fútbol a sus clientes, ya que por una parte ha habido dos fusiones, la primera entre Canal + y Movistar (ahora Movistar +), y la segunda entre Vodafone y ONO. Por otra parte GOL TV ha pasado a ser un canal en abierto.

Los precios han aumentado en los últimos años. Este incremento es provocado por el aumento de servicios que se ofrecen por parte de las compañías telefónicas. Cada operadora busca su manera de atraer a los consumidores del fútbol ofreciéndoles distintos paquetes y promociones, por esto es difícil poder hacer una comparación, ya que hay opciones más económicas pero que no incluyen todo el fútbol. Y también por el cambio del sistema de comercialización del fútbol.

2.1.5.1 RIVALIDAD ENTRE LAS TELEVISIONES

Hay una gran competencia entre las televisiones de pago y las que emiten en abierto. En un mercado tan interesante como es el del fútbol, cualquier televisión quiere obtener sus derechos audiovisuales para así poder retransmitir los partidos, ya que, como se ha ido indicando, el fútbol es un deporte que tiene mucha audiencia en España, y eso genera unos ingresos altos a nivel de publicidad.

Desde hace décadas, existe este enfrentamiento llamado “guerra del fútbol” entre las televisiones que quieren obtener los derechos televisivos del fútbol. El conflicto se inició entre las televisiones autonómicas, TVE y Canal Plus (ahora llamado Movistar plus, por la reciente fusión entre las dos empresas, Canal Plus y Movistar) en los años noventa hasta los roces entre Sogecable y Mediapro. La rivalidad siempre es entre las dos productoras más fuertes del territorio español, por tanto se puede decir que hay un duopolio para hacerse con los derechos audiovisuales del fútbol, por eso es necesario que se establezca una regularización. (Bonaut, 2010).

Hay que añadir que de la rivalidad para obtener los derechos se benefician los clubes, ya que, si hay rivalidad, las televisiones pagan más para poder conseguir los derechos y para que no los consiga la competencia.

El Real Decreto–ley 5/2015, de 30 de abril, establece un sistema de comercialización conjunta de los derechos del fútbol profesional que evite guerras entre operadoras y desigualdades económicas entre los clubes. Un paso importante, para que las “guerras del fútbol” no se vuelvan a repetir.

En la última regulación de la CNMC (2015) se puede ver como mediante la nueva forma de distribuir los derechos televisivos hay diferentes lotes, a unos solo pueden acceder las televisiones de pago y otros lotes que son exclusivamente para las televisiones en abierto. Esta nueva forma de distribución provoca que, según el tipo de televisión que sea (es decir, de pago o en abierto) pueda pujar por un lote o por otro.

Las dos grandes productoras que existen en España poseen tanto canales de pago como canales en abierto y por tanto las dos pueden pujar por todos los lotes y después distribuirlos en los canales correspondientes.

2.1.5.2 RIVALIDAD ENTRE PROVEEDORES.

En la industria del fútbol, el producto que se vende es el partido de fútbol, por tanto, desde la subasta de los lotes (en comercialización conjunta) ya hay competencia para su adquisición y así tener los derechos audiovisuales de la competición nacional. Una vez obtenido los derechos para los canales de pago, estos llegan a las televisiones por parte de las tres operadoras que hay en España, por tanto, hay rivalidad para ofrecer los mejores precios para que contraten su operadora y, como se pudo ver anteriormente, ofrecen unos precios similares. Ya que a partir del 2014, se produjeron dos compras de operadoras, la primera fue la compra de ONO por parte de Vodafone y en el 2015, Orange compró a Jazztel. Una vez eliminadas dos empresas competidoras del mercado, que tenían los precios más baratos, las empresas más fuertes del mercado se han consolidado.

Después de haber visto los paquetes que ofrecen las operadoras españolas, se puede observar que el partido más atractivo (en Movistar, *el Partidazo*) tiene un suplemento más en el caso de contratarlo con Movistar, ya que ellos integran el fútbol según sus megas contratados. Las operadoras ofrecen ofertas a principios de temporada u otros tipos de ventajas, porque lo que pretenden es atraer tanto a particulares como a negocios.

También hay que tener en cuenta que las empresas que obtienen los derechos audiovisuales tienen unos costes fijos muy altos (ya que invierten en poder tener los derechos del fútbol y esta inversión es muy alta), por tanto las encargadas de distribuir el fútbol (operadoras) tienen que ofrecer unos precios por sus servicios parecidos. Estas empresas intentan atraer el máximo posible a los aficionados de este deporte y así aumentar sus suscripciones a canales de pago y poder hacer frente a los altos costes que tienen con estos ingresos que les proporcionarían.

Como podemos ver hay rivalidad entre empresas para poder obtener los derechos audiovisuales del fútbol. Pero también hay rivalidad entre las diferentes operadoras que hay en España para que se pueda contratar el fútbol tanto para particulares como para negocios.

2.1.5.3 AUDIENCIAS DE LOS PARTIDOS DE LA LIGA.

Para analizar la última fuerza de Porter, la rivalidad entre competidores, es importante saber qué porcentaje de audiencias tienen los partidos de fútbol. La rivalidad de los proveedores del fútbol se establece porque lo que quieren es aumentar la cuota de telespectadores, es decir la audiencia, porque para las televisiones es especialmente significativa la audiencia con la que cuenta su programación, en este caso, el fútbol.

Como se ha podido observar en el análisis sobre las emisiones más vistas por televisión, tanto en canales en abierto como en canales de pago, las emisiones más vistas eran las de los partidos de fútbol, aunque también el pre-partido y el post-partido.

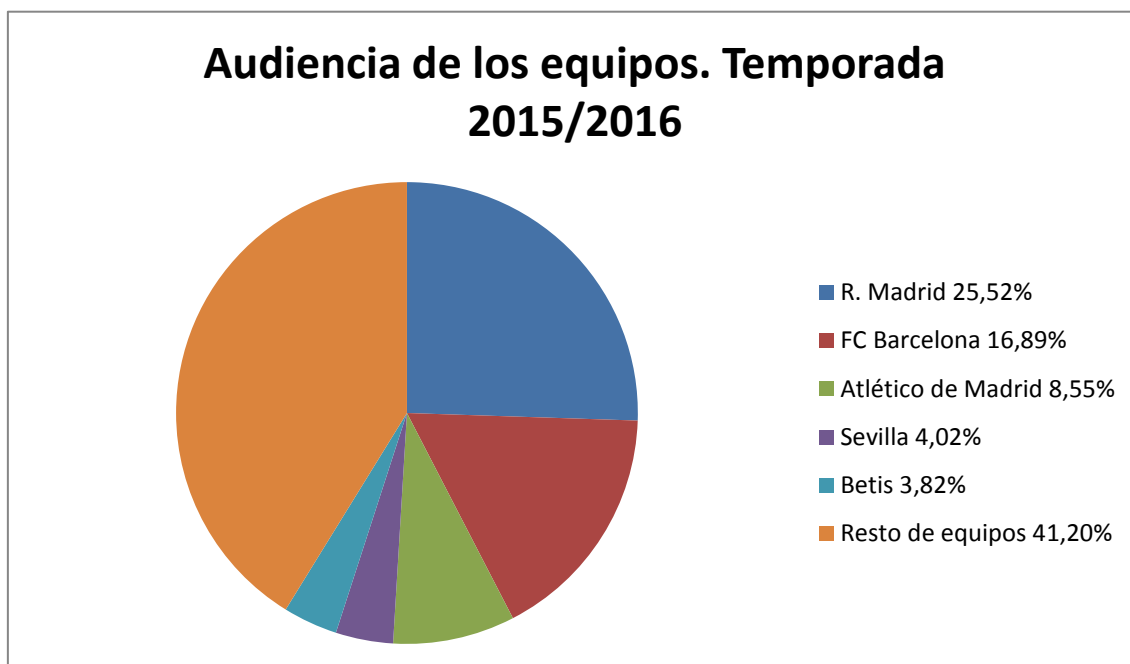
Por tanto, cuantos más partidos televisen; más posibilidades de obtener una mayor cuota de telespectadores, especialmente si emiten los partidos de los dos equipos más mediáticos de *La Liga*, el Barcelona y el Madrid. Un ejemplo de este hecho es que el partido Barcelona-Madrid del 3 de diciembre del 2016 tuvo un 76,2% de cuota de pantalla en televisión de pago y también fue la emisión en directo más vista en 2016, según un informe elaborado por Barlovento Comunicación.

Las audiencias de cada partido son muy importantes y tienen un gran significado para los canales de televisión. La empresa que retransmite los partidos invierte una gran cantidad de dinero para poder emitirlos y, por esto, lo que quiere es que sean vistos por el mayor porcentaje de telespectadores posibles. También es normal que las televisiones tengan preferencia por emitir unos partidos antes que otros, porque hay equipos que tienen unas audiencias superiores a los otros, como puede ser un Barcelona- Real Madrid.

A la hora de decidir cuándo televisar un partido, pueden tener en cuenta las franjas horarias en las que se ven más partidos. En la temporada pasada, la del 2015/2016, los partidos de las 12,00 horas fueron los que tuvieron una menor audiencia, con un 3,2%; mientras que los que tuvieron una mayor audiencia fueron los de las 20,45 horas, con un 11,9 % en abierto y un 16,3% de pago. El mejor día para televisar un partido y obtener una mayor audiencia es el sábado por la noche, con un 34.8%. Todos estos datos son de gran importancia para las televisiones a la hora de televisar un partido. (Lara, 2016)

A continuación, se observa un gráfico de las audiencias de los equipos de la Primera División en España.

Gráfico 2:

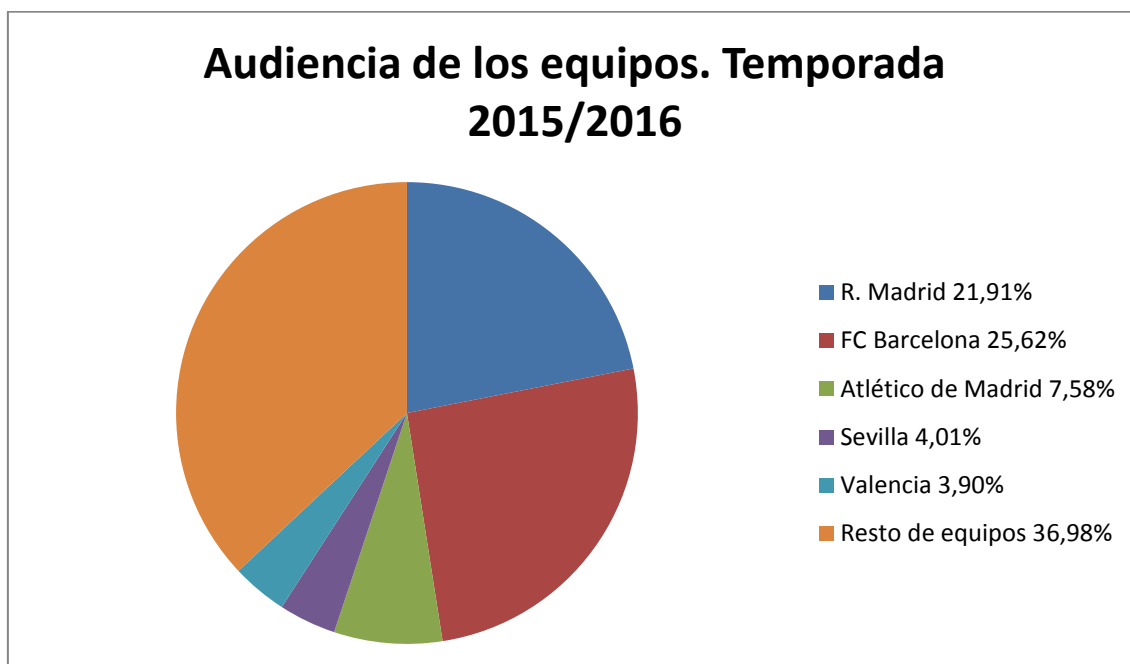


Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del periódico *As* (Matilla, A. Junio 2016)

Como se puede observar en el gráfico anterior, el Real Madrid es el equipo que más audiencia tiene en *La Liga*, con un 25,52%, seguido de FC Barcelona, con un 16,89%. Por tanto, estos dos clubes juntos tienen una audiencia del 42,41%, casi más que los otros 18 equipos juntos, que suman el 57,59% restante. Analizando las cifras se entiende porque la mayoría de televisiones quieren televisar el Madrid o el Barcelona, para así aumentar su audiencia. Así pues, el Madrid es el equipo más visto a nivel nacional y los dos grandes equipos son los que ganan más en términos económicos, también lo son en masas de audiencia y en seguimiento por parte de los aficionados al fútbol.

A continuación podemos ver una gráfica con las audiencias de los equipos de la Primera División en el extranjero.

Gráfico 3:



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del periódico As (Matilla, A. Junio 2016)

En el gráfico se puede observar que en la audiencia del extranjero cambian un poco los porcentajes. En este caso el que tiene más telespectadores es el FC Barcelona, con un 25,62%, es el equipo favorito en el extranjero. Le sigue el Madrid, con un 21,91%. Comparando estos datos con el gráfico anterior (el 3) podemos ver como estos dos equipos se han intercambiado las posiciones de más audiencia. Otro factor curioso es que un equipo que antes no se encontraba entre los 5 más vistos, el Valencia, en este caso ocupa la quinta posición, con un 3,90%, un porcentaje bastante pequeño en comparación con los dos primeros. La tercera y cuarta posición de equipos más vistos son los mismos en España que en el extranjero, el Atlético de Madrid y el Sevilla. El que desaparece de las estadísticas es el Betis, que en este caso ya no se encuentra en los equipos más vistos, mientras que en el gráfico de España ocupaba la quinta posición. Este hecho puede deberse a que este equipo tiene muchos seguidores, pero solo dentro del territorio nacional.

Por último, vemos que los tres equipos más vistos en el extranjero tienen el 55,11% de la audiencia. Esto supone que estos equipos tienen muchos seguidores tanto dentro como fuera de nuestro país, por tener a los mejores jugadores nacionales y extranjeros. Los jugadores extranjeros líderes en las selecciones de sus países son seguidos por sus compatriotas cuando juegan con sus equipos.

3. REFLEXIONES FINALES

En este apartado, se elabora una reflexión personal sobre el análisis sectorial anterior.

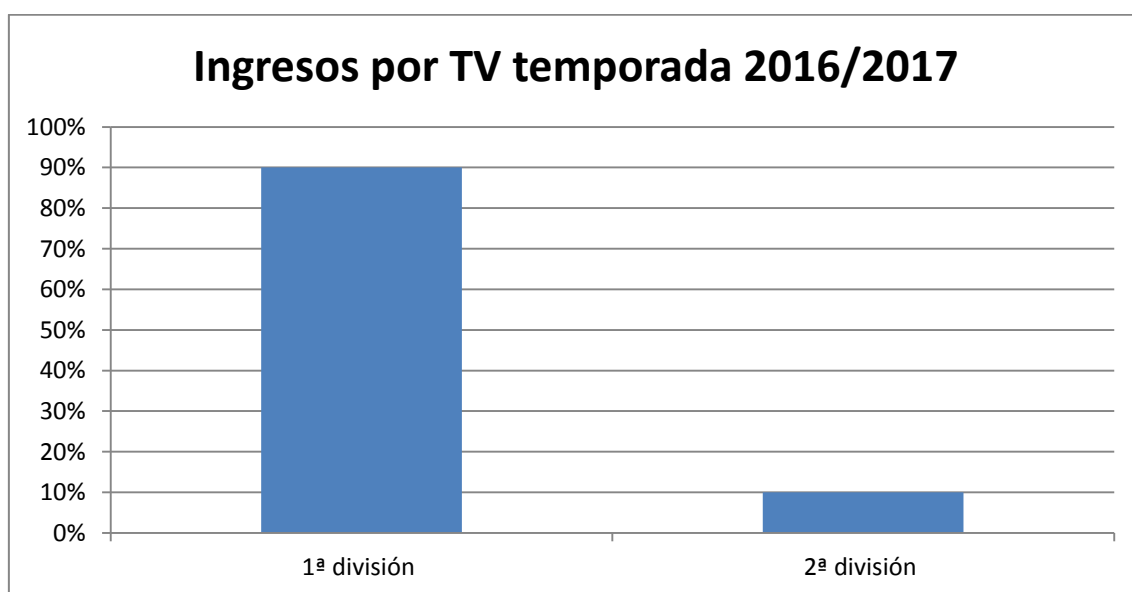
Las programaciones más vistas durante el último mes son partidos de fútbol, la mayoría jugados por el Barcelona o el Madrid, los dos equipos españoles más grandes y con mayores ingresos económicos.

Hay que tener en cuenta que los grandes equipos lo son porque tienen un mayor número de socios, aficionados y, por supuesto, un poder en el mercado que no tienen los clubes minoritarios. Por tanto, para que *La Liga* sea una competición igualitaria no solo se necesita un cambio en el modelo de negociación, sino un cambio en el mercado para que cualquier club pueda competir con los grandes.

4. DIFERENCIAS ENTRE LA PRIMERA Y LA SEGUNDA DIVISIÓN

Según el Boletín Oficial del Estado núm. 104 (mayo 2015) el reparto de los ingresos obtenidos por la explotación de los derechos televisivos será el siguiente:

Gráfico 4:



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, hay mucha diferencia entre lo que ingresa un equipo que juega en primera división y otro en segunda. Este hecho se debe a la expectación mediática que supone un partido de primera.

Según el Real Decreto- ley 5/2015, el reparto se hace de la siguiente forma. La Liga Nacional de Fútbol Profesional distribuirá las cantidades de acuerdo a los criterios que se han acordado:

El 50% de la cantidad que va destinada a la Primera División se repartirá a partes iguales entre los diferentes clubes que participan en esta competición. Por otra parte, en el caso de Segunda División, es el 70% del montante destinado a esta categoría el que se repartirá a partes iguales entre los clubes que compiten en esta Liga.

Para la cantidad restante, se repartirá de una forma variable. La mitad de esta cantidad, es decir el 25% del total en Primera División y el 15% del total en Segunda División, se asignará en relación a los resultados deportivos de cada club. En el caso de la Primera División se tendrán en cuenta las 5 últimas temporadas de cada club y en la Segunda División se tendrá en cuenta únicamente la última temporada.

La última parte que queda por repartir, un 25% más en el caso de la Primera División y un 15% en el caso de la Segunda División se repartirá en función de la implantación social que tenga cada club. Esto se corresponderá con la recaudación que obtengan de la venta de entradas en taquilla y de los socios o abonados que tenga cada club.

En resumen, todos los equipos tanto de Primera como de Segunda División obtendrán unos ingresos por los derechos televisivos de la siguiente forma, mediante una 'tarifa en dos partes' de:

- Una parte fija: que será para todos los clubes de la competición igual, tanto si se queda en primera posición como en la última posición de *La Liga* española.
- Una parte variable: que será diferente para cada club de *La Liga*. Será mayor como consecuencia de los logros deportivos de cada club y, además, según los abonados que tengan y de las entradas que se vendan en las taquillas. La parte variable da una clara ventaja a los grandes clubes, sobre todo en la Primera División, ya que son los que siempre suelen ocupar las primeras posiciones de *La Liga*. Esto provoca que sean los clubes que más ingresos adquieran en total.

CONCLUSIÓN

1. La posibilidad de que entren nuevos competidores potenciales en este sector es baja, ya que nos encontramos diferentes barreras que dificultan el acceso a obtener los derechos audiovisuales. Se necesita una alta inversión para entrar en el mercado y, además, existen unas barreras legales que dificultan la entrada. Una posibilidad para poder acceder en el mercado sería mediante fusiones de dos o más empresas, como ha pasado recientemente con Movistar y Canal Plus.
2. El poder de negociación de los clientes, tanto de particulares como de los negocios, es bajo, ya que son las operadoras las que establecen los precios para poder ver los partidos por televisión. Por eso, son los clientes los que tienen que decidir si contratan o no los canales de pago, solo tienen el poder de elegir la operadora más barata o que mejor les convenga.
3. Los partidos de fútbol en España son las retransmisiones que más audiencia obtienen, tanto en los canales en abierto como en los de pago. Por tanto, no hay una gran competencia con otros productos como pueden ser las series y las películas.
4. Cada competición de fútbol es diferente, es decir, que el reparto de los ingresos también lo es. El modelo inglés de reparto de los derechos audiovisuales es el más equitativo de todas las grandes competiciones europeas, entre el equipo que más gana y el que menos hay una diferencia de tan solo 34 millones, que parece mucho, pero hay que tener en cuenta que en España la diferencia es de 100 millones con el nuevo sistema de reparto de ingresos.
5. Desde hace años existe una rivalidad alta entre las diferentes empresas que quieren adquirir los derechos audiovisuales del fútbol. Por esto, en el nuevo Real Decreto-Ley 5/2015, se establece un sistema de comercialización conjunta de los derechos del fútbol profesional que evite guerras entre operadoras, para evitar “la guerra del fútbol”. También hay rivalidad entre las operadoras para hacerse con los clientes del fútbol.
6. A parte de los derechos audiovisuales, hay que dar una importancia a la audiencia que tiene *La Liga*. Para el sector de la televisión, cuanto más audiencia tenga un partido, más recaudaran las empresas televisivas. Así que, analizando los partidos, podemos ver que los partidos de la noche son los que tienen más audiencia, por tanto, serán los más codiciados para el sector televisivo, ya que son los más rentables. Además, si el partido es por la noche y en sábado, el porcentaje de audiencia aumenta.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudo San Emeterio, Á., & Toyos Rugarcía, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide.
- Arribas, C. (2015, noviembre 15). "La Liga vende sus derechos en el extranjero por 615 millones." *Diario El País*. Disponible desde http://deportes.elpais.com/deportes/2015/10/14/actualidad/1444846174_542956.html
- Balseiro, J. (2015, noviembre 13). "Temporada 16-17: habrá fútbol a las 13:00 y no a las 22:00h." *Diario As*. Disponible desde http://futbol.as.com/futbol/2015/11/13/primer/1447432505_076243.html
- Barlovento comunicación (2017, marzo). Análisis mensual del comportamiento de la audiencia televisiva. Disponible desde <https://www.barloventocomunicacion.es/images/publicaciones/barlovento-audiencias-marzo2017.pdf>
- Blanco, A. (2016, Mayo 25). El Arsenal lidera el reparto de los derechos televisivos de la Premier. El Leicester, campeón de la *Premier League*, ha recibido diez millones de euros menos que los 'gunners' en derechos televisivos. *Diario Marca*. Disponible desde <http://www.marca.com/futbol/premier-league/2016/05/24/57448ac222601d23768b467f.html>
- Bonaut, J. (2010) El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de *La Liga de Fútbol Profesional (LFP)*. Vol. XXIII. Núm. 2 Impreso
- Comisión Nacional de los Mercados y de la competencia del fútbol (2015). Informe CNMC sobre la propuesta de la LNFP de condiciones para la comercialización centralizada de los derechos audiovisuales de campeonato nacional de fútbol en las temporadas 2016/2017 a 2018/2019. Madrid.

- De la Riva, M. (2016, Abril 11). Dónde ver todo el fútbol en TV en la temporada 2016-2017. *Diario As*. Disponible desde http://futbol.as.com/futbol/2016/04/11/mas_futbol/1460379040_727655.html
- De Grado, Á. (2016, Octubre 12). El Clásico no se verá en Inglaterra por el bloqueo televisivo. *Diario Marca*. Disponible desde <http://www.marca.com/futbol/primera-division/2016/10/12/57fe010b22601df4068b462f.html>
- Fernández, E. (2015, Diciembre 02). Mediapro se queda toda *La Liga* de pago, menos el 'partidazo' de Movistar. *Diario El Mundo*. Disponible desde <http://www.elmundo.es/television/2015/12/02/565f5d83268e3eeb588b4605.html>
- García, Atenea (2014, Agosto 29) ¿Cuánto te costará ver los partidos de liga esta temporada en casa? *Diario Expansión*. Disponible desde <http://www.expansion.com/2014/08/29/empresas/tmt/1409328354.html>
- Lara, L. (2016, Octubre 14). Conoce las audiencias de todos los partidos de Liga. Laboratorio de datos. El Barcelona- Atlético es el encuentro más visto en las siete primeras jornadas. *Diario Marca*. Disponible desde <http://www.marca.com/futbol/laboratorio-datos/2016/10/14/5800faac46163fb1308b45ea.html>
- LFP (2015, Noviembre 13). *La Liga* de Fútbol Profesional. Bases concursos de Derechos Audiovisuales. Disponible desde <http://www.laliga.es/bases-concursos-de-derechos-audiovisuales/lot/v-131115>
- LFP (2017). *La Liga* de Fútbol Profesional. Estadísticas históricas. Disponible desde <http://www.laliga.es/estadisticas-historicas/clasificacion/primera>
- "Los españoles, los europeos que pagan más caro ver todo el fútbol en televisión" (2016, Octubre 13) *Kelisto.es*. Disponible desde <https://www.kelisto.es/internet/reportajes/los-espanoles-los-europeos-que-pagan-mas-caro-ver-todo-el-futbol-en-television-4789>

- Malo, V. (2016, Enero 12). Movistar Plus paga 2.400 millones a Mediapro por los derechos televisivos del fútbol. *Diario Economía Digital*. Disponible desde http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/movistar-plus-paga-2-400-millones-a-mediapro-por-los-derechos-televisivos-del-futbol_180972_102.html
- Matilla, A. (2016, Junio 03). El Real Madrid se ve más en España y el Barcelona, fuera. Las audiencias de *La Liga*. *Diario As*. Disponible desde http://futbol.as.com/futbol/2016/06/03/primera/1464912308_909956.html
- Ménchen, M. (2016, Marzo 06). ¿Cuánto recibirá finalmente cada club de *La Liga* por TV en la 2016-2017. *Diario Palco23*. Disponible desde <http://palco23.com/clubes/20160603/cuanto-recibira-finalmente-cada-club-por-tv/>
- Muñoz, R. (2016, Agosto 19). Dónde ver el fútbol y por cuánto en la temporada 2016/2017. *Diario El País*. Disponible desde http://economia.elpais.com/economia/2016/08/16/actualidad/1471376363_226278.html
- Orange España S.A. (2017) Televisión para bares. Disponible desde https://ayuda.orange.es/empresas/orange-tv/mi-servicio/1686-como-puedo-contratar-el-futbol-de-orange-para-mi-bar?utm_source=orange&utm_medium=telco&utm_term=ayuda_orange_tv_para_bares&utm_campaign=orange_tv_para_bares
- Porter, M. (2002) El análisis estructural de las industrias. En *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (pp. 19-45). México: Continental, 2002.
- Real Decreto- Ley 5/2015, del 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. Boletín Oficial del Estado, núm. 104 § sección I (2015)
- <https://www.boe.es/boe/dias/2015/05/01/pdfs/BOE-A-2015-4780.pdf>

"Sepa cómo se han repartido los clubs de la Premier los derechos de tv."
(2016, Mayo 25) *Diario Sport*. Disponible desde
<http://www.sport.es/es/noticias/premier-league/sepa-como-han-repartido-los-clubs-premier-los-derechos-5156630>

Telefónica España S.A.U. (2017) Televisión para bares. Disponible desde
<http://www.movistar.es/empresas/tv-para-bares/>

Vodafone España S.A.U. (2017) Televisión para tu bar. Disponible desde
<https://www.vodafone.es/c/autonomos/es/tienda/television/tv-para-tu-bar/>

