



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Final de Grado

Competencia en el mercado de derechos audiovisuales del futbol

José Miguel Garrido Muñoz

Grado de ADE

Año académico 2012-13

DNI del alumno: 43128706-A

Trabajo tutelado por Marc Escrihuela Villar
Departament de Economía Aplicada

El autor autoriza el acceso público a este Trabajo de Final de Grado.

Palabras clave del trabajo:
Futbol, derechos audiovisuales, televisión, Porter

ÍNDICE

1	RESUMEN.....	4
2	METODOLOGIA.....	5
3	INTRODUCCIÓN	6
4	OBJETO DEL TRABAJO	7
5	COMPONENTES DEL MERCADO DE DERECHOS AUDIOVISUALES DEL FUTBOL.....	8
5.1	EQUIPOS DE FUTBOL.....	9
5.2	OPERADORAS DE TELEVISIÓN.....	10
5.3	CONSUMIDORES.....	10
6	LEGISLACIÓN	12
6.1	Contratos en Europa	12
6.2	Contratos en España.....	13
6.3	Interés general	14
7	EVOLUCION TECNOLÓGICA DEL SECTOR.....	15
8	FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	16
8.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	16
8.1.1	VENTA CONJUNTA vs VENTA INDIVIDUALIZADA	17
8.1.2	INGRESOS POR TV	18
8.1.3	REPARTO	19
8.1.4	DEUDAS Y DEPENDENCIA DE LOS INGRESOS DE TELEVISIÓN EN EQUIPOS MODESTOS	24
8.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	24
8.2.1	BARES / RESTAURANTES.....	24
8.2.2	PARTICULARES.....	25
8.3	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	27
8.3.1	INVERSIÓN NECESARIA.....	27
8.3.2	LICENCIAS DE EMISIÓN	28
8.3.3	DURACIÓN DE LOS CONTRATOS	28
8.3.4	“SWITCHING COSTS” O COSTES DE CAMBIO	28
8.3.5	REPRESALIAS	29
8.4	AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS	29
8.5	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	32
9	LA “GUERRA” DEL FUTBOL.....	36
10	CONCLUSIONES.....	38
11	NOTAS Y REFERENCIAS.....	39
11.1	NOTAS.....	39
11.2	REFERENCIAS.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Gráfico 1: Origen de los ingresos de los 20 clubes más ricos de Europa. Fuente: Deloitte (2013).	18
Gráfico 2: Ingresos obtenidos por cada una de las cinco grandes ligas europeas. Fuente: Gay de Liébana (2011)	19
Ilustración 1: <i>Flujo de los derechos de retransmisión</i>	8
Ilustración 2: Mapa de los componentes del mercado de derechos audiovisuales.	11
Tabla 1: Partidos con mayor audiencia durante la temporada 2011/2012 Fuente: LFP(2013).	17
Tabla 2: Reparto de los ingresos en la Premier League. Fuente: Gay de Liébana (2011).....	20
Tabla 3: Reparto de los ingresos en la Liga Española. Fuente: Gay de Liébana (2011).....	21
Tabla 4: Comparación de resultados deportivos por países. Andreff, W., y Bourg, J.F. (2006)	23
Tabla 5: Top 20 de audiencias en el mes de Mayo de 2012. Fuente: Barlovento Comunicación (2012).	31
Tabla 6: Top 25 en audiencia en la historia de la televisión. Fuente Barlovento Comunicación (2010).	34

1 RESUMEN

El fútbol entendido como espectáculo, ha cogido fuerza con el paso de los años, en gran parte es debido a que diversas compañías de televisión han pujado con fuerza para hacerse con los derechos para la retransmisión de los partidos. En este trabajo se analizará el fútbol como producto televisivo, mediante las fuerzas competitivas de Porter y viendo diferencias que existen en cuanto a la forma de vender los derechos. En este análisis se llega a la conclusión de que el modelo actual en España no es el más eficiente para el conjunto de equipos de la competición, aunque sí para los dos equipos punteros, por tanto se crea un dilema entre elegir un modelo que opte por la mejora económica general o mantener el actual sistema que otorga prestigio internacional.

The football seen as a show has increased over the years, in large part due to various TV companies have bid hard to own the rights to broadcast the matches. In this article we analyze football as a television product by the competitive forces of Porter, and seeing differences in how to sell the rights. This analysis concludes that the current model in Spain is not the most efficient for all the teams in the competition, but it is for the two top teams, thus creates a dilemma between choosing a model that opts for general economic improvement or maintain the current system that grants international prestige.

2 METODOLOGIA

El trabajo se realizará mediante el análisis de cada una de las fuerzas competitivas de Porter para el mercado de los derechos de retransmisión de partidos de fútbol, desde el punto de vista de las operadoras de televisión, esto será después de haber recopilado información tanto a nivel nacional como internacional y reflexionado sobre la información obtenida en la bibliografía que se encuentra disponible al final de este trabajo.

3 INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad que entiende el deporte no solo como un método para estar en forma y conseguir una salud de hierro, sino que ha llegado a convertirse en una gran fuente de entretenimiento, a través de la emisión de competiciones de carácter profesional por televisión. El deporte en general posee numerosos adeptos, pero en España si hay un deporte que realmente apasiona, ese es el fútbol, también denominado “deporte rey”, capaz de paralizar el país durante la emisión de un encuentro, y de movilizar a millones de personas para festejar una victoria, algo que realmente no consiguen otros acontecimientos. Prueba de esto, ha sido la reciente victoria de la selección española en la Eurocopa de 2012, capaz de congregar a más de 15 millones de personas de media, cuyo minuto de oro reunió a casi 18 millones de espectadores, es decir, el 83'4% de la audiencia en ese momento estaba viendo el partido de fútbol.¹

Algo así, genera una actividad económica enorme en la que todos los actores participantes (federaciones, clubs, televisiones y espectadores) buscan obtener el máximo rendimiento posible. El fútbol vende, eso lo saben las empresas de comunicación audiovisual tanto en España como en el resto del mundo, por ese motivo se disputan los derechos de imagen sobre los eventos deportivos, a pesar de que conseguir esos derechos suponen inversiones astronómicas de millones de euros, ya que congregan a una multitud de seguidores que se reúnen delante del televisor cada vez que estos eventos deportivos se producen.

Las retransmisiones deportivas han ido evolucionando con el tiempo, si bien en España se basaban en información y resúmenes de los partidos disputados, allá por los años 50 cuando la señal recibida de televisión era en blanco y negro, más tarde la evolución tecnológica ya permitía la emisión de los partidos en directo. En estos momentos se retransmiten algunos eventos destacados en 3D, lo cual quiere decir que las empresas audiovisuales intentan unir las mejoras tecnológicas a las retransmisiones, es decir, intentan hacer que la experiencia para el consumidor sea lo más real y atractiva posible, ya que esa es su forma de innovación dentro de la industria televisiva.

4 OBJETO DEL TRABAJO

Después de esta pequeña introducción, a partir de ahora el estudio se centrará en analizar la retransmisión deportiva de partidos de fútbol en España como producto en sí mismo, y ello se realizará mediante un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter a través de:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de sustitutos.
- Rivalidad entre competidores existentes.

Finalmente obtendremos las conclusiones e intentaremos averiguar que método de venta de los derechos de imagen por parte de los clubs es mejor, y si el hecho de optar por un método u otro afecta a los resultados deportivos conseguidos por los equipos en las competiciones en las que son partícipes.

5 COMPONENTES DEL MERCADO DE DERECHOS AUDIOVISUALES DEL FUTBOL

Este es un sector en el cual podemos diferenciar claramente tres componentes, estos son, equipos de futbol, operadoras de televisión y consumidores finales. Los derechos de retransmisión siguen el siguiente camino:



Ilustración 1: *Flujo de los derechos de retransmisión*

Los equipos de futbol son dueños de sus derechos de retransmisión, estos los ponen a disposición de las operadoras de televisión que pujan por hacerse con los derechos de los equipos. Una vez las operadoras obtienen los derechos, realizan las retransmisiones de los encuentros, que ponen a la venta a los consumidores finales. A grandes rasgos este sería el funcionamiento del sector, a partir de ahora se va a describir cada componente del sector por separado para obtener una mayor profundidad en el análisis del sector.

5.1 EQUIPOS DE FUTBOL

La liga de futbol profesional en la categoría de primera división en España está compuesta por veinte equipos. Cada año los equipos participantes en esta competición varían, esto es debido a las reglas por las que se rigen y que establecen que los tres equipos con menor puntuación desciendan de categoría en favor de los tres equipos que compiten en la categoría de segunda división española que consiguen la mayor puntuación.

Los equipos que han disputado la primera división del futbol español durante la temporada 2012/2013 son los siguientes:

1. F. C. Barcelona
2. Real Madrid C. F.
3. Atlético de Madrid
4. Real Sociedad
5. Valencia C. F.
6. Málaga C. F.
7. Real Betis Balompié
8. Rayo Vallecano
9. Sevilla F. C.
10. Getafe C. F.
11. Levante U. D.
12. Athletic Club
13. R. C. D. Espanyol
14. Real Valladolid C. F.
15. Granada C. F.
16. C. A. Osasuna
17. R. C. Celta de Vigo
18. R. C. D. Mallorca
19. R. C. Deportivo de La Coruña
20. Real Zaragoza

Los ingresos obtenidos por los equipos de futbol de primera división por la cesión de sus derechos durante la temporada 2009/2010 ascendieron a 1622 millones de euros en total. Debido a que en España los derechos televisivos se negocian de forma individual, los equipos de futbol no solo compiten en el terreno de juego, sino que además lo hacen por conseguir mejores contratos televisivos por la cesión de sus derechos para la emisión de los partidos que disputan. Para los clubs es muy importante conseguir negociar un buen contrato debido a que estos ingresos suponen la mayor fuente de ingresos de su presupuesto anual. A modo de ejemplo en el informe de Deloitte, Football Money league 2013 podemos encontrar que los ingresos generados por el Real Madrid C.F. en relación a la emisión de sus partidos han sido 199'2 millones de euros, de un total de 512'6 millones de euros, por tanto estamos hablando de

unas cifras que rondan el 40% de los ingresos anuales para este club. (Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Shaffer, A., Stenson, C., y Thorpe, A. para Deloitte 2013)

5.2 OPERADORAS DE TELEVISIÓN

Las operadoras de televisión son las encargadas de realizar las retransmisiones de partidos de fútbol en España, para dicha realización deben contar con los derechos de retransmisión del encuentro, que consiguen mediante negociación directa con los equipos de fútbol por separado, los cuales son propietarios/proveedores de los derechos audiovisuales. Una vez consiguen los acuerdos, las operadoras están legitimadas para la emisión de los encuentros, que ofrecen mediante suscripciones a sus respectivos canales a los consumidores finales.

En España cualquier cadena u operador de tv puede pujar por los derechos de retransmisión de los equipos, ahora bien, en la actualidad son tres operadoras las que se encargan de ofrecer los partidos de primera división. Estas son:

1. Digital Plus, mediante sus canales de Tv de pago de Canal+ Liga.
2. Mediapro, mediante su canal de pago Gol Televisión.
3. Mediaset, mediante su canal en abierto, Cuatro.

Si bien son tres los operadores que ofrecen los partidos, en realidad solo los dos primeros, Digital Plus y Mediapro son los que tienen los derechos de los equipos, mientras que Mediaset se encarga de retransmitir un partido a la semana que por ley ha de ser en abierto, puesto que en España el fútbol es considerado de interés general. Hasta el año pasado la propia Mediapro se encargaba de ofrecer ese encuentro en abierto cada semana, mediante su canal de TDT Marca TV, pero para la presente temporada decidió poner ese encuentro a la venta y ha sido Mediaset, a través de su canal Cuatro, la que se ha adjudicado la retransmisión semanal en abierto.²

5.3 CONSUMIDORES

Los consumidores son el último eslabón de la cadena, son los que deciden consumir el fútbol televisado. Las operadoras de televisión tienen dos vías para hacer llegar su producto en forma de fútbol televisado a los consumidores, una es directamente a las personas y la otra es mediante locales de restauración como intermediarios

El grupo de los consumidores lo podemos segmentar en dos partes:

1. Particulares
2. Negocios

Por un lado en el grupo denominado Particulares, nos encontramos con las personas que deciden suscribirse a los canales de pago que emiten los partidos para disfrutar de los encuentros desde su propia casa.

En cuanto al grupo denominado Negocios, engloba a bares y restaurantes que se suscriben a canales de pago para tener acceso a la emisión de partidos de futbol en sus locales. Usan el futbol como reclamo para sus establecimientos y por tanto compiten entre ellos mismos para captar el máximo número de clientes posibles.

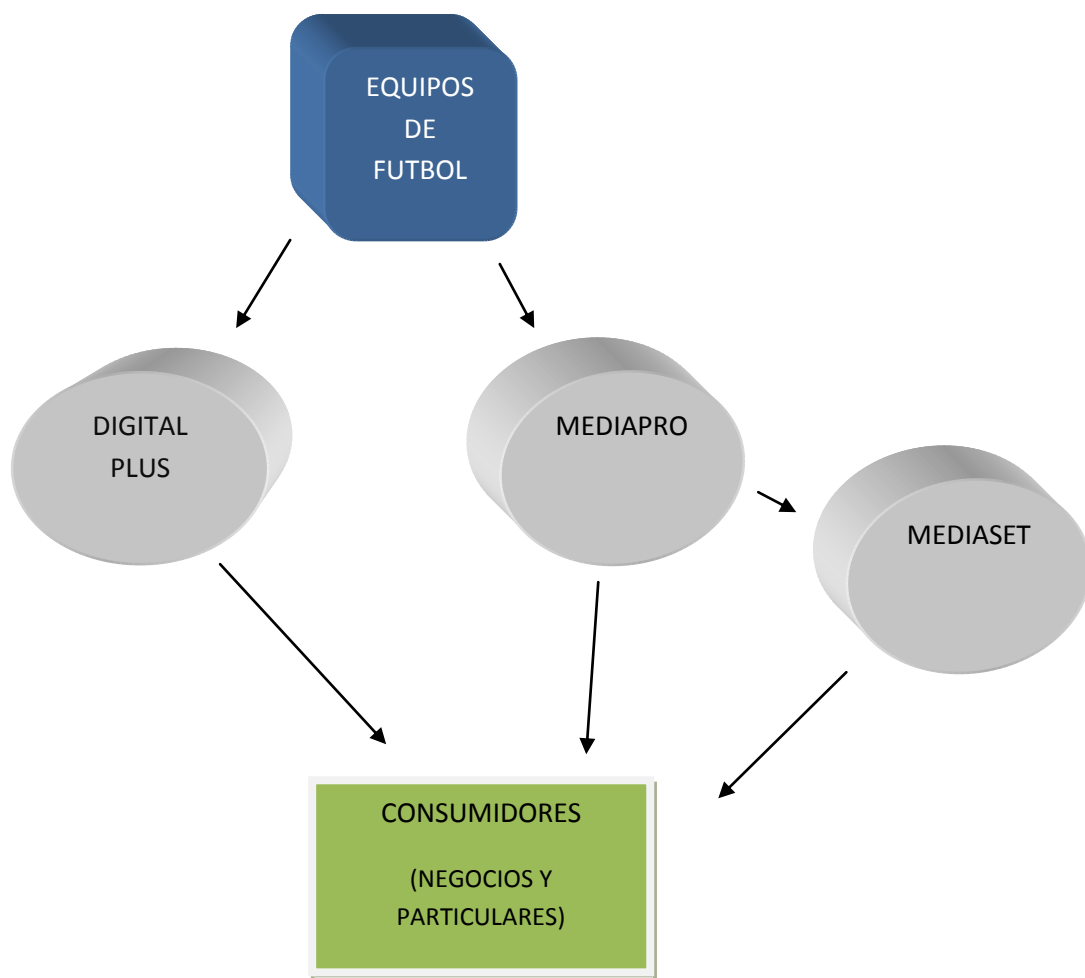


Ilustración 2: Mapa de los componentes del mercado de derechos audiovisuales.

6 LEGISLACIÓN

El mercado de los derechos audiovisuales del deporte en general, y del fútbol en particular, ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, prueba de ello es que la liga española ha pasado de ingresar por concepto de derechos de imagen en la temporada 2002/03 847 millones de euros, a ingresar en la temporada 2009/2010 1622 millones de euros, es decir, prácticamente se ha duplicado. El hecho de que el mercado haya crecido tanto en tan poco tiempo, ha provocado conflictos en materia de Competencia tanto a nivel nacional como europeo. Esto ha sido debido a las características de los acuerdos en este sector, que se realizan mediante contratos de exclusividad y por un periodo determinado que cuando es demasiado largo, genera problemas de competencia entre empresas competidoras.

Por tanto los problemas referentes a competencia en este sector se pueden resumir en:

- Exclusividad
- Duración

6.1 Contratos en Europa

La Comisión Europea abordó estos problemas en su **IP/03/1105 de 24 de julio de 2003**:

La Comisión Europea no estaba de acuerdo con la forma en que la UEFA comercializaba la Liga de Campeones, ya que lo hacía de forma exclusiva a un solo operador y por una duración de 4 años, con lo que se limitaba la competencia del sector.

Según la Comisión Europea:

“La venta conjunta de forma exclusiva restringe la competencia - sea en el deporte o en cualquier otro sector - porque tiene el efecto de reducir la producción y de limitar la competencia de precios.”

La venta de los derechos enteros de forma exclusiva y durante mucho tiempo tiene el efecto de reforzar la posición de las empresas más fuertes de televisión al ser las únicas con la capacidad financiera para ganar las ofertas. Esto, a su vez, conduce la demanda insatisfecha de radiodifusores y a una menor capacidad de presentar una oferta atractiva a los consumidores.”

Para evitar estos problemas la Comisión Europea decidió:

- En cuanto a exclusividad, que los derechos se dividiesen en paquetes de forma que más empresas tuviesen acceso a los derechos y reducir así la exclusividad total de la competición.

- En cuanto a duración, que los acuerdos no puedan tener una duración superior a tres años.

6.2 Contratos en España

A nivel nacional en España, nos encontramos con la **Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual**. Que dedica el Artículo 21 a la Compraventa de derechos exclusivos de las competiciones futbolísticas españolas regulares. El artículo 21 dice lo siguiente:

“1. El establecimiento del sistema de adquisición y explotación de los derechos audiovisuales de las competiciones futbolísticas españolas regulares se registrará por el principio de libertad de empresa dentro del marco del sistema de evaluación establecido por la normativa europea y española de la competencia.

Los contratos de adquisición de los derechos de las competiciones futbolísticas no podrán exceder de 4 años. Los contratos vigentes desde la entrada en vigor de la presente Ley, permanecerán válidos hasta su finalización.

2. La venta a los prestadores del servicio de comunicación audiovisual de los derechos citados en el apartado anterior deberá realizarse en condiciones de transparencia, objetividad, no discriminación y respeto a las reglas de la competencia, en los términos establecidos por los distintos pronunciamientos que, en cada momento, realicen las autoridades españolas y europeas de la competencia.”

Resumiendo:

- Duración máxima de los contratos 4 años.
- Respetar las reglas de la competencia.

Esto nos lleva al **Artículo 1 de la Ley 15/2007 de 3 de julio de Defensa de la Competencia** en el cual se recoge lo siguiente:

“Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional...”

Las mismas conclusiones se pueden extraer del **Artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea**.

6.3 Interés general

En España durante cada jornada de liga, debe retransmitirse por televisión un partido en abierto para todo el público, esto es debido a lo que se recoge en el artículo 5.1 de la Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos:

“En el supuesto de las competiciones deportivas de liga o copa, se considerará de interés general un encuentro por cada jornada, que deberá ser retransmitido en directo, en abierto, y para todo el territorio del Estado, siempre que haya algún operador o programador interesado en hacerlo.”

7 EVOLUCION TECNOLÓGICA DEL SECTOR

El impacto que el futbol provoca en la industria de la televisión es tan fuerte que ha impulsado la mayor parte de los avances tecnológicos en nuestro país.

- En España el primer encuentro en retransmitirse fue en 1954 el Real Madrid-Racing de Santander en diferido.
- Más adelante en 1956 TVE comenzó a realizar emisiones regulares de partidos de futbol grabados, aunque la cobertura de TVE únicamente alcanzaba 70 kilómetros de radio desde Madrid.
- En 1958 se retransmitió el primer partido en directo por TVE, fue un Real Madrid- Atlético de Madrid.
- La primera transmisión que realizó TVE para el resto de Europa fue un partido de Copa de Europa entre el Real Madrid y el Niza.
- Entre los años sesenta y setenta TVE se centró en la emisión en color y el lanzamiento de su segunda cadena, ambas cosas impulsadas por las emisiones deportivas, tales como los Juegos Olímpicos de Múnich o la Copa del Mundo de Futbol de Alemania.
- En 1982 TVE y su segunda cadena logran una cobertura total en todo el país, un factor decisivo fue el hecho de que ese mismo año se celebrase el mundial de futbol en España.
- En los años ochenta se produce el nacimiento de cadenas autonómicas, Televisión Vasca (ETB), Televisión de Cataluña (TV3), Televisión Gallega (TVG), Telemadrid, Canal 9 de la Comunidad Valenciana. Al igual que TVE un par de décadas antes, todas ellas utilizan las retransmisiones de partidos de futbol como reclamo.
- En el año 1989 se aprueba la Ley de la Televisión Privada, con la que nacen Antena3, Telecinco y Canal Plus. Esta última cadena firmo un acuerdo para la emisión de un partido de futbol a la semana en modalidad de suscripción, más de veinte años después y a día de hoy sigue emitiendo un partido por jornada.
- En diciembre de 1995 el gobierno aprueba la Ley de Telecomunicaciones por Satélite, este hecho permite la puesta en escena de dos grandes plataformas, Canal Satélite Digital y Vía Digital, ambas plataformas llegan a un acuerdo para repartirse la emisión de la temporada 1997/98 de la liga española en modalidad de pago, introduciendo un nuevo concepto en España como fue el del pago por visión, una especie de videoclub de retransmisión de futbol en directo.
- En el año 2010, un 24 de Agosto, La Sexta emitió el primer partido en España con tecnología de alta definición (HD), se trató de un partido de baloncesto entre España y USA, dando prueba una vez más de la simbiosis entre la evolución tecnológica de las cadenas y las retransmisiones deportivas.

8 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

8.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este estudio se entienden como proveedores a los equipos de fútbol que ya sea de forma conjunta o por separado, ceden sus derechos de imagen a operadores de televisión, para la emisión de encuentros en los que participen dichos equipos.

Los equipos intentan hacerse con el máximo beneficio posible, de forma que el precio a pagar por las televisiones sea mayor. Esto lo consiguen gracias a ciertos factores, como por ejemplo:

La posibilidad por parte de los clubes de vender sus derechos de imagen en diversos paquetes, es decir, negociar precios diferentes para competiciones diferentes, hace que tengan acceso al producto en sí más operadores, con lo cual consiguen tener un mercado más amplio al cual vender el fútbol como producto. Tal y como indica la Comisión Europea en la IP/03/1105 de 2003.

El hecho de que las televisiones no puedan trasladar aumento los precios a los consumidores finales, hace que los equipos de fútbol puedan “exprimir” a las operadoras a través de hacerles mermar su beneficio obtenido, es decir tratan de robarle parte de su excedente en las negociaciones.

Otro factor sería el de la venta conjunta, al vender el producto del fútbol como un paquete que incluye a todos los equipos que participan, hace que se cree una sinergia que permite un aumento en el precio a pagar por los derechos.

En el caso de venta individual, son los equipos punteros (Real Madrid y Barcelona) los que tienen mayor poder de negociación, al tratarse de equipos que por sí mismos generan gran interés y son capaces de atraer a una audiencia mayor, este hecho hace que los operadores de televisión se muestren dispuestos a pagar importes mayores para conseguir hacerse con los derechos de imagen de esos equipos, puesto que son los que más audiencia les van a reportar.

A continuación se encuentra una tabla extraída de la Memoria de la Liga de Fútbol Profesional, con los partidos con mayor audiencia durante la temporada 2011/2012, en la que se comprueba como en todos ellos, participaban o bien Real Madrid o bien el F.C.Barcelona.

	ENCUENTRO	AUDIENCIA	CUOTA %
1	R. Madrid - Barcelona	12.124.000	61,6
2	At. Madrid - R. Madrid	9.889.000	46,3
3	Valencia - Barcelona	7.455.000	38,7
4	Athletic - R. Madrid	7.099.000	34,1
5	Villarreal - R. Madrid	6.705.000	33,1
6	Valencia - R. Madrid	6.502.000	35,8
7	Levante - Barcelona	6.409.000	34,6
8	Betis - R. Madrid	6.059.000	33,6
9	Barcelona - Sevilla	5.994.000	34,7
10	Sevilla - R. Madrid	5.815.000	32,8

Tabla 1: Partidos con mayor audiencia durante la temporada 2011/2012 Fuente: LFP (2013).

También se puede considerar como factor el hecho de tratarse de un producto diferenciado, puesto que a nivel nacional no existen otras competiciones de fútbol a nivel profesional.

La amenaza que pueden sentir las operadoras de televisión de que los propios equipos se integren hacia adelante y sean ellos los que retransmitan los partidos también juega un importante papel a la hora de establecer un mayor poder de negociación por parte de los equipos de fútbol.

8.1.1 VENTA CONJUNTA vs VENTA INDIVIDUALIZADA

A la hora de analizar a los proveedores de derechos de imagen para retransmitir los partidos de fútbol nos encontramos con dos escenarios dependiendo de la forma en que se actúe, esos dos escenarios son: Venta en grupo (Joint sales) y venta individualizada.

VENTA CONJUNTA O “JOINT SALES”

La venta en grupo o “joint sales” consiste en que los equipos de fútbol negocian los contratos de cesión de derechos de imagen todos juntos, en bloque, normalmente es la federación de fútbol del país la que hace dicha negociación, en representación de todos los equipos, para más adelante al conseguir un acuerdo, decidir el sistema de reparto de los beneficios obtenidos entre todos los equipos participantes. Este es el método elegido para competiciones como la Premier League de Inglaterra o la Champions League.

VENTA INDIVIDUALIZADA

La venta individualizada como su nombre indica, consiste en que cada equipo negocia de forma separada la cesión de sus derechos de imagen. Es el método empleado en la Liga española de fútbol.

8.1.2 INGRESOS POR TV

La cesión de derechos para la retransmisión de partidos se ha convertido en un tema de vital importancia para los equipos de fútbol, puesto que representa una gran parte de los ingresos generados. Como más adelante se verá, la forma elegida tendrá un fuerte impacto en los ingresos obtenidos por parte de los clubs de fútbol.

A continuación se presenta una tabla que representa el origen en los ingresos obtenidos por los 20 clubes más poderosos económicamente hablando del último año, en ella se puede observar el tamaño considerable que representan los ingresos procedentes de la venta o cesión de los derechos de imagen a las televisiones. (Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Shaffer, A., Stenson, C., y Thorpe, A. para Deloitte 2013)

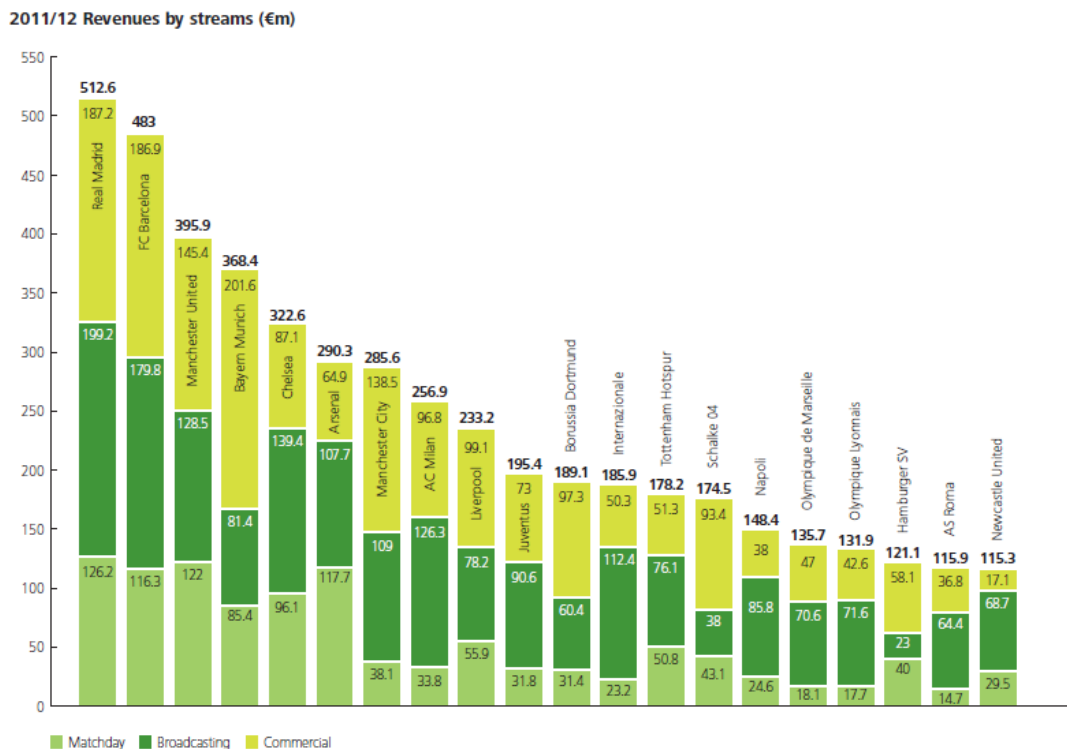


Gráfico 1: Origen de los ingresos de los 20 clubes más ricos de Europa. Fuente: Deloitte (2013).

Como se puede observar en el gráfico siguiente, los ingresos totales obtenidos por los equipos de la Premier League y de la Serie A italiana, son de más del doble y de 1'5 veces respectivamente, de los obtenidos por los equipos de la Liga Española. (Gay de Liébana, 2011)

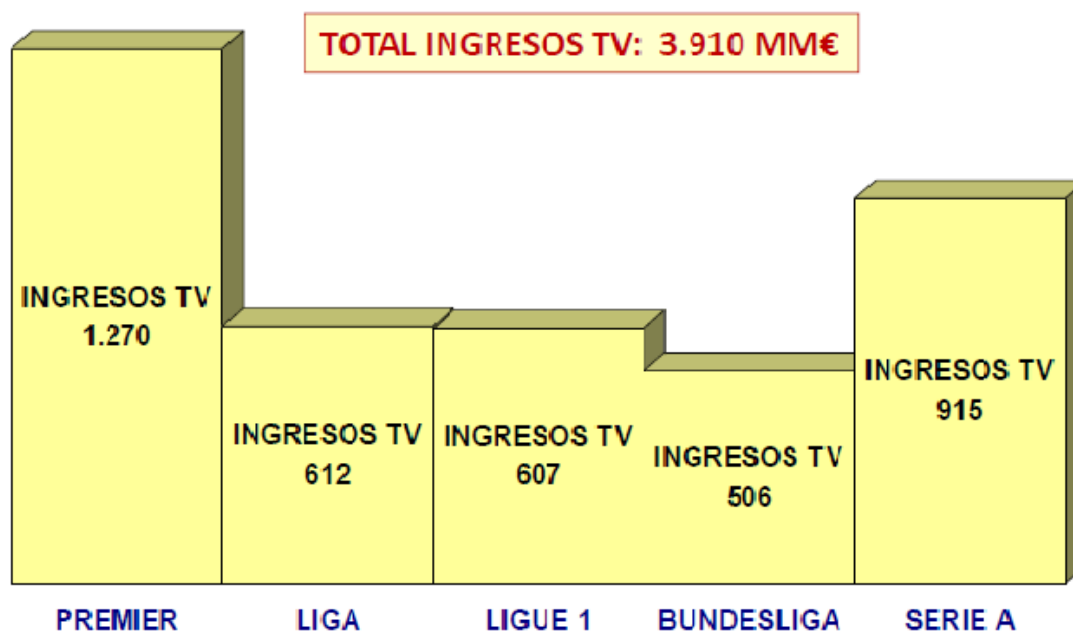


Gráfico 2: Ingresos obtenidos por cada una de las cinco grandes ligas europeas. Fuente: Gay de Liébana (2011)

Por tanto a la vista del anterior gráfico comprobamos que en la venta conjunta, caso de Inglaterra e Italia, consiguen obtener unos beneficios globales superiores al que obtendrían si lo hiciesen cada uno por su lado, tal y como ocurre en la liga española, a pesar de ser considerada esta última la mejor liga del mundo.

8.1.3 REPARTO

Si nos centramos en el reparto de los ingresos, podemos ver las diferencias en cuanto a la distribución de los ingresos que se realiza entre los equipos participantes. (Gay de Liébana, 2011)

PREMIER		LEAGUE		
CLUB	MILLONES	%	UEFA MILLONES	TOTAL MILLONES
MANCHESTER UTD	64,729	5,85%	46,425	111,154
CHELSEA	64,525	5,84%	32,624	97,149
ARSENAL	63,161	5,71%	33,789	96,95
MANCHESTER CITY	60,614	5,48%		60,614
TOTTENHAM HOTSPUR	60,41	5,46%		60,41
LIVERPOOL	58,66	5,31%	32,472	91,132
ASTON VILLA	56,092	5,07%		56,092
EVERTON	52,364	4,74%	5,216	57,58
BLACKBURN ROVERS	50,408	4,56%		50,408
BIRMINGHAM CITY	50,204	4,54%		50,204
STOKE CITY	47,658	4,31%		47,658
FULHAM	46,679	4,22%	10,63	57,309
SUNDERLAND	45,702	4,13%		45,702
BOLTON WANDERERS	44,725	4,05%		44,725
WOLVERHAMPTON	43,747	3,96%		43,747
WIGAN ATHLETIC	42,77	3,87%		42,77
WEST HAM UNITED	42,383	3,83%		42,383
BURNLEY	41,405	3,75%		41,405
HULL CITY	39,836	3,60%		39,836
PORTSMOUTH	38,859	3,51%		38,859
Compensación clubes descendidos a 2ª	90,645	8,20%		90,645
TOTALES	1105,576	100%	161,156	1266,732

Tabla 2: Reparto de los ingresos en la Premier League. Fuente: Gay de Liébana (2011)

En la Premier League se comprueba que los ingresos se reparten de una forma bastante equitativa, ya que entre el equipo que más cobra (Manchester United) y el que menos cobra (Portsmouth), se observa una diferencia de 1,66 veces en los ingresos obtenidos por los derechos de imagen correspondientes a partidos disputados de la Premier League. Esto se consigue gracias la forma en la que tienen pactadas la distribución de los ingresos en la Premier League, que se corresponde con lo siguiente según Andreff y Bourg, (2006):

- 50% del total de ingresos se reparte equitativamente, es decir, a partes iguales entre los participantes en la competición.
- 25% se distribuye en función del resultado obtenido en la clasificación, lo que viene a ser en función de meritos.

- 25% restante se distribuye en función de las retransmisiones, según el número de apariciones en partidos emitidos por televisión.

Del total de ingresos se establece una bolsa de compensación para equipos que han descendido de categoría, de esa forma se les intenta ayudar a recuperarse y volver a formar parte de la Premier League.

En cuanto a los ingresos en la Liga Española de fútbol comprobamos como la distribución de los derechos es muy distinta a la de la liga inglesa. (Gay de Liébana, 2011)

Liga Española		
CLUB	MILLONES	%
FC BARCELONA	157,6	25,7
REAL MADRID	136,2	22,2
VALENCIA	42,1	6,9
AT MADRID	40,8	6,7
VILLAREAL	29,0	4,7
SEVILLA FC	28,0	4,6
REAL ZARAGOZA	21,0	3,4
RCD ESPANYOL	19,2	3,1
RCD LA CORUÑA	18,1	3,0
RCD MALLORCA	16,4	2,7
ATH BILBAO	16,4	2,7
CD TENERIFE	14,0	2,3
CA OSASUNA	12,0	2,0
SPORTING GIJÓN	12,1	2,0
XEREZ CD	12,6	2,0
RACING SANTANDER	11,2	1,8
UD ALMERÍA	9,7	1,6
MÁLAGA FC	9,7	1,6
GETAFE FC	6,0	1,0
R VALLADOLID	N/D	N/D
TOTAL	612,1	100

Tabla 3: Reparto de los ingresos en la Liga Española. Fuente: Gay de Liébana (2011)

En este caso se observa que la diferencia entre el que más cobra FC Barcelona y el que menos cobra Getafe FC, es de 26,2 veces en los ingresos obtenidos por los derechos de imagen correspondientes a partidos disputados de la Liga Española de 1ª división. Esto se debe a que en España cada equipo negocia sus derechos individualmente y no se establece ningún mecanismo de solidaridad entre los equipos participantes.

DIFERENCIAS

Con los datos de los dos países y teniendo en cuenta que estamos hablando de dos competiciones de similar importancia, sorprende el hecho de que en valores totales la Premier League obtiene más del doble de ingresos que la Liga Española. Esto se debe a la negociación conjunta, en la cual, hay un sistema de solidaridad en el que los equipos más potentes ceden parte de los ingresos que podrían obtener por sí mismos en favor de los equipos más débiles, todo ello por un bien conjunto y para favorecer la competitividad y la igualdad de la competición. Por su parte, la Liga Española sabemos que negocia individualmente, este hecho beneficia a los equipos punteros puesto que extraen el máximo beneficio posible, por ejemplo entre FC Barcelona y Real Madrid obtienen prácticamente el 50% de los ingresos totales en España, mientras que el resto de equipos obtienen unos ingresos muy inferiores, esto se comprueba al ver que el tercer equipo con más ingresos en España, Valencia, obtiene 42,1 millones de euros, mientras que el equipo con menos ingresos de la Premier League obtiene 38,8 millones de euros. Este hecho conlleva una pérdida en la igualdad entre equipos de esta competición ya que disponen de menos recursos para competir.

Otra diferencia la encontramos en el número de partidos retransmitidos entre ambas competiciones, por un lado en la Premier League se establece un máximo de 60 partidos a emitir durante la temporada con la participación de todos los equipos al menos una vez. En cambio en la Liga Española no hay ninguna norma establecida, por lo que es posible la retransmisión de todos los partidos disputados.

¿QUÉ METODO ES MEJOR?

Parece evidente que la negociación conjunta aporta mayor valor total a la competición como producto. También se ha visto que los equipos punteros obtienen mayores ingresos si realizan la negociación de manera individual. Para determinar que método es mejor hay que analizar otros factores. A nivel de competiciones domésticas no hay duda de que el método de "joint sales" garantiza un mejor reparto y aumenta la competencia, pero ese método puede perjudicar a los equipos que participen en competiciones internacionales, ya que cabe la posibilidad de que se enfrenten a equipos que obtengan mayores ingresos debido a que negocian con las televisiones individualmente.

Por tanto a nivel de país se puede observar un dilema en torno al mejor método para negociar.

¿Qué es mejor?

- Tener una competición nacional potente en términos de competencia, en la que todos los equipos dispongan de los recursos equitativamente, sacrificando el nivel de competencia que puedan tener internacionalmente (Caso Premier League).
- O tener una competición nacional en la que siempre obtengan mejores resultados los mismos, pero a cambio de obtener prestigio internacional ya que poseen más recursos para tener los mejores jugadores.

	España	Italia	Inglaterra	Alemania	Francia
Ganadores de la competición entre 1993 y 2002	5	4	3	4	8
Competiciones ganadas por los 2 mejores clubes entre 1993 y 2002	7	8	9	8	4
Veces en llegar a Cuartos de Final en Champions League entre 1997 y 2003	15	8	11	10	2
Ranking UEFA de países en 2003	1	2	3	4	5

Tabla 4: Comparación de resultados deportivos por países- Andreff, W., y Bourg, J.F. (2006)

Según el estudio de Andreff, W., y Bourg, J.F. (2006) se ve que Francia es el país que peores resultados obtiene a nivel internacional, pero a cambio tiene una liga muy competitiva puesto que es en la que hay un mayor número de equipos distintos que ha conseguido alzarse con el trofeo nacional, esto se debe a que tienen un sistema de solidaridad en el reparto de ingresos (73% a partes iguales y el resto en función de la clasificación.)

En el lado contrario está España, que es el país con mejores resultados a nivel internacional, eso sí con una liga local menos competitiva a tenor de lo que refleja la tabla (realizan venta individualizada de los derechos).

Y entre medias de esos dos países se encuentra Inglaterra a nivel internacional, aunque sorprende el hecho de que a priori tienen la liga menos competitiva a nivel doméstico, puesto que tienen un mecanismo de reparto de los derechos bastante solidario que precisamente debería evitar esa situación.

En dicho estudio no logran solventar la pregunta de qué sistema es mejor, puesto que un buen sistema de reparto unido a ser la liga con más ingresos no

ha repercutido en la Premier League en ser una liga más competitiva, todo lo contrario, puesto que es la competición que menos rotación de ganadores posee. Lo que sí se puede comprobar es que una fuerte solidaridad entre clubes mejora la rotación de ganadores (caso de Liga francesa) y que una negociación individual mejora los resultados a nivel internacional de sus equipos punteros (caso de Liga de España)

Por tanto no hay una respuesta clara a nivel de resultados sobre qué método es mejor.

8.1.4 DEUDAS Y DEPENDENCIA DE LOS INGRESOS DE TELEVISIÓN EN EQUIPOS MODESTOS

En los últimos años se ha visto un aumento de equipos de la competición española con problemas financieros. Sobre todo para equipos considerados modestos, que ahora se ven ahogados en deudas que no pueden pagar. Ejemplo de esta situación es lo sucedido con el RCD Mallorca que se vio obligado a someterse a concurso de acreedores debido a la imposibilidad de hacer frente a sus deudas.³

Precisamente son estos equipos modestos, los que solicitan un cambio en la forma de negociar los derechos en España, ya que aseguran que realizando una venta conjunta en la que primase la solidaridad entre equipos, lograrían mayores ingresos que les permitirían hacer frente a sus obligaciones financieras.

8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

A la hora de analizar a los compradores, se puede dividir a estos en dos grupos diferentes según sean negocios (bares/restaurantes) o particulares. Sea cual sea el grupo en el que el consumidor se encuentre, se trata de compradores precio-aceptantes, ya que no pueden pactar las condiciones, simplemente pueden aceptar lo que se le ofrece por parte de las compañías.

8.2.1 BARES / RESTAURANTES

En el caso de los bares/restaurantes el precio a pagar por el servicio es bastante más elevado que si fuesen un particular, actualmente solo pueden tener acceso a los partidos contratando los servicios de Canal+.⁴ Los comercios tienen dos opciones de contratación:

- 1 partido de la Liga BBVA a la semana más partidos de otras ligas y eventos deportivos.
Cuota en promoción: 78,65 euros/mes. Cuota normal: Consultar precio vigente.
- Lo anterior pero con acceso a todos los partidos de la Liga BBVA y además todos los partidos de Champions League.
Cuota en promoción: 169,40 euros/mes. Cuota normal: 272,25 euros/mes.

Por norma general se suelen ofrecer promociones y descuentos en el precio para ser contratados por el consumidor, eso sí, a cambio de una permanencia durante un tiempo determinado, que en los casos detallados anteriormente corresponde a 18 meses de servicio. En el caso de que el comercio quisiese darse de baja antes de cumplir con la permanencia pactada, este se encontraría con una penalización que ronda los 360 euros.

Teniendo en cuenta lo anterior vemos como el consumidor no tiene ningún margen de maniobra para negociar condiciones, o contrata o no contrata. Esto es así siempre y cuando el negocio actúe de forma totalmente legal. Eso sí, la picaresca está bastante extendida y es fácil encontrarse con comercios que contratan los servicios como si de un particular se tratase, para ahorrarse una cantidad importante de euros cada mes, e incluso hay casos en los que se sintonizan canales extranjeros mediante antenas parabólicas y se les acopla el sonido de una emisora de radio nacional. Es evidente que estas prácticas no están exentas riesgos, puesto que legalmente no son aceptadas y conllevan sanciones económicas. Por tanto los responsables de esos negocios deberán sopesar si realmente les merece la pena tomar el camino de lo no legal y asumir en el caso de que fuesen descubiertos, las responsabilidades que debido a su actuación se les exigiría.

En resumen los comercios disponen de 3 alternativas:

1. Contratar el servicio para bares.
2. Contratar el servicio para particulares o piratear la señal, corriendo el riesgo de sanciones.
3. No contratar.

Por tanto al no tener alternativas en cuanto a operador, la situación se asemeja a la de un monopolio en la que el proveedor del servicio abusa de su situación privilegiada y le roba parte del excedente al consumidor.

8.2.2 PARTICULARES

En lo que concierne a los clientes como particulares disponen de 2 alternativas a la hora de seleccionar el operador de televisión que les proporcione el servicio. Ambas alternativas ofrecen unos precios de suscripción similares en torno a los 26,50 euros por mes. Si bien aquí al haber más de un proveedor del

servicio, nos encontramos con que uno de ellos, en concreto Canal+, ofrece por el mismo precio acceso al visionado de los partidos correspondientes a la Champions League. Este hecho le hace tener cierta ventaja competitiva, ya que el canal Gol TV no dispone de los derechos de esa competición.

En cambio para los que ya son clientes de Gol TV la situación no es igual de sencilla, aquí entran en juego los costes de cambio. Estos costes consisten en una penalización por incumplimiento de la permanencia asignada en la formalización del contrato. Entonces, si el periodo de permanencia se ha cumplido no incurre en costes de cambio, puesto que el nuevo operador subvenciona los gastos de alta e inscripción. Si por el contrario aún se encuentra en el transcurso del periodo de permanencia, al consumidor solo le queda asumir los costes de penalización, o bien mantener el servicio.

Ahora bien, al igual que sucede con los bares/restaurantes, en el caso de los particulares también hay alternativas para el visionado de partidos. Por tanto si por la razón que sea no se quiere o no se puede contratar un canal para ver el fútbol, no significa que no se pueda disfrutar de los partidos. Los aficionados disponen de las siguientes alternativas:

- Asistir a un bar o establecimiento en el que emitan la retransmisión del encuentro. Es una alternativa más asequible que suscribirse al canal desde casa.
- Escuchar la retransmisión del partido a través de la radio. Esta opción tiene el inconveniente de que no dispone de la imagen.
- Asistencia en directo. Esta alternativa es la más cara, ya que una entrada o un abono de fútbol son opciones elevadas de precio. Además el aficionado se encuentra con la limitación geográfica.
- Retransmisión por Internet. No tiene coste, además requiere ciertos conocimientos informáticos para poder acceder a los partidos. La calidad de la señal no siempre es la ideal, y a consecuencia de que la retransmisión puede ser hecha en cualquier parte del mundo no siempre la señal de audio recibida será en nuestra lengua.

Sabemos que los particulares son precio-aceptantes, y que son sensibles al precio, por ello buscarán la alternativa que les aporte mayor beneficio a menor coste. La disposición a pagar será mayor cuanto más fanático sea el espectador, pero teniendo en cuenta que los aficionados disponen de alternativas que pueden sustituir a esos canales a un precio menor y en algunos casos incluso gratuito, los operadores deben ajustar el precio y ofrecer un alto nivel de calidad en el servicio para conseguir a esos espectadores que están dispuestos a pagar.

Por todo lo anterior se llega a la conclusión de que el poder negociador de los particulares es bajo, ya que no pueden negociar y no disponen de muchas

alternativas a las que acceder y además, o le suponen un sobrecoste (asistencia en directo), o una pérdida en la calidad (retransmisión por internet y radio). Mientras que la asistencia al bar, a las empresas no les perjudica puesto que son ellas mismas las que emiten la señal. Eso sí, el hecho de disponer de alternativas beneficia a los aficionados al tener que ajustarse los precios y ofrecer mayor calidad en el servicio.

8.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Cuando una empresa observa que en un determinado sector es posible obtener buenos resultados se puede sentir atraída a entrar en ese mercado.

La entrada de nuevos competidores aporta un incremento en el lado de la oferta y además el objetivo de los nuevos competidores es conseguir apropiarse de una parte, cuanto más grande mejor, de la cuota de mercado de las empresas ya participantes. Esa entrada en el mercado implicaría para los participantes una reducción en los beneficios, puesto que los beneficios totales se han de repartir entre más competidores.

Ahora bien, no siempre es fácil entrar en un nuevo sector o mercado debido a la existencia de barreras de entrada, y en el caso de la industria del fútbol televisado nos podemos encontrar con las siguientes.

8.3.1 INVERSIÓN NECESARIA

Los derechos de retransmisión en España los negocian los clubes de fútbol individualmente, este hecho facilita el poder elegir qué equipo puede interesar más retransmitir. Ahora bien, el coste anual es muy elevado, por ejemplo según Gay de Liébana (2011), los derechos de un equipo modesto como puede ser el R.C.D. Mallorca para la temporada 2009/2010 se cifraron en 16,4 millones de euros, para un equipo puntero como el Valencia la cifra era de 42,1 millones de euros, y finalmente para los dos clubes “top” como son F.C. Barcelona y Real Madrid, la cifra se dispara hasta los 157,6 y los 136,2 millones de euros respectivamente.

Además hay que tener en cuenta que para la retransmisión de un partido es necesario poseer los derechos televisivos sobre los dos equipos participantes, o al menos tener un acuerdo con el propietario de los derechos del equipo visitante, ya que este equipo tiene derecho a vetar la retransmisión, debido al derecho de arena, el cual consiste en que se poseen los derechos sobre los equipos, pero solo cuando juegan como locales. Por tanto cuanto mayor sea el número de equipos de los cuales se posean los derechos, menos trabas se encontrarán de cara a la realización de los partidos. Y habrá que asegurarse de llegar a acuerdos con los propietarios de derechos del resto de equipos para evitar que se haga uso de ese derecho a veto. (Consultar informe de la CNC de 2008)⁵

Por tanto, debido a la inversión necesaria, aunque fuese solo para la retransmisión de partidos de un equipo modesto, constituye en sí misma una barrera de entrada.

8.3.2 LICENCIAS DE EMISIÓN

Todo lo anterior es suponiendo que quien desea invertir es un operador de televisión que cuente con un canal para emitir en España, si no fuese el caso estaríamos frente a otra barrera de entrada, que sería la de barreras administrativas/legales. Esta es una barrera importante, ya que es muy difícil obtener una licencia de emisión en España debido a que el número de canales de televisión que pueden emitir está limitado, por lo que se debería de adquirir o alquilar esta licencia lo que supone otra importante inversión monetaria.

8.3.3 DURACIÓN DE LOS CONTRATOS

Otra barrera de entrada administrativa/legal es la que concierne a la cesión de los derechos televisivos de los equipos de fútbol en contratos de larga duración. Esto impide el acceso a la negociación de los derechos de retransmisión durante los años en que el contrato se encuentre en vigor. Antiguamente en España se llegaron a firmar acuerdos de exclusividad por periodos de 7 años, como por ejemplo el firmado entre el Real Madrid y Mediapro por un montante de 1100 millones de euros, pero recientemente la Comisión Nacional de Competencia (CNC) declaró nulo dicho contrato por vulnerar los artículos 1 de la Ley 15/2007 de 3 de julio de Defensa de la Competencia y 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. De forma que sólo se aceptan contratos de cesión de derechos por una duración máxima de 3 años, con lo cual durante los periodos de vigencia de los contratos no será posible tener acceso a la retransmisión de partidos de esos equipos.

Esta limitación a la duración de los contratos de como máximo 3 años de vigor, se debe a la tendencia a armonizarse con las políticas en materia de competencia y antimonopolio que se han dictaminado desde la Comisión Europea en los últimos años. Que en su IP/03/1105 de 24 de Julio de 2003 dice exactamente:” La UEFA no venderá los derechos durante un período superior a tres años”

8.3.4 “SWITCHING COSTS” O COSTES DE CAMBIO

También nos encontramos como barrera de entrada un problema para los consumidores como es el de los “switching costs” o costes de cambio, que son los costes en los que se incurre cuando el consumidor desea cambiar de proveedor. En este caso el consumidor podría tener penalizaciones debido a

contratos de permanencia con su operador, o gastos de instalación para recibir los servicios de un nuevo operador, estos últimos podrían estar subvencionados por la empresa beneficiaria pero de ese modo se incurriría en un aumento de costes por parte de la empresa.

8.3.5 REPRESALIAS

Las empresas que se puedan plantear la duda de si “presentar su candidatura” a la compra de los derechos de equipos de futbol seguramente se lo piense, después de todo el alboroto que se ha formado en los últimos años entre Sogecable y el grupo Mediapro por la disputa de los derechos del futbol en España. Ha sido denominada como “guerra del futbol” (Ginesta, X., 2009) y ha tenido que intermediar la justicia para resolver el conflicto.

Como se ha comprobado, debido a limitaciones legales y a la gran inversión necesaria para la obtención de derechos la amenaza de entrada no es apta para cualquiera. De hecho solo Mediapro ha entrado en el mercado desde el año 2008. Por ello los operadores actuales pueden tener la tranquilidad de que solo podrán ser amenazados por grandes empresas dispuestas a invertir una gran cantidad de dinero para hacerse con los derechos.

8.4 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

ALTERNATIVAS

Entendiendo como sustituto el hecho de conseguir satisfacer la necesidad del consumidor bien de una forma diferente o bien con un producto diferente, podemos avistar los siguientes tipos de amenaza para el sector.

Por una parte hemos apuntado satisfacer la necesidad de una forma diferente, en este caso podemos incluir el seguir los encuentros a través de programas radiofónicos, ahora bien, esta amenaza es débil, ya que tiene el hándicap de la ausencia de video, además no es posible encontrar la retransmisión de todos los encuentros que se disputan a nivel nacional, solo los partidos de más relevancia o de los equipos punteros, por tanto si el encuentro es de equipos “pequeños” o de escaso interés a nivel nacional, solamente podrán tener acceso a él los seguidores a través de radios locales.

Otra forma sería asistir como espectador al estadio. De nuevo nos encontramos con una amenaza débil, por varios motivos. Primero por la limitación en la capacidad de espectadores del estadio, el mayor en España tiene una capacidad de 100.000 espectadores y la mayoría de estadios tiene una capacidad muy inferior. Otro motivo es el coste para el aficionado, si no es de la localidad donde se disputa el encuentro el precio de ver un partido se puede convertir en prohibitivo, ya que a los altos precios de la entrada hay que añadir los de desplazamiento. Otro motivo sería el del tiempo invertido, para

asistir al campo es necesario más tiempo ya que se suelen formar colas o esperas tanto a la entrada como a la salida de los estadios. Todo ello hace contraste con la retransmisión por televisión, que generalmente es más económica, siempre disponible y sin limitación en el número de seguidores, más directa puesto que es prácticamente instantánea en el hecho de que no hay tiempos de espera previos ni posteriores. Resumiendo, es más accesible y económica. Por tanto debido a esos inconvenientes el impacto sufrido por los medios de televisión es prácticamente nulo, es más, según el estudio de Buraimo, Babatunde, Paramio, Juan Luis and Campos, Carlos en 2010, 'The impact of televised football on stadium attendances in English and Spanish league football', la situación se produce a la inversa, cuando un partido es retransmitido por televisión afecta negativamente a la afluencia de espectadores en los estadios.

Una tercera forma la encontramos en la retransmisión vía Internet. Este método quizás es el que más daño puede hacer a las compañías. Básicamente se trata de "piratear" la señal y emitirla a través de la red, ya sea de canales nacionales o extranjeros. Como inconvenientes para los consumidores en este método estarían, el no poder obtener una señal de audio en castellano y el recibir una señal de mala calidad que dificulta la visualización del partido. Esto último cada vez sucede con menos frecuencia gracias a las mejoras tecnológicas y al mayor acceso por parte de la población a la banda ancha de gran velocidad en Internet. Otro inconveniente es que hay que tener unos conocimientos para acceder al visionado de estos partidos, además la gente que no está acostumbrada a navegar por la red no podrá acceder a los partidos mediante esta vía. Como ventaja estaría el precio, que exactamente es cero. Para paliar el daño provocado por este método, las empresas propietarias de los derechos se han integrado en la red ofreciendo la retransmisión de los partidos como un servicio de Pay-per-view, con un resultado insatisfactorio hasta el momento.

Estas anteriores, son las amenazas en cuanto a formas de ver los partidos que no sea mediante los canales de tv de los propietarios de los derechos.

A continuación se muestra una tabla con los 20 programas con mayor audiencia en el mes de Mayo del año 2012:⁶

Título	Descripción	Cadena	Fecha	Día	Inicio	Fin	Cuota	Audiencia
FUTBOL: EUROPA LEAGUE	AT.MADRID- ATH.BILBAO	Telecinco	09-may-12	Miércoles	20:46	22:37	44,8	8.094.000
EUROVISION: VOTACIONES		La1	26-may-12	Sábado	23:22	0:24	49,3	8.087.000
FUTBOL: COPA DEL REY	ATH.BILBAO- BARCELONA	La1	25-may-12	Viernes	22:01	23:48	41,9	7.726.000
FESTIVAL EUROVISION		La1	26-may-12	Sábado	21:00	0:24	43,5	6.542.000
DESTINO EUROVISION		La1	26-may-12	Sábado	21:00	0:51	41,4	6.105.000
FUTBOL: LIGA ESPAÑOLA	ATH.BILBAO- R.MADRID	La Sexta	02-may-12	Miércoles	22:01	23:49	28,2	5.859.000
PENALTIES FUTBOL: LIGA DE CAMPEONES	BAYERN MUNICH- CHELSEA	La1	19-may-12	Sábado	23:15	23:29	31	5.436.000
FORMULA 1	G.P.MONACO	Antena 3	27-may-12	Domingo	14:03	15:49	42,5	5.360.000
POST FUTBOL: EUROPA LEAGUE	AT.MADRID- ATH.BILBAO	Telecinco	09-may-12	Miércoles	22:37	23:15	24,4	5.054.000
FORMULA 1	G.P.ESPAÑA	Antena 3	13-may-12	Domingo	14:03	15:42	39,7	4.975.000
POST FORMULA 1	G.P.MONACO	Antena 3	19-may-12	Domingo	15:49	16:00	35,4	4.948.000
POST FORMULA 1	G.P.ESPAÑA	Antena 3	13-may-12	Domingo	15:42	15:53	33,7	4.715.000
PRORROGA FUTBOL: LIGA DE CAMPEONES	BAYERN MUNICH- CHELSEA	La1	19-may-12	Sábado	22:36	23:15	27,3	4.687.000
PELICULA DE LA SEMANA	SOY LEYENDA	La1	13-may-12	Domingo	22:20	23:47	22,3	4.216.000
POST FUTBOL: LIGA DE CAMPEONES	BAYERN MUNICH- CHELSEA	La1	19-may-12	Sábado	23:29	23:52	24,2	3.997.000
GRAN HERMANO		Telecinco	28-may-12	Lunes	22:45	1:48	28,2	3.976.000
DESAFIO CHAMPIONS		La1	19-may-12	Sábado	20:30	23:54	25,9	3.917.000
FUTBOL:AMISTOSO	ESPAÑA-COREA DEL SUR	La1	30-may-12	Miércoles	20:03	21:50	30,5	3.850.000
FUTBOL: LIGA DE CAMPEONES	BAYERN MUNICH- CHELSEA	La1	19-may-12	Sábado	20:45	22:36	26,3	3.782.000
PELICULA DE LA SEMANA	SEDUCIENDO A UN EXTRAÑO	La1	27-may-12	Domingo	22:21	23:59	20,5	3.756.000

Tabla 5: Top 20 de audiencias en el mes de Mayo de 2012. Fuente: Barlovento Comunicación (2012).

Como se puede comprobar 10 de los 20 espacios más vistos (50%) corresponde a programación sobre fútbol. Ahora bien, en el resto de programas observamos tres tipos de espacios que podemos considerar sustitutivos, ya que son programas que se siguen masivamente y satisfacen la necesidad de entretenimiento de los espectadores.

En primer lugar estaríamos hablando de la Fórmula 1, este deporte tiene un consumidor de un perfil muy similar a los aficionados de fútbol, es una amenaza en ciertas ocasiones, ya que suele tener un horario diferente, precisamente para no interferir y perder espectadores en uno u otro sentido, ahora bien, en ciertas ocasiones debido a que la Fórmula 1 se disputa en diversos países con diferentes husos horarios, se pueden solapar carreras y partidos, debido a esto y a que en España las carreras son retransmitidas en televisiones en abierto puede producirse un perjuicio hacia el número de espectadores de los partidos de fútbol. Pero como ya se ha dicho, sucede en contadas ocasiones, por lo que la amenaza es puntual.

En otro lugar, podemos ver que los domingos hay otro espacio fuerte en cuanto a número de espectadores, se trata de la película del canal La1, suele coincidir con un partido de fútbol, el que se retransmite en Canal+. En este caso cambia un poco el perfil del espectador, ya que se acercaría más un aficionado al cine y familiar, con lo que también podría considerarse el riesgo de amenaza débil.

En último lugar nos encontramos con Eurovisión. En este caso el riesgo de amenaza es máximo, eso sí, es únicamente un día al año. Eurovisión es un espacio de carácter anual con una gran tradición en España, año tras año congrega a millones de espectadores delante del televisor para seguir el espacio. Es tal el seguimiento, que se ha tenido que modificar la fecha de la disputa de la final de la Copa del Rey del año 2013 entre Atlético de Madrid y Real Madrid, para que no coincida con la retransmisión de la gala de Eurovisión que tenía previsto celebrarse el mismo día y a la misma hora. Por tanto como se ha dicho y aunque solo suceda un día al año, si coinciden, el riesgo de amenaza es alto.⁷

8.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

CARACTERÍSTICAS

En la actualidad hay varias operadoras que se encargan de retransmitir los partidos de fútbol que disputan los equipos españoles tanto a nivel nacional como a nivel internacional, estas operadoras son: Digital Plus (Canal +, Canal + Liga, Canal + Liga de Campeones), Mediapro (Gol Televisión), Mediaset (Cuatro, Telecinco), RTVE (La1).

Hay que tener en cuenta que el producto que ofrecen estas empresas, son los partidos de fútbol como entretenimiento para los espectadores, por tanto la rivalidad entre ellas empieza en el momento de hacerse con los derechos para

retransmitir los partidos de las diferentes competiciones, ya que cuantos más partidos sean capaces de retransmitir, mayor atractivo de cara a los espectadores tendrán. Este hecho ha llevado a producirse lo que se denomina como “Guerra del fútbol” que consiste en una serie de denuncias entre las operadoras que ofrecen los partidos bajo servicios de suscripción. La rivalidad entre estas empresas persigue el objetivo final de ganar cuota de mercado, para lograr ese objetivo nos encontramos con que las empresas lanzan ofertas en sus paquetes de televisión, reducciones de precio y realización de publicidad agresiva para atraer a los consumidores. Esta rivalidad de alta intensidad es debida a que se reparten el mercado de los abonados al fútbol mediante suscripción únicamente entre dos competidores, estos son, Digital Plus y Mediapro. En este caso se queda fuera de esta batalla el grupo Mediaset, puesto que es la encargada de emitir el partido en abierto de la jornada, y por tanto no entra dentro de la “Guerra” ya que los usuarios tienen libre acceso al visionado de este partido y no necesita atraer suscriptores.

Si observamos los programas con mayor audiencia en la historia de la televisión en España nos encontramos con que nada más y nada menos que 21 de los 25 programas más vistos de la historia en España corresponden a emisiones de fútbol.⁸

	EMISIÓN	CADENA	FECHA	SHARE %	MILES
1	Penaltis Eurocopa: España-Italia: 1/4	CUATRO	22/06/2008	77,5	15.372
2	Final Eurocopa Alemania-España	CUATRO	29/06/2008	80,9	14.482
3	Votaciones Eurovisión 2002	LA 1	25/05/2002	85,2	14.380
4	Prorroga Eurocopa: España-Italia: 1/4	CUATRO	22/06/2008	72,1	14.131
5	Penaltis Copa Europa Bayern-Valencia	LA 1	23/05/2001	68,8	13.630
6	Post Final Eurocopa Alemania-España	CUATRO	29/06/2008	73,2	13.468
7	Post Copa Europa: Juventus-Madrid	LA 1	20/05/1998	67,5	13.234
8	Corea 02: Penaltis España-Irlanda: 1/8	ANTENA 3	16/06/2002	88,9	13.036
9	Operación triunfo	LA 1	11/02/2002	68,0	12.873
10	Eurocopa Rusia-España	CUATRO	26/06/2008	72,7	12.870
11	Festival Eurovisión 2002	LA 1	25/05/2002	80,4	12.755
12	Sudáfrica 10: España-Honduras	TELECINCO	21/06/2010	69,1	12.721
13	Corea 02: Prorroga España-Irlanda: 1/8	ANTENA 3	16/06/2002	86,0	12.317
14	Post Eurocopa España-Italia: 1/4	CUATRO	22/06/2008	64,0	12.008
15	Francia 98: España-Nigeria	LA 1	13/06/1998	79,4	12.000
16	Clasif.mundial: España-Dinamarca	LA 1	17/11/1993	65,6	11.948
17	Copa del Rey: Barcelona-Madrid	ANTENA 3	30/01/1997	61,3	11.773
18	USA 94: Alemania-España	LA 1	21/06/1994	69,5	11.699
19	USA 94: Bolivia-España	LA 1	27/06/1994	69,2	11.617
20	Farmacia de guardia	ANTENA 3	28/12/1995	62,8	11.527
21	Corea 02: Penaltis España-Corea: 1/4	ANTENA 3	22/06/2002	93,5	11.524
22	Eurocopa España-Italia: 1/4	CUATRO	22/06/2008	68,8	11.501
23	Copa Europa: Madrid-Valencia	LA 1	24/05/2000	67,4	11.485
24	Francia 98: España-Bulgaria	LA 1	24/06/1998	74,1	11.357
25	Liga Campeones: Barça-Manchester	ANTENA 3	27/05/2009	61,7	11.310

Tabla 6: Top 25 en audiencia en la historia de la televisión. Fuente Barlovento Comunicación (2010).

RIVALIDAD EN PRECIOS

La rivalidad entre las empresas que ofrecen fútbol como entretenimiento mediante suscripción a un canal se basa en ajustar los precios ofreciendo el máximo de partidos posibles, esto se debe a que los partidos que retransmiten no variará independientemente de quien sea el operador que lo emita, por tanto

no pueden diferenciarse en ese aspecto. Por ese motivo cuanto menos atractivo sea el paquete de partidos ofrecidos, más ajustado deberá de ser el precio para atraer a más suscriptores.

Otro motivo que influye para rivalizar en precios son los altos costes fijos, para los canales de televisión tener un suscriptor más no les supone incrementos en el gasto, por tanto los altos costes fijos unidos a costes marginales bajos les llevan a competir en precio para atraer al máximo número de suscriptores posibles para hacer frente a esos costes fijos elevados que conllevan las retransmisiones.

OTRAS FORMAS DE RIVALIDAD

Una vez que las operadoras tienen los derechos, estas pueden negociar con otras cadenas para cederles el uso de imágenes para la realización de resúmenes, informativos, o programas deportivos. Por tanto, los canales que no disponen de los derechos originariamente, no significa que tengan que renunciar a disponer de fútbol en su parrilla de programación, de hecho, el mercado del fútbol es una industria que genera un gran atractivo no solo durante la disputa de los partidos sino que también lo genera con las previas de los encuentros además de hacerlo con los post-partidos. En España es frecuente poder ver programas especiales de previos y post-partidos en canales que no emiten el partido en sí, es más, en los últimos años en varias cadenas se retransmiten las ruedas de prensa de los entrenadores de los equipos más importantes, por tanto, también se les puede considerar competidores. Además la emisión de las noticias deportivas tiene un gran seguimiento debido al calado social de este deporte en España, por lo que para las cadenas es muy importante tener acceso a los resúmenes e imágenes de los partidos para poder ofrecer la información. Y para redondear, y dejando bien patente el carácter de entretenimiento que posee el fútbol, podemos encontrar tertulias y debates en torno a este deporte que se realizan a diario y que cuenta con la presencia de periodistas y deportistas destacados a nivel futbolístico.

Haciendo resumen, podemos encontrarnos como programas que tienen el fútbol como base a:

- Partidos.
- Previos y post-partidos (Incluyendo las ruedas de prensa).
- Informativos.
- Tertulias y debates.

9 LA “GUERRA” DEL FUTBOL

Allá por el año 2003 en España se produjo una fusión entre dos plataformas de televisión vía satélite, estas eran Canal Satélite Digital y Vía Digital, dando como resultado de su fusión a la que a día de hoy se conoce como Digital +. Entonces se retransmitía un partido a la semana a través de las televisiones públicas (FORTA), y el resto a través de pago por visión en Digital +. En esos momentos los derechos de retransmisión pertenecían a una compañía llamada Audiovisual Sports (AVS), cuyo accionista mayoritario (Sogecable) era el mismo que el de Digital +.

En el año 2006 apareció en escena Mediapro, este firmó un acuerdo para la explotación conjunta de los derechos con AVS, de tal forma que Mediapro se encargaría de la emisión de los partidos en abierto y Sogecable (Digital +) de los partidos de pago.

Al poco tiempo el grupo Mediapro se hizo con los derechos de retransmisión de 8 equipos para el siguiente año. Los equipos eran: Sevilla, Racing de Santander, Levante, Murcia, Valencia, Villarreal, Ath. de Bilbao y Zaragoza. Esta acción, debido al derecho de arena, obligaría a AVS que poseía los derechos sobre el resto de equipos, a llegar a un acuerdo con Mediapro para continuar emitiendo partidos en los que alguno de los equipos de Mediapro fuese de la partida. Aparte de esos 8 equipos, Mediapro anunció acuerdos con Real Madrid y Barcelona para próximas temporadas.

Ahora bien, en Octubre de 2006, el acuerdo de Mediapro con AVS quedó suspendido, esto fue debido a que no se reunían los requisitos necesarios por parte de las autoridades de defensa de la competencia.

Ya en 2007 se logró la aceptación de la operación de concentración entre ambas empresas, a cambio de una serie de condiciones, pero en ese momento Mediapro pedía una renegociación del acuerdo, debido a que las condiciones eran distintas a las del momento del pacto, al mismo tiempo anunciaron un acuerdo con 4 equipos más de primera división a partir de la temporada 2009 / 2010. Debido a este anuncio, Sogecable sufrió pérdidas en bolsa, por lo que interpuso una denuncia contra Mediapro por el incumplimiento de contrato del 2006, demandándole una indemnización para paliar el daño sufrido. (En 2010 un juzgado de Madrid obligó a Mediapro a pagar 97 millones de euros a Audiovisual Sport por los daños causados)

Durante las primeras jornadas de la temporada 2007 / 2008, se produjo una batalla entre las dos plataformas vetando el acceso a los estadios la una a la otra cuando se enfrentaban equipos por los cuales poseían los derechos tanto del anfitrión como del visitante, hicieron uso del denominado derecho de arena. Debido a esto cada semana los espectadores debían de estar pendientes hasta el último momento para saber donde retransmitirían los partidos e incluso si es que se iban a retransmitir.

Pero todo esto acabó el 8 de Octubre de 2007 cuando el Juzgado de Primera Instancia 36 de Madrid, ordenó medidas cautelares contra Mediapro y que se

volviese a la situación de la temporada anterior, respetando el primer acuerdo firmado entre ambas compañías.

En la temporada siguiente se levantaron las medidas cautelares contra Mediapro, y esta anunció la creación de un nuevo canal de televisión, Gol Televisión, que emitiría durante el primer mes los 4 partidos que disputaría el FC Barcelona en liga, compitiendo de esta forma con Digital + en el mercado del fútbol televisado, bajo la modalidad de pago mediante suscripción.

10 CONCLUSIONES

Después de haber visto como se compone este producto a través de las cinco fuerzas de Porter hace llegar a las siguientes conclusiones:

1. Hay que cambiar el sistema de venta individualizado hacia uno de venta conjunta de los derechos televisivos. No se ha podido demostrar que haya un perjuicio a los equipos punteros en cuanto resultados deportivos, sin embargo económicamente hablando, habría un aumento tremendo en el total de ingresos recibidos, debido a que la competición se vendería como un todo, que sería más fácil de vender a nivel internacional, tal y como ocurre con la Premier League por ejemplo. Este aumento de ingresos permitiría un sistema de reparto solidario en el que Real Madrid y Barcelona verían reducida mínimamente la cantidad recibida en favor del resto de equipos de la competición, que aumentarían sus ingresos de una manera casi brutal.
2. Se trata de un mercado con muchas barreras de entrada, los elevados costes, unido a contratos de larga duración, más un sistema de venta de derechos individualizados y un marco legal que no ayuda, hacen que la incursión de nuevas plataformas de televisión no sea algo muy probable. Prueba de ello es que la plataforma Sky Televisión con presencia en Reino Unido, Alemania, e Italia, países en los cuales retransmite los partidos de sus respectivas ligas, no se encuentra presente en España cuando se presupone que es la mejor de todas esas ligas según el ranking de la UEFA.
3. En los últimos años las operadoras de televisión que gestionan los derechos en España, han incurrido en grandes gastos, que actualmente no pueden mantener y están afectando a los equipos modestos que se ven ahogados por deudas contraídas en el pasado, cuando todo era felicidad y derroche gracias a los altos ingresos de TV.
4. La capacidad adquisitiva de la gente se ha visto mermada debido a la crisis en la que estamos inmersos, por tanto no sería extraño que los precios de los paquetes para futuras temporadas se viesan forzados a cotizar a la baja.

Por tanto si tenemos en cuenta todo lo anterior se puede llegar a la siguiente conclusión final:

Habría que regular el sistema de forma que permitiese la entrada de nuevos competidores en el mercado audiovisual, con el potencial suficiente para hacer frente a la elevada inversión. Esto, unido a la venta de los derechos de imagen de forma conjunta o centralizada, permitiría un aumento en el nivel de ingresos obtenidos por el conjunto de equipos de la liga española y el establecimiento de un sistema de reparto, en el que la mayor parte de equipos se viese beneficiado.

11 NOTAS Y REFERENCIAS

11.1 NOTAS

1. *La final de la Eurocopa entre España e Italia se convierte en el partido de fútbol con mayor audiencia de la historia.* (2012). Recuperado 14 de Enero 2013, desde <http://www.formulatv.com/noticias/25692/final-eurocopa-entre-espana-italia-convierte-partido-futbol-mayor-audiencia-historia/>
2. *Mediaset ofrecerá el futbol en abierto.* (2013) Recuperado el 3 de Agosto de 2013, desde http://cultura.elpais.com/cultura/2013/03/15/television/1363303017_449166.html
3. EFE. (2010). *El Mallorca anuncia un concurso de acreedores para hacer frente a su deuda.* Recuperado 20 Marzo 2013, desde <http://www.abc.es/20100518/deportes-futbol/mallorca-anuncia-concurso-acreedores-201005182004.html>
4. Digital plus. (2013) Recuperado 13 Marzo 2013, desde www.plus.es
5. CNC (2008). Informe sobre la competencia en los mercados de adquisición y explotación de derechos audiovisuales de fútbol en España. Madrid: CNC.
6. Barlovento Comunicación. *El comportamiento de la audiencia televisiva.* (2012). Recuperado 25 de Marzo 2013, desde http://www.barloventocomunicacion.es/images/publicaciones/NOTA_MAYO_2012_BARLOVENTO_COMUNICACION_AUDIENCIAS.pdf
7. *Eurovisión y la final de la Copa del Rey se evitan finalmente para no coincidir en TVE.* (2013). Recuperado 1 de Abril 2013, desde <http://www.formulatv.com/noticias/29729/eurovision-final-copa-del-rey-evitan-finalmente-no-coincidir-tve/>
8. *Lo más visto de la historia de TV.* (2010). Recuperado 25 Marzo 2013, desde <http://www.vertele.com/noticias/lo-mas-visto-de-la-historia-de-tv/>

11.2 REFERENCIAS

1. Andreff, W., y Bourg, J.F. (2006). Broadcasting Rights and Competition in European Football. En Jeanrenaud, C., y Késsenne, S. (Eds), *The Economics of Sport and the Media* (pp. 37-70). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
2. Artículo 1, Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.
3. Artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.
4. Artículo 21 de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.
5. Artículo 5.1 de la Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos.
6. Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Shaffer, A., Stenson, C., y Thorpe, A. (2013). *Football Money League 2013: Captains of industry Money group*. Manchester: Deloitte.
7. Buraimo, Babatunde, Paramio, Juan Luis and Campos, Carlos (2010) 'The impact of televised football on stadium attendances in English and Spanish league football', *Soccer & Society*, 11: 4, 461 — 474.
8. CNC (2008). Informe sobre la competencia en los mercados de adquisición y explotación de derechos audiovisuales de fútbol en España. Madrid: CNC.
9. Comisión Europea. (2003). IP/03/1105
10. Gay de Liébana, J.M. (Julio 2011) Ingresos TV en el fútbol: Entre la gallina de los huevos de oro, el maná televisivo y la manzana de la discordia. Universitat de Barcelona, Catalunya.
11. Ginesta, X. (2009). Mediapro contra Sogecable: la guerra del fútbol i la ineficaç regulació de l'Administració a Espanya (2006-2008). *Observatorio (OBS) Journal*, 9, 113-134.
12. Lieven, T. (2005). *EU Competition Policy for the Sports Broadcasting Industry*. College of Europe and UN University, Brugge (Belgica)
13. Llopis Goig, Ramón. (2006). Fútbol y televisión en España. Análisis sociológico de unas relaciones de cooperación (y conflicto). Universidad de Valencia.
14. Memoria de la LFP 2011/12. (2012)
15. Porter, Michael E. (Enero 2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Special Issue on HBS Centennial*. *Harvard Business Review* 86, no. 1, 78-93.