



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN MARKETING
CURSO ACADÉMICO 23/24
CONVOCATORIA DE OCTUBRE

TÍTULO:

**IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE
INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING.**

APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE: DÍEZ ÁLAVA, ÁNGEL

DNI: 05443247K

GRADO/DOBLE GRADO QUE CURSA: MARKETING

APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:

HERNÁNDEZ TAMUREJO, ÁLVARO

Fecha: 06/06/2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES DEL ACUERDO ENTRE LALIGA Y CVC:.....	4
I. LA LIGA Y SUS FUNCIONES COMO OPERADOR.....	4
II. CVC CAPITAL PARTNERS.....	8
III. DERECHOS DE EXPLOTACIÓN.....	10
IV. EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LOS CLUBES DEL FUTBOL ESPAÑOL.....	10
V. IMPACTO DEL COVID19 EN EL FÚTBOL ESPAÑOL.....	14
BASES Y OBJETIVOS DEL ACUERDO ENTRE LALIGA Y CVC:.....	16
I. TÉRMINOS GENERALES DEL ACUERDO.....	16
II. TÉRMINOS ECONÓMICOS.....	18
III. IMPLICACIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y OPERACIÓN DE DERECHOS.....	19
IV. OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	20
EFFECTO DEL ACUERDO EN EL MERCADO:.....	21
I. IMPACTO EN AUDIENCIAS.....	21
II. IMPACTO EN EL PRODUCTO.....	22
III. IMPACTO EN EL CONSUMIDOR.....	23
IV. IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA LALIGA.....	25
CONCLUSIONES.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	29

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MAPA DE LOS INGRESOS DE PRODUCCIÓN POR REGIONES MEDIDOS EN PORCENTAJE.....	11
ILUSTRACIÓN 2 MAPA DE LOS INGRESOS DE PRODUCCIÓN POR REGIONES.	11

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 GRÁFICO QUE REPRESENTA EL REPARTO DE LOS DERECHOS TELEVISIVOS DE LA TEMPORADA 17/18 (EL PERIÓDICO, 2021)	5
GRÁFICO 2 GRÁFICO QUE REPRESENTA EL REPARTO DE LOS DERECHOS TELEVISIVOS DE LA TEMPORADA 18/19 (EL PERIÓDICO, 2021).....	5
GRÁFICO 3 GRÁFICO QUE REPRESENTA EL REPARTO DE LOS DERECHOS TELEVISIVOS DE LA TEMPORADA 19/20 (EL PERIÓDICO, 2021).....	6
GRÁFICO 4 GRÁFICO DE LOS EMPLEOS POR REGIONES DE LALIGA EN TERRITORIO NACIONAL. ...	12
GRÁFICO 5 GRÁFICA DE LOS INGRESOS DE LALIGA EN LA TEMPORADA 2014/2015, MEDIDOS EN MILLONES DE EUROS.....	13
GRÁFICO 6 GRÁFICA DE LA EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO DE LOS CLUBES QUE CONFORMAN LALIGA.	13
GRÁFICO 7 GRÁFICA QUE DEMUESTRA EL IMPACTO DEL COVID-19 EN DIVERSAS CIFRAS DE LALIGA, VÉANSE: INGRESOS, TRASPASOS, GASTOS Y RESULTADO DE EXPLOTACIÓN DE LAS TEMPORADAS 19/20 Y 20/21. (CORDOVILLA, 2021).....	14
GRÁFICO 8 GRÁFICA QUE DEMUESTRA EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LOS DISTINTOS INGRESOS DE LALIGA EN LAS TEMPORADAS 19/20 Y 20/21. (CORDOVILLA, 2021).....	15
GRÁFICO 9 GRÁFICA QUE DEMUESTRA EL IMPACTO DEL COVID-19 EN DIVERSAS CIFRAS DE LALIGA, VÉANSE: GASTOS DE PLANTILLA Y LA AMORTIZACIÓN DE LA MISMA, DE LAS TEMPORADAS 19/20 Y 20/21. (CORDOVILLA, 2021).....	15
GRÁFICO 10 GRÁFICO QUE REPRESENTA LA CANTIDAD DE DINERO QUE RECIBIRÁ CADA CLUB DE LALIGA TRAS EL ACUERDO. (GUTIÉRREZ, 2021).....	19
GRÁFICO 11 GRÁFICO DE LA ASISTENCIA MEDIA A LOS PARTIDOS DE PRIMERA DIVISIÓN EN LA TEMPORADA 19/20. (STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2022).....	24

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza con motivo de la realización del Trabajo de Fin de Grado y como un proyecto en el que se analiza el acuerdo que se alcanzó el pasado 10 de diciembre de 2021 entre LaLiga y el fondo de inversión CVC. En este se desarrollarán los antecedentes, bases y objetivos del acuerdo y los efectos de este sobre el mercado. En primer lugar, se estudian los antecedentes del acuerdo entre las organizaciones, en segundo lugar se analizan las bases y los objetivos del mismo y, para finalizar, se realiza una aproximación sobre los efectos de este sobre el mercado.

Con este proyecto, también se pretende ensalzar la importancia considerada de que se lleve a cabo la investigación de este acuerdo. La clave de este acuerdo es el contexto en el que se llevó a cabo. CVC y LaLiga lograron llegar a un acuerdo tras una difícil y dolorosa etapa a niveles económicos y deportivos cuyo objetivo principal residía en ayudar a los clubes españoles para, a través de su viabilidad económica, permitir una estabilidad deportiva. Se considera investigar sobre este acuerdo con el fin de que se conozcan realmente las consecuencias positivas de la consecución del mismo evidenciándolas con análisis de datos objetivos publicados oficialmente por LaLiga.

En este proyecto se trabaja de cara a alcanzar una serie de objetivos. El objetivo principal de la investigación se centra en analizar y transmitir el acuerdo en sí. Se pretende transmitir el porqué del acuerdo, además de los motivos y las causas que han llevado a la consecución del proyecto entre LaLiga y CVC. Estas causas y motivos se desarrollan objetivamente de manera cronológica y se evidencian con los datos económicos que hicieron de la consecución de este acuerdo, una necesidad. Además se definen las consecuencias económicas y deportivas del acuerdo, mediante un análisis estadístico de datos oficiales proporcionados por LaLiga y por los medios de comunicación.

En cuanto a la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto se centra en un exhaustivo análisis descriptivo que se divide en tres distintos bloques.

El primero de los bloques se centra en los antecedentes del acuerdo entre LaLiga y CVC, en el que se definen ambas entidades y se describen; los derechos de explotación, la evolución de la situación económica de los clubes españoles y el impacto que causó el Covid 19 en el fútbol español.

En el segundo bloque se estudian las bases y los objetivos del acuerdo entre LaLiga y CVC en el que se describen; los términos generales y los términos económicos del acuerdo, las implicaciones de comercialización y operación de derechos y los objetivos a largo plazo.

Y finalmente en el tercer bloque se analizan los efectos del acuerdo en el mercado; describiendo los impactos en audiencias, el producto que ofrece LaLiga, el impacto sobre el consumidor y el impacto sobre la marca LaLiga.

ANTECEDENTES DEL ACUERDO ENTRE LALIGA Y CVC:

I. LA LIGA Y SUS FUNCIONES COMO OPERADOR.

LaLiga es el nombre comercial que recibe la Liga Española de Fútbol Profesional. LaLiga es definida en su página web oficial como “una organización global, innovadora y socialmente responsable, líder en el sector del ocio y entretenimiento”.

Esta organización está compuesta por una asociación deportiva formada por 42 clubes divididos en dos categorías distintas. En primer lugar y como una categoría de mayor nivel se encuentra LaLiga Santander la cual está formada por 20 clubes españoles, todos ellos confeccionados como Sociedades Anónimas Deportivas, comúnmente conocidas como “SAD”. Esta categoría corresponde a la Primera División Española de Fútbol. Por otro lado, se encuentra una categoría de un nivel menor que el anterior denominada LaLiga SmartBank la cual está formada por 22 clubes del ámbito nacional.

Ambas categorías y sus respectivos clubes se caracterizan por representar valores como el respeto y la igualdad además de, condenar cualquier comportamiento que incite al odio, el racismo, la homofobia y la xenofobia y un largo etcétera.

Por otro lado, LaLiga es pionera en todo el mundo tras haber creado una categoría llamada LaLiga Genuine Santander para que futbolistas con distintas discapacidades intelectuales puedan competir y disfrutar haciendo lo que más les gusta, jugar al fútbol.

La sede central de LaLiga se encuentra en la capital madrileña, no obstante, la organización está presente en 41 países en el mundo a través de 13 oficinas y 44 delegados que funcionan como embajadores de la asociación en el resto del mundo.

En la temporada 2019/2020 LaLiga llegó a casi 3 mil millones de personas en todo el planeta, aproximadamente a 2.800 millones de personas en términos de audiencia.

LaLiga se encontraba en una situación realmente crítica hasta que, en el año 2013, Javier Tebas Medrano fue elegido como presidente de la organización. Desde entonces, la asociación ha llevado un camino de continuo crecimiento y mejoría en base a realizar un estricto control económico, desarrollar una venta centralizada de derechos audiovisuales y una estrategia de internacionalización acompañada de un importante y continuo liderazgo en la tecnología del sector.

Hasta el año 2013 LaLiga se encontraba en situaciones económicas bastante críticas. Por esas fechas la deuda de los clubes con la hacienda pública era mayor a 650 millones de euros y existían 341 denuncias efectuadas en el año 2011, de jugadores hacia los clubes en concepto de impagos. Estos impagos representaban alrededor de 84 millones de euros en total (Newsletter de LaLiga, 2019)

El día 9 de Marzo del 2019 se conoce la noticia de que los clubes españoles acortan su deuda con Hacienda en 217 millones casi un 70% menos que la deuda existente en el año 2011 (Gutiérrez, 2019)

Gracias a la ejecución de un sistema económico más centralizado regido por un estricto control económico se ha dado fin a estos impagos a jugadores y la deuda con Hacienda se ha reducido en 600 millones de euros.

A raíz de estas mejoras, LaLiga española es conocida mundialmente por ser una de las mejores asociaciones deportivas de fútbol. La organización se ha reforzado en cuanto a ser más

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

atractiva, real, sostenible y competitiva, lo que hace que los mejores jugadores del mundo, sueñen y deseen en su mayoría con venir a jugar en LaLiga Española.

En relación a los derechos audiovisuales LaLiga se encarga de comercializar estos derechos de los clubes de ambas categorías, tanto de los 20 que conforman LaLiga Santander como de los 22 que forman LaLiga SmartBank. Los derechos audiovisuales, más comúnmente conocidos como derechos de televisión, en la mayoría de los clubes representan más del 60% de su total de ingresos anuales, siendo así, una de las más importantes fuente de ingresos para ellos. Estos derechos representan aproximadamente 2.000 millones de euros por temporada. Los derechos televisivos son básicamente, los derechos de retransmisión a través de los cuales los clubes ingresan dinero por parte de las televisiones que emiten sus partidos. De hecho, hace apenas unos días se dio a conocer el nuevo acuerdo entre LaLiga como asociación vendedora y Dazn / Movistar como asociaciones compradoras de estos derechos. El acuerdo se firmó por 4.950 millones de euros a repartir en las próximas 5 temporadas (2022-2027).

Aquí podemos observar los ingresos por derechos televisivos que obtuvieron los equipos de las competiciones domésticas en las temporadas 17/18, 18/19 y 19/20.

LaLiga Santander TEMPORADA 2017/18		LaLiga 123		
Ingresos	Obligaciones	Ingresos	Obligaciones	
ATHLETIC CLUB	73,2	-5,1	19,3	-0,7
FUTBOL CLUB BARCELONA	154,0	-10,8	5,6	-0,4
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	52,4	-3,7	7,6	-0,5
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	148,0	-10,4	5,6	-0,4
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	110,6	-7,7	19,0	-0,4
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	74,0	-5,2	7,6	-0,5
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	46,0	-3,2	5,4	-0,4
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	52,9	-3,7	6,8	-0,5
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	61,5	-4,3	6,7	-0,5
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	45,1	-3,2	7,1	-0,5
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	65,7	-4,6	22,9	-0,4
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	46,1	-3,2	7,6	-0,5
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	65,5	-4,6	5,4	-0,4
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	52,9	-3,7	5,6	-0,4
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	43,3	-3,0	6,1	-0,4
GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	43,3	-3,0	6,8	-0,5
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	46,3	-3,2	5,5	-0,4
UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	46,8	-3,3	6,7	-0,5
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	44,5	-3,1	5,5	-0,4
MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	53,5	-3,7	6,4	-0,4
TOTAL:	1.325,8	-92,8	180,6	-10,3

REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D. +
C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.
CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.
CLUB ATLETICO OSASUNA +
CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.
CULTURAL Y DEPORTIVA LEONESA, S.A.D.
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.
REAL OVIEDO, S.A.D.
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D. +
REAL ZARAGOZA, S.A.D.
ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.
CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.
CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.
CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
SEVILLA ATLETICO CLUB
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA
FUTBOL CLUB BARCELONA "B"
AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.
UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.
LORCA FUTBOL CLUB

Datos en millones de euros

Gráfico 1 Gráfico que representa el reparto de los derechos televisivos de la temporada 17/18 (El Periódico, 2021)

LaLiga Santander TEMPORADA 2018/19		LaLiga SmartBank				
Ingresos	Obligaciones	Ingresos	Obligaciones			
ATHLETIC CLUB	78,9	-5,2	8,4	-0,6		
FUTBOL CLUB BARCELONA	146,5	-11,7	14,4*	24,7	-0,7	
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	58,3	-4,1	5,9	5,9	-0,4	
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	155,3	-10,9	7,3	7,3	-0,5	
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	119,2	-8,3	5,9	5,9	-0,4	
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	80,1	-5,6	6,1	6,1	-0,4	
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	62,3	-4,4	7,5	7,5	-0,5	
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	59,1	-4,1	6,6	6,6	-0,5	
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	49,5	-3,5	6,4	6,4	-0,4	
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	78,7	-5,5	7,2	7,2	-0,5	
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	49,9	-3,5	7,4	7,4	-0,5	
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	74,3	-5,2	8,8	8,8	-0,6	
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	55,7	-3,9	6,1	6,1	-0,4	
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	47,4	-3,3	7,3	7,3	-0,5	
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,6	-3,3	10,5	13,1*	23,6	-0,7
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	47,6	-3,3	6,1	6,1	-0,4	
GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	48,6	-3,4	6,6	6,6	-0,5	
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,8	-3,6	6,6	6,6	-0,5	
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	44,2	-3,1	5,6	5,6	-0,4	
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	50,5	-3,5	6,3	6,3	-0,4	
TOTAL:	1.420,0	-99,4	158,3	47,6	205,9	-11,1

REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.
C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.
CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.
REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.
CLUB ATLETICO OSASUNA
CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.
ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
REAL OVIEDO, S.A.D.
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
REAL ZARAGOZA, S.A.D.
ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.
CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.
UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.
CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.
CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.
CLUB DE FUTBOL RAYO MAJADAHONDA
UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.
MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.
EXTREMADURA UNION DEPORTIVA

Datos en millones de euros

Gráfico 2 Gráfico que representa el reparto de los derechos televisivos de la temporada 18/19 (El Periódico, 2021)

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

LaLiga Santander			TEMPORADA - 2019/20 -					LaLiga SmartBank			
	Ingresos	Obligaciones	Ingresos	Compensación por Descenso	Ingresos por Descenso	Obligaciones					
ATHLETIC CLUB	72,8	-5,1	REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.	7,6		7,6	-0,5				
FUTBOL CLUB BARCELONA	165,0	-11,6	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	8,4		8,4	-0,6				
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	59,2	-4,1	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,4		7,4	-0,5				
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	156,2	-10,9	REAL RACING CLUB DE SANTANDER, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4				
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	124,2	-8,7	SOCIEDAD DEPORTIVA PONFERRADINA, S.A.D.	5,7		5,7	-0,4				
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	78,9	-5,5	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5				
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	59,8	-4,2	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,7		6,7	-0,5				
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	58,2	-4,1	RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	8,8	11,1*	20,0	-0,6				
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	48,1	-3,4	REAL OVIEDO, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5				
REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	43,6	-3,0	CLUB DEPORTIVO MIRANDES, S.A.D.	5,8		5,8	-0,4				
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	82,2	-5,8	GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	9,8	10,9*	20,6	-0,7				
CLUB ATLETICO OSASUNA	47,1	-3,3	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5				
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	49,6	-3,5	ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	7,6		7,6	-0,5				
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	67,8	-4,7	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	6,0		6,0	-0,4				
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	53,3	-3,7	UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	7,6		7,6	-0,5				
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,1	-3,3	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4				
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	47,7	-3,3	SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA, S.A.D.	9,0	9,9*	18,9	-0,6				
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,1	-3,3	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,0		6,0	-0,4				
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,9	-3,6	CLUB DE FUTBOL FUENLABRADA	5,8		5,8	-0,4				
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	58,8	-4,1	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,7		6,7	-0,5				
TOTAL:	1.417,7	-99,2	MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	9,3		9,3	-0,7				
			EXTREMADURA UNION DEPORTIVA	6,1		6,1	-0,4				
			TOTAL:	157,5	31,9	189,4	-11,0				

Datos en millones de euros

Gráfico 3 Gráfico que representa el reparto de los derechos televisivos de la temporada 19/20 (El Periódico. 2021)

Estos aproximados 2.000 millones de euros por temporada, se reparten entre los clubes de ambas categorías y este reparto se rige a través del Real Decreto Ley (Ley 5/2015) el cual establece detalladamente todos los criterios de reparto de estos ingresos obtenidos por la explotación y comercialización de los derechos audiovisuales de los clubes en cuestión.

En relación a la expansión territorial es un hecho veraz el crecimiento exponencial en los últimos años del fútbol español a nivel internacional. Por ello, la idea de LaLiga es expandir el fútbol español lo máximo posible, atravesar el máximo número de fronteras para así, conseguir una comunidad de aficionados al fútbol español en todo el mundo. Por ejemplo, el presidente de LaLiga, Javier Tebas, trabaja desde hace varios años en lograr que se juegue un partido de LaLiga en Miami (EEUU). En estos años siempre se tuvo en cuenta la idea con el objetivo de dar a conocer el producto aún más si cabe (Zapico Díaz, 2022)

Lo anteriormente citado se corrobora con nombrar las heterogéneas ubicaciones de las oficinas de la liga en el resto del mundo. Podemos encontrar oficinas de LaLiga en: Bruselas (Bélgica), Beijing (China), Nueva York (Estados Unidos), Nueva Delhi (India), Ciudad de México (México), Londres (Reino Unido), Shanghái (China), Johannesburgo (Sudáfrica), Dubái (Emiratos Árabes Unidos), Lagos (Nigeria) y en Singapur (Singapur).

Por otro lado, se encuentra la innovación y la tecnología, las cuales a día de hoy están consideradas como dos de las realidades más importantes de la asociación. Gracias al constante crecimiento en concepto de innovación y tecnología LaLiga cuenta con sistemas digitales óptimos de cara a ofrecer el mejor servicio posible a sus aficionados, patrocinadores, etc.

Además de todas las características anteriormente citadas, la integridad y la seguridad son dos de las virtudes y ventajas que ostenta actualmente LaLiga. La organización defiende la

igualdad de todos los clubes ante la ley y hasta el día de hoy, a defendido siempre la investigación y lucha contra los amaños de partidos. La asociación ofrece charlas a todos los clubes de LaLiga en su totalidad, incluyendo junta directiva, plantilla y staff. Además, ofrece estas mismas charlas a las correspondientes filiales de estos clubes con el fin de que todas las personas que conforman los clubes, sepan las consecuencias jurídicas que acarrearán estos amaños de partidos. Inclusive, LaLiga dispone de softwares controladores de las apuestas en todo el mundo del fútbol español, con el fin de detectar con mayor eficacia y rapidez cualquier posible amaño.

Por otro lado, la organización siempre ha sido perseverante en cuanto a la lucha contra la violencia tanto dentro de los estadios como en las inmediaciones de los mismos. Para lograr lo anterior, exhibe su perfecta coordinación con la seguridad de todos los clubes que integran las competiciones. LaLiga siempre ha denunciado cualquier comportamiento que incite al odio ya sea la violencia, el racismo o la xenofobia. Por ejemplo, LaLiga emite un comunicado que podemos encontrar en su página Web, de una Nota de Prensa el 5 de Mayo de 2014. Entre las 3 oraciones de esta declaración se cita el siguiente comentario: “La Liga de Fútbol Profesional condena cualquier acto discriminatorio, violento, racista, xenófobo o intolerante, máxime en el ámbito del fútbol y del deporte” (LaLiga, 2014).

En relación a la implicación de LaLiga en la sociedad actual, debemos destacar que la organización es plenamente consciente de la influencia e importancia que hoy en día tiene el fútbol en la sociedad actual. Dicho esto, LaLiga demuestra esta implicación a través de la creación de iniciativas, sociales, éticas, de igualdad y ambientales, todas ellas representan la Responsabilidad Social Corporativa de la asociación. Son 7 los valores que definen la RSC que ostenta LaLiga: responsabilidad, integridad, transparencia, autenticidad, superación, compañerismo y evolución.

Otra de las ideas en las que LaLiga ha demostrado su empeño es su fundación. En la temporada del año 1993, LaLiga decidió crear su fundación siendo totalmente pionera en este ámbito profesional a nivel mundial. La idea de esta creación se basaba en que, a través de esta fundación, LaLiga pudiese dirigir toda su acción social y así ha sido hasta el día de hoy. La Fundación de LaLiga tiene como objetivo transformar con la idea de que perdure en el tiempo, el fútbol que hoy conocemos, sujeto a valores positivos como la integridad, la igualdad, el compañerismo, la superación, la empatía etc. La Fundación desarrolla todas sus gestiones y actividad a través de tres segmentos: las actividades institucionales, las actividades culturales y formativas y, por último, las actividades sociales. Cada uno de estos segmentos presenta sus diferentes proyectos actualmente, por ejemplo: LaLiga Genuine Santander (competición anteriormente explicada), Futura Afición o el Proyecto Fair Play Social (entre otros).

El fútbol femenino es otro avance de LaLiga. En el mes de octubre del año 2015, LaLiga decidió apoyar y hacer crecer aún más al fútbol femenino a nivel nacional creando un departamento exclusivo de fútbol femenino con el objetivo de ayudar a este a crecer de manera exponencial. Desde entonces,

LaLiga Iberdrola ha crecido merecidamente en todos los aspectos posibles, el reconocimiento de los jugadores y de los clubes, la atracción por el mismo, el respeto y aceptación de la sociedad, el reconocimiento por el trabajo realizado y, poco a poco, la igual aceptación entre el fútbol masculino y el femenino. Todo esto solo ha sido posible gracias a una óptima implicación por parte de los clubes, de las jugadoras y de lo más importante en el fútbol, el aficionado. La liga femenina se denomina de manera comercial como LaLiga Iberdrola debido a que ambas entidades llegaron a un acuerdo de cesión de derechos de comunicación. De esta manera LaLiga femenina cedió a Iberdrola estos derechos anteriormente

nombrados¹(Wikidat, s.d.) No obstante, esta colaboración es un acuerdo comercial y se sabe que van cambiando con el paso del tiempo. Se conocen antecedentes de este tipo de acuerdos cuando LaLiga firmó un acuerdo comercial con el conocido banco BBVA, y desde la temporada 2008/2009, la primera división de fútbol español se llamó Liga BBVA y la segunda división Liga Adelante. Desde la temporada 2015/2016 y gracias al acuerdo entre LaLiga y el Banco Santander, la primera división pasó a llamarse LaLiga Santander, y la segunda división LaLiga Smartbank. (El País, 2016)

En cuanto a la formación, LaLiga en colaboración con las prestigiosa Universidad Francisco de Vitoria, creó LaLiga Business School, una escuela cuyo objetivo es formar a los jóvenes ilusionados en el ámbito deportivo. Entendemos gracias a este proyecto, la implicación de LaLiga con la formación y la educación de los más jóvenes. Además de una serie de cursos de especialización tanto en España como a nivel internacional, LaLiga Business School ofrece hasta cinco programas distintos especializados en diversos temas del sector deportivo.

El entretenimiento, además de la formación, es otro de los puntos que LaLiga cree indispensables dada la realidad actual. Por ello creó distintos proyectos como: LaLiga ProPlayer, eLaLiga Santander, LaLiga Grassroots y LaLiga Entertainment.

En el caso de LaLiga ProPlayer, se trata de un proyecto creado por LaLiga junto al Banco Santander y AGM, basado en ofrecer a jugadores de categorías inferiores, de clubes que conforman LaLiga Santander y LaLiga Smartbank, la posibilidad de obtener becas en universidades en los Estados Unidos para así, poder compatibilizar su carrera futbolística con la estudiantil.

Por otro lado, eLaLiga se trata de un proyecto creado en la temporada 2017/2018, exclusivamente para formar parte del mundo de los esports a través del conocido videojuego FIFA. Los clubes de ambas categorías participan en las diferentes competiciones que se disputan, el pasado año fueron 34 clubes de entre LaLiga Santander y LaLiga Smartbank los que participaron en estas competiciones.

El tercer proyecto se denomina LaLiga Grassroots. Este proyecto está orientado en detectar el talento internacional. Además, este proyecto se centra específicamente en el desarrollo de jugadores jóvenes, formación a diferentes profesionales del ámbito del fútbol, desarrollo y apoyo a las canteras de los clubes que integran ambas categorías etc.

El último proyecto es LaLiga Entertainment, una agrupación entre LaLiga, PortAventura y Kosmos. Es una asociación que desarrolla su actividad conjuntamente basándose en los videojuegos y los parques de atracciones. (La Liga, s.d.)

II. CVC CAPITAL PARTNERS.

CVC Capital Partners es una entidad de capital riesgo británica creada en 1981. La entidad es líder mundial en capital privado y créditos con 123.000 millones de euros de activos bajo su gestión y 157.000 millones de euros en concepto de fondos comprometidos. Además la entidad ostenta actualmente una red global de 25 oficinas locales: 16 de ellas se encuentran en América y EMEA (Europa, Oriente Medio y África) y 9 en la región de Asia Pacífico. Los propietarios del fondo de inversión son mayoritariamente sus empleados y los directivos de la misma son sus socios y gerentes.

¹ La Liga Iberdrola: Término comercial que da nombre a la Primera División de Fútbol Femenino en España. La liga de fútbol femenina comenzó a disputarse en la temporada de 1988/1989 y hasta el día de hoy, la liga femenina de fútbol profesional se ha visto envuelta en distintos cambios en su formato y denominación.

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

La plataforma de capital privado de CVC gestiona alrededor de 94.000 millones de euros de activos y comprende cuatro estrategias principales: Europa/América, Asia, Oportunidades Estratégicas y Growth Partners, estas 4 estrategias se benefician de la plataforma global de CVC.

La entidad tiene una excelente capacidad para aprovechar sus recursos globales en cualquier situación, por lo que tiene una ventaja competitiva óptima al estar continuamente en búsqueda de nuevas oportunidades de inversión y crear valor durante el periodo de propiedad de la entidad.

La plataforma de crédito de CVC ostenta 29.000 millones de euros en concepto de activos bajo gestión (AUM) a través de 2 estrategias: crédito vigente y crédito privado. CVC Credit cuenta con un equipo profundo y experimentado en Europa y en EEUU y busca aprovechar la red global de CVC para blindarle una ventaja competitiva.

La red de CVC es conocida por ser el elemento fundamental en su éxito actual. La red de la entidad está compuesta por 25 oficinas. Cada una de ellas está dirigida por un equipo de profesionales locales que entienden el entorno empresarial en el que operan a diario. CVC considera que el alcance, la amplitud y la profundidad de su plataforma red global, beneficia notablemente a sus inversores y demás empresas de cartera.

El equipo de CVC está compuesto por 37 socios gerentes los cuales presentan una permanencia media de 15 años en la entidad. Este equipo está formado por profesionales experimentados y tienen como objetivo generar rendimientos óptimos a través de los ciclos económicos, industriales y de mercado donde la entidad opera. Desde su creación, los valores de CVC se han basado siempre en defender un espíritu de asociación, basado en el consenso, entendimiento y respeto mutuo. Este espíritu explica la larga permanencia de los empleados y demás profesionales en la entidad.

Por otro lado, los inversionistas son una pieza fundamental para el éxito que ha alcanzado la entidad. CVC gestiona distintos fondos de los más de 300 inversores de todo el mundo que depositan su confianza en el fondo de inversión para proteger y aumentar su capital actual. Una gran parte de estos inversores son aquellas personas que a principios de los años 90 confiaron en la capacidad de CVC en relación a planes de pensiones. Este grupo es realmente diverso e incluye desde maestros a policías, enfermeros y bomberos entre otros.

Además de lo anteriormente nombrado la entidad es una de los principales y más importantes accionistas de Naturgy, una conocida empresa española que opera en el ámbito de la electricidad y el gas. CVC lleva años involucrado en el mundo del deporte con participación en las ligas de rugby de Irlanda y Gran Bretaña y en la liga italiana de fútbol. Posteriormente, la entidad intentó ganar protagonismo insertándose a su vez en la Bundesliga. En el caso del Calcio (fútbol italiano) no se obtuvieron los resultados esperados tanto por la entidad como por la propia Liga Italiana y desde diversos medios de información europeos, se catalogó el resultado de esa unión como un fracaso. Por otro lado, en el caso de la Bundesliga (fútbol alemán) el acuerdo no se cerró finalmente y no hubo ningún tipo de acuerdo firme que entrase en acción entre ambas instituciones (De Angelis, 2021) Cabe destacar que CVC tuvo también protagonismo tanto en el mundo de la Fórmula 1 como en el ámbito del voleibol y, tras varios intentos, logró introducirse en el mundo del fútbol de manera exitosa tras su acuerdo alcanzado con LaLiga. (BeSoccer, 2021)

III. DERECHOS DE EXPLOTACIÓN

LaLiga como entidad, posee unos derechos de explotación los cuales son pieza fundamental para la propagación y conocimiento mundial del fútbol español. Los derechos de explotación son también conocidos como derechos patrimoniales puesto que son aquellos cuya propiedad ostenta la asociación que en este caso, es LaLiga. Éstos permiten la explotación económica del fútbol nacional mediante sus publicaciones y retransmisiones de las que se encargan los medios televisivos y comunicativos. Cabe destacar que los acuerdos consecuentes entre LaLiga y los medios de difusión son puramente acuerdos comerciales, y por lo tanto, LaLiga planifica la exportación de estos derechos a través de contratos temporales teniendo en cuenta las temporadas de las competiciones. (Palomar, 2002, p.3)

En el mes de noviembre del año 2021, LaLiga comenzó el proceso de búsqueda y selección de compradores de los derechos audiovisuales para las próximas 5 campañas. El día 3 de noviembre la asociación de clubes inauguró el nuevo proceso de búsqueda de entidades interesadas en explotar los derechos audiovisuales de la misma. La periodicidad de este acuerdo sería de 5 campañas naturales, comenzando en la temporada 2021/2022 y finalizando en la temporada 2026/2027. El plazo de las presentaciones de dichas ofertas finalizó el día 13 de diciembre del 2021 a las 12:00 horas. El plazo habitual de este acuerdo comercial solía constar de 3 temporadas pero, buscando cierta estabilidad, LaLiga optó por aumentar este acuerdo a un plazo de 5 campañas. La oferta de la asociación residió hasta en 7 opciones distintas para adaptarse a las necesidades y preferencias de los principales operadores interesados en explotar estos derechos.

Además, la competición ha optado por acabar con la bipropiedad que representaba la explotación de sus derechos. Hasta ahora, solo los usuarios abonados a Telefónica (Movistar) o a Orange, podían disfrutar del fútbol español por televisión. Con el avance y la introducción de la multipropiedad, pasan a ser 7 opciones de las que disponen los usuarios para consumir el servicio prestado. El contrato vigente que expira al final de esta temporada 21/22, generó unos ingresos de 1.105 millones de euros en la temporada 19/20 (consecuencia del Covid19) y 1.143 en la temporada 18/19. Además de estos ingresos televisivos, debemos añadir 708 millones de euros en concepto de derechos internacionales los cuales pertenecen a otra categoría y por lo tanto, no van ligados a los derechos de explotación. La principal entidad encargada de explotar estos derechos es Telefónica que llegó a pagar casi 3.000 millones de euros en el comentado acuerdo, 2.940 millones de euros para ser exactos. (Palco23, 2021)

Actualmente y como ya se ha citado en el primer apartado, Telefónica y DAZN alcanzaron un acuerdo el pasado mes de marzo para retransmitir toda la liga a través de Movistar+. El acuerdo se cerró en 280 millones por temporada para las próximas 5 campañas. (CincoDías, 2022)

IV. EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LOS CLUBES DEL FUTBOL ESPAÑOL.

A pesar de la difícil situación económica generada por el Covid19, el fútbol español ha generado una evolución económica muy positiva en los últimos años. De la mano del fútbol europeo y los campeonatos correspondientes, el fútbol español ha incurrido en un crecimiento exponencial en el más puro sentido económico y son muchos los datos que testifican este crecimiento.

Con datos de 2022, la industria del fútbol representa aproximadamente el 1,40% del Producto Interior Bruto del país. Este porcentaje representa aproximadamente 16.000 millones de euros anuales que han ido creciendo exponencialmente hasta el día de hoy hasta llegar a

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

duplicarse en los últimos 4 años. El fútbol español es el encargado de dar empleo a 185.000 personas en el país, lo que supone que da empleo al 0,4 % de la población. En la temporada 2016/2017 se generaron datos realmente relevantes para la industria cuando, por cada empleo producido por LaLiga se crearon otros 4 puestos de trabajo en España y por cada euro de ingresos se generaron 4,2 euros adicionales para el resto de la economía (LaLiga, 2019).



Ilustración 1 Mapa de los ingresos de producción por regiones medidos en porcentaje.



Ilustración 2 Mapa de los ingresos de producción por regiones.

En relación al empleo, dentro del 0,4% de la población total, LaLiga da trabajo, entre empleos directos e indirectos a casi el 1% del total de la población española activa. En la temporada 16/17 y con casi 185.000 empleos, se generaron un 27,5% más de empleos que en 2014. Estos datos de empleo equivalen al 40% del empleo de la industria de la alimentación, bebidas y tabaco en España y suponen 1,2 veces los trabajadores del sector textil. La presencia económica del fútbol representa el 24% de la producción de vehículos de motor y remolques, el 48% de la actividad de las telecomunicaciones, el 89% de la actividad de los servicios financieros (exceptuando seguros y pensiones) y 1,4 veces más el volumen de ingresos del transporte aéreo de España.



Gráfico 4 Gráfico de los empleos por regiones de LaLiga en territorio nacional.

LaLiga presentó un informe económico de la campaña 19/20 donde, a pesar de haber tenido que lidiar con una situación sin precedentes como la pandemia mundial, y disputar las once últimas jornadas del campeonato a puerta cerrada, superó los 5.000 millones de euros en ingresos por primera vez en su historia. Este récord solo fue posible gracias a los ingresos por las ventas de derechos de retransmisión, traspasos de jugadores, matchdays (días de partido), etc.

Las dos categorías del fútbol español, fueron las únicas principales competiciones del fútbol europeo profesional que consiguieron cerrar el ejercicio 19/20 en números verdes, con una cuantía de 77 millones de euros. Además, un dato revelador de la equidad e igualdad de la competición se basa en que ambas competiciones nacionales son las primeras clasificadas en concepto de ingresos per cápita e igualdad de nivel de precios.



Gráfico 5 Gráfica de los ingresos de LaLiga en la temporada 2014/2015, medidos en millones de euros.

Esta evolución se ve bien reflejada con el aumento del patrimonio neto de los equipos de LaLiga que se ha visto incrementado de 337 millones de euros en la campaña 2012/2013 a 1.767 millones de euros al final de la difícil campaña 19/20, un incremento del 424%, además de los más de 800 millones de euros que se encuentran en las arcas de las tesorerías de los clubes, un crecimiento positivamente exponencial.



Gráfico 6 Gráfica de la evolución del Patrimonio Neto de los clubes que conforman LaLiga.

El Sr. Guerra, Director general corporativo de LaLiga, comenta que el nivel de endeudamiento es lógico y razonable. Y que en relación a la deuda financiera neta con relación al EBITDA, situaría a LaLiga en el séptimo lugar por encima de empresas de la dimensión de Endesa o Telefónica. Por lo tanto, el director general ofrece su versión de una pronta recuperación para futuras temporadas, con grandes propósitos e inversiones, gracias a su enorme capacidad definida en los datos anteriores.

V. IMPACTO DEL COVID19 EN EL FÚTBOL ESPAÑOL.

Desde la propagación del virus, el Covid19 ha causado grandes y negativos impactos en todo el planeta, desde millones de defunciones hasta pérdidas económicas valoradas en miles de millones de euros. El fútbol español no iba a ser una excepción y, como era de prever, éste también ha salido tremendamente perjudicado por la pandemia mundial.

El impacto económico del Covid19 ha sido desmesurado en las temporadas 2019/2020 y 2020/2021. Según diversos datos que ha publicado LaLiga, las pérdidas de los clubes pertenecientes a LaLiga Santander y LaLiga Smartbank rondarían entre 800 y los 1.000 millones de euros por culpa del impacto del virus. Según un estudio de “PricewaterhouseCoopers”, las pérdidas serían con mayor exactitud de entre 825 y 1.029 millones de euros (Cordovilla, 2021).

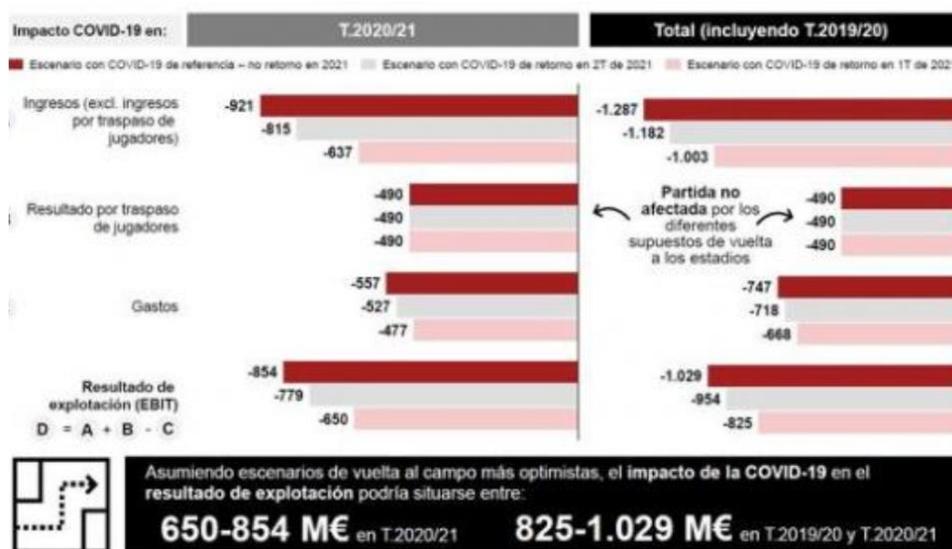


Gráfico 7 Gráfica que demuestra el impacto del Covid-19 en diversas cifras de LaLiga, véanse: ingresos, traspasos, gastos y resultado de explotación de las temporadas 19/20 y 20/21. (Cordovilla, 2021)

Los clubes españoles han visto desplomarse sus ingresos al ver como estos se reducían ostensiblemente en concepto de: dinero ingresado por la asistencia a los estadios, las retransmisiones de los partidos, la comercialización, la publicidad y los traspasos de jugadores. Debido a esto, todos los clubes españoles se han visto obligados a abaratar costes y reducir gastos para viabilizar la existencia de dichas entidades. La actividad más común por todos los clubes españoles fue la de no fichar jugadores de otros clubes para ahorrarse estas grandes inversiones de dinero.

Los clubes del fútbol español han sufrido una descompensación entre ingresos y gastos derivados por la crisis de la pandemia. Esta descompensación ha causado un resultado negativo en las cuentas de los clubes involucrados. Como se ha citado anteriormente las pérdidas podían ser de 835 millones en el mejor de los casos o de 1.029 millones en el peor de ellos. En el primer caso, se estiman 835 millones en el supuesto de que los aficionados pudiesen acudir a sus butacas en los últimos tres meses de campeonato. En el segundo caso, se estimaron 1.029 millones en el supuesto de que los aficionados no pudiesen volver al estadio en los 3 meses restantes de la pasada campaña. Finalmente y como todos sabemos ocurrió lo segundo, y el

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

último trimestre de campeonato se jugó a puerta cerrada lo que perjudicó aún más si cabe la economía de los clubes involucrados.

El estudio indica que los clubes españoles habrían dejado de ingresar 2.013 millones de euros entre las temporadas 19/20 y 20/21. Y los ingresos totales teniendo en cuenta el impacto del coronavirus serían de 366 millones en la primera campaña y 1.647 millones en la segunda. La asistencia a los partidos y la caída de ingresos en la venta de jugadores han sido los dos mayores detractores económicos para el fútbol español. El parón de la competición, obligado por la situación sanitaria del momento se produjo el 13 de Marzo de 2020, y hasta la finalización de la campaña nombrada 19/20, mantuvo separados a los aficionados de sus butacas en los estadios del país.

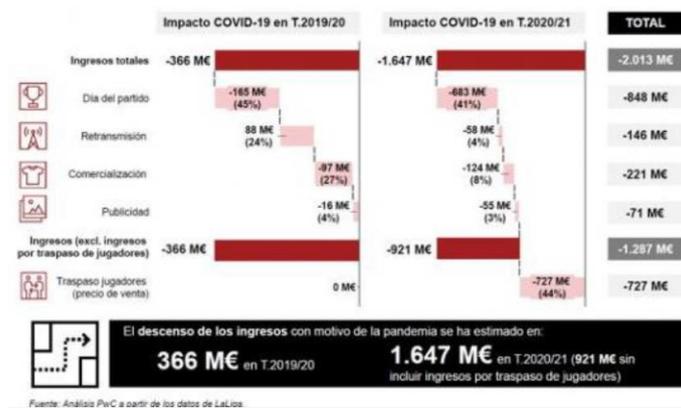


Gráfico 8 Gráfica que demuestra el impacto del Covid-19 en los distintos ingresos de LaLiga en las temporadas 19/20 y 20/21. (Cordovilla, 2021)

A la hora de invertir en la compra y contratación de jugadores, se conoce que entre los dos ejercicios de ambas campañas, los clubes han gastado 748 millones de euros menos que en la campaña previa al Covid19 (temporada 18/19). En la temporada 19/20 los clubes españoles invierten 191 millones de euros en contrataciones y 557 millones de euros en la 20/21. En el verano de 2019, los clubes españoles gastaron en contrataciones alrededor de 1.270 millones, una diferencia abismal en comparación con el verano de 2020 en el que gastaron 423 millones de euros, menos de un 67%.

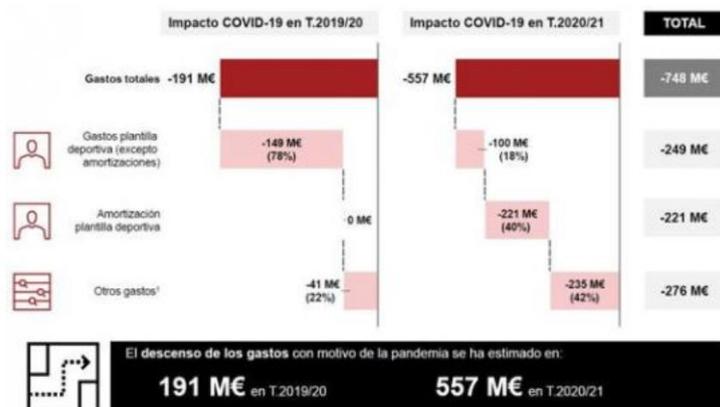


Gráfico 9 Gráfica que demuestra el impacto del Covid-19 en diversas cifras de LaLiga, véanse: gastos de plantilla y la amortización de la misma, de las temporadas 19/20 y 20/21. (Cordovilla, 2021)

Teniendo en cuenta los datos citados, estos testifican una caída de los ingresos del 19%. Los 42 clubes de ambas categorías del fútbol, esperaban ingresar 10.436 millones en total, por los 2.013 millones que ingresaron finalmente. El director general corporativo de LaLiga, José Guerra Álvarez, estimó que la recuperación económica en cuanto a la deuda se amortizaría en 3 o 5 campañas, obteniendo entre 150 y 250 millones por temporada. Además José Guerra cita que los clubes estaban consiguiendo más fondos que los realmente necesarios y que estos sobrantes los estaban destinando a la creación y remodelación de infraestructuras. Del impacto total y los fondos conseguidos por los clubes españoles se obtiene un resultado positivo de 75 millones de euros.

Por otro lado se encuentran los límites salariales. La idea de LaLiga de implantar límites salariales surge con la idea de acabar con los distintos momentos de crisis en los que se pueden ver envueltos los clubes de ambas competiciones, como por ejemplo descensos administrativos, impagos o encierros de futbolistas. Por lo tanto, LaLiga decidió en su momento imponer a distintos límites salariales a todos los equipos de ambas categorías para controlar que cuantías pueden desembolsar los clubes a la hora de realizar pagos y demás operaciones. Esta acción obliga a todos los equipos a realizar ciertas maniobras de equilibrio para asegurarse una normalidad y estabilidad económica que, anteriormente estaba menos supervisada en este aspecto.

LaLiga como entidad y para asegurarse del estricto cumplimiento de estas normativas decidió implantar una serie de penalizaciones para cerciorarse del cumplimiento de las mismas. Teniendo en cuenta que, sabiendo los clubes que de sobrepasar el límite salarial estipulado, obtendrían penalizaciones económicas no deseadas por ningún club de sendos campeonatos. Posteriormente a cada ventana de fichajes (invierno o verano), la patronal del fútbol español publica los límites salariales de los que dispone cada uno de los clubes de las dos primeras categorías del fútbol español.

En relación a lo anterior, se publica que los clubes españoles exceden en 484 millones de euros su límite de coste de plantilla de los cuales 468 corresponden a los equipos de la primera división española y los 16 restantes a los equipos de la segunda división nacional. De los clubes que se encontraban en la máxima categoría en la temporada 19/20 solo Real Madrid, Granada, Celta y Huesca aumentaron su límite salarial. El Sr. Guerra indica que el 86% del exceso de gasto salarial de la primera división corresponde a 6 clubes, entre los que se encuentran Real Madrid, Barcelona, Atlético de Madrid, Valencia, Betis y Athletic Club de Bilbao (Mayone, 2021). Entre la totalidad de los clubes de primera división, la reducción de ingresos es de 174 millones de euros en concepto de clausuras de los estadios e imposibilidad de ingresos a través de abonos y entradas (La Vanguardia, 2021).

BASES Y OBJETIVOS DEL ACUERDO ENTRE LALIGA Y CVC:

I. TÉRMINOS GENERALES DEL ACUERDO.

El pasado 10 de diciembre de 2021 se llevó a cabo la ratificación del acuerdo alcanzado entre LaLiga y el fondo de inversión CVC Capital Partners. LaLiga define el acuerdo en uno de sus comunicados oficiales como: “un acuerdo estratégico integrador, equitativo y democrático”.

La idea principal y general de este acuerdo a largo plazo es la siguiente. El fondo CVC realizó una inyección inmediata de capital en concepto de préstamos participativos a la asociación de clubes españoles, los cuales deberán retornar estos préstamos en un plazo de 40

años. Esta inyección permitiría a la compañía recibir un tanto porcentual del total de los ingresos por derechos televisivos. El acuerdo se cerró para los próximos 50 años.

La definición general del acuerdo debe ser entendida correctamente pues hay que destacar que CVC, a través de este acuerdo, no pasa a ser propietario de ningún club español. La actividad económica entre CVC y los clubes españoles es inexistente. Ninguno de los clubes de cualquiera de las categorías del fútbol español obtiene capital directamente del fondo de inversión. LaLiga como intermediario, será la que reciba este dinero por parte del fondo, y lo preste a los distintos clubes de sendas categorías. En este acuerdo LaLiga cedería en torno al 10% de sus derechos audiovisuales al fondo de inversión. LaLiga hará uso de estos 2.700 millones de euros para conceder a los clubes españoles presentes en el acuerdo, préstamos a 40 años vista con un interés del 0%. La idea de la asociación de clubes españoles de no cobrar ningún tipo de interés en relación a la concesión de dichos préstamos, se centra en posibilitar, asegurar y viabilizar, en la medida de lo posible, la devolución de los mismos. Este tipo de préstamo es denominado préstamo participativo y es una mezcla entre capital y préstamo. Gracias a esta modalidad, este préstamo no figurará como una deuda y los clubes podrán utilizar dichas cantidad para mejorar su activo y su patrimonio neto.

Los clubes involucrados en el acuerdo son los 42 integrantes de las dos principales categorías del fútbol español, la Primera División Española (LaLiga Santander) y la Segunda División Española (LaLiga SmartBank). No obstante, con la publicación del acuerdo, LaLiga obtuvo la negativa de 4 clubes involucrados en el acuerdo: Real Madrid Club de Fútbol, Fútbol Club Barcelona y Real Oviedo. Al presentar su negativa a LaLiga en relación al acuerdo en cuestión, estos clubes no están presentes dentro de este acuerdo, ya alcanzado y por lo tanto no obtendrán ningún tipo de beneficio económico del mismo. Además se conoce que el dinero generado por la ejecución de este acuerdo se concentrará en algo más de un 90% en los clubes de ambas categorías además de, el futbol femenino, el fútbol semiprofesional y el no profesional.

Las condiciones de dicho préstamo son las siguientes. En primer lugar, el 70% de la cantidad ingresada se destinaría al desarrollo de infraestructuras, avance tecnológico, avance interactivo en redes sociales e internet y expansión territorial con el objetivo de expandir al máximo la marca: LaLiga. Un 15% se destinará a la deuda financiera y otro 15% para fichajes y salarios de los futbolistas (La Voz de Galicia, 2021). Estas tres condiciones son fundamentales para el buen funcionamiento del acuerdo y son los clubes integrantes del mismo los que deben cumplir con tales obligaciones (Trujillo, 2021). Es cierto que existe la posibilidad de que estos porcentajes se vean alterados en alguno de los 38 clubes, no obstante, todos los clubes deberán presentar a la patronal² sus proyectos y sus estrategias en los que aparezca la distribución del dinero en cuestión (Diario SPORT, 2021). En estos proyectos cada club debe plasmar las ideas en las que van a invertir este dinero y entre estas se encontraban: renovaciones de ciudades deportivas o estadios, creación de universidades ambientadas al futbolista etc. (Rodríguez, 2021)

² Patronal: Se refiere a la patronal como la asociación que conforma LaLiga. El término “patronal” es normalmente utilizado como un posible sinónimo del término “empresa”. No obstante, al no ser una empresa en este caso, se refiere a la asociación, a LaLiga. La patronal de LaLiga la cubren todos los trabajadores de la misma, directivos y no directivos.

II. TÉRMINOS ECONÓMICOS.

En relación a los términos económicos del acuerdo, LaLiga los plasmó en la Asamblea Extraordinaria que se celebró para alcanzar dicho acuerdo.

El acuerdo estaba en sus inicios confeccionado para repartir hasta 2.667 millones de euros entre todos los clubes involucrados. Esta cifra se vio reducida hasta los 2.100 millones debido a las negativas por parte del Real Madrid Club de Fútbol y del Fútbol Club Barcelona de involucrarse en dicho proyecto. El acuerdo alcanzado con el fondo británico, supondría una inyección de aproximadamente 2.700 millones de euros. Se debe destacar que este acuerdo y su consecuente inyección de capital, no alteraría en ningún caso el valor actual que ostenta LaLiga el cual es de unos 24.000 millones de euros aproximadamente.

LaLiga previamente al acuerdo, estudió la influencia que podría llegar a tener el fondo de inversión de alcanzarse dicho acuerdo. Se estimo que la presencia de CVC generaría unos crecimientos anuales de entre 100 y 200 millones de euros.

En relación a los clubes, también habría un aumento significativo en los ingresos de los mismos. Este acuerdo permitiría que el capital que se reparte anualmente a los clubes españoles pase de 1.600 millones de euros fijado en la temporada pasada 2020/2021 a 2.470 millones de euros para la temporada 2034/2035. LaLiga estudió distintas alternativas para encontrar la alianza más satisfactoria posible y estimo que CVC era el mejor socio posible pues, de ser otro socio, los ingresos se minimizarían hasta los 1.550 millones de euros la temporada pasada y en 2.226 millones de euros para la temporada 2034/2035, una cuantía bastante menor a la que obtendrán con CVC Capital Partners como aliado del acuerdo alcanzado.

Cabe destacar que tras la renuncia del Real Madrid C.F. y el F.C. Barcelona, el club que mayores ingresos obtendría, provenientes del acuerdo en cuestión, sería el Atlético de Madrid, campeón actual del campeonato liguero, con unos 220 millones de euros aproximadamente. En cuanto al reparto que se asignará a cada club, LaLiga matiza que este reparto será justo pero no será igual para todos los clubes y serán distintas variables las que alternarán y determinarán dichos repartos. Se coge la muestra de las últimas 7 campañas. Este reparto se realizará con el porcentaje medio que cada club involucrado haya representado en relación a los derechos televisivos en las últimas 7 temporadas, basándose en el real decreto de 2015. Además, LaLiga establece una fuente de motivación para los clubes de categorías inferiores asegurándoles ingresos de entre 5 y 25 millones de llegar a las dos máximas categorías y dependiendo del valor generado por estos clubes en concepto de derechos audiovisuales.

Los datos exactos de los ingresos por equipo no han sido publicados hasta el momento. No obstante si los de temporadas pasadas y teniendo en cuenta los ingresos de cada equipo en dichas temporadas y calculado el porcentaje promedio de cada uno de ellos se pueden estimar los ingresos de algunos de los clubes involucrados en dicho acuerdo. Por otro lado, este estudio publicado por uno de los periódicos más conocidos en España: El País, fue realizado previamente de conocer la negativa y no involucración de Real Madrid y Barcelona.

El F.C. Barcelona iba a ser el club que mayores ingresos recibiría con aproximadamente 252 millones de euros, seguido por el Real Madrid con una cuantía de unos 238 millones de euros y el Atlético de Madrid en tercer lugar con 184 millones de euros. Aunque, como ya se ha indicado anteriormente, el Atlético de Madrid pasaría a ingresar aproximadamente 220 millones de euros por la no involucración en el proyecto de Real Madrid y Barcelona. En cuarta posición se encontraría, el Sevilla Fútbol Club con 120 millones y posteriormente el Valencia con 117 millones. Los últimos en ingresar cantidades mayores a los

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

100 millones de euros serían el Athletic Club de Bilbao con 115 y el Villarreal Club de Fútbol con 108.

En el siguiente escalón se encontrarían con aproximadamente 90 millones, el Real Betis Balompié y la Real Sociedad de Fútbol. Un poco por debajo de estos 90 millones de euros se encuentra el Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona ingresando entre 86 y 90. Posteriormente sería el turno de Getafe y Celta de Vigo entre los 80 y 85 millones de euros para Getafe Club de Fútbol y Real Club Celta de Vigo. En el parámetro de los 75 millones en ingresos se encontraría al Deportivo Alavés y Unión Deportiva Levante, que estarían un peldaño por encima del Granada Club de Fútbol que obtendría aproximadamente 60 millones de euros. La parte baja de la tabla en cuanto a ingresos la ocuparían el Rayo Vallecano de Madrid, Club Atlético Osasuna, Real Club Deportivo Mallorca, el Cádiz Club de Fútbol y el Elche Club de Fútbol equipos que han ido ascendiendo a la máxima categoría en los últimos años y no han ido recibiendo fondos de compensación por haber descendido a la segunda máxima categoría en las últimas temporadas (García, 2021).

El desembolso del dinero que representa la inversión se llevará a cabo en cuatro diferentes tramos. El primer tramos se realizará en octubre de 2021 y representará un 40% y los tres siguientes tramos supondrán un 20% y se realizarán en los meses de junio de los próximos 3 años; 2022, 2023 y 2024. (Menchén, 2021)

El siguiente gráfico evidencia los datos citados anteriormente.

Importe que le corresponde a cada club de Primera División del acuerdo entre LaLiga y CVC (en millones)

Cantidades que se abonarán a través de préstamos a devolver en 40 años

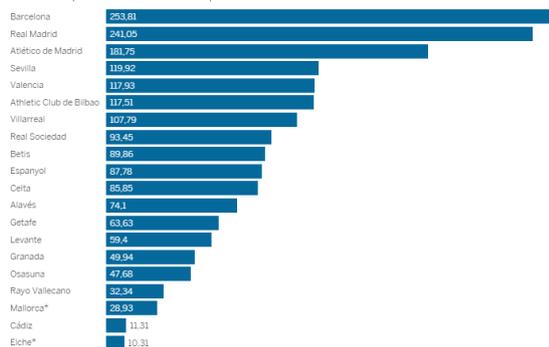


Gráfico 10 Gráfico que representa la cantidad de dinero que recibirá cada club de LaLiga tras el acuerdo. (Gutiérrez, 2021)

III. IMPLICACIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y OPERACIÓN DE DERECHOS.

En relación a la operación de derechos se conoce lo siguiente. En primera instancia LaLiga y CVC estipularon una sociedad jurídica con, por lo tanto, ambos como accionistas, el 90% responsabilidad de LaLiga y el 10% restante responsabilidad de CVC. A partir de esta creación de sociedad jurídica, será esta la encargada de gestiones y negociar los derechos audiovisuales.

Además, lo conocido hasta el momento es que CVC invirtió aproximadamente 2.000 millones de euros por hacerse para los próximos 50 años con el 9% de los derechos audiovisuales.

Se debe concretar que CVC no es el dueño de los derechos audiovisuales de LaLiga indefinidamente, sino un usuario que ha llevado a cabo una inyección importante de capital por poder explotar el producto LaLiga por los próximos 50 años a través de ostentar hasta el fin del acuerdo, el 9% de los derechos audiovisuales de la asociación de clubes.

Actualmente existen una repartición de los derechos audiovisuales de los clubes que integran las competiciones de LaLiga. El reparto de estos ingresos se rige a través del Real Decreto Ley 15/2015. LaLiga parte esta repartición repartiéndolo solo los ingresos netos. De estos el 90% son destinados a repartir entre los 20 equipos de LaLiga Santander y el 10% restante se destina a repartir entre los equipos de LaLiga SmartBank.

En cuanto a la Primera División el 50% de ese 90% inicial se reparte a partes iguales entre los 20 equipos de la competición. Otro 25% se reparte a partes distintas, pues se utiliza el criterio de la repartición según los resultados deportivos teniendo en cuenta las últimas cinco temporadas del campeonato nacional de Liga. Para hacer más sencillo el reparto, se estipuló un porcentaje para cada puesto dentro de la clasificación y para cada temporada. De entre la clasificación que confeccionan los 20 equipos que disputan el campeonato, los extremos son los siguientes. Ser primero en liga supone un 17% y ser el vigésimo y por lo tanto último clasificado de la tabla supone un 0,25%. No obstante y, aunque se tengan en cuenta las últimas cinco campañas, es cierto que se le da más importancia a las más recientes. Sobre todos los porcentajes anteriormente citados, la última y más reciente campaña ostenta un 35% de importancia y la primera y más lejana campaña (campaña de hace 5 años) un 15%. El otro 25% se centra en la implantación social. Todos los clubes integrantes de la máxima categoría deben ingresar entre un 2%, como mínimo, y un 20% como máximo en este concepto. Este 25% de implantación social se obtiene mediante dos vías. Sobre este 25%, un 8'33% representa ingresos por la venta de abonos y taquillas. Y el 16,66% restante por la aportación que haga cada club a la hora de generar valor a los derechos audiovisuales. En este último caso y para ofrecer un estudio objetivo, se tienen en cuenta distintas variables para cerciorarse de la objetividad del mismo. Los horarios o si las retransmisiones se dan en canales abiertos o en canales de pago son algunas de estas variables.

La repartición de estos ingresos en la Segunda División Española, conocida comercialmente como LaLiga SmartBank ofrece diferencias en el sentido de las cantidades, como es lógico, pero no en el formato, apenas con algunos matices. Como se ha recalado antes, del 100% de los ingresos por derechos audiovisuales solo el 10% va a parar a la categoría de plata. De este 10%, el 70% se reparte entre los 22 equipos que conforman la segunda categoría. Un 15% en concepto de resultados deportivos aunque, en la segunda categoría solo se tiene en cuenta la última temporada disputada, no las últimas cinco campañas. Un 15% se reparte en concepto de implantación social y al igual que en primera, un 8'33% proviene de ingresos por abonos al estadio y taquillas y el 16'33% en concepto de generación de recursos teniendo en cuenta distintos factores al igual que en la primera categoría (EFE, 2021). Como por ejemplo; si los clubes en cuestión juegan los playoff, si los partidos coinciden con los que disputan Real Madrid o Futbol Club Barcelona etc. (Arés, 2021)

IV. OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

El principal motivo de la ejecución de este acuerdo entre LaLiga y CVC Capital Partners es la consecución de ciertos objetivos basados en el crecimiento de los clubes involucrados en dicho acuerdo. LaLiga presentó este acuerdo a los clubes españoles con la idea de brindarles la posibilidad de seguir creciendo deportivamente a través de habilitar a estos distintos ingresos económicos sujetos a ayudas por parte de la asociación de clubes.

LaLiga, mediante su proyecto denominado LaLiga Impulso, lo que buscaba era incorporar al proyecto a un socio industrial con una óptima trayectoria en el país y en el ámbito

deportivo del mismo que aportase capital a largo plazo para ayudar tanto a LaLiga como a los clubes que la integran a crecer exponencialmente. (Trujillo, 2021)

Don Javier Tebas Medrano, abogado que ejerce en su tercera legislatura y, hasta el año 2024, el cargo de presidente de la Liga Española de Fútbol Profesional definió este acuerdo como uno de carácter histórico y excepcional. El objetivo principal de dicho acuerdo se basa en dotar a los clubes involucrados en este de recursos económicos con el fin de generar una mejoría importante de la competición e incrementar además, las mejoras y la experiencia de los aficionados. Esto se llevará a cabo con el fin de acelerar en la medida de lo posible este crecimiento en cuestión y convertir a la asociación de clubes en el mejor espectáculo deportivo del planeta al menos, a medio plazo.

También se matiza que la consecución de este acuerdo permitirá a la competición dar un paso adelante que permitirá dar el salto a la máxima élite alcanzando de esta manera, el siguiente nivel. Por otro lado, LaLiga se marca objetivos a medio y largo plazo. Uno de estos reside en que, para el mes de mayo de 2022, el objetivo de LaLiga a través de este acuerdo era de poder acercarse a la competición británica en un periodo de entre 6 y 8 años.

Otro de los objetivos del acuerdo se centra en potenciar y hacer crecer a la clase media de la liga nacional. Se busca este crecimiento de los clubes económicamente menores para tratar de equiparar o igualar la competición en la medida de lo posible, con el objetivo de hacer de esta, una competición más justa e igualada. De lograrse esto, ambas partes saldrían beneficiadas, por un lado los clubes verían incrementados sus ingresos con los que poder mejorar toda la actividad de los mismos y por otro lado, LaLiga tendría la posibilidad de ofrecer y comercializar un producto mucho más competitivo y por consecuente, demandado. (Planas, 2021)

LaLiga, en un comunicado presente en su página web oficial cita dos objetivos principales en relación al acuerdo. Por un lado comenta el deseo de que LaLiga y los clubes que la conforman se conviertan en una compañía global de entretenimiento, en este caso digital, que tenga relaciones mucho más cercanas con los fans de los clubes de la misma y puedan ofrecer a estos gozar de las mejores experiencias posibles. (Novo, 2021)

Por otro lado, LaLiga cita la realidad acerca del cambio que se está produciendo en todo el planeta en relación al mundo del entretenimiento, y esperan liderar este cambio y explotar todas las oportunidades de crecimiento que se presenten con el fin de los clubes puedan crecer en ingresos y en vender el producto de cada uno de ellos. (Félix, 2021)

EFECTO DEL ACUERDO EN EL MERCADO:

I. IMPACTO EN AUDIENCIAS.

Se debe estudiar la realidad de la situación actual para poder llevar a cabo un análisis veraz en relación al impacto en audiencias a raíz del acuerdo alcanzado. Diversos estudios han publicado datos sobre las audiencias del fútbol español. Uno de estos estudios fue realizado en el año 2020 por Geca con datos extraídos de Kantar.

Este estudio expone, entre otras cosas, que LaLiga sufrió una disminución de su eficacia en el mes de junio de 2020, pasando de 3,5% de cuota televisiva previamente a la pandemia, a un 2,7% en la reanudación del campeonato liguero. El canal de “Movistar Liga de Campeones” descendió hasta un 0,2% su cuota representando un 0’13% de “share” habiendo registrado el año anterior un 0’15% en este parámetro. Desde la dirección del estudio se

concreta una realidad actual: “hoy en día se ve menos fútbol o, directamente, se pasa menos tiempo delante de la televisión”. El estudio apunta como causa de esta disminución de audiencias a la actual existencia de otros soportes y plataformas desde las que ver los partidos en directo, diferido o simplemente breves resúmenes de los mismos. Esta tendencia o variante novedosa que orienta el consumo de partidos de fútbol, altera significativamente las audiencias llevándolas actualmente, a una caída real.

No obstante, LaLiga publicó la temporada pasada (2020-2021) distintos datos sobre la actualidad del fútbol español. LaLiga informa que de la temporada 2019/2020 a la temporada siguiente 2020/2021, la audiencia de la competición aumentó en casi un 5%, situándolo en alrededor de un 4'7%. Junto al dato anteriormente citado, LaLiga realiza el apunte el cual observa que ese 4'7% es el aumento en audiencia sin contar diversos partidos aplazados que hasta su realización no podía ser contabilizados. Posteriormente a la realización y conteo de estos partidos, se estimó el crecimiento de audiencia de LaLiga en un 8'6% en el caso de la máxima categoría (LaLiga Santander). En el caso de LaLiga SmartBank, el incremento de audiencia es incluso mayor, LaLiga establece este crecimiento en un 20% en la temporada 2020/2021 con respecto a la anterior 2019/2020.

Un estudio publicado por el “Ranking de Audiencias de Programas de Pago” la temporada pasada 2020/2021 realizó un análisis de la audiencia de una jornada del fútbol español. Se estudia la Jornada 37 de LaLiga Santander, con el campeonato en juego, tanto por la zona alta de la tabla como por la zona noble de la misma. La Jornada 37 (en este caso la estudiada) como cualquier otra jornada consta de 10 partidos. El estudio enumera ciertos datos que ejemplifican la diversidad y distinción de audiencias de entre los 3 primeros clasificados del campeonato: Atlético de Madrid, Real Madrid y Fútbol Club Barcelona y los 17 equipos restantes. Únicamente los encuentros de Atleti, Real Madrid y Barcelona figuraron como 3 de las 20 emisiones más vistas del día (domingo). Los encuentros de estos 3 clubes fueron seguidos por más de 400.000 espectadores. Ninguno de los 7 partidos restantes se encuentra entre las emisiones más vistas del Domingo 16 de Mayo.

El partido más visto de la jornada fue el disputado entre Atlético de Madrid y Osasuna en el Estadio Wanda Metropolitano con un 3'9% de share y más de 450.000 espectadores. A continuación le sigue el encuentro entre Athletic Club y Real Madrid con un 3'8% de share y 438.000 espectadores y por último, el tercer encuentro con mayor audiencia corrió a cargo del Barcelona y del Celta de Vigo con un 3'5% de share y alrededor de 400.000 espectadores.

Este estudio demuestra que, a pesar de que la tendencia actual de la disminución de consumo televisivo, es cierto que año a año y temporada tras temporada, la cuota de audiencia del fútbol español, va incrementando de manera progresiva.

II. IMPACTO EN EL PRODUCTO.

Con el fin de realizar un análisis del impacto que ha tenido este acuerdo en el producto que ofrece LaLiga, primero se debe contextualizar el momento o la realidad actual con la de las últimas campañas.

En la temporada 2018/2019, previamente a la pandemia COVID19, LaLiga siguió desarrollando sus distintos programas patrocinadores con el fin de generar mayores y nuevos ingresos a los anteriores hasta la fecha nombrada. Esto se logró gracias a acuerdos alcanzados entre la Dirección de Marketing y Comercial y distintas marcas reconocidas por pertenecer al grupo de sponsors que ostenta la competición. Con esta iniciativa, LaLiga logró que los ingresos de la competición aumentasen hasta en un 10% con respecto a la temporada anterior, la 2017/2018.

En relación a la expansión del producto, en la temporada 2015/2016, se llevaron a cabo distintas ideas para lograr una satisfactoria expansión de dicho producto. Con el objetivo de generar fidelidad y disfrutar de una estabilidad coherente, LaLiga trabajó en la fidelización de sus patrocinadores, en seguir expandiendo el producto, mantener las relaciones comerciales entre LaLiga y diversas compañías y la incansable búsqueda de nuevos patrocinadores.

En los últimos tiempos, dos de los temas en los que LaLiga como entidad ha centrado sus esfuerzos con el objetivo de que se produjese un avance significativo son la innovación y aumentar la notoriedad de las marcas que ostenta actualmente LaLiga como sponsors oficiales de la competición. Distintas actividades como la generación novedosa de contenidos y el conjunto entendimiento y objetivo entre las marcas y LaLiga, han sido las claves en potenciar el producto, y por lo tanto el posicionamiento de LaLiga y a su vez, de las marcas que figuran como sponsors de la misma. Todas estas marcas se guían por una tónica común, el reconocimiento por parte de los consumidores del producto que oferta LaLiga. Algunas de ellas son: Banco Santander, Mahou, El Corte Inglés, Danone, Mazda, Stihl, Mazda, entre otras. La variedad de estas marcas y de los ambientes en los que desenvuelven su actividad define como LaLiga está presente en distintos e innumerables mercados. Esto es algo realmente positivo tanto para LaLiga, como para las marcas en cuestión.

El producto que ofrece LaLiga es realmente aceptado por el consumidor. Hasta el momento, se han incrementado el número de consumidores exponencialmente, incluso en partido entre semana. Esto hace que las marcas patrocinadores del producto afianza su imagen pero también LaLiga como competición de un elevado reconocimiento a nivel mundial. Además, desde la dirección de la competición apuntan el crecimiento en ingresos de la asociación, incrementando la cifra de negocios temporada tras temporada, ayudando de esta manera al crecimiento anual de LaLiga, y de las marcas de manera indirecta.

El impacto en el producto es representativo, ya que gracias al dinero que reciben los clubes a través del acuerdo, estos podrán destinar ese dinero para desarrollar nuevas y mejores infraestructuras, invertir dinero en contratación de nuevos y mejores jugadores etc. Gracias a esto, el producto que se irá ofreciendo en los próximos años será cada vez mejor, puesto que los equipos, año tras año, podrán disfrutar e invertir un dinero en mejorar su situación actual y eso, hará que el producto que ofrezca cada equipo será cada vez superior, y el producto global que ofrezca LaLiga será cada vez de mayor calidad. (LaLiga, s.d.)

III. IMPACTO EN EL CONSUMIDOR.

En el sentido del impacto en el consumidor, se Statista Research Department, decide medir este impacto a través de la asistencia a los estadios por parte del consumidor, el aficionado. Esta decisión de medida se debe al previo estudio sobre las audiencias del consumidor a través de los medios audiovisuales (televisivos), ya conocidos.

El siguiente gráfico muestra la asistencia media de los estadios pertenecientes a los 20 equipos que conformaron LaLiga Santander en la temporada 2019/2020. Mediante el gráfico se observan, entre otras, las 3 asistencias medias más elevadas en dicha temporada. En primer lugar se encuentra el Barcelona con una asistencia media de aproximadamente 38.500 espectadores que disfrutaron de los partidos ligueros del conjunto blaugrana en el Nou Camp, le sigue el Real Madrid con 35.000 espectadores de media en los consecuentes partidos disputados en el Santiago Bernabéu y en tercer lugar el Atlético de Madrid con 31.000 espectadores de media que asistieron al Wanda Metropolitano. Butarque, Mendizorroza e Ipurúa, feudos de Leganés, Alavés y Éibar respectivamente, presentan la asistencia media más

baja de entre los 20 equipo de la competición con unas asistencias medias de 13.270, 13.236 y 12.353 respectivamente.

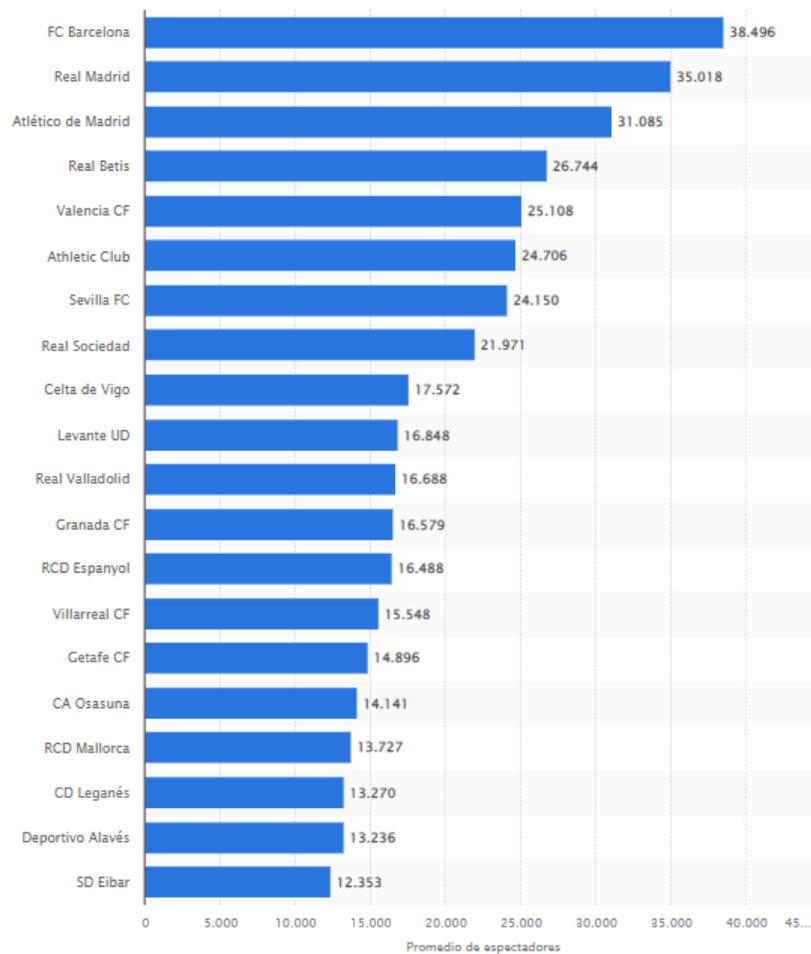


Gráfico 11 Gráfico de la asistencia media a los partidos de Primera División en la temporada 19/20. (Statista Research Department, 2022)

Actualmente y tras la pandemia y vivir una temporada y media jugándose los partidos a puerta cerrada y sin posibilidad de aforo, es cierto que la asistencia a los estadios retrocede con respecto a temporadas pasadas previas al Covid-19, aun habiendo sido eliminadas actualmente, todas las restricciones de aforo en todos los campos de la competición.

Un estudio de Palco23 en colaboración de patrocinio de CaixaBank realizó un estudio analizando la asistencia a los estadios en el mes de Octubre. La asistencia acumulada de espectadores que han acudido a los estadios en el pasado mes de octubre de 2021 se fija en alrededor de 836.500 espectadores, los cuales representan una media de 56'3% de asistencia total a lo largo de los cuatro partidos ligeros disputados en el mes analizado. A pesar de que, como ya se ha dicho, las restricciones de asistencia por el Covid19 han sido eliminadas, la gente actualmente todavía presenta cierto temor al virus ya que el porcentaje de asistencia a los estadios de los equipos de la Primera División Española presenta una disminución porcentual de un 20% en comparación con la última temporada en la que se podía acudir a las gradas de los estadios para ver los partidos, la temporada 2019/2020. Como ya se ha dicho, la asistencia media en el mes de octubre de la temporada 2021/2022 es de un 56% aproximadamente y es una cifra mucho menor que la representada en el mismo mes, pero de la temporada 2019/2020, la cual presentó un 75% de asistencia a los estadios.

En la categoría de plata asistieron a los partidos 417.000 personas, pudiendo haberlo hecho 872.000, lo que supone que la asistencia media representó menos del 50% posible, aproximadamente un 48% de asistencia. Si comparamos la asistencia media de la temporada 2021/2022 con la misma de la temporada 2019/2020, la asistencia a los estadios de la categoría de plata se redujo en un 5% menos, pues el mes de octubre de aquella temporada presentó una asistencia de un 53'2%.

Un dato que demuestra que, a pesar de la tendencia que ha venido siendo marcada hasta ahora de pérdidas de asistencia en los estadios españoles, los espectadores tenían ganas de volver a los estadios de fútbol para disfrutar de los partidos que disputaron sus equipos simpatizantes. Esto se observa gracias a un informe realizado por Sports Industry Research en colaboración con The Almond Connection, el cual indica que en las primeras diez jornadas del campeonato actual de liga, la asistencia media a los estadios ha sido de más del 71%, generando aproximadamente 2 millones de euros en ingresos para los clubes en concepto de entradas vendidas aun habiendo ciertas restricciones de aforo en los primeros meses de la presente campaña. Estas cifras de los primeros 10 partidos de la campaña, indican el deseo del espectador de volver a disfrutar de los partidos de sus equipos tras una temporada y media sin poder hacerlo. (Ferrer, 2021)

IV. IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA LALIGA.

LaLiga como asociación, ostenta actualmente entre todos sus departamentos operativos, un departamento de Marca. El departamento de Marca de LaLiga publica el 31 de diciembre del 2021 el objetivo principal del departamento. LaLiga comunica el hecho de que la creación de una marca con un correcto posicionamiento y otorgar a esta valor, es la clase para que la identidad de la propia marca cobre vida y esta se convierta en una experiencia y entidad única, inigualable y difícil de imitar. (Burhop, 2021)

Enrique Moreno, Director de Marca Global y Activos de LaLiga matizó en este comunicado su deseo como objetivo, de hacer crecer la marca de los clubes españoles y ofreció a estos, la asesoría y el apoyo de nuevos posibles proyectos que se pudiesen dar en el futuro, para ayudar a la creación y reconocimiento de la marca. El departamento lo integran 13 personas que actúan en cinco ámbitos distintos: diagnóstico y auditoria de marca, estrategias, creación de marca, activación, comunicación y experiencia y, por último, implementación de su marca. En relación a estos distintos ámbitos, el sentido de la creación de este departamento consta de trabajar para ayudar y asesorar a los clubes de la competición con el objetivo de sacar los máximos y óptimos rendimientos posibles en relación a la gestión de la marca de cada club.

Enrique Moreno además, cuenta que se han venido haciendo publicaciones durante los últimos años y esta temporada en distintos medios de comunicación. En formato de artículos periodísticos, se publicaron aspectos y novedades que evidencian el progreso de los clubes de la competición y la buena gestión de marca hasta el momento. Algunos de esos son, el nuevo estadio de Anoeta, el desarrollo internacional de equipos como el Levante UD, el Mallorca o Espanyol, el éxito del Éibar en los últimos años, el nuevo estadio El Sadar etc. (Newsletter de LaLiga, s.d.)

Además, LaLiga ofrece a los clubes que la conforman ciertos proyectos de investigación. Mediante el desarrollo efectuado por la liga de unos estudios, se pretende ofrecer a los clubes servicios de ciertas empresas que se dedican a la investigación. Investigaciones basadas en la mejoría en aspectos como: la experiencia del espectador en los campos, la imagen y los valores de los clubes, la opinión de los aficionados sobre la actividad del club,

segmentación de los propios aficionados, estudios sobre los motivos de abandono de la calidad de socio, el clima laboral de los equipos, el trato dedicado a los espectadores del palco presidencial y otros palcos VIP etc.

Por otro lado, Meaningful Brands realizó un estudio con el fin de publicar y nombrar las cinco marcas mejor reconocidas de España, las cuales han llevado una mejor gestión de su estrategia de su gestión de marca. El estudio posiciona a LaLiga como una de las cinco marcas más reconocidas del territorio nacional. LaLiga comparte este prestigioso reconocimiento con marcas como Google, Mercedes Benz o WhatsApp (Facebook). (Marketing Registrado, 2019)

Gracias a la gestión por parte de la asociación de clubes, hoy en día LaLiga es reconocida a nivel nacional e internacional. Entre otros aspectos, LaLiga Genuine, una liga dedicada para que personas con discapacidades mentales puedan competir entre ellas y los torneos de eSports, celebrados mediante torneos del ámbito de los videojuegos, han ayudado a LaLiga a colocarse en estos primeros puestos en relación al reconocimiento mundial. Como publicó Havas Group España, los datos presentan un índice de credibilidad y fiabilidad importante, habiéndose realizado más de 110 mil entrevistas en territorio nacional, para la realización de este estudio.

CONCLUSIONES

En relación a las conclusiones se debe destacar el contexto temporal previo y posterior, al acuerdo alcanzado entre LaLiga y CVC. La pandemia mundial del Covid 19 desencadenó pérdidas económicas severas para el planeta y, el fútbol español no se libró de las mismas. Estas pérdidas causadas por la pandemia impulsaron a LaLiga a tomar decisiones y buscar soluciones lo antes posible para salvar el fútbol español y los clubes que lo componen. En ese punto LaLiga decide firmar un acuerdo con CVC, cuyos resultados han demostrado ser realmente importantes para lograr la estabilidad económica de los clubes involucrados en el acuerdo.

En el proyecto se desarrollan los impactos más representativos del acuerdo; impacto en audiencias, impacto en el producto, impacto en el consumidor e impacto en la gestión de la marca LaLiga.

En relación al impacto en audiencias podemos concluir que tras la consecución del acuerdo entre LaLiga y CVC, la audiencia del fútbol español ha aumentado en torno a un 5%, sin contar diversos partidos aplazados que hasta su realización, no podían ser contabilizados, de la temporada 2019/2020 a la temporada 2020/2021. Posteriormente se realiza el estudio de audiencias con la totalidad de los partidos de la temporada 2020/2021 en el que se registra un aumento de un 8'6% en el caso de LaLiga y de un aumento de un 20% en el caso de LaLiga Smartbank. A pesar de que, cada vez más, es menor el consumo televisivo, la cuota de audiencia del fútbol español se incrementa cada temporada.

En cuanto al impacto en el producto se destaca que el producto que ofrece LaLiga es aceptado por parte del consumidor. LaLiga ha conseguido que se haya incrementado el número de consumidores y gracias a ello, ha resultado en que las marcas patrocinadores afiancen la imagen de LaLiga y tenga un reconocimiento a nivel mundial. Además la cifra de negocios se incrementa cada temporada. El impacto en el producto ha sido notable y, gracias a los ingresos percibidos por los clubes de la competición, estos han tenido la posibilidad de destinar esos ingresos a desarrollar infraestructuras, invertir dinero en contratación de nuevos jugadores. Y gracias a esto, el producto que se ofrece será mejor cada temporada. Además, en relación al producto, LaLiga ha trabajado últimamente en potenciarlo mediante fuertes inversiones y

avances en aumentar la innovación y la notoriedad de las marcas de LaLiga (sponsors). Gracias a estos sponsors, de distintos sectores, LaLiga está presente en distintos e innumerables mercados exitosos (Banco Santander, Mahou, El Corte Inglés, Danone, Mazda, Stihl). Estas relaciones potencian tanto a las marcas, como a LaLiga, reconocida mundialmente como una de las mejores competiciones del mundo.

En relación al impacto en el consumidor, este se mide a partir de varios estudios oficiales publicados por LaLiga y distintas empresas que ofrecen estudios estadísticos. Un estudio mide el impacto en el consumidor a través de la asistencia de los espectadores en los estadios nacionales durante la temporada 2019/2020. Tras el Covid 19, los espectadores tuvieron restricciones a la hora de acudir a los estadios y, cuando estas restricciones se eliminaron los espectadores seguían con cierto miedo y mucho respeto a la pandemia y muchos de ellos, no acudieron a los estadios. El estudio de Palco 23, realizado con los datos de asistencia del mes de octubre del 2021, marca la asistencia acumulada de los espectadores en los estadios españoles de 836.500 personas, los cuales representan una media de alrededor de un 56%. A pesar de las restricciones, la asistencia a los estadios de primera se ha incrementado en un 20% en comparación con la temporada 2019/2020. En LaLiga Smartbank son 417.000 personas las que acuden en este mes de octubre representando un 50% de media. No obstante un estudio realizado por Sports Industry Research estima que la asistencia media en las diez primeras jornadas del campeonato ha sido de un 71% generando un ingresos aproximado de 2 millones de euros para los clubes en concepto de entradas. Por lo tanto se concluye que, a pesar de la pandemia y los partidos a puerta cerrada, poco a poco la gente va ocupando los estadios, en muchas ocasiones, hasta su capacidad máxima.

En cuanto al impacto en la gestión de la marca LaLiga persigue su principal objetivo, publicado por el Departamento de Marca de LaLiga, “la creación de una marca con un correcto posicionamiento y otorgar a esta valor, es la clave para que la identidad de la propia marca cobre vida y se convierta en una experiencia y entidad única, inigualable y difícil de imitar. Desde el departamento se matiza el deseo de hacer crecer la marca de los clubes españoles ofreciéndoles asesoría y apoyo de cara futuros proyectos. En conclusión, algunas evidencias que ha desencadenado una buena gestión de marca son el nuevo estadio de Anoeta, el desarrollo internacional de equipo como el Levante UD, el Mallorca, o el Espanyol, la estabilidad del Éibar en los últimos años y el nuevo estadio del Osasuna, El Sadar

Por otro lado se incentiva la propuesta de que se lleven a cabo distintas líneas futuras de investigación. En este sentido, estas futuras líneas de investigación se vinculan estrechamente con el consumidor. La primera fase pasa por que se realice una encuesta a una muestra poblacional en España en la que se les formulen preguntas sobre el acuerdo alcanzado entre LaLiga y CVC. El cuestionario alberga dos tipos distintos de preguntas, por un lado las objetivas de respuesta sí o no, y por otro lado cualitativas ordinales de respuesta mucho, poco o nada. En este aspecto el objetivo es saber si la gente conoce el acuerdo, que le parece el acuerdo, si considera que el acuerdo ha sido importante para el fútbol español, en el caso de que sea aficionado de uno de los clubes del acuerdo como ha vivido la consecución del acuerdo, si sabe cómo es la repartición económica para cada equipo. Por otro lado se estudia la satisfacción del aficionado y consumidor acerca de que se haya dado el acuerdo. Además, se incluyen algunas preguntas sobre los niveles de audiencia del fútbol español, en ocasiones matizando dos contextos históricos distintos, pre y post pandemia.

Para finalizar, con objeto de realizar un análisis, el redactor de este proyecto considera varios factores acerca del acuerdo analizado. En relación al acuerdo en sí, entre LaLiga y CVC, cabe destacar la objetividad con la que el redactor ha analizado diversos puntos del acuerdo y,

IMPLICACIONES DEL ACUERDO ALCANZADO ENTRE LALIGA Y EL FONDO DE INVERSIÓN CVC DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING

Díez Álava, Ángel

se cree que es un acuerdo correcto, en el sentido económico, para los distintos clubes integrantes del mismo. Habiendo sido analizadas las consecuencias económicas del acuerdo, es un hecho que se dio en un momento difícil de crisis económica para todos los clubes del fútbol español y los ingresos gracias al acuerdo lograron aportar una estabilidad y mejoría a los mismos. No obstante si es cierto que la comunicación del acuerdo no ha sido del todo transparente, los motivos se desconocen pero no todos los integrantes conocen lo que implica el acuerdo en sí. Una de las implicaciones u objetivos para LaLiga, debería ser conseguir una mejoraría en la transparencia de la competición en sí, para que a la hora de que se lleven a cabo acuerdos como estos, no den lugar a ninguna duda informativa que debiliten el acuerdo en sí. Además de con los clubes integrantes, creo que no se ha sido del todo transparente con los consumidores del producto, como por ejemplo, el redactor de este estudio que desconocía el 99% de lo que consistía, implicaba y derivaría el acuerdo en sí.

BIBLIOGRAFÍA

Newsletter de LaLiga (2019). “La industria del fútbol profesional genera 185.000 empleos, 4.100 M€ en impuestos y una facturación equivalente al 1,37% del PIB en España”. Newsletter de LaLiga. 5/6/2019. <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/la-industria-del-futbol-profesional-genera-185-000-empleos-4-100-me-en-impuestos-y-una-facturacion-equivalente-al-137-del-pib-en-espana-1>

GUTIÉRREZ, H. (2019). “El fútbol español se aprieta el cinturón”. El País. 3/9/2019. https://elpais.com/economia/2019/03/07/actualidad/1551981962_470715.html

ZAPICO DÍAZ, J. A. (2022). “Tebas: "Con CVC vamos a adelantar el fútbol español 20 años"”. Diario AS. 1/13/2022. https://as.com/futbol/2022/01/13/primera/1642067478_139454.html

LaLiga. (2014). “Comunicado Oficial de la LFP”. LaLiga. 5/5/2014. <https://www.laliga.com/noticias/comunicado-oficial-de-la-lfp-3>

Wikidat (s.d.) “Primera Iberdrola” Wikidat. <https://es.wikidat.com/info/primera-iberdrola> El País (2016). “La Liga BBVA pasará a llamarse Liga Santander” El País. 7/20/2016. https://elpais.com/economia/2016/07/20/actualidad/1468998297_417551.html

DE ANGELIS, C. (2021). “Del no de la Bundesliga al fiasco del Calcio: CVC sacia con LaLiga su hambre de fútbol”. Palco23. 8/5/2021. <https://www.palco23.com/competiciones/de-no-de-la-bundesliga-al-fiasco-del-calcio-cvc-sacia-con-laliga-su-hambre-de-futbol>

BeSoccer (2021) “¿Qué es CVC, el fondo que ha invertido en LaLiga?” BeSoccer. 8/2021. <https://es.besoccer.com/noticia/que-es-cvc-el-fondo-de-inversion-que-ha-invertido-en-laliga-1026756>

Palco23 (2021). “LaLiga inicia la comercialización de los derechos en España para las próximas cinco temporadas”. Palco23. 11/3/2021. <https://www.palco23.com/competiciones/de-no-de-la-bundesliga-al-fiasco-del-calcio-cvc-sacia-con-laliga-su-hambre-de-futbol>

CincoDías (2022). “Telefónica y Dazn cierran un acuerdo para emitir toda la Liga en Movistar+”. El País. 3/29/2022. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/29/companias/1648542655_465213.html#:~:text=La%20plataforma%20de%20la%20teleco,por%20280%20millones%20al%20a%C3%B1o&text=Telef%C3%B3nica%20y%20Dazn%2C%20la%20plataforma,partir%20de%20la%20pr%C3%B3xima%20temporada

PALOMAR CUELI, S. 2002 “LOS DERECHOS DE EXPLOTACIÓN EN LA DIRECTIVA 29/2001/CE”. @utor y Derecho. *Ciberrevista sobre Propiedad Intelectual*. 15 de Diciembre: 3-4.

CORDOVILLA, A. (2021). “El fútbol español perderá de 800 a 1.000 millones por el Covid”. MundoDeportivo. 2/26/2021. <https://www.mundodeportivo.com/futbol/laliga/20210226/492279880207/el-futbol-espanol-perdida-de-800-a-1000-millones-por-el-impacto-del-covid.html>

MAYONE, J. (2021). “¿CUÁL ES EL LÍMITE SALARIAL EN LALIGA? EL SALARIO MÁXIMO DE REAL MADRID, FC BARCELONA Y TODOS LOS EQUIPOS DE PRIMERA DIVISIÓN?” 3/3/2022. <https://www.dazn.com/es->

[ES/news/f%C3%BAtol/cual-es-el-limite-salarial-en-laliga-el-salario-maximo-de-real-madrid-fc-barcelona-y-todos-los-equipos-de-primera-division/1uitvckj71so1ob6a2otaptbq](https://www.es.com/news/f%C3%BAtol/cual-es-el-limite-salarial-en-laliga-el-salario-maximo-de-real-madrid-fc-barcelona-y-todos-los-equipos-de-primera-division/1uitvckj71so1ob6a2otaptbq)

La Vanguardia (2021). “La Covid-19 ahoga al fútbol español”. La Vanguardia. 3/2/2021. <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20210302/6262334/laliga-ingresos-tebas-publico.html>

La Voz de Galicia (2021). “LaLiga ratifica el acuerdo con CVC: ¿cuáles son los puntos de conflicto?” La Voz de Galicia. 12/10/2021 <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/deportes/2021/12/10/laliga-votara-acuerdo-fondo-inversion/00031639128706573832946.htm>

TRUJILLO, I. (2021). “Las claves del acuerdo entre LaLiga y CVC: cómo se reparten los millones y qué pasa con los rebeldes”. La Razón. 8/13/2021. <https://www.larazon.es/deportes/futbol/20210813/3xqhdm7xjzew5a2w2ksvsxdpbq.html>

Diario SPORT (2021). “La Asamblea de La Liga ratifica el acuerdo con CVC”. Diario SPORT. 12/10/2021. <https://www.sport.es/es/noticias/barca/asamblea-ratifica-acuerdo-cvc-liga-impulso-12964867>

RODRÍGUEZ VIÑAS, S. (2021). “Las claves del acuerdo entre LaLiga y CVC: 2.000 millones para 38 clubes” El Mundo. 8/13/2021. <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/2021/08/13/61155e00fc6c8355428b45f7.html>

GARCÍA ROPERO, J. (2021). “Así repartirá LaLiga el dinero de CVC: préstamos blandos en función de ingresos televisivos”. El País. 8/5/2021. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/04/companias/1628075036_690580.html

MENCHÉN, M. (2021). “LaLiga-CVC: ingreso extra de 1.000 millones anuales y cláusulas de salida para el fondo en diez años”. 2Playbook. 9/9/2021. <https://www.2playbook.com/competiciones/laliga-cvc-guia-basica-entender-contrato-2100-millones-50-anos-varias-aristas-4966-102.html#:~:text=En%20el%20caso%20de%20los,de%20euros%20en%202034%2D2035>

EFE. (2021). “CVC inyectará 1.994 millones a LaLiga a cambio del 9% de los derechos de televisión”. El Economista. 12/10/2021 <https://www.economista.es/deporte-negocio/noticias/11516610/12/21/CVC-aportara-1994-millones-a-LaLiga-a-cambio-del-9-de-los-derechos-de-television.html>

ARÉS, R. (2021). “Así queda el reparto de los derechos de TV en Primera y Segunda”. Diario AS. 12/29/2021 https://as.com/futbol/2021/12/29/primera/1640804067_005644.html

PLANAS, P. (2021). “Las claves del acuerdo LaLiga-CVC”. MundoDeportivo. 8/4/2021. <https://www.mundodeportivo.com/resultados/futbol/laliga/20210804/1001671189/claves-acuerdo-laliga-cvc.html>

NOVO MADRID, C. (2021). “LaLiga defiende su acuerdo con CVC”. La Vanguardia. 9/9/2021. <https://www.lavanguardia.com/deportes/20210909/7708490/laliga-defiende-acuerdo.html>

FÉLIX DÍAZ, J. (2021). “LaLiga ratifica el acuerdo del proyecto LaLiga Impulso con el fondo CVC”. MARCA. 12/10/2021. <https://www.marca.com/futbol/2021/12/10/61b35720268e3ec11b8b458d.html>

LaLiga (s.d.) “MEMORIA DIRECCIÓN DE MARKETING & COMERCIAL”. LaLiga. <https://memorias.laliga.com/2018/es/areas/marketing-y-comercial-nacional>

FERRER, A. (2021). “LaLiga cierra octubre con una media de asistencia a los estadios del 55%” Palco23. 10/19/2021. <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-aminora-el-ritmo-y- apenas-supera-el-50-de-espectadores-en-octubre#:~:text=La%20m%C3%A1xima%20competici%C3%B3n%20del%20f%C3%BAtbol.con%20el%20patrocinio%20de%20Caixabank>

BURHOP, P. (2021) “¿Qué es la gestión de marca y cómo se utiliza?”. Anthem Branding. 3/11/2021. <https://anthembranding.com/es/blog/que-es-gestion-de-marca-y-como-se-usa>

Newsletter de LaLiga. (s.d.) “Marca Global: un departamento al servicio de los clubes”. Newsletter de LaLiga. <https://newsletter.laliga.es/colores-que-laten/marca-global-un-departamento-al-servicio-de-los-clubes>

Marketing Registrado (2019). “LALIGA SE POSICIONA COMO LA QUINTA MARCA EN ESPAÑA”. Marketing Registrado. 3/8/2019. https://www.marketingregistrado.com/es/futbol/2019/03/25380_laliga-se-posiciona-como-la-quinta-marca-en-espana/

El Periódico (2021). “La Liga vende los derechos televisivos a Movistar y DAZN por 4.950 millones (2022-2027)”. El Periódico. 12/13/2021 [https://www.elperiodico.com/es/deportes/20211213/liga-vende-derechos-televisivos-movistar-12978583#:~:text=%22VENTA%20HIST%C3%93RICA%22-.La%20Liga%20vende%20los%20derechos%20televisivos%20a%20Movistar%20y,4.950%20millones%20\(2022%2D2027\)&text=La%20Liga%20de%20F%C3%BAtbol%20Profesional,para%20los%20cinco%20pr%C3%B3ximos%20a%C3%B1os.](https://www.elperiodico.com/es/deportes/20211213/liga-vende-derechos-televisivos-movistar-12978583#:~:text=%22VENTA%20HIST%C3%93RICA%22-.La%20Liga%20vende%20los%20derechos%20televisivos%20a%20Movistar%20y,4.950%20millones%20(2022%2D2027)&text=La%20Liga%20de%20F%C3%BAtbol%20Profesional,para%20los%20cinco%20pr%C3%B3ximos%20a%C3%B1os.)

GUTIÉRREZ, H. (2021). “¿Cuánto dinero recibirá cada club de la inyección económica acordada entre LaLiga y CVC?”. El País. 8/5/2021. https://elpais.com/economia/2021-08-05/el-acuerdo-de-laliga-y-cvc-facilita-al-barca-la-renovacion-de-leo-messi.html?event=go&event_log=go

Statista Research Department (2022). “Asistencia media a los partidos de los equipos de fútbol de la liga de primera división en España en la temporada 2019/2020”. Statista. 4/28/2021. <https://es.statista.com/estadisticas/479906/primera-division-espanola-equipos-de-la-liga-por-asistencia-media/>