

How to cite this article in bibliographies / References

G Alcolea-Díaz, J V García-Santamaría (2019): Los derechos audiovisuales del fútbol en España en la era digital: entre la televisión de pago y el streaming". *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 418 a 433.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1338-21es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1338-21](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1338-21)

Los derechos audiovisuales del fútbol en España en la era digital: entre la televisión de pago y el *streaming*

Football broadcasting rights in Spain in the digital age: between pay television and streaming services

Gema Alcolea-Díaz [CV] [ ORCID] [ GGS] Profesora del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología – Universidad Rey Juan Carlos, URJC, España – gema.alcolea@urjc.es

José-Vicente García-Santamaría [CV] [ ORCID] [ GGS] Profesor del Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual – Universidad Carlos III, UC3M, España – jvgsanta@hum.uc3m.es

Abstracts

[ES] Introducción: Este artículo analiza el mercado español de la televisión de pago tradicional y el de *streaming* en relación con los derechos audiovisuales del fútbol. El objetivo es determinar si el actual modelo de adquisición y explotación de los derechos audiovisuales del fútbol en España ha llegado a un final de ciclo y dibujar su escenario en los próximos años. **Metodología:** Se analizan los elementos clave de los posibles escenarios, en el medio y largo plazo, y su probabilidad, teniendo en cuenta condicionantes sociales, políticos, económicos y empresariales, así como la situación en otros países. **Resultados:** Se constata el fin de un modelo mantenido, con variaciones, desde los noventa. **Discusión y conclusiones:** Los contenidos del fútbol convivirán en la televisión de pago tradicional, aún dominada por las telecos, y en el *streaming*, a través de plataformas y proveedores OTT, que ganará más terreno, determinando un nuevo y complejo escenario mediático.

[EN] Introducción: Este artículo analiza el mercado español de la televisión de pago tradicional y el de *streaming* en relación con los derechos audiovisuales del fútbol. El objetivo es determinar si el actual modelo de adquisición y explotación de los derechos audiovisuales del fútbol en España ha llegado a un final de ciclo y dibujar su escenario en los próximos años. **Metodología:** Se analizan los elementos clave de los posibles escenarios, en el medio y largo plazo, y su probabilidad, teniendo en cuenta condicionantes sociales, políticos, económicos y empresariales, así como la situación en otros países. **Resultados:** Se constata el fin de un modelo mantenido, con variaciones, desde los noventa. **Discusión y conclusiones:** Los contenidos del fútbol convivirán en la televisión de pago tradicional,

aún dominada por las telecos, y en el *streaming*, a través de plataformas y proveedores OTT, que ganará más terreno, determinando un nuevo y complejo escenario mediático.

Keywords

[ES] derechos audiovisuales de fútbol; televisión de pago; plataformas OTT; streaming; Telefónica; Mediapro.

[EN] derechos audiovisuales de fútbol; televisión de pago; plataformas OTT; streaming; Telefónica; Mediapro.

Contents

[ES] 1. Introducción. 2. Objetivos, hipótesis y metodología. 3. Compraventa de derechos y establecimiento de los principales actores. 4. El freno a la “exclusividad” del fútbol y consecuencias en el mercado. 5. La irrupción de nuevos *players* en el mercado. 6. Estimaciones económicas de costes de emisión. 7. Otros actores en la compra de derechos. 8. Conclusiones. 9. Bibliografía.

[EN] 1. Introducción. 2. Objetivos, hipótesis y metodología. 3. Compraventa de derechos y establecimiento de los principales actores. 4. El freno a la “exclusividad” del fútbol y consecuencias en el mercado. 5. La irrupción de nuevos *players* en el mercado. 6. Estimaciones económicas de costes de emisión. 7. Otros actores en la compra de derechos. 8. Conclusiones. 9. Bibliografía.

Traducción realizada por CA Martínez Arcos
(Universidad de Londres)

1. Introducción

Desde hace casi treinta años las retransmisiones televisivas de los grandes acontecimientos deportivos –fundamentalmente, el fútbol– han venido compitiendo por la exclusividad de unos derechos que, constantemente, han ido incrementando su precio (García-Santamaría y Alcolea-Díaz, 2013). Fue, sin duda, la irrupción de las grandes plataformas de difusión y los enormes desarrollos tecnológicos (HD, 3D y 4K), y la explotación de los contenidos en Internet y a través de la telefonía móvil, los que contribuyeron a su expansión.

Como se sabe también, las empresas de telecomunicaciones han tomado el relevo a las compañías tradicionales de medios de comunicación en el mercado de la televisión de pago en España. En este proceso de transformación hacia su condición de *TV companies* o, al menos, de *players* han adquirido valiosas carteras de derechos audiovisuales de las *majors* y de las grandes competiciones deportivas, claves para el éxito de su negocio (Medina, Herrero y Etayo, 2015: 266). Estos contenidos estratégicos y, más en concreto, los del fútbol, son una variable competitiva de elevada importancia en el mercado de la televisión de pago (CNMC, 2018: 12) y constituyen un factor fundamental para la suscripción (Ofcom, 2018a: 36). De hecho, se definen, en primer lugar, por su característica de *driver*, por los que el consumidor está dispuesto a abonarse, y cuya exclusividad supone un cierre del mercado a la competencia. Asimismo, se caracterizan por su condición *premium*, dado que los usuarios suelen efectuar un mayor desembolso por su disfrute, ya sea contratando un canal o un conjunto de ellos con esta programación.

Resulta igualmente importante poner de manifiesto que los contenidos audiovisuales de las grandes competiciones futbolísticas parece que ya no son estratégicos para los canales públicos, reconcentrados en deportes minoritarios y en las citas de los equipos nacionales; es decir, concebidos como un servicio público (Solberg, 2007). Mientras que, por el contrario, guardan cada vez mayor interés no solo para las plataformas de pago, sino también para los más recientes proveedores *over the top* (OTT). Las

compañías nativas de internet han engrosado la competencia en el sector audiovisual, y al simplificar la cadena de valor, desintermediando a los *players*, pueden amenazar el mantenimiento de las empresas de telecomunicaciones como minoristas de contenido televisivo (European Audiovisual Observatory, 2018: 6). Además, se unen a la producción y adquisición de contenidos, incluidos los deportivos, dado que su calidad y volumen serán críticos para estos proveedores en el futuro (Juniper Research, 2018: 2).

Y, por otra parte, se suma el interés por el fútbol de la televisión en abierto, que busca rentabilidad económica y fortalecimiento de marca, tal y como sucedió en el proceso de implantación de La Sexta, que se sirvió del Mundial de Alemania 2006 y de toda su oferta futbolística posterior para consolidarse en el mercado (Alcolea-Díaz y Blanco-Leal, 2007: 112). Así, este carácter estratégico de los contenidos audiovisuales del fútbol ha llevado a lo largo de las últimas dos décadas a una escalada en la puja por los derechos de explotación, con la consiguiente intervención de los órganos reguladores y de competencia y la enorme presión sobre el precio, cuyo aumento ha generado una suerte de “burbuja”. Una competencia en la que, del lado de la demanda, los protagonistas han ido cambiando a lo largo de los años en nuestro país.

No obstante, en España nos encontramos con un modelo de explotación que, como iremos demostrando, imposibilita la rentabilización de los derechos del fútbol por parte de la televisión de pago. En la actualidad, el fútbol se incluye en las ofertas convergentes de dos de las tres principales compañías de telecomunicaciones con televisión de pago –incluso, en ocasiones, en todas–, además de otros operadores del mercado, ofreciendo el mismo contenido y convirtiéndose en el producto promocional por excelencia, presionando sobre el precio.

Un modelo claramente marcado por el contexto en el que se explota, donde ha sido preeminente, en primer lugar, la posición de Mediapro, que ha contado con el fuerte y decisivo aval financiero en la compra de derechos de un grupo global como Qatar Media Corporation (propietaria de Al Jazeera, filial de beIN Media); y, en segundo lugar, de Telefónica, cuya solidez financiera le ha permitido durante años ser uno de los actores principales en la adquisición de derechos, a través de las subastas de los mismos e, incluso, mediante la entrada en el capital de otras compañías audiovisuales con fuertes carteras de derechos. Una singularidad más del mercado español es la existencia de una limitación a la exclusividad de contenidos de Telefónica, condicionada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) tras la adquisición de Canal+ por Telefónica.

2. Objetivos, hipótesis y metodología

Partimos de la hipótesis de la dificultad de sostener hoy día el modelo de adquisición y explotación de los derechos audiovisuales del fútbol para una empresa de telecomunicaciones, con una escasa masa crítica de abonados, y abocada a no rentabilizar económicamente esta costosa inversión, máxime si como todo parece indicar el consumo de los contenidos del fútbol en España –y en los grandes mercados, añadiríamos– pasará por un modelo en el que convivirán el acceso en *streaming* (plataformas OTT) y la televisión de pago tradicional, actualmente dominada por las empresas de telecomunicaciones, que pueden ver amenazada su supremacía en el audiovisual de pago, tanto por estas plataformas como por los GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple).

Así, este trabajo se plantea como objetivo determinar si el modelo de adquisición y explotación de derechos hasta hoy vigente en España, está en franco retroceso, toda vez que ya se ha constatado que es una “anomalía” la participación de las televisiones en abierto o de empresas poco capitalizadas, tal y como ocurrió con Prisa, a la vez que dibujar su escenario en los próximos años.

Metodológicamente, hemos desarrollado un análisis en profundidad de los elementos clave que conforman los posibles escenarios en la adquisición y explotación de los derechos audiovisuales del fútbol en España en los próximos años, valorando la mayor o menor probabilidad de los mismos, teniendo en cuenta los condicionantes sociales, políticos, económicos y empresariales que rodean este contenido estratégico y considerando, asimismo, la situación y tendencia en otros países. Fundamentalmente, acotamos el trabajo a los derechos del Campeonato Nacional de Liga de Primera División, aunque sin dejar de mirar otras ligas nacionales en el entorno europeo, como la Premier League, la Serie A y la Bundesliga.

Partimos de la abundante literatura existente sobre el objeto de estudio en Estados Unidos y Europa – aunque no tanto en España– y tenemos en cuenta el papel sobresaliente que han tenido los reguladores españoles y de otros países, como es el caso de la CNMC (anteriormente, CNC) o del Ofcom británico. Asimismo, hemos contado con el análisis de las cuentas de resultados tanto de los grupos implicados en la explotación de los derechos audiovisuales del fútbol (Mediaset España, Atresmedia, Mediapro, Vodafone, Orange y Telefónica), como de aquellos que, con anterioridad –caso del grupo Prisa o RTVE– sufrieron este complicado escenario, desde los lejanos tiempos en los que no existía competencia alguna en las retransmisiones de eventos deportivos, que eran objeto del claro dominio de la televisión pública y de los canales autonómicos (Bonaut-Iriarte, 2010; García-Santamaría y Alcolea-Díaz, 2013; Alcolea-Díaz y Blanco-Leal, 2007; Alcolea-Díaz, 2003).

3. Compraventa de derechos y establecimiento de los principales actores

El mercado de derechos de fútbol se alejó de la relativa placidez que suponía el dominio de TVE y los canales autonómicos, con el surgimiento de los canales de televisión privados: Antena 3, en 1989, y Telecinco y Canal+, en 1990. La transformación radical del panorama en aquel mercado y su tónica beligerante se produjo, por tanto, con la llegada de las televisiones privadas y, paralelamente, con la transformación tecnológica que permitió nuevas formas de explotación y la aparición de nuevas pantallas y operadores.

Los primeros pasos hacia el modelo de explotación individualizada de los derechos del fútbol fueron dados por Antena 3, en el año 1995, a través de Gestora de Medios Audiovisuales, al realizar ofertas a clubes de primera y segunda división para hacerse con sus derechos audiovisuales por cinco temporadas a partir de 1998. A este movimiento, se unieron Canal+, mediante Gestport, ampliando la negociación a siete temporadas; así como la autonómica TV3, que había adquirido los derechos del F.C. Barcelona. Comenzaba así un período de acuerdos de forma individual con cada uno de los clubes, en algunos casos con ofertas que triplicaban los ingresos habituales por ese concepto (Alcolea-Díaz, 2003: 63). Era el inicio de la denominada “guerra de fútbol”, una lucha para firmar contratos individuales con la mayoría de los clubes, al mismo tiempo que se producían tensiones por la presión de Antena 3 para que rompieran los acuerdos de las temporadas 1996 a 1998 con Canal+. Se configuraba así el modelo individualizado, una anomalía en la Unión Europea que, salvo Italia, caminaba en aquel momento hacia la venta centralizada (García-Santamaría, 2011), y que se mantuvo hasta el año 2015.

La constitución de Audiovisual Sport (AVS), a finales de 1996, venía a consagrar dicho sistema de venta. Esta empresa, participada por Gestport y Gestora de Medios Audiovisuales del Fútbol, con un 40%, respectivamente, y TV3, con el 20% restante, se creó para la gestión conjunta de los derechos de retransmisión de Liga y Copa, firmados individualmente desde 1998 hasta 2003, repartiendo los encuentros entre los canales de televisión relacionados con sus socios, es decir, Canal+, Antena 3 y TV3. Dado que, sin acuerdo, sólo podían retransmitir los partidos en los que jugasen dos equipos cuyos derechos audiovisuales estuviesen en poder del mismo operador, la explotación coordinada fue la

alternativa más racional desde el punto de vista económico. Este movimiento tuvo lugar en paralelo y en clara dependencia con la conformación, también a finales de 1996, de las dos plataformas de televisión por satélite de pago en España, Canal Satélite Digital y Vía Digital.

Es en este momento cuando Telefónica da un paso definitivo en la televisión de pago, afianzando su presencia en un mercado audiovisual, en el que ya tenía un hueco en la producción de contenidos televisivos y cinematográficos (Producciones Multimedia). Su incursión en este y otros medios de comunicación en los años 1996 a 1999, se enmarcó, además de en la explotación de sinergias comerciales, en muchos casos y dado que la compañía aún no estaba totalmente privatizada, en un claro movimiento político, como la constitución de Vía Digital y la entrada en Antena 3.

Mediapro, el otro gran protagonista en el mercado de adquisición y reventa de los derechos del fútbol, irrumpió en escena en el año 2006, reabriendo las heridas de una guerra que había terminado tres años antes con la fusión de las plataformas de televisión de pago en Digital+ (Sogecable). La aparición de Mediapro en el mercado televisivo se circunscribió a las medidas de impulso a la TDT, bajo gobierno socialista, que trajo el nacimiento, también con una fuerte carga política (Alcolea-Díaz y García-Prieto, 2017: 122), de Cuatro (Sogecable) y La Sexta (Mediapro). En 2006 Mediapro, tras la compra de los derechos audiovisuales de gran parte de los clubes, alcanzó un acuerdo de explotación conjunta con AVS. Su incumplimiento desencadenó la segunda guerra del fútbol por los partidos que se emitían en abierto y en la modalidad de pago, y llegó, a medida que Mediapro adquiría los derechos de más equipos, casi a una negociación partido a partido (Moragas, Kennett y Ginesta, 2011: 137). Un litigio con Sogecable por el fútbol de los años 2007 a 2009, que, a pesar de posteriores acuerdos entre ambas compañías, como el de la temporada 2009-2010, tuvo que resolverse en los tribunales en el año 2015, aunque Sogecable solicitó la reapertura del caso en 2016 y, a pesar de desestimarse, aún no se ha resuelto el recurso de apelación.

En 2015, el Gobierno intervino sobre la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las grandes competiciones de fútbol en España, atribuyendo a las entidades organizadoras de las dos principales competiciones (la LNFP en el caso del Campeonato Nacional de Liga, y la RFEF en el de la Copa del Rey) la comercialización centralizada de los derechos audiovisuales de los clubes (Real Decreto-ley 5/2015 de 30 de abril). Desde entonces, y como subraya Gay de Liébana (2016: 239), la venta conjunta del paquete de los derechos televisivos permitiría una rentable negociación, tanto en el plano nacional como en el internacional.

El primer intento de subasta bajo el nuevo modelo centralizado, que abarcaba de 2015 a 2018, se desbarató ante la recomendación de la CNMC de vender separadamente, aunque de forma centralizada, la temporada 2015-2016 para que no se produjera un hipotético beneficio a Mediapro y Telefónica, que entonces detentaban esos derechos, frente al resto de operadores. Telefónica se hizo con los contenidos audiovisuales de pago de La Liga de aquella temporada para su explotación a través de la plataforma *Movistar+* que, desde mediados de 2015, aunaba *Movistar TV* (IPTV), antigua *Imagenio*, y *Canal+*.

Desde entonces y hasta la fecha, se han llevado a cabo dos nuevas subastas centralizadas, del trienio 2016-2019, con el protagonismo compartido de Mediapro y Telefónica, y la segunda los años 2019-2022, con Telefónica, que ponen de manifiesto la perduración en el tiempo de los ejes de actores forjado a lo largo de las décadas anteriores.

4. El freno a la “exclusividad” del fútbol y consecuencias en el mercado

En la carrera por los contenidos ha sido clave no solo el concepto *premium* sino también su explotación en exclusiva. Aunar *premium* y exclusividad ofrece, como resultado inmediato, el incremento del

precio y, dado que se produce desde posiciones dominantes, el establecimiento de barreras de entrada a los competidores; lo que ha llevado sin duda a la intervención de los órganos de competencia de muchos países, que han condicionado la adquisición de los derechos, limitando su exclusividad y/o los períodos de vigencia de los contratos.

En España la exclusividad, tanto en la tenencia como en la explotación de los encuentros de La Liga en el mercado nacional, está limitada por ley (Real Decreto-Ley 5/2015), e impide que una misma persona o entidad adquiera, directa o indirectamente, derechos exclusivos de explotación de contenidos correspondientes a más de dos lotes en las subastas organizadas por la LNFP, tanto en el proceso de licitación como en un momento posterior, mediante adquisición o cesión, salvo que no existieran adquirentes u ofertas equivalentes.

La primera subasta de los derechos audiovisuales de todos los encuentros de La Liga para el mercado nacional, aplicando completamente la nueva normativa, se produjo en el año 2015 para el trienio 2016-2019. Telefónica y Mediapro mantuvieron el protagonismo que ya venían detentando en el mercado y fueron las grandes adjudicatarias. Lo excepcional de esta situación surgió, posteriormente, derivado de las condiciones impuestas meses antes por la CNMC a Telefónica por la compra de DTS (Canal+), en virtud de las cuales estaba obligada a abrir todos sus canales *premium* a sus competidores, que podrían comprar como máximo la mitad de los mismos a su elección, lo cual supone un freno a la exclusividad de contenidos.

Telefónica se adjudicó en exclusiva, por 750 millones de euros, el lote número 5, en el que se incluía, entre otros, un partido de Primera División en primera selección, que explotaría a través del canal Movistar Partidazo. Mediapro, se alzó en primera subasta, por 1.900 millones, con el lote 6 compuesto, entre otros contenidos, por los ocho partidos restantes de Primera División, de pago y en exclusiva, que recogió en el canal beIN La Liga. Tras un proceso posterior de negociaciones con los distintos operadores, Mediapro adjudicó a principios de 2016 el canal beIN La Liga en exclusiva para las siguientes tres temporadas a Movistar.

Pero rápidamente las principales empresas de telecomunicaciones manifestaron que su competidora estaba obligada a la reventa de sus derechos en exclusiva, y la CNMC solicitó a Mediapro y Telefónica la revisión del acuerdo referido. De tal forma que Mediapro firmó un nuevo contrato con estas dos operadoras, en el que se incluía beIN La Liga. Y, solo unos meses más tarde, conseguían también de Telefónica el canal Movistar+ Partidazo, comercializado en más operadores e incorporado a finales de 2017 a la OTT de Mediapro, beIN Connect, en un posible movimiento estratégico ante las negociaciones entre Mediapro y Telefónica de otros derechos.

Por tanto, la exclusividad de los contenidos *premium* de Telefónica se encuentra totalmente supeditada a las condiciones de compra de DTS hasta el año 2020 y puede prorrogarse por tres años más. Telefónica entró en el concurso de La Liga en el año 2015 porque le resultaba más barato adjudicarse al menos una parte de los derechos de forma directa que negociar con Mediapro. cedía así el protagonismo en el mercado nacional, quedando reducida a los resúmenes de todos los encuentros en exclusiva y la difusión en bares y locales públicos (lotes 2 y 7, por 480 millones), si bien seguía estando presente en el mercado de venta de estos derechos en el ámbito internacional.

Asimismo, Telefónica se hacía más fuerte en la oferta de fútbol al revenderle Mediapro, también a mediados de 2018, los derechos de la Champions League de 2018 a 2021, por un importe total de 1.080 millones de euros. El acuerdo incluía, además, el diseño de los contenidos, por lo que desaparecía la marca beIN Sports y Telefónica lanzaba ya en la temporada 2018-2019 el canal Movistar Liga de Campeones, en sustitución de beIN Sports y Movistar Fútbol, aglutinando la Champions y la Europa League, así como otras ligas internacionales.

Por otro lado, en esta ocasión el resto de operadores de telecomunicaciones con oferta de televisión han seguido una estrategia distinta respecto a los contenidos *premium* de Telefónica. De hecho, algún operador –caso de Vodafone– ha llegado incluso a renunciar al fútbol en su oferta de televisión de pago, ya que consideraba que el actual modelo de explotación no le resultaba rentable. Así, y a partir de la temporada 2019-2020 Vodafone dejará de adquirir estos derechos de emisión en el caso de que Telefónica no tenga un sistema de comercialización más flexible, basado en “mínimos garantizados”. De hecho, la operadora británica considera que el fútbol les exige inversiones superiores a los 250 millones de euros al año, pese a que, según su opinión, no es el contenido más demandado por sus clientes.

5. La irrupción de nuevos *players* en el mercado

Los movimientos que se detectan por los distintos *players* en este mercado pueden desembocar en nuevos y complejos escenarios. En concreto, podría llegar a darse una explotación directa de los contenidos *premium* en territorio nacional por la propietaria de los derechos audiovisuales (LNFP), aunque en concurrencia con otros operadores y sin exclusividad alguna.

La explotación directa de las retransmisiones audiovisuales de contenidos *premium* y sin exclusividad por las propias ligas, es un sistema que funciona desde hace años en otras modalidades deportivas. Cabe poner de relieve el caso, entre otros, de la NBA y su producto *NBA League Pass*. Los encuentros de la NBA pueden verse a través de la televisión por cable y satélite en los canales de ESPN y de la ABC, así como en TNT, quienes se reparten más de 160 partidos por temporada, completando la oferta *broadcasting* y la parrilla de encuentros a través del canal *NBA TV*, canal de televisión 24 horas, lanzado en 1999, también de producción propia.

Sin embargo, el servicio de *streaming* NBA League Pass, cuyo lanzamiento se remonta a la temporada 2006-2007, y denominado entonces NBA League Pass Broadband, era una extensión a internet, webcast, del canal de televisión NBA League Pass lanzado en 1994. La cuestión es que, tras años de producción de sus contenidos audiovisuales (mediante NBA Entertainment) y de explotación a través del satélite y el cable, la NBA lanzó una plataforma de *streaming* propia, con acceso a los partidos en directo y con múltiples servicios de comentaristas.

Desde 2008, la NBA mantiene con Turner, a través de NBA Digital, un acuerdo de colaboración para explotar de forma conjunta los recursos digitales de la liga (NBA TV, NBA.com, NBA Mobile, NBA League Pass y WNBA.com), y, pese a ello, no existe limitación para que otros grupos y canales, como ESPN, puedan tener contenido de la NBA en sus plataformas, como ESPN.com y WatchESPN. La NBA se convirtió en la primera liga deportiva en dejar el control operativo de sus recursos digitales en manos de una productora externa.

En España, la LNFP ha expresado en varias ocasiones la posibilidad de saltarse a todos los intermediarios para llegar al cliente final con su contenido principal, que es la Primera División. La Liga, desde 2016, es titular del sitio web LaLiga4Sports, puesto en marcha en colaboración con el Consejo Superior de Deportes (CSD), teniendo “como objetivo poner en valor el trabajo de las 64 federaciones deportivas y del Comité Paralímpico Español a través de contenido digital” (La Vanguardia, 21/03/2016). Es la apuesta de la LNFP en su preparación para escenarios futuros, empezando a conformar una oferta multideporte que encaja con el perfil del consumidor de deportes español.

Por otro lado, la LNFP ya viene hace tiempo probando otras posibilidades con el *streaming*. Por ejemplo, a través de la aplicación *Facebook Live* de La Liga, que en mayo de 2016 llevaba a cabo la

primera emisión oficial de uno de sus partidos, en este caso de la liga de fútbol femenino, al que se han ido sumando otros encuentros.

Todo lo anterior, pone de manifiesto que La Liga prepara el terreno para explotar en *streaming* sus derechos más cotizados. La LNFP considera que en el año 2030 el mercado será para las OTT, con un 80% del mismo en sintonía con un público *millennial*. Si bien el consumidor de deportes en España es multicanal, con un gran arraigo en el uso de redes sociales en relación al deporte, pero a la vez con un porcentaje elevado de fans del fútbol que declaran consumir este deporte a través de la radio (49%), una cifra muy superior a otros países de nuestro entorno (). En todo caso, este es el futuro del consumo audiovisual, al menos para el público más joven (Santín y Álvarez Monzoncillo, 2017). En 2017, según datos de la CNMC, el tiempo dedicado por los españoles a ver contenidos audiovisuales ante el televisor o ante algún otro dispositivo comenzó a igualarse, si bien los jóvenes entre 16 y 24 años ya superan su consumo audiovisual a través del móvil frente a la televisión.

Aunque de momento en España y, en general, en Europa, los movimientos iniciales de explotación directa en internet por parte de las ligas o federaciones de sus derechos, se reducen más a los deportes de nicho (European Audiovisual Observatory, 20186), el futuro de la industria señala fuertemente a este sistema de explotación, que será mixta al carecer de exclusividad. Un sistema en el que cobran protagonismo las ligas y al que solo le falta vencer algunas reticencias para su consumo y un mayor desarrollo tecnológico, al que, claramente, apunta el gran desarrollo del *streaming* en todo el mundo (Smith y Telang, 2016).

El grupo Mediapro es uno de los mejor posicionados en el escenario de compra de los derechos audiovisuales del fútbol en España. Al margen de la comercialización, se encarga por contrato, desde el año 2015, de producir y transportar la señal de los encuentros de La Liga en España, emulando el modelo de otras competiciones de que un único operador se encargue de la señal. Además, desde ese año ejerce también como agente comercial (comisionario) para la explotación de los derechos de La Liga a nivel internacional, tras el acuerdo de cesión a la LNFP de todos los derechos audiovisuales de los clubes.

Mediapro formalizó en el año 2015 una *joint venture* con Al Jazeera para la compra y comercialización de los derechos del fútbol en España. El grupo Al Jazeera Media Network (ALMN) había llevado a cabo su primer intento de incursión en las retransmisiones deportivas del fútbol español en el año 2013. Pero desde que a finales de 2003 se creara Al Jazeera Sport, renombrada en 2014 como beIN Sports e incorporada entonces a beIN Media Group, la red de canales deportivos del grupo se ha ido ampliando a lo largo de un gran número de áreas geográficas. En 2015 se lanzó en nuestro país el canal *beIN Sports España*, propiedad del grupo y operado por Mediapro. Esta *joint venture* entre empresas, adquirió los derechos de fútbol en aquella primera venta centralizada (2016-2019). Pero en realidad, la relación entre ambos grupos se remonta a los orígenes de la puesta en marcha de Al Jazeera Sport en Qatar y está presente en el lanzamiento de beIN Sports en Francia. Igualmente, Mediapro, a través de su empresa Imagina US, produce el canal de beIN Sports en Miami, sede central de beIN Sports Americas.

Mediapro juega, por tanto, en el mercado de la comercialización mayorista a través de la venta de contenidos empaquetados en sus canales beIN Sports (recientemente desaparecido) y beIN La Liga, y cuenta para su propia comercialización minorista con la OTT beIN Connect. Solo en relación con el fútbol, posee los derechos para España de la Liga Italiana, la Liga Francesa, la Copa Alemana y la Copa Libertadores, y hasta 2018, cuando los revende a Telefónica, de la UEFA Champions League y la UEFA Europa League. Es titular para Europa y Asia de los derechos de la Liga de Brasil. Y, , está

presente igualmente en otros mercados internacionales con derechos locales, como es el caso de La Ligue 1 francesa (2020-2024).

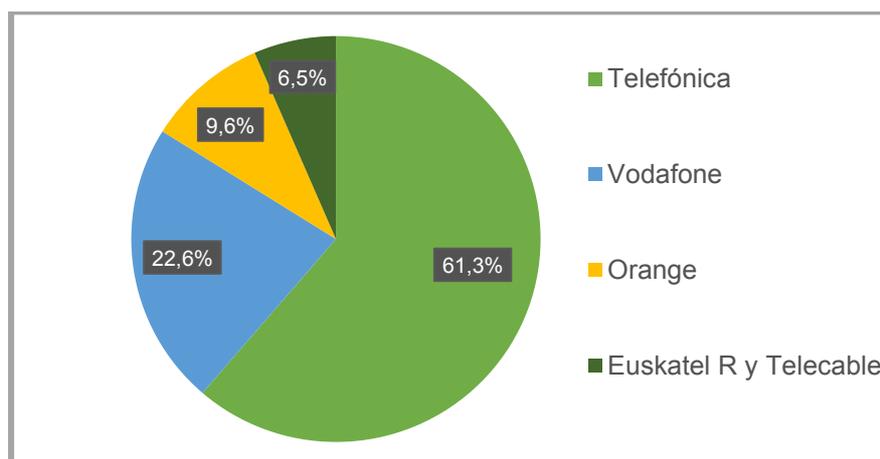
Por otra parte, la oferta de fútbol en la televisión OTT en España, por suscripción, sin permanencia y sin necesidad de estar abonado a otras ofertas, es decir como *first screen*, ha estado dominada por beIN Connect, de Mediapro, que comercializaba a través de la misma en streaming sus propios derechos y otros ajenos, aunque no era un mercado en el que pudieran operar solos, en exclusiva, como se desprende del dictamen de 2018 de la CNMC en relación a la oferta de Opensport.

Hasta la fecha, el otro gran competidor en juego, y que no solo mantiene, sino que potencia su protagonismo como adjudicataria, es Telefónica. Y pese a las dudas que existían sobre su continuidad como adquiriente de derechos, a mediados del año 2018 se adjudicó La Liga de Primera División en el mercado nacional para el período 2019-2022, así como con la Champions y la Europa League, en reventa por parte de Mediapro, desde 2018 hasta 2021.

Esta decisión estratégica puede ser clave en el futuro de la operadora. Ante ella tenía dos opciones o modelos de negocio: convertirse en poco más que un videoclub online, potenciando su producción propia y extendiéndola a todos los mercados en los que opera; o bien, continuar con la misma fórmula, siguiendo la senda trazada por Canal+: televisión de pago con contenidos *premium* en deportes y ficción, sin importar los elevados costes derivados de todas estas exclusividades.

Finalmente, Telefónica parece haber reforzarse en el mercado mayorista de retransmisiones deportivas con un modelo de venta directa, sin intermediarios, que no sabemos si producirá o no un mayor valor para la firma, aunque analistas como el banco BNP Paribas, afirman la validez de esta estrategia. En el mercado minorista, la baza a jugar pasa por aumentar su masa de abonados, atrayendo clientes nuevos y de otros operadores de pago, tanto mediante estrategias de promoción basadas en el precio (el fútbol ha sido y es el producto promocional por excelencia), como con el refuerzo de la oferta de contenidos, y no solo deportivos, que ya tiene asegurados.

Gráfico 1. Mercado de la televisión de pago por operadores tradicionales



Fuente: Elaboración propia con datos de SGAE (2018)

Y en este punto, es precisamente donde se dilucida el futuro de las empresas de telecomunicaciones: ¿cómo llegar a rentabilizar el gasto realizado en fútbol y otros contenidos audiovisuales? La respuesta es sencilla: aumentar sustancialmente su masa de abonados. El número de abonados a la televisión de pago en España en el año 2017 alcanzó los 6,4 millones. De esta cantidad, Movistar contaba con 3,8 millones (61,3% de cuota de mercado), con un aumento de 75.000 respecto al año anterior. Su

inmediato competidor Vodafone-One, con 1,4 millones (22,6%), perdía más de 280.000 abonados. Y Orange TV, con una cifra algo superior a los 0,6 millones (9,6%) incrementó su número en casi 220.000. Otros operadores menores, Euskaltel, R y Telecable sumaron en conjunto 0,4 millones de abonados (6,5%) (SGAE, 2018: 8).

A pesar de esta tendencia al alza, la masa crítica de abonados es pequeña si se compara con la de otros países, como Reino Unido, que, en el primer trimestre de 2018, contaba con 15,1 millones de abonados a la televisión de pago (Ofcom, 2018b: 4); es decir, un 60% de los hogares, frente al 34% en España. Y, aunque en cualquier caso se prevé el aumento de la penetración de la televisión de pago en los próximos años, se espera que alcance al 41% de los hogares en 2021 (Deloitte, 2018: 4), sin duda una cifra muy lejana de las cuotas que posibilitarían la rentabilización de los derechos deportivos.

Ahora bien, no se puede minusvalorar el crecimiento experimentado por las OTT. En un breve período de tres años las plataformas de video *on streaming* se han ido consolidando, con lo que las ofertas de cine y de ocio en España y en otros países se ven cada vez más amenazadas por la oferta de VoD. Es más, en los grandes mercados europeos los ingresos de estas plataformas eran superiores a los de la televisión y en países como Gran Bretaña suponían ya el 70% del mercado (García-Santamaría, 2018: 117). Así, en 2017, tres de cada diez hogares con Internet consumían contenidos audiovisuales online de pago. La plataforma de pago para ver contenidos audiovisuales en internet más utilizada fue Yomvi (o Movistar+), de Movistar, sumando casi 2,2 millones de hogares, el doble que el año anterior. Netflix triplicó sus usuarios, alcanzando 1,5 millones de hogares, por encima de otras ofertas como Vodafone TV online o Amazon Prime Video (CNMC, 2017).

6. Estimaciones económicas de costes de emisión

No podemos tampoco pasar por alto los elevados costes derivados de la adquisición y explotación de estos derechos. En el actual modelo de comercialización mayorista con los adjudicatarios de los derechos, los operadores realizan un pago fijo por el alquiler de los canales calculado en base al número de abonados de la plataforma. No obstante, hay fuentes que indican que, para el cálculo de esta fórmula acordada con la CNMC, “se promedia en un 75% proporcionalmente a los clientes de televisión que tiene cada operador y otro 20% en base a los abonados de banda ancha” (Muñoz, 2018) en el caso de contar con este tipo de red. Teniendo esto en cuenta, el coste total de emitir toda la Liga y la Champions en la temporada 2018-2019 ascenderá a 915 millones (630 millones por la Liga y 285 por la Champions) para Telefónica y a 225 millones (150 más 75 millones, respectivamente) para Orange. Vodafone, que emite solo ocho partidos de La Liga en Primera División paga 170 millones de euros, y está apostando por una estrategia en la que ha rebajado el peso del fútbol, decantándose por la ficción (en junio de 2018 incorporó los canales Movistar Series y Movistar Estrenos de Telefónica). Este descuelgue de la operadora británica supone que Telefónica deba soportar en sus cuentas un precio más elevado por los derechos adquiridos en 2015 para el trienio 2016-2019 por el partido de La Liga de Primera División en primera selección.

Considerado grosso modo, el lote de la subasta del año 2015, que contenía dicho partido fue adjudicado a Telefónica por 750 millones. Si repercutimos el coste de todo el lote en el canal Movistar Partidazo, y solo teniendo en cuenta el desembolso por los derechos, su precio ascendería a 250 millones por temporada, repartiéndose en la temporada 2018-2019 entre Movistar (200 millones) y Orange (50 millones), según el cálculo antes citado entre abonados al operador y clientes de banda ancha, y simplificando bastante las cuentas, al no entrar en el cómputo el alquiler del canal a otros operadores de telecomunicaciones menores que también lo incluyen en sus ofertas. Otro hándicap para Telefónica en dicha temporada es rentabilizar los derechos de la Champions y Europa League en su poder, contando de nuevo con una operadora menos de la importancia de Vodafone, con el 22,6% del mercado

de la televisión de pago en 2017. En el caso de Mediapro, sus derechos de La Liga en Primera División para la temporada 2018-2019 son explotados por las tres principales operadoras. A partir de la temporada 2019-2020 y por tres años, Telefónica tendrá que enfrentar este posicionamiento de las telecos, y ya en solitario, al tener toda La Liga de Primera División de pago y la Champions y Europa League (en este caso, hasta 2021).

Por consiguiente, Telefónica precisa más operadores para compartir el precio de los derechos del fútbol, pero en este punto se mueve en una fórmula muy constreñida: solo cederá sus derechos –al contrario de lo que se vio obligada a hacer *Canal+* en sus últimos años– cuando se le garantice una adecuada rentabilidad y, a la vez, no abra la puerta a un modelo de explotación que pueda resultar contrario a sus intereses, a pesar de la más que probable intervención de Competencia llegado el caso.

Una de las bazas a seguir, en la temporada 2018-2019 y en las siguientes, como antes hemos señalado, para hacerse con una mayor masa de abonados, tanto nuevos como de la competencia, son las promociones, que engloban agresivas estrategias comerciales para intentar arrebatar clientes a sus competidores. No obstante, esta vía para conseguir más clientes de la televisión de pago resulta imposible de mantener en el tiempo, toda vez que las operadoras han estimado en múltiples ocasiones que el abono al fútbol debería fijarse entre 50 y 60 euros mensuales, muy por encima de los 20 euros que han venido habitualmente cobrando a sus clientes. En 2017, la televisión de pago aumentó su facturación en España, alcanzando los 2.133 millones de euros, superando los ingresos de la televisión en abierto (1.913 millones). Movistar ingresó 1.687 millones, lo que supone el 79% de la facturación de la televisión de pago. No obstante, el ARPU (ingreso medio por abonado) tiene que aumentar mucho más, sobre todo si tenemos en cuenta que los clientes de fútbol son considerados *premium* por su gasto (CNMC, 2018).

7. Otros actores en la compra de derechos

Finalmente, tenemos que tener en cuenta la entrada de nuevos actores como *players* audiovisuales del fútbol en España, si bien su presencia más importante se desplazará en gran medida a un escenario futuro. Hasta el momento, hemos visto los intentos de Google por gozar del necesario *expertise*, tanto en las retransmisiones del cricket en la India, como en su presencia en las retransmisiones olímpicas, que comenzaron en los Juegos de Pekín (Fernández-Peña, 2016). Y lo mismo está sucediendo con el interés de Facebook con el fútbol. Por su parte, Amazon Prime Video España ha colaborado con Mediapro y La Liga en la producción de una serie documental de seis capítulos (*Six Dreams*), y es además el proveedor OTT que se está haciendo un hueco en el contenido deportivo, frente a otros grandes como Netflix que se han autoexcluido de este espacio, y donde YouTube y Twitter se conforman como otros potenciales servidores de deportes (Juniper Research, 2018).

La cuestión es en qué medida estas empresas estarán presentes en el corto y medio plazo en la adquisición y la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol en España. Los medios anunciaban en febrero de 2018 que Amazon se habría comprometido a pujar por La Liga por las temporadas 2019-2022, al menos por paquetes pequeños de emisión OTT, como también se había comentado el interés de Facebook.

De hecho, la denominada “competencia disruptiva” ya es un hecho en España, un país tradicionalmente refractario a incorporar en el deporte tanto modelos de negocio aceptados mayoritariamente como desarrollos tecnológicos punteros. Por tanto, la LNFP podría barajar en el medio plazo un lote para su explotación en *streaming*, con partidos de primera división y sin exclusividad. Podría ser una de las fórmulas ideadas para dar entrada tanto a las tecnológicas como a otras empresas como Twitter, Amazon o YouTube, que están ya presentes en este mercado.

Ahora bien, hasta el momento, la primera incursión en los derechos deportivos españoles ha sido más tímida y ha venido de la mano de Facebook, que en agosto de 2018 compró los derechos de todos los encuentros de liga para las tres próximas temporadas, ofreciéndolos de manera gratuita, a través de esta red social, en ocho países asiáticos: India, Pakistán, Bangladés, Afganistán, Nepal, Sri Lanka, Bután y Maldivas (Del-Castillo, 2018).

8. Conclusiones

A la luz de los resultados obtenidos a través del análisis en profundidad de los principales elementos que conforman la actual situación de la televisión de pago y los derechos audiovisuales del fútbol en España, podemos indicar que, al menos en el corto y medio plazo, seguirán manteniéndose como uno de los contenidos clave de las ofertas de las plataformas tradicionales en su estrategia de captación de abonados.

No obstante, la situación actual de adjudicación a un operador de telecomunicaciones o un par de ellos es difícilmente sostenible en el tiempo. En cualquier caso, todo va a depender de la capacidad de comercialización de los derechos adquiridos, sobre todo en el mercado mayorista, siempre que los ingresos sean suficientes y no se genere una gran amenaza de competencia. Todo lo cual nos conduce al mercado minorista, donde la comercialización se debate entre la consecución de más abonados jugando con la variable precio y, a la vez, no resentir el ingreso medio por abonado.

Se constata, por tanto, el fin de un modelo de adquisición y explotación de estos derechos y de un “circuito privilegiado” que venía manteniéndose, aunque con variaciones, desde la década de los noventa, y en el que, sucesivamente, se iban alternando diferentes *players*: TVE y las cadenas autonómicas, Antena 3 y Telecinco, La Sexta, Prisa y Mediapro. A pesar de ello, en el momento actual es evidente el dominio abrumador de las empresas de telecomunicaciones en la tenencia y explotación de los derechos deportivos y la reconcentración de Mediapro, al menos en el mercado nacional, en actividades como la producción. Al mismo tiempo, ha llegado también el reto pendiente de la “competencia disruptiva”, no solo entre compañías de telecomunicaciones sino también entre las grandes empresas de Internet que, como Facebook, están tomando posiciones claras en España para la explotación futura de estos derechos a través de sus plataformas, conviviendo, al menos por un período de tiempo, con las cadenas tradicionales de televisión de pago.

Telefónica ha incrementado su presencia de marca en el mercado audiovisual del fútbol al diseñar y desarrollar el contenido de tres canales: Movistar Liga de Campeones, Movistar Partidazo y, a partir de 2019, el canal con el resto de partidos de pago de La Liga en primera división. La operadora tendrá que hacer frente al pago anual de 980 millones de euros durante las temporadas 2019-2020 a 2021-2022 por los encuentros de La Liga, lo que supone un desembolso total de 2.940 millones de euros, a los que se suman los 1.080 millones por los derechos de la Champions League de 2018 a 2021. Mediapro, además de revender estos últimos derechos, no ha querido correr tanto riesgo con los encuentros de La Liga y se ha conformado con la explotación en bares y restauración junto a los *highlights*, con un coste de 481 millones por tres años.

La conclusión es que Telefónica, aunque ha conseguido eliminar en el mercado nacional a un intermediario como Mediapro, ha aumentado, sin embargo, su exposición al riesgo, en un momento en que el fenómeno del *cord-cutting* (deserción de abonados), lleva a consumidores de muchos países a abandonar los paquetes de la televisión de pago en sus diferentes modalidades y a sustituirlos por servicios OTT. Y si incrementa sus cuotas a los abonados para amortizar al menos la explotación de estos derechos, puede encontrarse con mayores cancelaciones de sus cuotas de suscripción. En cualquier caso, el problema sigue siendo cómo experimentar un significativo crecimiento en el número de abonados a *Movistar+* para hacer frente a la exclusividad derivada de los *output deals* y *volumen*

deals, firmados con las *majors* de Hollywood para disponer de films y series y, de otro lado, contar con los grandes eventos deportivos.

Lo que sí parece claro es que este modelo de adjudicación mayorista y minorista ya no se encuentra al alcance de las grandes plataformas de televisión en abierto ni mucho menos de los canales públicos, sino solamente de grandes conglomerados con una fuerte capitalización. Aunque conviene recordar que la deuda de Telefónica, a junio de 2018, era de 43.593 millones, una cantidad superior a su valor actual en bolsa.

Hasta el momento parece seguro también que en la industria televisiva van a convivir en el medio plazo los grupos clásicos de comunicación, junto con las empresas de Internet y las plataformas OTT. De ahí que los escenarios futuros sean complejos de dilucidar y de establecer proyecciones válidas. Pero si algo resulta más probable es que solo las empresas fuertemente capitalizadas y con ausencia de deuda, serán las más capacitadas para recorrer este camino sin demasiados sobresaltos. No hay más que recordar el fracaso del grupo Kirch alemán, Canal+ France antes de su compra por Vivendi y del hundimiento del grupo Prisa por las deudas contraídas por su plataforma de televisión de pago. Asimismo, una mirada al mercado internacional pone de manifiesto las posibilidades, aún no implementadas en nuestro país, del *streaming* en cuanto a modelo de obtención de ingresos, más allá de la suscripción por un período de tiempo, como el pago por partidos, equipos y otras muchas fórmulas posibles.

Por lo tanto, de momento, el consumo de los contenidos del fútbol en España pasará por un modelo en el que convivan la televisión de pago tradicional, dominada aún por las telecos, y el acceso en *streaming*, fundamentalmente a través de plataformas y proveedores OTT, que cada vez ganarán más terreno, sobre todo cuando resuelvan todas las incidencias técnicas. Además, en el caso del *streaming* como *first screen*, la posibilidad de la suscripción por un período de tiempo determinado, sin permanencias, convivirá pronto con otras modalidades de contratación muy variadas, como el pago por equipos. Igualmente, el futuro pasa de manera preeminente por la fidelización del cliente frente a su mera atracción, colocando por encima del precio las acciones de *engagement*, así como la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos mediante productos relacionados, como pueden ser los encuentros en realidad virtual.

También en el medio plazo y en el mercado nacional, los derechos *premium* seguirán siendo explotados de manera preeminente por operadores ajenos a La Liga, a través de la adjudicación mediante procesos de subasta, pudiendo el adjudicatario bien proceder a su distribución, bien mantener posteriormente acuerdos de comercialización con terceros, o ambas posibilidades al mismo tiempo. Ahora bien, no olvidemos que la disrupción digital ha llegado también a la liga de fútbol, que puede inspirarse en experiencias exitosas como el servicio de *streaming* NBA League Pass. O, lo que es lo mismo, ya tiene a su alcance la posibilidad de saltarse a toda suerte de intermediarios que operan en este mercado.

Igualmente, entrevemos modelos de explotación regionales e, incluso, internacionales, para conseguir economías de escala y abaratar así los procesos de explotación. Los aún tímidos intentos de Vivendi para que Canal+ se convierta en el gran canal de pago del sur de Europa y la reciente victoria en la puja por los contenidos de Sky Gran Bretaña por parte de Comcast van por este camino.

Fechas:

- Inicio de la investigación: enero de 2017

- Término de la investigación: octubre de 2018

9. Bibliografía

G Alcolea-Díaz (2003): *La televisión digital en España*. Sevilla: Comunicación social.

G Alcolea-Díaz & MDM Blanco-Leal (2007): “Los derechos del fútbol en televisión en el Mundial de Alemania 2006”. *Comunicación y pluralismo*, España, 4, 105-118:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2720606>

G Alcolea-Díaz & V García-Prieto (2017): “España: duopolio televisivo, cambio de liderazgo y nuevo equilibrio de fuerzas”. En Reig, R & Labio, A (eds.) *El laberinto mundial de la información. Estructura mediática y poder*. Barcelona: Anthropos, 119-140.

J Bonaut-Iriarte (2010): “El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP)”. *Comunicación y Sociedad*, España, Vol. 23(2), 71-96: https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=363

CNMC (2017): “Panel de Hogares CNMC: el vídeo en streaming coge el vuelo: 1 de cada 4 hogares con Internet ya lo utilizan”.
<https://blog.cnmc.es/2017/11/17/panel-de-hogares-cnmc-el-video-en-streaming-coge-el-vuelo-1-de-cada-4-hogares-con-internet-ya-lo-utilizan/>

CNMC (2018): *La facturación de los servicios audiovisuales y la banda ancha tiraron del sector de las telecomunicaciones en 2017*. http://data.cnmc.es/datagraph/files/NotaPrensa_IVT2017.pdf

Deloitte (2018): *Informe Conecta 2018 La televisión de pago en España*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte-ES-TMT-Informe-Conecta-2018.pdf>

European Audiovisual Observatory (2018): *Year Book 2017/2018. Key trends*.
<https://rm.coe.int/yearbook-keytrends-2017-2018-en/16807b567e>

I Del-Castillo (15 de agosto, 2018): “Facebook agita los derechos de LaLiga”. *Expansión*.
Recuperado de:
http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2018/08/15/5b732d71e5fdea8c708b463d.html?intcmp=NOT003&s_kw=facebook_agita_los_derechos_de_laliga

E Fernández-Peña (2016): *Televisión, Social Media y Juegos Olímpicos (Television, Social Media and the Olympic Games)*. Barcelona: UOC.

JV García-Santamaría (2011): “Derechos de fútbol y retransmisiones deportivas en Europa. Modelo centralizado versus modelo individualizado”. *Telos*, número 86, 126-136.
<https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011012416270001&idioma=es>

JV García-Santamaría & G Alcolea-Díaz (2013): “El mercado español de televisión: derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y modelos de negocio”. *Telos*, nº 96, 115-124:

<https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2013102313490001&idioma=es>

JV García-Santamaría (2018): “El cine español en la era digital: transformaciones profundas, actuaciones escasas”, en Bustamante, E., *Informe sobre el estado de la cultura en España 2018*. Madrid: Fundación Alternativas, 109-119.

http://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/b5486a66778ecb59cfd0e6f2fba931fb.pdf

JM Gay de Liébana (2016): *La gran burbuja del fútbol*. Barcelona: Penguin Random House.

Juniper Research (2018): *Digital TV. 3 key consumer insights*.

La Vanguardia (21/03/2016): “LaLiga4Sports pretende poner en valor el trabajo de las federaciones españolas y del CEP”. Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20160321/40593381806/laliga4sports-pretende-poner-en-valor-el-trabajo-de-las-federaciones-espanolas-y-del-cep.html>

A Matilla & AG Gil (5 de marzo, 2018): “Tebas: Si el fútbol les parece caro a los operadores, que no lo compren, sacaremos más”. *Diario As*. Recuperado de

https://as.com/futbol/2018/03/05/primer/1520254994_043630.html

M Medina, M Herrero & C Etayo (2015): “The impact of digitalization on the strategies of pay TV in Spain”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 252-

269: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1045na/15en.html>

M Moragas, C Kennet & X Ginesta (2011): “Football and media in Europe: a new sport paradigm for the global era”, en Tomlinson, A (Ed.), Young, C (Ed.) & Holt, R. (Ed.), *Sport and the Transformation of Modern Europe. States, media and markets 1950-2010*. London: Routledge, 128-149.

R Muñoz (19 de agosto, 2018): “¿Quién paga la astronómica factura del fútbol en televisión?”. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/08/17/actualidad/1534528912_551740.html

Ofcom (2018a): *UK Communications Market Report 2018*.

https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/117256/CMR-2018-narrative-report.pdf

Ofcom (2018b): *Media nations: UK 2018*.

https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0014/116006/media-nations-2018-uk.pdf

GG Recio (22 de febrero, 2018): “Bernabé (Kantar): El dinero para el NBA League Pass saldrá del mismo sitio que Netflix o Spotify”. *Palco23*. Recuperado de:

<https://www.palco23.com/entorno/bernabe-kantar-el-dinero-para-el-nba-league-pass-saldra-del-mismo-sitio-que-netflix-o-spotify.html>

M Santín & JM Álvarez-Monzoncillo (2017): “El protagonismo de las redes sociales en la dieta informativa de los millennials”, en Monzoncillo, J. M. Á. & De Haro Rodríguez, G., *Millennials: La generación emprendedora*. Barcelona: Ariel, 75-105.

https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/588/

SGAE (2018): *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. Televisión*.
<http://www.anuariosgae.com/anuario2018/frames.html>

MD Smith & R Telang (2016): *Streaming, Sharing, Stealing: Big Data and the Future of Entertainment*. Massachusetts Institute of Technology.

HA Solberg (2007): “Sports Broadcasting: Is it a Job for Public Services Broadcasters? A Welfare Economic Perspective”. *Journal of Media Economics*, 20(4), 289-309.

How to cite this article in bibliographies / References

G Alcolea-Díaz, J V García-Santamaría (2019): Los derechos audiovisuales del fútbol en España en la era digital: entre la televisión de pago y el streaming”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 418 a 433.
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1338-21es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2019-1338-21](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1338-21)

- En el interior de un texto:

G Alcolea-Díaz, J V García-Santamaría (2019: 418 a 433) ...
o
...G Alcolea-Díaz *et al*, 2019 (418 a 433) ...

Artículo recibido el 22 de diciembre de 2018. Aceptado el 28 de enero.
Publicado el 5 de febrero de 2019