



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA GESTIÓN COMERCIAL Y EL MODELO DE
NEGOCIO EN EL FÚTBOL ESPAÑOL”**

HUGO RIBOTE VILLA

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
VALLADOLID, 13/01/2025**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA GESTIÓN COMERCIAL Y EL MODELO DE NEGOCIO
EN EL FÚTBOL ESPAÑOL”**

Trabajo presentado por: HUGO RIBOTE VILLA

Tutora: MARTA INGELMO PALOMARES

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES
VALLADOLID, 13/01/2025**

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO | 5 |
| 2.- INTRODUCCIÓN | 6 |
| 3.- OBJETIVOS | 8 |
| 4.- MARKETING GLOBAL Y SU IMPACTO EN EL FÚTBOL | 8 |
| 4.1 El marketing desde un punto de vista general. | 9 |
| 4.2 El marketing deportivo: qué es, orígenes, tipos, estrategias y beneficios. | 12 |
| 4.2.1 Concepto, origen y evolución..... | 12 |
| 4.2.2 Tipos de marketing deportivo | 13 |
| 4.3 El marketing en el fútbol: concepto y estrategias. | 15 |
| 5.- EL IMPACTO DE LAS REDES SOCIALES Y LA TECNOLOGÍA EN EL FÚTBOL | 17 |
| 5.1 El origen de las redes sociales y su importancia en el fútbol..... | 17 |
| 5. 2 La figura del community manager en el fútbol actual. | 19 |
| 5.3 Principales redes sociales utilizadas en el fútbol español..... | 21 |
| 5.4 Monetización a través de las redes sociales..... | 22 |
| 5.5 Impacto negativo de las redes sociales. | 24 |
| 5.6 Los eSports y las plataformas digitales en el mundo del fútbol..... | 24 |
| 5.7 La inversión e innovación tecnológica en el mundo del fútbol. | 26 |
| 6.- FINANCIACIÓN DE LOS CLUBES ESPAÑOLES | 29 |
| 6.1 Patrocinio y merchandising | 29 |
| 6.1.1 El patrocinio. Concepto | 29 |
| 6.1.2 Formas, tipos de patrocinio y beneficios que aporta | 30 |
| 6.1.3 El patrocinio deportivo: en qué consiste, tipos y beneficios..... | 32 |
| 6.1.4 El patrocinio en el fútbol: su importancia y evolución..... | 34 |
| 6.1.5 El merchandising | 36 |
| 6.1.6 El merchandising en el mundo del fútbol | 38 |
| 6.2 Venta de entradas en el mundo del fútbol..... | 42 |
| 6.3 Derechos televisivos en el fútbol | 44 |
| 6.3.1 Introducción a los derechos televisivos actuales | 44 |
| 6.3.2 Evolución de los derechos televisivos en el fútbol español | 44 |
| 6.3.3 Los principales operadores de transmisión del fútbol español..... | 46 |
| 6.3.4 El reparto de los derechos televisivos en el fútbol español | 47 |
| 7.- ESTUDIO EMPÍRICO | 49 |
| 7.1 Análisis desde el punto de vista del consumidor | 49 |
| 7.1.1 Metodología | 49 |

| | |
|--|----|
| 7.1.2 Descripción de la muestra | 49 |
| 7.1.3 Análisis descriptivo e interpretación de los datos | 52 |
| 7.2 Análisis desde los clubes de fútbol..... | 57 |
| 7.2.1 Metodología | 57 |
| 7.2.2 Descripción de la muestra | 57 |
| 7.2.3 Respuesta de los clubes..... | 58 |
| 9.- CONCLUSIONES | 60 |
| 10.- BIBLIOGRAFÍA | 63 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ingresos por comercialización de los clubes de fútbol español (21-22)..... | 35 |
| Tabla 2. Ingresos comerciales de los clubes españoles más importantes (22-23) | 36 |
| Tabla 3. Ingresos derechos televisivos clubes LaLiga EA Sports (22-23) | 48 |
| Tabla 4. Ingresos derechos televisivos clubes LaLiga Hypermotion (22-23)..... | 48 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Número de espectadores en partidos de fútbol, del 1 al 15 octubre 2024 | 26 |
| Gráfico 2. Patrocinios frontales de las camisetas de LaLiga (24-25) | 39 |
| Gráfico 3. Patrocinios en las mangas LaLiga (24-25)..... | 40 |
| Gráfico 4. Marcas técnicas en LaLiga (24-25) | 41 |
| Gráfico 5. Los mayores ingresos por venta de camisetas (23-24)..... | 41 |
| Gráfico 6. Ingresos por venta de entradas 1^a y 2^a división española (21-22) | 43 |
| Gráfico 7. Ingresos por socios y abonados 1^a y 2^a división (21-22) | 43 |
| Gráfico 8. Número de aficionados por cada club | 51 |
| Gráfico 9. Número de partidos de fútbol vistos en una semana | 52 |
| Gráfico 10. Ligas o competiciones españolas vistas al menos una vez por temporada... | 53 |
| Gráfico 11. Partidos de fútbol vistos en abierto..... | 54 |
| Gráfico 12. Consumo de fútbol de pago | 54 |
| Gráfico 13. Gasto en abonos de fútbol por temporada | 55 |
| Gráfico 14. Gasto mensual de los que contratan el fútbol | 56 |
| Gráfico 15. Gasto anual en merchandising de fútbol | 56 |

1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO

Como todo en esta vida, cualquier cosa que te propongas debe estar acompañado de un esfuerzo y una motivación que te ayude a lograr todo lo que te plantees, sabiendo que en el camino no todo será fácil. Como bien dice Michael Jordan, "A veces las cosas pueden no salir como quieras, pero el esfuerzo debe estar ahí todas las noches" (Mimenza, 2022).

El motivo por el que he escogido este tema está compuesto por dos aspectos clave:

En un primer lugar, orientarme en aquellas asignaturas de mi grado en comercio que yo consideraba más relevantes e interesantes. Llegué a la conclusión que el marketing, la publicidad, la investigación de mercados o el comportamiento del consumidor, se correspondían con las asignaturas que más me habían llamado la atención a la hora de investigar, comprender y aprender sobre un tema concreto.

En segundo lugar, y al tener claro hacia donde quería enfocar mi trabajo, decidí buscar un tema el cual tuviese conocimiento sobre ello, me apasionase y tuviese relación con él en mi vida, en mi día a día. De ahí surge la idea de estudiar el fútbol, mi deporte favorito, que veo y practico, y que forma parte de mí, pero esta vez desde un punto de vista más económico, comercial, teniendo importancia lo deportivo pero sin llegar a ser el tema que interesa tratar.

Por lo que, conexionando las dos claves comentadas en los párrafos anteriores surgió el tema de "La gestión comercial y el modelo de negocio en el fútbol español". Es por esto, que el objetivo del trabajo es examinar y analizar el aspecto comercial y financiero del fútbol, desde los ingresos que generan las redes sociales, las técnicas de marketing deportivo o las nuevas tecnologías, hasta los generados por la venta de entradas, el patrocinio y merchandising o la propia inyección económica de la liga correspondiente.

En conclusión, he escogido este tema y no otro porque creo que es aquel que más me puede interesar y resultar cómodo al realizarlo sobre lo que más me gusta, mi mayor *hobby* y deporte, y porque me apetece entender y analizar lo que hay detrás de lo meramente deportivo, y ningún otro tema me generaría tanta motivación como este para realizarlo.

2.- INTRODUCCIÓN

El fútbol es un deporte mundialmente conocido que se ha convertido en una moneda común, en un idioma internacional, en el que los equipos están compuestos por jugadores de diferentes nacionalidades que incluso cuando llegan nuevos a equipos de otros países se entienden simplemente con el idioma del fútbol.

Este deporte no entiende de fronteras, debido a que se practica en los cinco continentes del mundo, siendo para muchos y como decía, (Diem, 1966) “el deporte por excelencia”.

Hoy en día vemos el fútbol como algo actual o como una forma de vida que nuestros padres, madres, abuelos o abuelas nos han hecho formar parte de ello. Pero este deporte se remonta a mucho más que eso, y es que el fútbol comenzó como un juego antes que como un deporte, siendo una actividad recreativa y no tan formal como la que conocemos hoy en día, sin tantas reglas formales o sin la estructura actual que entendemos, era algo mucho más similar a otros juegos que realizábamos los seres humanos instintivamente, como juegos que las personas hemos practicado desde siempre. El objetivo principal era claro, disfrutar e interactuar, sin llegar a la profesionalidad y organización que conocemos hoy en día y que por lo tanto no generaba tanta expectación ni repercusión económica. En cambio cuando nos referimos al fútbol en la actualidad, hablamos de un deporte que evidencia un fenómeno sociocultural y educativo reconocido en todo el mundo, no solo se practica a nivel profesional, sino también a nivel amateur, donde los niños aprenden valores como el trabajo en equipo, el compañerismo o la disciplina, aunque este deporte también se encuentra rodeado de complejidades y polémicas que a menudo ocurren y dejan en muy mal lugar al fútbol y que no son ejemplo para los más pequeños.

De forma más contextualizada, el fútbol tiene sus orígenes en una variedad de juegos de pelota que se practicaban en diversas culturas antiguas como en China, Grecia o Roma, aunque el fútbol moderno que conocemos hoy en día tiene sus raíces en Inglaterra, donde en el siglo XIX se fueron confeccionando las primeras reglas de este deporte. En el año 1863 se creaba la FA (Football Association) que sentaba las bases del deporte que hoy todos conocemos y que lo diferenciaba de otros deportes como el rugby. A finales del siglo XIX se permitió la profesionalidad, por lo que los jugadores podían empezar a cobrar y a jugar, formándose clubes y ligas, surgiendo la primera liga profesional en 1888, la Football League. Otro paso importante llegó en el año 1904 con la aparición de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol), para regular el deporte a nivel global. El primer evento de fútbol internacional y globalizado fue en los

Juegos Olímpicos de 1900 (París), seguido en 1930 del Mundial de Fútbol de Uruguay. En los años 60-70 la televisión hizo que aumentase el alcance de este deporte, haciéndolo aún más popular en todo el mundo. Como explicación a este gran impacto y fenómeno cabe destacar el Mundial de 1970, que fue televisado a nivel global, incrementando aún más la visibilidad y las grandes estrellas como Pelé. Fue en este año cuando se introdujeron las tarjetas rojas y amarillas, una regla fundamental y que hoy todos conocemos de este deporte. Todo esto hasta llegar a la era moderna, el siglo XXI, donde el fútbol cuenta con muchísima tecnología avanzada, como el vídeo arbitraje (VAR), redes sociales, fondos de inversión y mucho más. (Ortiz, 2007)

En España, como en otros países de Europa, Sudamérica o Asia, la importancia del fútbol va mucho más allá de los méritos deportivos, ya que los clubes son mucho más que organizaciones simplemente deportivas. Ya sea en la primera división española "La Liga", hasta otras ligas semiprofesionales, regionales o locales, el fútbol en nuestro país refleja un ambiente y un ecosistema diverso y complejo en el que lo deportivo y lo comercial o económico se entrelazan entre sí.

Es por ello que, aunque el fútbol es un deporte, un juego para muchos que lo practican o ven desde una forma no profesionalizada, no podemos ignorar la otra cara de la moneda del mismo, su faceta como un negocio. En todos los equipos de fútbol, pero en particular los españoles que es sobre los que se va a tratar, este deporte tiene detrás esa faceta económica, en el que a medida que nos acercamos más a las categorías profesionales, este ha evolucionado para convertirse en la industria multimillonaria que tanta expectación genera.

Los clubes, las ligas y las competiciones están gestionados bajo un modelo de negocio que va desde las grandes inversiones en jugadores, personal de plantilla, instalaciones o estadios hasta las estrategias comerciales que incluyen patrocinios, marketing, merchandising, publicidad, derechos televisivos o venta de entradas. Todo este engranaje financiero y comercial es lo que nos puede ayudar a entender o comprender por qué el fútbol genera tanta expectación.

3.- OBJETIVOS

El objetivo principal que se pretende conseguir con este trabajo es explorar y analizar las principales fuentes de ingresos de los clubes y ligas españolas, comparando modelos de negocio para que ayuden a entender las diferencias y similitudes entre los mismos. Otro aspecto fundamental relacionado con el objetivo principal es conocer el gasto y el consumo de fútbol de los aficionados encuestados y si corresponde con lo analizado a lo largo del trabajo.

Algunos objetivos más concretos que se pretenden conseguir con el trabajo son:

- Observar y analizar las estrategias de marketing deportivo que llevan a cabo los clubes españoles para conseguir llegar a los consumidores y cómo esto repercute en beneficios económicos y no económicos para ellos.
- Analizar la importancia de los sponsors/patrocinos en los clubes, desde los más grandes de España hasta los más modestos, y como repercute en el consumidor y económicoamente.
- Investigar la financiación de los clubes desde el merchandising, compra de entradas, derechos televisivos, redes sociales, ...
- Conocer los hábitos en gasto y visionado del fútbol del consumidor de la provincia de Valladolid a través de una encuesta.
- Conocer la opinión directamente de varios clubes de fútbol españoles de diferentes categorías.

4.- MARKETING GLOBAL Y SU IMPACTO EN EL FÚTBOL

En el marco teórico se van a elaborar una serie de epígrafes que nos permitan explicar de forma teórica los diferentes aspectos que forman parte del modelo de negocio del fútbol español, para que nos permita sentar unas bases teóricas del tema explicado y que nos ayude a entender de mejor forma el funcionamiento de este deporte desde el punto de vista comercial para a posteriori poder trabajar de forma correcta la parte práctica.

4.1 El marketing desde un punto de vista general.

Para estudiar el modelo de negocio del fútbol español, en primer lugar, es importante tratar el tema del marketing, como algo general para después desglosarlo hasta comprender las diferentes estrategias que se adoptan en el mismo dentro del deporte y del fútbol en particular.

El marketing es aquel sistema global de actividades encargado de investigar un mercado, ofrecer valor y satisfacer al cliente con el fin de obtener un rendimiento económico. Los expertos denominan a esta disciplina también como “mercadotecnia”, responsabilizándose de dos factores clave: cómo se comportan los mercados y qué necesidades tienen los consumidores. Esta estrategia es muy amplia y debe ser implementada en el plan estratégico de toda empresa, ya que todas esas estrategias que hay detrás del marketing son las que van a ayudar a la organización a lograr los objetivos propuestos.

Una de las acciones más relevantes del marketing es el intercambio que se produce, la gran parte de veces con un beneficio económico detrás y en el que ambas o más partes deberán ceder y llegar a un acuerdo, debiendo haber un valor añadido para que ese intercambio pueda llegar a producirse. (Cardona, 2024)

Para que el marketing se produzca, como podemos conocer en el estudio de (Tomás, 2023), se debe seleccionar una o varias estrategias o tipos de marketing que ayuden a lograr la estrategia global de la empresa y los objetivos del negocio, los cuales deben ser específicos, medibles, relevantes, alcanzables y que tengan una fecha límite.

Otro aspecto importante de la estrategia de marketing es el marketing mix, las denominadas 4P, creadas por (McCarthy, 1960):

- **Producto o servicio:** lo que la organización va a aportar al cliente.
- **Promoción:** toda acción de la organización para comunicarse y dar a conocer el producto o servicio.
- **Precio:** el cual es una de las partes más difíciles, ya que para fijarlo se debe tener en cuenta la oferta, la demanda, el coste de fabricación, el margen comercial o el posicionamiento.
- **Punto de venta:** los diferentes canales de la empresa a través de los cuáles los productos o servicios llegan al consumidor.

Según Pintor (2023), las estrategias competitivas de Kotler son el conjunto de técnicas que las empresas utilizan para conseguir una ventaja competitiva. Philip Kotler

establece cuatro tipos de estrategias para ganar posiciones competitivas, cuota de mercado y expandir la demanda:

1. **Estrategia de líder:** consiste en mantener y fortalecer una posición de dominio en el mercado respecto a los competidores. Para lograrlo, las empresas deben de:

- Ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos
- Reducir costes en todas las áreas de la organización
- Expandir la demanda total del mercado

Un ejemplo actual de esta estrategia es Apple, en el sector tecnológico o Mercadona, en el sector de alimentación, que tienen el dominio en sus respectivos mercados

2. **Estrategia de retador:** es adoptada por aquellas empresas que no son líderes en su respectivo mercado pero que aspiran a serlo. Las técnicas utilizadas para lograrlo son:

- Identificar las necesidades y deseos no satisfechos de los clientes del mercado
- Atacar al líder del mercado, aprovechando sus puntos débiles.
- Invertir en marketing y publicidad para incrementar la presencia de la marca en los consumidores, con campañas de marketing rápidas y agresivas.
- Ofrecer productos a precios significativamente más bajos que la competencia.

Un ejemplo actual de estrategia de retador es el caso de Pepsi, que durante años ha intentado desbancar a su principal competidor y líder en el mercado como es Coca Cola en el mercado de bebidas.

3. **Estrategia de seguidor:** el seguidor es un competidor que normalmente tiene una cuota de mercado reducida y busca alinearse a las decisiones de las empresas líderes del mercado, sin llegar a desafiarlas, a través de:

- Copiar o adaptar los productos del líder, lo que se conoce como *me too*.
- Seguir las tendencias del mercado aplicadas por el líder.
- Mantener la cuota de mercado sin incurrir en muchos riesgos.

Un ejemplo actual de la estrategia de seguidor se puede apreciar en las compañías telefónicas, que llegan a tomar decisiones estratégicas casi de manera conjunta.

4. **Estrategia de especialista:** se centra en identificar y explotar aquellos nichos de mercado no aprovechados y con potencial de crecimiento. Esto implica:

- El desarrollo de productos o servicios altamente especializados.
- Ofertas personalizadas para satisfacer las necesidades específicas de ese nicho.
- La creación de soluciones innovadoras que aborden problemas específicos del mercado objetivo

Esta estrategia es el ejemplo actual de Tesla en el mercado de coches eléctricos o de Mediamarkt en productos electrónicos. Esto se debe a que se enfocan en un mercado específico y se distinguen del resto por su conocimiento y experiencia en el campo de actividad.

Las 4p del marketing de McCarthy o las estrategias competitivas de Kotler, entre otras, han sentado las bases del marketing más moderno que opera en la actualidad. Algunas de las estrategias de marketing actuales más altamente efectivas se encuentran en el entorno del marketing digital, según Tomás (2023) son:

- **El marketing digital u online**, siendo uno de los más utilizados debido a las nuevas tecnologías y al avance del entorno digital. Se podría denominar marketing de contenidos también, basado en crear valor para los usuarios a través de contenido en blogs, vídeos, ...
- **El marketing de redes sociales**, el cual tenemos muy presente a día de hoy ya que se basa en llegar a los diferentes usuarios a través de los canales que más se utilizan, como TikTok o Instagram.
- **El social ads**, parecido al anterior pero basado en anuncios publicitarios a través de las redes sociales, aprovechando la información captada de las mismas para dirigirse a un público concreto al que ofrecer su marca.
- **El email marketing** son aquellos correos electrónicos que nos llegan a diario para informarnos, definiendo muy bien la segmentación a la que se pretende llegar.
- **El inbound marketing**, en el cual son los clientes los que se dirigen a la marca en lugar de ir a buscarlos.

- **El retargeting** se basa en volver a contactar con aquellos usuarios que ya han probado nuestra marca para que siga creciendo la relación entre el cliente y la empresa.
- **El storytelling**, en el que se utiliza un formato familiar y querido para que los consumidores se sientan implicados a nivel emocional.

4.2 El marketing deportivo: qué es, orígenes, tipos, estrategias y beneficios.

Tras el análisis de lo que es el marketing desde un punto de vista general y las diferentes estrategias que se utilizan a nivel global por las organizaciones para llegar al cliente, a continuación se explica el marketing deportivo, y en particular, en el fútbol.

4.2.1 Concepto, origen y evolución.

Una vez conocida y analizada información relevante acerca del marketing en su conjunto, paso a centrarme ahora en el marketing deportivo, y para ello es importante conocer qué es y cuándo surgió como tal este concepto y cómo ha ido evolucionando.

El marketing deportivo es una disciplina especializada que se encuentra dentro del marketing y que se centra, entre otras cosas, en la promoción, comercialización y gestión de productos y servicios que forman parte del mundo del deporte. Pero esta especialidad es mucho más amplia, ya que incluye también la venta de productos relacionados con este deporte, como la vestimenta, accesorios o equipamiento deportivo, es decir, el merchandising, que será tratado más adelante en profundidad. El marketing deportivo tiene un objetivo principal claro, que no es más que la búsqueda de capitalizar la pasión, la lealtad, la ambición y el sentimiento que los aficionados sienten por sus deportes o deportistas favoritos, lo que hace que se genere una conexión entre ellos y la marca. Lo que no podemos olvidar dentro de esta disciplina es que sin aficionados fieles el marketing deportivo no sería posible. (WindUp, 2024)

El origen y la evolución del marketing deportivo tienen una larga trayectoria, y es que a lo largo del paso del tiempo nos hemos podido encontrar con publicidad de todo tipo, ya sea en eventos, estadios o vallas publicitarias hasta en la radio, televisión o redes sociales. Será a principios del siglo XX, cuando con la irrupción de la radio aparezcan las primeras promociones de productos o servicios relacionados con el mundo del deporte, estando la publicidad de diferentes marcas más visibles por primera vez en deportes como el baloncesto, fútbol americano o fútbol, sobre todo en EE. UU., donde las empresas comenzaban las alianzas con las grandes ligas para aumentar sus

ventas. Unos de los hitos más recalcados en cuanto a marketing deportivo tuvo lugar tanto en los años 20 como en los 30, con Coca Cola estando presente en los JJOO de Ámsterdam (1928), convirtiéndose en uno de los contratos de patrocinio más longevos de la historia, y Adidas, patrocinando los JJOO de Berlín (1936), proporcionando ropa y equipamiento.

Ya en la segunda mitad del siglo XX, a partir de los años 50 y con la llegada de la televisión, se empezaron a introducir nuevas formas de expansión de las marcas en el mercado. La publicidad en las retransmisiones deportivas o en los propios estadios, comenzó a tener impacto, como ocurrió con uno de béisbol en 1954 en Missouri, cambiando de nombre y pasándose a llamarse "Busch Park", debido a que la cervecería Anheuser Busch compró los derechos del nombre del estadio. En los años 80 comenzaron a instalarse pantallas patrocinadas en los estadios, y con ello inserciones publicitarias durante los partidos. Este acontecimiento ayudó a seguir aumentando los patrocinios con grandes figuras del deporte, como Michael Jordan y su vinculación con Nike. Posteriormente, otras marcas como Adidas o Puma seguirían este ejemplo, incorporando patrocinio a otros deportistas.

La mayoría de los especialistas en marketing buscan continuamente nuevas formas y canales que les permitan conectar con los aficionados. Las nuevas tecnologías han conseguido incrementar exponencialmente las oportunidades de contacto y los espacios que se generan alrededor del deporte, a través de plataformas como Twitch o YouTube. Este tipo de aplicaciones logran unirnos diariamente al deporte y también permiten vivir el mismo desde el punto de vista de los *eSports*, es decir, el deporte plasmado en videojuegos o contenido digital, a nivel nacional o internacional. Además, en la actualidad, los propios equipos o deportistas son los encargados de convertirse en *influencers* profesionales con capacidad para viralizar contenido relacionado con el marketing deportivo. Por lo que el futuro del marketing deportivo parece estar bastante claro, y pasa por aprovechar las oportunidades de los nuevos avances tecnológicos.
(Escola Universitària Formatic Barcelona, 2022)

4.2.2 Tipos de marketing deportivo

Una vez conocido de donde provienen los orígenes del marketing deportivo y cómo el mismo ha ido evolucionando hasta la actualidad, es importante conocer los tipos de marketing que actúan en el entorno del deporte. Según un estudio de la IEBS (Galiana, 2021), hay cuatro tipos de marketing deportivo:

- **Marketing de eventos deportivos:** en el que destacan los sponsors, patrocinios y el propio marketing que lleva consigo el propio evento, que ayuda a dar visibilidad a las marcas que han invertido en el mismo.
- **Marketing de productos o servicios deportivos:** incluye la venta de determinados productos o servicios a través del deporte. Para ello es necesario uso de *influencers*, *celebrities* o deportistas de gran nivel para que los aficionados o seguidores de estas figuras del deporte también lo sean de las marcas que patrocinan.
- **Marketing de entidades:** entidades o equipos de marketing de deportistas que promueven actividades relacionadas con su marca y el deporte para un mayor consumo de la misma y conocimiento del público, como es el caso de Red Bull.
- **Marketing de redes sociales:** es una de las vías más directas y rápidas para llegar a los seguidores o aficionados. Los deportistas se encargarán de publicar contenido en sus redes relacionado con la marca que patrocinan.

Para crear una estrategia de marketing deportivo efectiva son necesarios una serie de pasos que permitan a la marca o al club conectar con las audiencias más amplias y diversas posibles. En primer lugar, y antes de comenzar, será necesario definir los objetivos de la campaña de marketing (medibles, alcanzables, ...). Seguido de ello, hay que investigar y comprender las preferencias, los comportamientos y los intereses de los aficionados, es decir, del público objetivo. El tercer paso sería elegir el deporte y los atletas que mejor compaginan con la marca o el club y los objetivos propuestos. A continuación, hay que crear contenidos atractivos y relevantes que logren la atención del público objetivo, ya sea a través de vídeos, anuncios, publicaciones en redes sociales, entrevistas o promociones. Siguiendo con el paso anterior, se utilizarán diversos canales de marketing que logren amplificar el mensaje, a través de las redes sociales, sitios web, aplicaciones móviles, correo electrónico o llamadas telefónicas. Por último, es necesario y fundamental analizar y medir los resultados obtenidos con esa campaña de marketing, para así tener conciencia de que está funcionando y qué no. Para tener esa retroalimentación o *feedback* por parte de los destinatarios de la campaña, es recomendable utilizar herramientas que analicen ese rendimiento. Como un paso final complementario, es recomendable fomentar también la participación de los aficionados con encuestas, concursos, sorteos u otras actividades de interacción. (Serrano, 2024)

Además, cabe destacar y señalar los beneficios que el marketing deportivo ofrece, tanto a los consumidores como a la propia marca. Entre los más destacados se encuentran el aumento de la visibilidad de la marca, la lealtad que los aficionados al deporte suelen tener con sus clubes o deportistas favoritos, la conexión emocional que se genera con el deporte llevando a una mayor aceptación y compromiso con la marca o la creatividad e innovación que permiten las estrategias de marketing deportivo.

4.3 El marketing en el fútbol: concepto y estrategias.

El crecimiento del marketing deportivo en el mundo del fútbol en los últimos años ha sido enorme, y es que el fútbol es considerado por muchos aficionados como el deporte que más pasión despierta y que mayor popularidad tiene. De ahí que el marketing en el fútbol tenga un papel tan relevante.

Desde hace muchos años, como se explicó en la evolución del marketing deportivo, las entidades de fútbol no están orientadas simplemente a lo deportivo, sino que utilizan recursos que les permitan prosperar, en definitiva conseguir una mayor rentabilidad económica para las organizaciones. De dicho acontecimiento se dio cuenta el Manchester United, equipo histórico inglés, conocido a nivel mundial, milita en la Premier League (primera división inglesa), y en los años 90 entendió que el mercado del fútbol no solo estaba en lo deportivo, sino que había que gestionar las marcas comerciales. Desde entonces, el marketing en el fútbol se entiende como una disciplina que integra una serie de procesos que están orientados a encontrar necesidades y deseo de los aficionados (clientes) con el objetivo de influir en la percepción que los mismos tienen de la institución, y así llegar a tener relaciones a largo plazo produciéndose un intercambio de valor de forma continua. (Bernués, 2021).

El marketing en otros sectores y el deportivo difieren, debido a que en las campañas de marketing lo que se pretende es obtener un resultado final, una satisfacción por parte del público al que va dirigido. En el caso del fútbol y del deporte en general, estos resultados e impactos económicos deben ir acompañados también de logros deportivos. Es decir, aunque siempre se deba hacer una planificación a largo plazo y coordinar las acciones de marketing con vistas a obtener una repercusión e impacto con las mismas, es cierto que lo aleatorio es más importante en el fútbol o en otros deportes. Además, y debido a la pasión y el sentimiento que levanta el fútbol, los clientes (aficionados) tienen una adhesión sentimental mayor a una marca, lo que trasciende muchas veces a lo comercial, de acuerdo con EAE Business School (2020)

Las estrategias más utilizadas y que mejor funcionan en el fútbol son las siguientes:

- **El merchandising corporativo:** los aficionados de los clubes españoles, como del resto del mundo, se sienten más parte del mismo cuando llevar la ropa, los colores de su equipo. Esta potenciación del merchandising se puede realizar a través de dos vías. En un primer lugar, impulsar su marca como equipo, en el que para ello será fundamental que la vestimenta del club sea llamativa y a gusto de los aficionados para que estos cada año encuentren la motivación y las ganas de seguir comprando ropa de su equipo. La segunda vía es la de potenciar la imagen de los jugadores estrella del equipo o los que más trascendencia tienen en los aficionados para vender los artículos del club, especialmente la camiseta de juego. Esto será explicado a continuación con mucho más detalle ya que influyen muchos más factores.
- **Los horarios de los partidos:** en función de las horas fijadas para los partidos, mayor o menor gente acudirá al estadio o lo verá desde la televisión. Esta herramienta bien administrada por parte de la liga española es muy útil para un incremento de los ingresos del club, por lo que todos los equipos lucharán por tener los mejores horarios y una vez fijados los mismos, animar al aficionado a que acuda al estadio a verlo o que desde la televisión vean ese y no otro.
- **Uso intensivo de las redes sociales:** esta condición es la más importante y relevante en la actualidad, ya que es el medio que más audiencia tiene. Aquí entra la figura del *community manager*, el encargado de tener actualizadas las redes sociales, siendo creativo e interactuando con los seguidores. Un buen uso de las aplicaciones más destacadas, que serán comentadas en profundidad más adelante, puede aportar un valor añadido.
- **Ofertas para los aficionados:** el fútbol es un deporte considerado caro, ya sea para verlo, practicarlo, comprar ropa deportiva, ... por lo que tener ofertas o sorteos en estos ámbitos de vez en cuando, sabiéndose adaptar a las diferentes épocas del año, puede ayudar a incrementar la satisfacción y la interacción.
- **La venta cruzada:** es decir, el hecho de que al comprar una entrada, que por adivinar el resultado del partido o ganar un sorteo en redes sociales, puedas conseguir algún artículo del club o acudir a algún evento

importante. La venta cruzada es uno de los recursos más antiguos, pero sigue funcionando en aquellos equipos de fútbol que lo potencian.

- **Búsqueda de patrocinadores:** los sponsors generan visibilidad a los clubs a los que patrocinan y además impulsan su presencia en medios y les proporciona fondos. Al fin y al cabo, club y marca buscarán una colaboración que sea provechosa y exitosa para ambos lados, y en función de los resultados deportivos y del valor económico de los clubes, así como de la categoría en la que se encuentren, los contratos serán más beneficiosos.

En conclusión, se puede observar con lo explicado en los apartados anteriores acerca del marketing, que en el fútbol es fundamental a día de hoy llevar a cabo estrategias de marketing, y más aún marketing digital, debido al gran impacto que esto causa en los aficionados, sin dejar de lado que los méritos y logros deportivos respaldan estas acciones.

A continuación se van a abordar de forma más detallada alguna de las estrategias anteriores.

5.- EL IMPACTO DE LAS REDES SOCIALES Y LA TECNOLOGÍA EN EL FÚTBOL

Actualmente, las redes sociales son consideradas como la base para desarrollar estrategias de marketing y comunicación en el mundo del fútbol. Las entidades deben apostar por la digitalización de sus recursos para que abarquen una parte importante de las áreas de la organización deportiva, siendo dependientes de las demás que compongan el club. Actualmente es indispensable el uso de redes sociales en el mundo del fútbol, ya que cualquier persona prácticamente puede acceder a información a través de sus móviles o portátiles.

5.1 El origen de las redes sociales y su importancia en el fútbol.

El origen de las redes sociales coincide con el de internet, más bien conocido en esa época como APRANET, ya que surgió debido a motivos militares en los inicios de la Guerra Fría, en 1947. Gracias a la llegada de ese intercambio de información, en 1971 se enviaba el primer correo electrónico, y años después, a principios de los 90, la red de internet se hizo pública en todo el mundo, fundándose en 1997 la primera red social

que se asemeja más a las de la actualidad, SixDegrees, que permitía localizar a otros usuarios en la red y creaba listas de amigos.

En 1999 se fundó el conocido y utilizado Messenger. SixDegrees cerró en los 2000, pero entre 2002 y 2003 surgieron Friendster para los amantes de los videojuegos, Fotolog para publicar fotos y MySpace y LinkedIn, enfocadas ambas al ámbito empresarial, teniendo gran impacto esta última a partir de 2008.

Fue en el año 2004 cuando se creó una de las redes sociales estrellas del momento y también de la actualidad, Facebook, que permitía conectar a personas o subir fotos o vídeos. Un año más tarde sería creada YouTube, una de las plataformas de vídeos actuales más conocidas y usadas. En el año 2006 Twitter revolucionaría las redes sociales a nivel comunicativo, como también Tuenti que tuvo gran relevancia entre los jóvenes de 2009 a 2012.

En 2008 se creó Twitch, pero gracias a la compra en 2014 por parte de Amazon, esta plataforma de *streaming* ha tenido un mayor impacto en los últimos años. En 2009 se fundaba la red social por excelencia de mensajería instantánea, WhatsApp, y en 2010 Instagram para subir imágenes. En la actualidad permite subir *reels* (vídeos cortos) o *stories* (fotos que desaparecen a las 24 horas) donde fue pionero Snapchat, otra red social.

Por último, cabe destacar, la red social que más triunfa entre los jóvenes en la actualidad, TikTok, que fue comprada a Musically en 2018. Su éxito se basa en vídeos de todo tipo de contenidos de entre quince segundos y un minuto de duración.

Es importante conocer el origen y la evolución de las redes sociales que han sido explicadas (SEFHOR , 2023), debido a que muchas de estas plataformas o aplicaciones que han sido creadas hace años, ahora tienen una gran importancia en el mundo del fútbol y en el del marketing digital.

Las entidades deportivas han utilizado las redes sociales desde que estas aparecieron como un importante instrumento comunicativo, y con el paso de los años y las nuevas funciones que van surgiendo en las mismas aún más. Se considera que las redes sociales en el mundo del fútbol tienen los recursos y el contenido necesario para atraer a las audiencias, y que pocas industrias como la del deporte han estado tan interrelacionadas con el desarrollo de las redes sociales. Ya en la temporada 2011-2012, todos los clubes de la primera división española de fútbol, actualmente La Liga, contaban con presencia en alguna red social, sobre todo Twitter y Facebook, seguido de otras como YouTube o Tuenti. La mayor parte de los seguidores en estas aplicaciones se debían al FC Barcelona y al Real Madrid. Unos pocos años después, en torno al

2016, todos los equipos tenían cuenta o perfil en Facebook, Twitter, YouTube e Instagram, lo que hacía presagiar que los clubes españoles estaban orientados hacia una evolución rápida en la presencia y actualización de las redes sociales, desde equipos más grande a los más modestos. (Ballesteros-Herencia, 2021)

Uno de los objetivos más importantes de los clubes profesionales en la actualidad es la fidelización de los seguidores y simpatizantes, para crear en el equipo no solo una institución deportiva, sino también una marca. En este sentido las redes sociales juegan un papel vital, ya que a través de las mismas pueden llegar a un mayor número de personas. Para lograr esta comunicación global efectiva será necesario tener elaborado un plan de comunicación en el que se definan los objetivos y las acciones llevadas a cabo para conseguirlos.

Pero la complejidad que han alcanzado dichas funciones hace que se necesite uno o varios profesionales que lleven a cabo dicho plan en las redes sociales. Es ahí cuando aparece el *community manager*, para ser el encargado de manejar las redes sociales de la institución deportiva o el futbolista profesional

5. 2 La figura del community manager en el fútbol actual.

Las redes sociales de un equipo de fútbol no se gestionan por sí solas, ya sea un equipo grande o modesto se necesita un *community manager*. El *community manager* es la persona o personas que se encarga de gestionar las redes sociales del equipo, marca o futbolista, y que interactúan con los seguidores, generando contenido emocionante para ellos, creando un sentimiento de pertenencia y de comunidad a la audiencia. Todo *community manager* cuando realiza su trabajo debe ser capaz de transmitir en cada publicación, vídeo, historia, ... los valores y la identidad del club, marca o jugador al que representa. Su función principal es la de publicar contenido en las redes, creando un vínculo esencial entre los equipos o profesionales y los seguidores, los cuales son exigentes y demandarán interacciones de forma continua. (UNISPORT MANAGEMENT SCHOOL, 2024)

Las tareas más habituales que debe realizar este profesional pasan por:

- **Crear y llevar el mantenimiento de contenido de calidad en las redes sociales:** subir publicaciones, historias, vídeos, ... acerca de las rutinas del día a día del equipo o futbolista, resumen de los partidos, resumen de las ruedas de prensa, alineaciones y convocatorias de los equipos y mucho más.

- **Interactuar con el aficionado/seguidor y generar en él engagement:** responder comentarios de las publicaciones o historias, contestar a los mensajes privados que puedan llegar por las diferentes redes sociales para generar un trato y un vínculo más cercano, moderar debates con encuestas o juegos de interacción por las propias redes, ...
- **Diseñar e implementar estrategias de marketing digital:** realizar campañas de publicidad cuando se presenta algún fichaje o las equipaciones del año en curso, promocionar la ropa del club o productos de los patrocinadores del club, hacer colaboraciones con celebridades que permitan conectar con un mayor número de personas identificando a esa persona con el club para crear esa atracción para sus seguidores, ...
- **Asegurarse de la difusión del contenido:** establecer un horario que garantice la mayor audiencia posible de los contenidos subidos. Se deben conocer los momentos del día en el que los seguidores pasan más tiempo en las redes sociales para subir el contenido. Por lo contrario, si lo que se va a subir está relacionado con un evento en directo, entonces habrá que adaptarse al mismo.
- **Realizar un análisis de las estadísticas que generan las redes sociales:** evaluar el rendimiento que causa el contenido en la audiencia, comparando con otras entidades para ver los puntos fuertes y débiles y así reforzar las estrategias que estén funcionando y adaptar o cambiar las que no lo estén haciendo.
- **Colaborar estrechamente con los demás departamentos y perfiles profesionales:** es necesario tener una comunicación clara y concisa con diversos encargados del club para ajustar el contenido en función de la actualidad o de las preferencias del propio equipo. En caso de representar a un futbolista, es necesario estar en contacto con él para cualquier modificación o sugerencia que pueda manar.

5.3 Principales redes sociales utilizadas en el fútbol español.

Las redes sociales más utilizadas en la actualidad en el fútbol español son, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, con un auge de TikTok cada vez más grande. Aprovechar las funciones de cada una de ellas para adaptar los distintos contenidos que se pretendan subir será una ventaja competitiva que permitirá a los clubes posicionarse correctamente en el mercado. A continuación se detallan las principales funciones de cada una de ellas:

- **Facebook** es la plataforma que más usuarios tiene en el mundo, que permite conectar e interactuar con una audiencia de diferentes edades. Los clubes utilizan esta red social para publicar noticias (informar de fichajes, partidos, eventos deportivos o declaraciones de jugadores, entrenador o staff del club), promocionar artículos oficiales y eventos exclusivos o transmitir contenido en directo como pueden ser ruedas de prensa.
- **Twitter** es la red social por excelencia para la comunicación rápida e instantánea, es decir, la red utilizada para el contacto en tiempo real. Los clubes utilizan esta red social para dar cobertura en vivo de los partidos a través de actualizaciones en tiempo real y comentarios de los goles o la finalización del partido, noticias urgentes y rápidas acerca de cambios en el calendario, venta de entradas o fichajes, interactuar con los aficionados y medios de una forma no tan formal, respondiendo preguntas o compartiendo memes, y por último, y lo más distintivo frente a las otras redes, creación de hashtags populares que ayuden a generar expectación sobre un acontecimiento o jugador importante en ese momento o lanzar algún tipo de campaña viral.
- **Instagram**, es la plataforma visual que se encarga de subir vídeos y fotos de los viajes, entrenamientos, ruedas de prensa, vestuario, vida cotidiana de los jugadores y mucho más. El contenido de esta red social es muy amplio y va desde lo meramente deportivo a la creación de contenido diferente y original del club y sus jugadores. Los clubes lo utilizan para subir fotos de antes, durante y después de los partidos, subir contenido de lo que los aficionados no acostumbran a ver con las concentraciones, viajes, entrenamientos o vida fuera del campo, publicar contenido rápido y llamativo en los *reels* o historias, asemejándose a Twitter en cuanto a la comunicación instantánea o utilizar la plataforma para contenido patrocinado con marcas.

- **YouTube** es utilizado sobre todo para compartir contenido en vídeo de larga duración y calidad profesional. Es lo que más trabajo puede llegar a dar ya que a menudo se suben juegos, retos, minidocumentales, ... que necesitan de una mayor edición pero que gustan mucho entre los aficionados porque se separa del contenido rápido y más fotográfico de otras plataformas. Se utiliza principalmente para los resúmenes de los partidos, documentales, transmisiones más largas de eventos o ruedas de prensa o contenido en formato de series o vídeos especiales con invitados o colaboradores.
- **TikTok** es una plataforma de contenido creativo, corto y que se basa en la actualidad y los contenidos que más puedan llamar la atención en cada momento. Se utiliza principalmente para retos populares que acercan a la audiencia más joven, bromas o momentos divertidos del vestuario que son inmortalizados en vídeos cortos, vídeos virales con música y edición dinámica. Sobre todo el desafío que los equipos tienen con esta plataforma es conectar con la audiencia más joven ya que es la que más utiliza esta plataforma y está al tanto de los retos más virales.

Y es que cada red social se adapta a un estilo de comunicación específico, compartiendo entre ellas diversas funciones o contenido. Mientras Facebook o Twitter son más informativos y formales, Instagram y TikTok ofrecen una conexión más alejada de los datos deportivos y formales, ofreciendo una conexión más emocional y divertida entre los usuarios, apreciada principalmente por los jóvenes. YouTube en cambio es la que más destaca para el contenido de larga duración, que un club posea cuenta en cada una de ellas ayudará a que un mayor número de público vea su contenido, desde los más jóvenes a una audiencia más mayor.

5.4 Monetización a través de las redes sociales.

Según un estudio realizado por el Johan Cruyff Institute (2021), más del 50% del gasto publicitario en el mundo fue destinado al entorno digital en el 2020, donde las organizaciones deportivas se dedican no solo a lo deportivo sino también al entretenimiento y gestión empresarial. El monetizar las redes sociales ha dejado de ser para los equipos o jugadores un simple recurso para convertirse en una necesidad, a través de una estrategia clara y consensuada como se explicó anteriormente.

Es muy importante que los clubes tengan en cuenta los perfiles de las redes sociales de sus propios jugadores, ya que como afirma el experto en marketing deportivo

Neil Stephens (Sportskred) - “los aficionados siguen a un club, pero adoran a los jugadores y eso se refleja en las redes sociales”. Es decir, si el club involucra en el contenido que sube a diario a sus jugadores y sus perfiles en las redes sociales, llegará a un mayor número de aficionados, más que utilizando solo la propia cuenta del club.

Para lograr la mayor monetización posible y adecuada a través de las redes sociales hay 4 aspectos fundamentales a tener en cuenta:

- **involucrar a los seguidores** a base de la propia interacción con ellos, ya sea a través de encuestas, responder preguntas o contestar sus mensajes
- no sirve cualquier tipo de futbolista, sino que hay que buscar a aquellos que tengan **intereses más allá del deporte**, como por ejemplo puede ser algún futbolista que esté muy relacionado con la moda y pueda patrocinar prendas de la marca que interese.
- **utilizar videos en las publicaciones** ya que es aquello que más impulsa el contenido y es más llamativo.
- **colaborar entre todos los miembros de la red** hará que aumente la audiencia y que sea más monetizable.

Al fin y al cabo, los deportistas u organizaciones deportivas tienen dos vías para monetizar sus redes sociales.

1. La primera es **obtener ingresos a través de la plataforma**, es decir, se crea contenido directamente en las plataformas de las redes sociales, y generan ingresos a través de las herramientas que estas aplicaciones ofrecen para monetizar dicho contenido. Estos ingresos pueden provenir de la inserción de anuncios en sus videos (depende del número de visitas y la interacción del público para generar dinero), de las bonificaciones que ofrecen algunas plataformas como TikTok en función del alcance y popularidad de las publicaciones y más si cuentan con un gran número de seguidores, o de donaciones o suscripciones que los usuarios pueden pagar para acceder a beneficios especiales.
2. La segunda es **colaboraciones de marca**, es decir, implica una asociación directa entre la organización deportiva / futbolista y los patrocinadores que buscan patrocinar sus productos o servicios a través de sus perfiles. Estos acuerdos con marcas pueden ser patrocinios a corto plazo, ya sea subir un hashtag, una foto, un tweet o a largo plazo, sobre todo con los futbolistas para que porten o consuman sus productos

en los partidos o cuando suban contenido o sean grabados. También se pueden ver menciones de agradecimiento en vídeos, fotos o retransmisiones para reforzar la presencia de la marca.

5.5 Impacto negativo de las redes sociales.

Aún con todos los beneficios y utilidades que las redes sociales proporcionan al mundo del fútbol y los deportistas, estos se han convertido en personajes públicos muy expuestos a las críticas.

Los resultados negativos pueden afectar a los clubes o jugadores con intimidaciones de seguidores o aficionados que ven a los mismos como máquinas y no como personas. Esto es un contra muy importante que hace que haya algunos futbolistas que se alejen de los focos de las redes sociales, ya sea porque deciden alejarse por una mala experiencia o que prefieren no estar en este entorno, como es el caso de uno de los capitanes de la selección española Rodri Hernández.

5.6 Los eSports y las plataformas digitales en el mundo del fútbol.

El mundo de los eSports y contenido digital sobre fútbol está adquiriendo cada vez más audiencia, particularmente entre los jóvenes. Y es que el 29% de los jóvenes entre 14 y 29 años usan YouTube, mientras que solo el 27% ven la televisión. Estos números contrarrestan con lo que pasaba en 2002, ya que el 57% de las personas de este rango de edad todavía usaban la televisión, según un artículo de Marketing Directo (Reina, 2022). Otro dato que refuerza la importancia de este sector entre la Generación Z es que el 72% de ellos consumen contenidos gaming, siendo 1.300.000 jóvenes los que a diario acceden a este tipo de contenidos, según un estudio realizado por GfK DAM (2023).

En cuanto al fútbol, en las plataformas digitales hay diversas formas de disfrutar el mismo:

- Visualización de vídeos de EA FC 25 (videojuego oficial de fútbol de la temporada 24-25) o jugar al propio videojuego. En el año 2022, según la Asociación Española de Videojuegos (AEVI), se gastaron 2012 millones de euros en videojuegos. De esta cantidad, el 22% estuvo destinada a juegos de deporte, es decir, 452 millones de euros. De ese gasto, 226 millones de euros, es decir, la mitad, fue en videojuegos de fútbol.

- Visualización en plataformas, como YouTube, de creadores de contenido practicando fútbol, ya sea a través de retos, eventos, partidos, vídeos con jugadores o clubes profesionales, ...
- Visualización de torneos o competiciones oficiales de fútbol de jugadores digitales profesionales, a través de videojuegos; lo que se conoce como los *eSports*.

Los propios clubes en España ya actúan en este nuevo mercado, ya que cuentan con jugadores profesionales del videojuego EA FC 25 que participan en torneos oficiales o realizan vídeos para sus plataformas digitales haciendo retos de fútbol con los jugadores. A medida que los equipos se van adaptando a las nuevas tendencias, esta sinergia está creando un futuro en el que tanto el fútbol real, como el de los videojuegos o el de los creadores de contenido estén cada vez más conexionados.

Lo que ocurre, es que en ocasiones, el fútbol de los creadores de contenido llega a tener las mismas o más visualizaciones con sus eventos futbolísticos, ya sea a través de partidos reales o en videojuegos, que los propios partidos oficiales de fútbol.

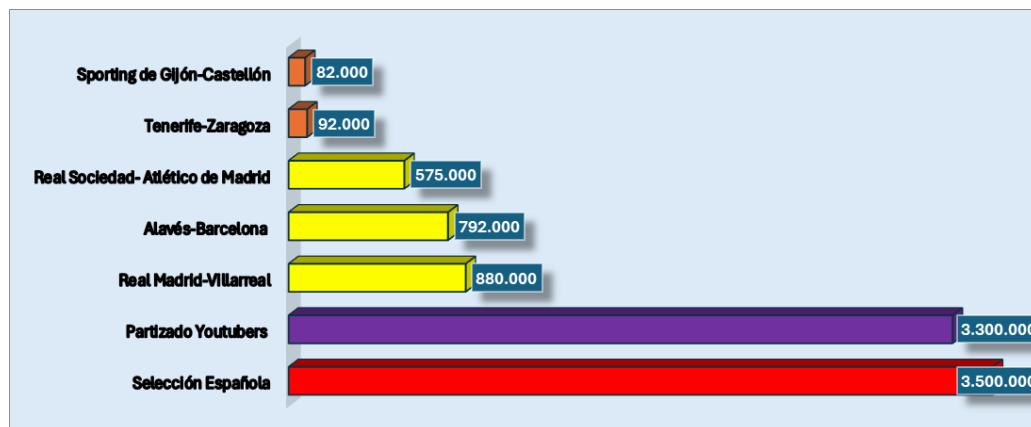
Acontecimientos que refuerzan esta idea, son los ocurridos en las dos primeras semanas de octubre de 2024:

- El 12 de octubre de 2024, se celebró el “Partidazo de Youtubers 5”, organizado por el creador de contenido DjMarRiiO. Se enfrentaron en el estadio del Atlético de Madrid, creadores de contenido españoles vs franceses. Este evento, solo en el canal de YouTube de DjMaRiiO, ha conseguido 3,3 millones de visualizaciones y 1 millón con el resumen del mismo.
- Esa misma semana, tanto el partido del día 12 de octubre España-Dinamarca como el del día 15 de octubre España-Serbia, obtuvieron una media de aproximadamente 3,5 millones de espectadores, similar a la del partidazo, y 500 mil en total en los resúmenes de ambos.
- El fin de semana del 4 al 7 de octubre, albergó la jornada 9 de la primera división española. Los tres partidos de primera división con más espectadores fueron el Real Madrid-Villarreal (880.000), el Alavés-Barcelona (792.000) y el Real Sociedad-Atlético de Madrid (575.000), según la información obtenida a través del blog “Fútbol en la TV” de (Velasco, 2024)
- El fin de semana del 11 al 13 de octubre, en la jornada 9 de la segunda división española, ninguno de los partidos más vistos superaron los

100.000 espectadores, según la información obtenida a través del blog Fútbol en la TV de (Velasco, 2024)

Estas cifras se pueden observar de manera más clara en el Gráfico 1:

Gráfico 1. Número de espectadores en partidos de fútbol, del 1 al 15 octubre 2024



Fuente. Elaboración propia

Es decir, tanto el fútbol en abierto como el auge del contenido futbolístico de los creadores de contenido en España, están consiguiendo una importante diferencia de espectadores respecto al fútbol de pago, como analizaremos más en detalle en el apartado de los derechos televisivos.

5.7 La inversión e innovación tecnológica en el mundo del fútbol.

Otro aspecto importante que revoluciona el fútbol y que genera expectación, son las nuevas tecnologías que se incorporan en el mismo y la inversión tan grande que se ha realizado.

Una de las más destacadas en los últimos años es el **VAR**. Consiste en una sala de video arbitraje externa que durante la ejecución de los partidos actúa para revisar aquellas jugadas en las que no se haya aplicado correctamente el reglamento: tarjetas rojas, goles que no deben ser concedidos por fuera de juego o faltas, penaltis ... La implantación del VAR en España costó 2,5 millones de euros por cada categoría, según confirma el Diario As (Jiménez, 2018). De esa cantidad de dinero, dos millones han sido destinados a la tecnología necesaria para su puesta en marcha y, el medio millón restante, en la incorporación de árbitros que gestione ese sistema. Fue establecido en la temporada 18-19 en primera división y al año siguiente en segunda división, mientras que el resto de las divisiones inferiores no cuentan con ello.

Para ayudar al VAR, en la temporada 24-25 se ha establecido el **fuera de juego semiautomático**, un sistema que detecta si es o no fuera de juego en cuestión de segundos, con una previsión de desfase de 25 segundos. Una vez realizada la comprobación, son los miembros del VAR los que comunican el resultado. Para la segunda división española se prevé que sea establecido para la siguiente temporada.

El VAR o fuera de juego semiautomático no solo regulan de una mejor forma la justicia en las acciones del fútbol, sino que también ofrece esas imágenes o vídeos a los espectadores, haciéndoles sentir más aún parte del juego, comprobando por ellos mismos las acciones.

Otra de las tecnologías más importantes del fútbol es el llamado "**Ojo de Halcón**" o sistema de detección automática de goles. En competiciones internacionales o europeas este sistema está en activo, detectando si el balón ha traspasado la línea de gol o no, a través de un aviso en el reloj del árbitro. La inversión de este sistema ronda los 4 millones de euros por temporada, una cifra considerable pero que resultaría decisiva para muchos equipos de ser implantada en la liga española, aunque no es el caso. El presidente de la liga española considera que no es necesario, comunicando lo siguiente: "No es un tema económico lo de la tecnología de gol, es un tema de uso. En una temporada hay cuatro o cinco jugadas de este tipo" Javier Tebas (2024).

En cuanto a la retransmisión de los partidos, el fútbol ha mejorado su calidad con la llegada de la **spider cam**. Esta cámara se puede mover a grandes velocidades por encima del campo. Permite a los espectadores ver determinadas jugadas del partido con mayor calidad y más cerca de los jugadores. La Liga y Mediapro retransmiten los partidos con novedades, como la *spider cam*, la aparición de la cámara táctica, producción en calidad 4k o la cámara 360 grados. Estas innovaciones costaron a La Liga alrededor de 30 millones de euros para mejorar la experiencia de los partidos televisados, según informa (Cózar & Sánchez , 2017).

Por otro lado, la inteligencia artificial y la robótica permiten la creación de nuevos sistemas de análisis de datos y máquinas novedosas de recuperación o monitorización física para los futbolistas.

- **La inteligencia artificial** ofrece herramientas que mejoran la preparación física y táctica de los futbolistas, asegurando su bienestar a través de la prevención de lesiones y potenciando el entrenamiento deportivo. En el fútbol, las herramientas de la IA analizan millones de datos para optimizar las alineaciones y formaciones, las tácticas de juego y el *scouting* o seguimiento de los rivales. (García-Milà, s.f.)

- **Sistemas de recuperación o monitorización física:**

- Dispositivos de monitorización GPS: miden el rendimiento físico de los jugadores, ya sea la distancia recorrida, velocidad media, máxima o carga de trabajo en tiempo real. Son empleadas por los equipos de fútbol para medir esas distancias y velocidades. Sirve como información para ellos mismos y para proporcionárselo a la liga y así conocer los aficionados qué jugadores realizaron un mayor esfuerzo. Su precio es de 400€ aproximadamente, como los de la marca STARTSports.
- Botas de recuperación muscular: existen unas botas para la recuperación post-entreno o partido a través de la compresión dinámica de las piernas. Son muy utilizadas por los futbolistas y su precio ronda los 1000€, como las de la marca Normatec.
- Cámara hiperbárica: gracias a esta máquina la sangre transporta mayor oxígeno a todo el organismo, fundamentalmente para aquellos tejidos que se encuentran más dañados o fatigados. Actúa en la regeneración celular y crea nuevos vasos sanguíneos, según analiza (Martorell, 2023) en el artículo de Clínica Hiperbárica.
- Cámaras de crioterapia: utiliza bajas temperaturas para acelerar la recuperación muscular, reducir inflamaciones y mejorar la recuperación.
- Electroestimulación muscular: es un dispositivo que aplica impulsos eléctricos para estimular la musculatura, ayudando en la recuperación de los mismos.

Hay otras máquinas que también actúan en la recuperación y monitorización de los futbolistas, pero aquí hemos comentado algunas de las principales. Esto nos ayuda a entender que la inversión tecnológica en el fútbol no solo es la que vemos en los partidos o en los entrenamientos de los equipos. Existe un proceso tecnológico muy grande en el que diversos sectores actúan de una forma u otra mediante la inversión en el fútbol.

6.- FINANCIACIÓN DE LOS CLUBES ESPAÑOLES

6.1 Patrocinio y merchandising

El patrocinio o *sponsorship* y el merchandising de los clubes de fútbol son dos fuentes de recursos económicos muy importantes para las entidades deportivas. Al divisar un partido de fútbol, es inevitable no fijarse en los patrocinios que la camiseta local o rival lleva en sus camisetas, las vallas publicitarias o el patrocinador oficial de la camiseta de cada equipo, si visten de Nike, Adidas, Puma, ...

El caso es que el patrocinio no ha estado presente desde siempre sino que este ha ido evolucionando a lo largo de los años hasta convertirse en lo que es hoy en día, una gran fuente de ingresos para los clubes.

El merchandising y el patrocinio van unidos, y es que uno de los tantos patrocinadores que pueden llegar a operar en el entorno de un club, es el que a través de un contrato entre el mismo y la organización deportiva, fijan el acuerdo para cada año sacar la ropa oficial del equipo, el llamado merchandising.

Para entender todo de forma adecuada y ver hasta qué punto llegan a ser tan importantes estos conceptos en el mundo del fútbol, deben ser explicados por separado para entender la correlación entre los mismos.

6.1.1 El patrocinio. Concepto

Antes de explicar en qué consiste el patrocinio es necesario saber de dónde proviene el mismo. La publicidad es aquella forma de comunicación cuyo objetivo es incentivar el consumo en las personas para aumentar las ventas o generar nuevas de un producto o servicio. La publicidad engloba numerosos formatos mediante los cuales compartir el mensaje que se quiere hacer llegar al consumidor, como pueden ser audios, vídeos, fotos, *flyers*, eventos, vallas publicitarias, eventos digitales o presenciales. Hay diversas estrategias que se pueden utilizar para crear una buena publicidad, siendo el patrocinio una de ellas.

Según (Ribas, 2020, pág. 1), el **patrocinio** consiste en “el acuerdo entre una marca y una persona o entidad para promover a la empresa que va a ser patrocinada, el cual implica un acuerdo económico-financiero entre las partes involucradas”. Las partes de este acuerdo son la patrocinadora (quién paga y entrega los productos o servicios que se han de promocionar) y el patrocinado (quien recibe el pago y promueve el producto o servicio).

Las tres características principales con las que debe contar el patrocinio son las siguientes:

1. Debe estar relacionada con una actividad que represente las cualidades de la marca patrocinadora.
2. Los acuerdos se realizarán con personajes o entidades conocidas que muestren y caractericen el valor de la marca que se quiere transmitir.
3. Realización de eventos fuera de la empresa, siendo los mismos actividades en las que el patrocinio se realiza y que no necesariamente ocurren dentro del ámbito al que pertenece o caracteriza a la empresa que se está patrocinando.

No se debe confundir el término de patrocinio o sponsor (vocablo derivado del inglés) con colaboración. Según (GlobalMarketingDirecto, s.f.), **patrocinio y sponsor** son términos equivalentes, refiriéndose a la persona o entidad que apoya o financia una actividad. En cambio, la **colaboración** es aquella persona o entidad que contribuye una actividad o causa proporcionando material y servicios.

6.1.2 Formas, tipos de patrocinio y beneficios que aporta

La acción de patrocinar un evento, producto o servicio no solo se logra con una acción específica y continua, sino que existen diversas opciones para llevarla a cabo, como se puede comprobar en el artículo de (Carrasco, 2023)

Las distintas formas u opciones que las empresas utilizan para patrocinar sus productos o servicios son:

- **Los eventos:** son una de las formas más visibles y efectivas de promoción. En estos actos, un gran número de aficionados y seguidores acuden al evento, aprovechando dicha afluencia las empresas para hacer visible su marca. Además, si este es retransmitido por televisión o plataformas de *streaming*, podrá llegar a un público objetivo aún mayor.
- **Los contenidos:** el patrocinio a través de noticias, publicaciones en las redes, emisiones en vivo o podcasts. Las empresas financian o colaboran en la creación y distribución de contenido para asegurarse que los mensajes lleguen de forma atractiva al público. También pueden aparecer como patrocinadores exclusivos de programas o canales, lo que aporta credibilidad y confianza.
- **Los embajadores de marca:** es un trabajo de exposición recomendación y visibilidad por parte de famosos o creadores de contenido. Lo que los embajadores realizan son colaboraciones a largo plazo con la marca.

Ocurren durante un periodo específico de tiempo, en el que la marca recibe una exposición continua y más natural.

Los tipos de patrocinio más conocidos tenidos en cuenta por las empresas son:

- **El patrocinio económico:** es uno de los métodos más conocidos y directos del patrocinio. Consiste en la cantidad económica que una empresa destina para que su marca, producto o servicio sea promocionado en una iniciativa o evento. Debido a la aportación económica se consiguen ciertos beneficios como pueden ser la inclusión del logotipo de la empresa en productos promocionales, menciones en los medios de comunicación o la colocación de banners o folletos en los eventos.
- **El patrocinio humano:** se basa en aportar talento humano y recursos que ayuden en la organización del evento o actividad. En lugar de una inversión económica directa, la empresa envía a su personal para colaborar en la organización y ejecución del evento. Es muy útil cuando el organizador necesita asistencia especializada en la materia.
- **El patrocinio material:** reside en bienes tangibles o servicios que las empresas patrocinadoras entregan a cambio de la publicidad y visibilidad de su marca, en vez de dinero de forma directa. Los productos o servicios son utilizados en la actividad a cambio de visibilidad. Este tipo de patrocinio es común en eventos donde los asistentes interactúan con los productos o servicios.
- **El patrocinio en medios:** radica en la cobertura mediática, haciéndose la marca responsable de la publicidad y la promoción de una actividad en los medios de comunicación. La marca es la encargada de asumir el coste y la gestión, creando anuncios publicitarios en televisión, spots en radio o campañas en redes sociales.

Los beneficios que aporta el patrocinio como actividad promocional de una empresa, según el blog de (Morales, 2024) son los siguientes:

- **el incremento de la visibilidad y la lealtad del consumidor.**
- **un mejor posicionamiento de la marca patrocinada** en el mercado y sector correspondiente.
- **el aumento del “boca a boca”:** un amigo o familiar que nos relata dicha acción patrocinada o que compartimos al haber sido vista por ambas partes.

- hacer **que el consumidor se sienta parte de la marca** y esto repercuta en un incremento de las ventas.
- la **interacción sobre la marca** a través de las redes sociales.

6.1.3 El patrocinio deportivo: en qué consiste, tipos y beneficios.

Una vez explicado en qué consiste el patrocinio desde un punto de vista general, pasaremos a analizar y comprender en qué consiste el patrocinio deportivo, qué tipos hay del mismo y cuáles son sus beneficios.

De acuerdo con UNISPORT MANAGEMENT SCHOOL (2019) el patrocinio deportivo consiste en un acuerdo comercial muy eficaz a nivel publicitario para reforzar la imagen de una marca. Se encuentra asociado con ideas positivas y favorables, como la superación, la igualdad, el respeto o la deportividad. Es una estrategia de marketing que de ser bien empleada puede generar importantes beneficios a largo plazo a las dos partes, a la marca y a quien se encarga de promocionarla.

Hay diferentes tipos de patrocinio o sponsor deportivo en función del tipo de ayuda que se ofrece. Cuanto más importante sea el evento o la marca patrocinada mayor será la cantidad ofrecida por lo general. De acuerdo con EAE Business School (2019) los tipos de marketing deportivo más utilizados son:

- **El patrocinio económico:** la empresa o marca invierte una cantidad económica a cambio de que el nombre o sus productos se asocien al club, entidad o aparezcan en el evento deportivo. Se puede observar en el mundo del fútbol o del automovilismo con marcas como Red Bull o Coca Cola.
 - En el caso de Coca Cola, exhibe publicidad en los estadios de los mundiales de fútbol desde el año 1950. Coca Cola tiene un acuerdo con la FIFA para el patrocinio de acontecimientos de la federación en todo el mundo, desde las competiciones juveniles hasta las masculinas y femeninas hasta el año 2030, de acuerdo con la información de Inside FIFA (2023).
 - En deportes como el tenis, Roger Federer tenía un contrato millonario con Nike de 10 millones de euros, y acabó firmando uno nuevo de 300 millones de euros con la marca japonesa Uniqlo por 10 años en 2018, de acuerdo con la información del diario Sport (Parra Cerezo, 2018). Incluso ahora que Federer se encuentra retirado, sigue percibiendo dinero de la marca japonesa al no haberse cumplido los diez años de contrato.

- **El patrocinio material:** no implica una aportación monetaria directa sino que provee de productos o servicios necesarios para desarrollar el evento deportivo. En competiciones de ciclismo o atletismo, se proporcionan bebidas como Gatorade o Powerade. En cambio Nike, Adidas o Puma, suministran accesorios en diferentes deportes como el fútbol, rugby o baloncesto.
- **El patrocinio mediático:** los medios de comunicación cubren o promueven el evento deportivo a cambio de unos derechos exclusivos de transmisión, como DAZN, ESPN, Amazon Prime o Movistar, desde documentales a transmisiones en vivo.
 - **El patrocinio nominativo:** en este caso es el nombre de la marca patrocinadora el que se asocia directamente con el club o el evento. En el automovilismo nos podemos encontrar el Gran Premio de Mónaco, en el mundo del baloncesto, la NBA, donde muchos estadios tienen patrocinadores nominativos. En el fútbol, el Reale Arena de la Real Sociedad a través de la empresa Reale Seguros que da nombre al estadio. El derecho de denominación del estadio fue adquirido en el año 2019 por los próximos seis años, a razón de 1,6 millones de euros. (Ramajo, 2019).
- **El patrocinio personal:** una empresa elige a un atleta o deportista en concreto para ser el embajador de su marca. El deportista empleará los productos de la empresa, participando en campañas de marketing. Ejemplos de ello son:
 - Cristiano Ronaldo con Nike: el jugador de fútbol portugués es una de las mayores estrellas del fútbol, y en el año 2016 renovó su contrato con Nike de forma vitalicia. Se ha asegurado una suma de 1 billón de dólares con la marca americana, aunque no se han especificado mayores detalles de los ingresos de este patrocinio, de acuerdo con la información del diario AS (Gorostieto, AS USA Latino, 2024). El caso es que la alianza del jugador portugués con Nike es una de las más importantes a nivel global para la historia del deporte.
 - Lionel Messi con Adidas: el jugador de fútbol argentino es considerado para muchos aficionados de este deporte el mejor jugador de la historia, junto a otros como Cristiano Ronaldo, Maradona o Pelé. Messi tienen contrato con Adidas desde hace 17 años. Además, el jugador, en 2017 firmó un contrato vitalicio

con la marca alemana por más de 25 millones de dólares al año, según la información del diario AS (Gorostieta, 2024). Junto a esa cifra económica, Messi también percibe dinero por cada camiseta del Inter de Miami vendida con su nombre. Dentro de su alianza con Adidas, también tiene su propia marca llamada “Messi”, con su logo personal.

En definitiva, gracias al empleo de un buen patrocinio deportivo, se logra incrementar las ventas, la exposición y la mejora de la imagen (compañerismo, igualdad, respeto, trabajo en equipo, victoria, ...)

6.1.4 El patrocinio en el fútbol: su importancia y evolución

La importancia del patrocinio en el fútbol es fundamental, ya que infinidad de empresas invierten millones de euros anuales para ganar popularidad a través de este deporte. Basta solo con ver estadios de fútbol, eventos o tiendas de ropa deportiva para darse cuenta de la relevancia que tiene este deporte en dicha disciplina.

La presencia del patrocinio en los estadios de fútbol comenzó a mediados del siglo XX, aunque su mayor impacto llegaría en los años 70 y 80 con la aparición de las primeras publicidades en las camisetas. Uno de los primeros casos fue el del Liverpool (primera división inglesa), equipo histórico que se asoció con Hitachi pagando 100.000 libras esterlinas para mostrar su marca. En el año 1981, en España, se aprobaron este tipo de publicidades, con la marca de electrodomésticos Zanussi asociándose como patrocinador con el Real Madrid. Desde los años 80, comenzaron a evolucionar de forma representativa los contratos de patrocinio apareciendo en las transmisiones de televisión o en los estadios, logrando con ello un importante nicho en los clubes.

Otros ejemplos de la evolución del patrocinio en el mundo del fútbol se dieron de forma representativa en distintas competiciones. Comenzaron en 1950 con anuncios publicitarios en la Copa del Mundo. En el año 1970, surgió un acuerdo de la FIFA con Adidas para que crease el balón oficial del torneo o el anuncio de Coca Cola como su primer socio comercial. Todo ello hasta llegar a la actualidad, donde el impacto del patrocinio en el fútbol es abismal debido a los continuos avances tecnológicos e innovaciones en el marketing. Estos progresos han logrado publicidades en la vestimenta de los clubes, en el estadio, en las páginas web o redes sociales y en la televisión. (comuniate, 2023)

Los intereses y las preferencias en el fútbol están cambiando, y es que la digitalización y el uso generalizado de las redes sociales están desempeñando un papel crucial en el ámbito del patrocinio deportivo. Actualmente las marcas pretenden

patrocinarse a través de las redes sociales, con contenido y experiencias memorables que dejen huella en el aficionado.

Debido a la importante expectación que genera el fútbol en la actualidad, algunos de los acuerdos de patrocinio más relevantes tienen involucrados a jugadores, clubes e incluso organizaciones como la FIFA. Tal es la relevancia, que en la liga española en la temporada 16/17, se contaba con cinco patrocinadores oficiales de La Liga, que generaban 30 millones de euros para la organización. En cambio, en la temporada 21-22, la Liga registró más de sesenta empresas patrocinadoras que superan los 100 millones de inversión. Microsoft, EA Sports, BKT, Sorare, Dappers Lab son algunos de los patrocinadores más importantes que acompañan a la competición. Además de estos patrocinadores internacionales o global partners, también se han firmado acuerdos locales en países como Estados Unidos, Canadá, algunas regiones de África o países de Asia. En la temporada 16-17 la facturación por patrocinios en España de empresas de fuera del ámbito nacional era del 5%, pero en la temporada 21-22 supuso un 50% del total, con un aumento de aproximadamente el 20% de las marcas que invirtieron tanto en la primera como en la segunda división española. Tal ha sido la internacionalización del patrocinio en el fútbol español que el 78,8% de las empresas colaboradoras de la primera división española tienen presencia en mercados internacionales. (Merino Rojo, 2022)

Los ingresos obtenidos por los clubes en términos de publicidad, patrocinios y comercialización (publicidad estática y dinámica, ingresos por merchandising, royalties, patrocinios, etc.), alcanzaron los 1.077 millones € durante la temporada 2021/2022. Más del 60% de estos ingresos estuvieron relacionados con los patrocinios de clubes y merchandising, seguido de los ingresos por imagen de futbolista y de publicidad estática y dinámica en estadios e instalaciones deportivas (KPMG, 2023).

Tabla 1. Ingresos por comercialización de los clubes de fútbol español (21-22)

| Fuente de ingresos | Cantidad económica |
|--------------------------------|------------------------|
| Patrocinio y merchandising | 714.000.000 € |
| Imagen de futbolistas | 187.000.000 € |
| Publicidad estática y dinámica | 176.000.000 € |
| Total | 1.077.000.000 € |

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de KPMG (2023)

En la temporada 22-23, según la información de 2Playbook (2024), el negocio del patrocinio, publicidad y merchandising en la liga española creció un 23% interanual, alcanzando 1.144 millones de euros en ingresos comerciales, dato que supera con

crecieron los niveles prepandemia. El 86% de esos ingresos (970,35 millones de euros) provienen exclusivamente del patrocinio. De los 42 equipos que conforman la Liga EA Sports (primera división) y La Liga Hypermotion (segunda división), al menos 30 equipos incrementaron los ingresos comerciales dicha temporada. El club que más creció respecto a la anterior temporada fue el FC Barcelona, que generó alrededor de 350 millones de euros, registrando los mejores datos de su historia, gracias a acuerdos con Nike o Spotify, según la información del periódico Palco 23 (2023)

A continuación se detalla la Tabla 2 de los ingresos comerciales (patrocinio, merchandising y publicidad) de los equipos españoles más importantes.

Tabla 2. Ingresos comerciales de los clubes españoles más importantes (22-23)

| CLUB | INGRESOS COMERCIALES |
|---------------------|----------------------|
| FC Barcelona | 351.000.000 € |
| Real Madrid | 329.810.000 € |
| Atlético de Madrid | 117.000.000 € |
| Athletic Club | 36.400.000 € |
| Real Betis Balompié | 31.200.000 € |
| Sevilla CF | 29.700.000 € |
| Valencia CF | 17.600.000 € |
| Real Sociedad | 12.000.000 € |
| Villarreal CF | 2.600.000 € |

Fuente. Elaboración propia a partir de Palco 23

Por lo que podemos afirmar que sin patrocinio, publicidad y merchandising, el fútbol sería muy diferente e igual inexistente a como lo conocemos hoy en día.

6.1.5 El merchandising

Como nos informa (Pérez, 2023), el término merchandising tiene origen anglosajón, y proviene de la palabra *merchandise* cuyo significado es mercancía. La terminación “ing” que se refiere a la acción para alcanzar un objetivo determinado. En su conjunto se puede definir como aquella mercancía en acción.

Más concretamente, el merchandising se refiere al conjunto de técnicas que permiten una comunicación adecuada entre los fabricantes, distribuidores y consumidores en el punto de venta para potenciar la venta de los productos. El objetivo principal no será otro que la obtención de rentabilidad y satisfacción del cliente. Para alcanzar los mismos, serán necesarios una eficaz gestión del punto de venta, la captación de clientes potenciales, el incremento de la rotación de productos y la eliminación de stock de productos.

Por lo que las claves del merchandising deberán seguir la regla AIDA (**atención** del cliente potencial, **interés** para que el cliente se involucre más, **deseo** del cliente potencial hacia el producto y la **acción** de compra).

Los tres factores que son fundamentales para que se genere una buena experiencia en el consumidor son:

1. No perder el factor diferencial y de buena reputación (atención, información, personalización y transparencia para el cliente)
2. Cumplir con la promesa de valor.
3. Reinventar de forma permanente la experiencia de compra del consumidor.

Siguiendo con la línea de información anterior, los tipos de merchandising más utilizados son los siguientes:

- **Merchandising visual:** consiste en presentar los productos de una forma estratégica, combinando del diseño efectivo de ambientes y espacios, para atraer a los clientes, mantener su atención y que sigan comprando.
- **Merchandising de gestión:** consiste en gestionar eficazmente el punto de venta para obtener el mayor rendimiento posible del lineal y las secciones de venta, a través de elementos decorativos atractivos y mobiliario adecuado que favorezca la venta del producto.
- **Merchandising de seducción:** consiste en la animación del merchandising visual, centrándose en la seducción para llegar a los consumidores finales.

En el momento final de compra del merchandising por parte del cliente, entran en juego todos los sentidos de los que dispone el ser humano:

- **La vista** es el más utilizado ya que es el que capta el diseño, la decoración, el ambiente y la presentación
- **El olfato** puede hacer conectar al cliente con recuerdos y así orientar la atención hacia esos productos
- **El oído** transporta al cliente hacia otros lugares, recuerdos y crea esas asociaciones, siendo la música uno de los aspectos que puede influir en la compra del cliente
- **El tacto** que permite la experiencia práctica de coger con tus propias manos el producto, y al probarlo permite que el cliente sea influenciado a la hora de comprarlo

- **El gusto**, en el que a través de las degustaciones, los clientes pueden juzgar el sabor.

6.1.6 El merchandising en el mundo del fútbol

El merchandising en el fútbol es una acción de marketing que consiste en la venta de productos relacionados con los clubes y los jugadores de los mismos permitiendo mostrar la fidelización y el apoyo de los aficionados a sus equipos favoritos.

El merchandising, junto con el patrocinio, supone una de las fuentes de ingreso principales que tienen los clubes de fútbol como analizamos en el apartado del patrocinio. Que el merchandising en el fútbol esté tan presente se debe, como analiza (Molina, 2021), a los siguientes factores:

- **El éxito deportivo**: cuanto mayores sean los logros que el club consiga, mayor revuelo generará y más aficionados querrán comprar la camiseta u otros artículos del club. Por ejemplo, no vende en la misma cantidad un club de éxito como el Real Madrid o el Barcelona en comparación a otro de menor nivel de primera o segunda división. En este caso también influye la globalización de los clubes y su repercusión en otros países del mundo.
- **El número de aficionados a nivel nacional e internacional**: está relacionado con el factor anterior en algunos casos. Esto se debe a que clubes grandes aprovechan sus éxitos deportivos para expandirse tanto a nivel nacional e internacional. Su número de aficionados será mucho mayor que los de otros equipos más pequeños o con menos repercusión internacional. Pero también habrá clubes de menor caché, presupuesto o categoría, que vendan más merchandising debido a un mayor número de aficionados. Por ejemplo el Málaga o el Deportivo de la Coruña, estando en categorías semiprofesionales el último año tenían más aficionados que clubes de segunda división e incluso de primera.
- **Existencia de una estructura de marketing deportivo completa**: saber cómo llegar al aficionado, qué busca, qué prendas son las más vendidas, cómo venderlas, ...

Los productos comercializados por los clubes van desde las camisetas o chándales que los jugadores portan en los partidos, hasta gorras, guantes, mochilas, tazas, balones, muñecos, ... que llevan el escudo de los equipos.

Entre lo más vendido en España, destacan sobre todo las bufandas y las camisetas. Para analizar el merchandising de los equipos de La Liga EA Sports en la

temporada 2024-2025, utilizaremos la información y gráficas proporcionadas por el artículo de Blinkfire Analytics (2024), analizando por separado lo siguiente:

- **Patrocinador principal de la camiseta:** las camisetas contarán con un patrocinador en grande en el centro de la camiseta de cada club. Las aerolíneas son el sector que mayor porcentaje tiene en cuanto a patrocinio de los equipos en España, con clubes como el Atlético de Madrid (Riyadh Air), el Real Madrid (Fly Emirates) y el Girona (Etihad Airways). Otros sectores que comparten el segundo puesto en cuanto a presencia de marcas son:
 - Inmobiliarias: Getafe (Tecnocasa) y Valencia (TM)
 - Industria: Villarreal (Pamesa Cerámica) y Mallorca (CXGel)
 - Bebidas: Estrella Galicia tanto en Real Valladolid como en Celta de Vigo

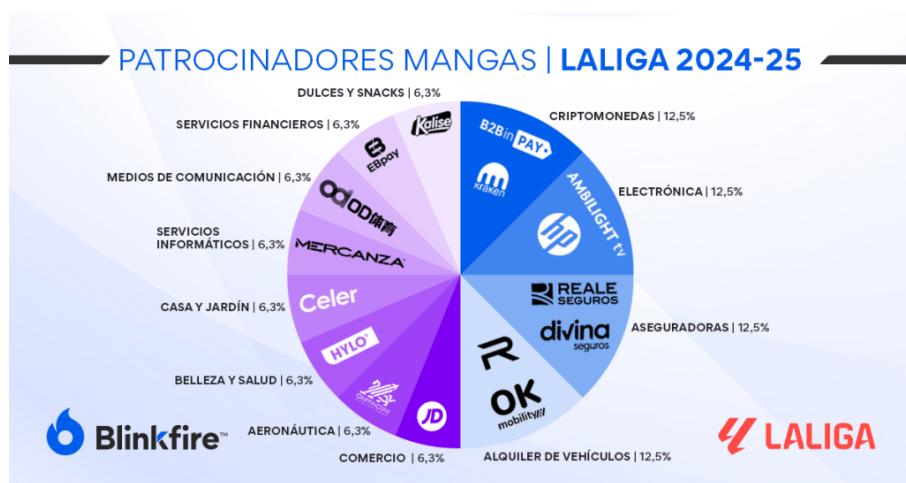
Gráfico 2. Patrocinios frontales de las camisetas de LaLiga (24-25)



Fuente. Blinkfire Analytics, 2024, LALIGA 2024-25: Conoce a los patrocinadores de las equipaciones.

- **Patrocinador de las mangas:** en una de las mangas de las camisetas está el logo de la liga y en la otra un patrocinador escogido por cada club. Este tipo de patrocinio en la camiseta es menos visible y no tan importante como el frontal, por lo que simplemente comentaremos los sectores con mayor representación, que son las criptomonedas, la electrónica, las aseguradoras y los alquileres de vehículos. Podemos observarlo en el Gráfico 3:

Gráfico 3. Patrocinios en las mangas LaLiga (24-25)



Fuente. Blinkfire Analytics, 2024, LALIGA 2024-25: Conoce a los patrocinadores de las equipaciones.

- **Marcas técnicas:** son las marcas de ropa que se encargan de patrocinar y proporcionar a los clubes la vestimenta oficial de los mismos durante el contrato acordado entre las partes. La marca Adidas patrocina a siete equipos en la Premier League inglesa, en Estados Unidos viste a todos los equipos de la liga y en España solo patrocina a un equipo, el Real Madrid. Aun así, será una de las marcas que cuenten con el acuerdo más caro como veremos a continuación.

En cuanto al liderazgo en patrocinios está compartido por tres marcas que visten a tres equipos diferentes cada una:

- Joma: Villarreal, Leganés y Getafe
- Hummel: Betis, Celta y Las Palmas de Gran Canaria
- Nike: Atlético de Madrid, FC Barcelona y Mallorca

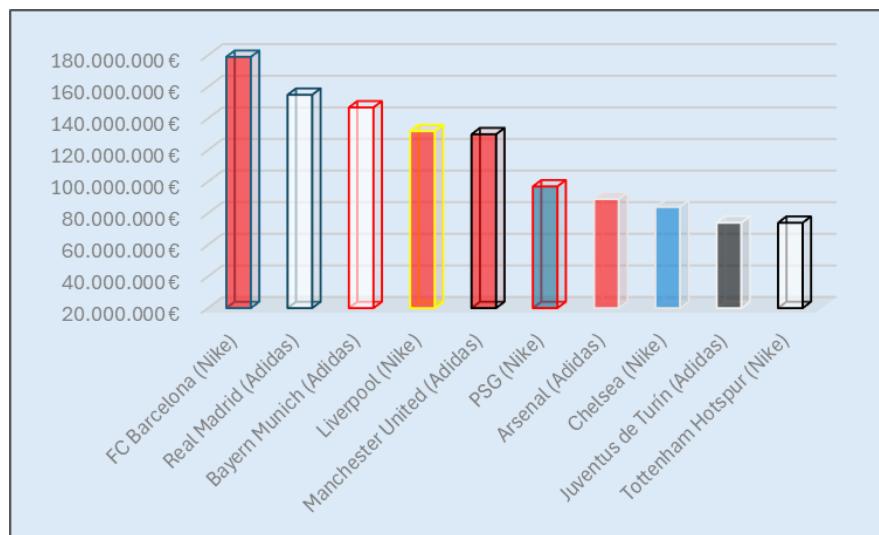
Gráfico 4. Marcas técnicas en LaLiga (24-25)



Fuente. Blinkfire Analytics, 2024, LALIGA 2024-25: Conoce a los patrocinadores de las equipaciones.

El FC Barcelona logró vender camisetas por un valor de 179 millones de euros en la temporada 2023-2024, siendo el equipo con mayores ingresos por la venta de camisetas del mundo. En segundo lugar estuvo el Real Madrid, con ingresos de 155 millones de euros. Tras los dos equipos españoles, el top 10 se conforma principalmente de equipos ingleses. Las marcas que patrocinan estas camisetas son, en todo caso Nike o Adidas, ya que son las que tienen los contratos más importantes con los clubes más destacados del fútbol europeo. Podemos observar esta información en el Gráfico 5:

Gráfico 5. Los mayores ingresos por venta de camisetas (23-24)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos publicados por la UEFA.

6.2 Venta de entradas en el mundo del fútbol

La venta de entradas en el fútbol es otra de las formas de financiación más importantes de los clubes. Es un proceso que ha evolucionado significativamente con la llegada de la venta online. Antes la única forma de adquirir entradas era comprándolas de forma presencial, y actualmente sigue existiendo pero también se pueden adquirir en plataformas digitales.

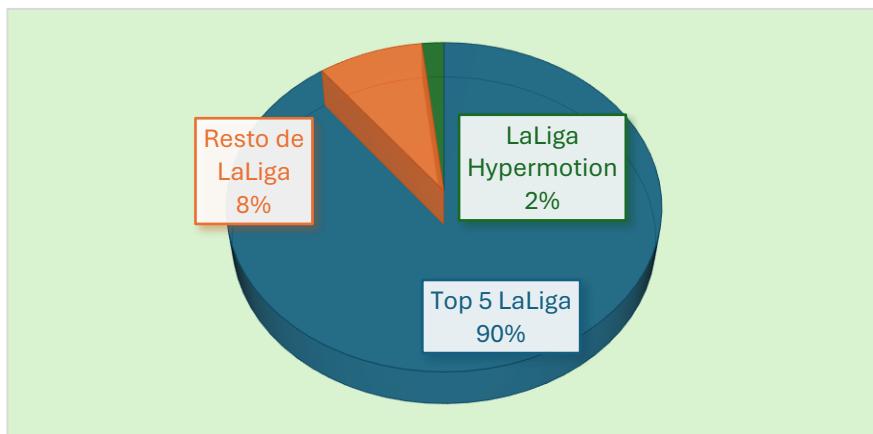
Los ingresos generados por los clubes en cuanto a entradas no solo engloban a las mismas, ya que al inicio de cada temporada los aficionados pueden adquirir el abono del equipo, que permite ver todos los partidos como local de esa campaña con un pago único. Los abonos, en ocasiones, incluyen otros beneficios adicionales como la participación en eventos, sorteos, descuentos y, para aquellos que juegan competición europea, prioridad para la compra de entradas.

En España, La Liga EA Sports, es decir, la primera división española, es la liga europea con las entradas más costosas, lo que genera en partidos más irrelevantes problemas de ocupación en los estadios. Este acontecimiento no ocurre por igual en ligas como la alemana o la inglesa, que cuentan con precios asequibles en las entradas y los abonos. Según el precio medio de las entradas de los partidos de liga, la liga española es la menos económica con unos 70€, mientras que en ligas como la alemana, inglesa, italiana o francesa se encuentran entre los 40 y 60€. (Mundo Deportivo, 2023). Otro aspecto importante es que en España, a diferencia de en otras ligas, los partidos no siempre se juegan en horarios y días acordes para la mayor parte de los aficionados. Un ejemplo de ello sería que en España hay partidos que se disputan entre semana, por lo que mucha gente que estudia o trabaja y le coincide no puede acudir.

En España, la diferencia en ingresos por taquilla entre los clubes de LaLiga EA Sports y LaLiga Hypermotion es abismal. De los 606 millones de euros que se ingresaron en la temporada 2021-2022, el 98% fue por parte de la primera división española, y apenas el 2% de la segunda división. De ese 98% equivalente a 596 millones de euros, 544 millones de euros fueron generados únicamente por 5 equipos: Real Madrid, FC Barcelona, Villarreal CF, Sevilla FC y Atlético de Madrid. (KPMG, 2023)

Podemos observar estos datos de forma más visual en el Gráfico 6:

Gráfico 6. Ingresos por venta de entradas 1^a y 2^a división española (21-22)

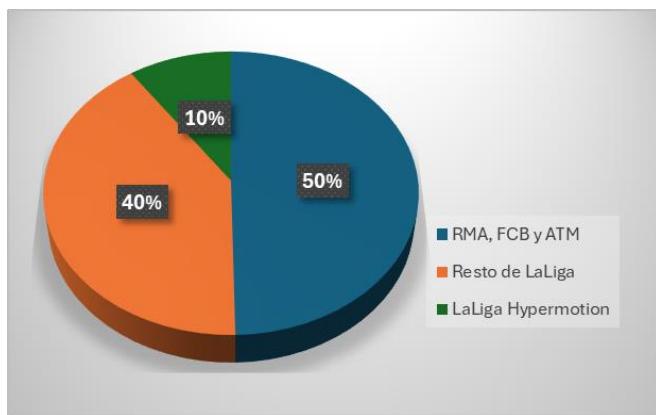


Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de KPMG (2023)

También existe una gran diferencia entre los ingresos por cuota de socios de abonados entre los clubes de primera y segunda división. Se ingresaron 278 millones de euros, de los cuales 251 millones corresponden a LaLiga EA Sports, es decir, el 90% del total de ingresos. De esos 251 millones, el 55% de esos ingresos correspondió, únicamente a Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid (138.050.000€) y lo demás, al total de equipos restantes de LaLiga EA Sports (112.950.000€).

Podemos observar estos datos de forma más visual en el Gráfico 7:

Gráfico 7. Ingresos por socios y abonados 1^a y 2^a división (21-22)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de KPMG (2023)

6.3 Derechos televisivos en el fútbol

6.3.1 Introducción a los derechos televisivos actuales

Los derechos televisivos son aquellos ingresos económicos que los clubes perciben por la emisión de sus partidos en sus respectivas ligas o competiciones europeas. Esta fuente económica para los equipos representa el 60% del total de ingresos en las cinco mejores ligas del mundo (alemana, inglesa, francesa, española e italiana). Dicho dato confirma la idea de que los derechos televisivos suponen más de la mitad de los ingresos para una gran parte de los clubes, especialmente, los que más perciben por ello. (Gómez, 2019)

Según un estudio de Bakx (2021), la tecnología unida a los cambios de hábitos del consumidor han forzado a crear un nuevo modelo de derechos televisivos en el deporte. Antes el fútbol se podía ver en abierto, pero actualmente se tiene la necesidad de crear un producto especial y completo por el que merezca la pena pagar.

El principal problema que aparece es el de conseguir que los jóvenes paguen por ver deporte o fútbol en la televisión, debido a los elevados precios que tiene el mismo. La generación Z es la que está entrando ahora en el mercado del consumo de contenidos, teniendo una gran multitud de ellos de forma gratuita, ya sea a través de YouTube, Twitch u otras plataformas.

Las emisoras buscan no solo retransmitir los eventos deportivos, sino que cada vez más, crean experiencias inmersivas para los aficionados a través de contenidos complementarios a los partidos. El mundo del fútbol televisado ya no solo consta de retransmitir los partidos. También se crean documentales de equipos o jugadores, retos entre diferentes equipos de la liga, resúmenes de la jornada, preparativos de los encuentros y más contenidos que crean un valor añadido a los derechos televisivos.

Pero para llegar a la situación actual, es necesario entender como han evolucionado los derechos televisivos desde el primer partido que se retransmitió.

6.3.2 Evolución de los derechos televisivos en el fútbol español

El fútbol televisado se inició en Londres en abril de 1937, protagonizando un amistoso entre el Arsenal y el equipo de suplentes del mismo. Este partido pasó a la historia, sin ser oficial, por el hecho de ser el primer encuentro televisado en la historia. (Salvatierra, 2016)

El primer partido retransmitido en España a modo de prueba fue el 26 de octubre de 1954 entre el Real Madrid y el Real Racing Club de Santander. Aunque de manera oficial, Televisión Española comenzó sus emisiones regulares el 28 de octubre de 1956.

Desde el año 1959, TVE empezó a incluir partidos de fútbol en su emisora, pero no fue hasta 1963 cuando se llegó a un acuerdo con la federación para televisar todas las semanas un partido de liga. Al principio los partidos eran televisados en domingo, pero, en torno a los años 70, la retransmisión pasó a los sábados también. El fin de la retransmisión de partidos por parte de Televisión Española llegó en la temporada 89-90, presentando La Liga Nacional de Fútbol Profesional un concurso para adquirir los derechos para retransmitir un partido por jornada en la 90-91.

Los derechos fueron adquiridos el 20 de julio de 1989 por Promoción del Deporte S.A. Lo peculiar fue que diez días después fueron vendidos por prácticamente lo mismo por lo que fueron comprados (19.000 millones de pesetas) a las televisiones autonómicas de Cataluña, Galicia, Valencia, Madrid y País Vasco.

El 6 de julio de 1990 La Liga firmó un acuerdo por ocho temporadas para que, a mayores de las televisiones autonómicas, se emitieran los partidos en Canal Plus, una televisión privada. El conjunto de televisiones autonómicas pagó 42.000 millones de pesetas por emitir un partido el sábado, y Canal Plus 12.000 millones por la emisión de un partido el Domingo, siendo el primero un 2 de septiembre de 1990 entre Valencia y Atlético de Madrid.

En 1996, Antena 3, empezó a negociar directamente con cada club para la cesión de sus derechos televisivos para la temporada 98-99, coincidiendo con la televisión vía satélite. Consiguieron emitir para la temporada 96-97 un partido de liga los lunes, siendo el primero el 2 de septiembre de 1996 entre el RCD Espanyol y el Real Sporting de Gijón.

El 27 de diciembre de 1996 terminó esta “guerra televisiva” al concluir definitivamente que Canal Plus emitía un partido de primera división y otro de segunda de pago los domingos, las televisiones autonómicas un partido de ambas ligas en abierto y Antena 3 veinte partidos de copa más los de los lunes de la liga para la temporada 96-97, explotando así el 100% de los derechos televisivos del fútbol español. (Patón, 2021)

A partir de 1997 se pasó a emitir toda la jornada y en la década de los 2000 Mediapro ganaría la “segunda guerra televisiva” a través de su canal Gol Tv y plataformas de pago como Digital+ y Canal +.

En 2015 se estableció el Real Decreto-Ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. Tras este Real Decreto, se consiguió una venta centralizada de los derechos televisivos, siendo

negociados de manera conjunta. Esto fue realizado para garantizar una distribución más equitativa de los ingresos de todos los equipos.

Finalmente llegamos a la actualidad, donde la competencia por la retransmisión la tienen DAZN, Movistar y nuevas plataformas como analizaremos a continuación.

6.3.3 Los principales operadores de transmisión del fútbol español

Como hemos podido comprobar en la explicación de la evolución de los derechos televisivos, han estado en constante cambio desde que se iniciaron en nuestro país.

Desde el año 2022, La Liga firmó un acuerdo con Movistar y DAZN para la retransmisión de los partidos. Esta venta histórica se produjo por un total de 4.950 millones de euros para los próximos cinco años. Este acuerdo arrancó entonces en la temporada 22-23 y se mantendrá hasta la 26-27.

El reparto acordado de los derechos televisivos supone que de los diez partidos que hay por jornada en la primera división del fútbol español, cinco los emitirá DAZN y otros cinco Movistar. Además, esta última se reserva el derecho a emitir tres jornadas completas del campeonato liguero. Según pudo confirmar el presidente de la liga Javier Tebas, esto ha supuesto un ligero aumento de los ingresos televisivos respecto al ciclo anterior. El acuerdo fue muy importante para la Liga debido a que llegó en un momento de crisis económica por la pandemia. (Hipolito, 2021)

Los partidos de las diferentes competiciones españolas son retransmitidos por diferentes operadores o plataformas, según podemos comprobar en (OCU, 2024):

- Para la retransmisión de los partidos de la primera división española, **La Liga EA Sports**, Orange mantiene un acuerdo con Movistar y DAZN por separado, que le permite ofrecer a su vez todo el fútbol. Movistar es considerada la opción más cara, ya que su alternativa más barata para esta temporada 24-25 está entre 95 y 110€ al mes, con la ventaja de no tener permanencia. En cambio Orange cuesta aproximadamente 80€ al mes pero teniendo permanencia de un año. Por último DAZN tiene sus tarifas entre los 20 y 30€ en función de si compras el paquete con la Premier League (primera división inglesa), otras competiciones y el automovilismo, o sim en cambio pagas solo por los cinco partidos de La Liga a la semana.
- Para los partidos de la segunda división española, **La Liga Hypermotion**, los partidos son retransmitidos a través de Movistar y Orange. También

tienen los derechos Vodafone y DAZN con paquetes aparte, teniendo un coste mensual de aproximadamente 10€ al mes.

- **La Copa del Rey** es emitida por Movistar y Orange, aunque se pueden ver 15 partidos en abierto en Televisión Española.
- **La Selección Española** retransmite todos sus partidos en Televisión Española.
- Los partidos de la **Primera RFEF**, la tercera categoría del fútbol español se pueden ver en la plataforma FEF TV, con un plan mensual de unos 13€. La Segunda RFEF, en cambio, emite sus partidos en la plataforma Football Club, con un coste de 5€ al mes.

6.3.4 El reparto de los derechos televisivos en el fútbol español

El reparto de los derechos televisivos en el fútbol profesional español está sujeto a unas normas, como hemos podido comprobar en la página oficial de la liga en la temporada 22-23. (LALIGA, 2022-2023)

Según el artículo 5.3.b). 2º del RD “*Criterios de reparto de los ingresos entre los participantes en el Campeonato Nacional de Liga*”, los porcentajes que se distribuyen a los equipos de primera y segunda división vienen determinados por los siguientes criterios:

- 1/3 de la recaudación en abonos y taquilla media de las últimas cinco temporadas
- 2/3 por la participación de los equipos en la generación de recursos por la comercialización de las retransmisiones televisivas, mediante comparación de las audiencias medias de cada equipo en cada temporada.

Las cantidades distribuidas a cada entidad participante y las aportadas en cumplimiento de las obligaciones previstas en el artículo 6.1 RD, varían considerablemente dependiendo de la primera y la segunda división. En el caso de La Liga EA Sports, en la temporada 22-23, se recibieron 13742 millones de euros en derechos televisivos. En cambio, La Liga Hypermotion recibió 152 millones de euros a repartir entre los equipos. El reparto entre los clubes se realiza en función de la posición lograda en liga, percibiendo un 15% aproximadamente el primero y menos de un 1% el último, como puede observarse en las Tablas 3 y 4:

Tabla 3. Ingresos derechos televisivos clubes LaLiga EA Sports (22-23)

| CLUB LA LIGA EA SPORTS | INGRESOS DERECHOS TELEVISIVOS |
|------------------------|-------------------------------|
| Real Madrid | 155.790.000 € |
| FC Barcelona | 155.100.000 € |
| Atlético de Madrid | 120.430.000 € |
| Sevilla FC | 83.310.000 € |
| Real Betis | 70.930.000 € |
| Valencia CF | 67.650.000 € |
| Real Sociedad | 65.910.000 € |
| Athletic Club | 64.310.000 € |
| Villarreal CF | 63.350.000 € |
| Getafe CF | 53.380.000 € |
| RCD Espanyol | 51.240.000 € |
| RC Celta de Vigo | 51.170.000 € |
| Club Atlético Osasuna | 49.650.000 € |
| Girona CF | 46.850.000 € |
| Real Valladolid CF | 46.490.000 € |
| Rayo Vallecano | 45.970.000 € |
| Cádiz CF | 45.640.000 € |
| Elche CF | 45.300.000 € |
| UD Almería | 45.090.000 € |
| RCD Mallorca | 45.040.000 € |

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la página oficial de LaLiga, Reparto de los derechos de TV 2022-2023

Tabla 4. Ingresos derechos televisivos clubes LaLiga Hypermotion (22-23)

| CLUB LA LIGA HYPERMOTION | INGRESOS DERECHOS TELEVISIVOS |
|--------------------------|-------------------------------|
| Granada CF | 9.760.000 € |
| Levante UD | 9.220.000 € |
| Deportivo Alavés | 9.170.000 € |
| UD Las Palmas | 8.780.000 € |
| SD Eibar | 8.030.000 € |
| Real Zaragoza | 7.820.000 € |
| Real Oviedo | 7.530.000 € |
| CD Tenerife | 7.470.000 € |
| Real Sporting de Gijón | 7.070.000 € |
| Málaga CF | 6.650.000 € |
| SD Ponferradina | 6.470.000 € |
| FC Cartagena | 6.280.000 € |
| Burgos CF | 6.250.000 € |
| CD Leganés | 6.210.000 € |
| SD Huesca | 6.170.000 € |
| CD Mirandés | 5.880.000 € |
| Racing de Santander | 5.780.000 € |
| CD Lugo | 5.730.000 € |
| UD Ibiza | 5.730.000 € |
| Albacete Balompié | 5.640.000 € |
| FC Andorra | 5.470.000 € |
| Villarreal CF B | 5.410.000 € |

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la página oficial de LaLiga, Reparto de los derechos de TV 2022-2023

Esto señala la importancia de estar en una categoría u otra y obtener una buena posición en la clasificación, ya que como comentamos, los derechos televisivos son una gran parte de la financiación de los clubes.

7.- ESTUDIO EMPÍRICO

7.1 Análisis desde el punto de vista del consumidor

7.1.1 Metodología

El objetivo principal de este trabajo es conocer las distintas formas de financiación de los clubes de fútbol españoles y todo esto es posible gracias a los consumidores, por este motivo nos pareció interesante realizar una encuesta a los consumidores.

Con la finalidad de dar luz sobre la evolución del consumo y cómo podrá influir en la procedencia de los ingresos en este sector, nos planteamos tres cuestiones en la investigación:

1. ¿Qué consumo de partidos de fútbol tienen los encuestados?
2. ¿Qué cantidad de dinero gastan los encuestados en fútbol durante una temporada?
3. ¿Están satisfechos con los servicios ofrecidos y el precio de los mismos?

7.1.2 Descripción de la muestra

Esta encuesta ha sido realizada por 351 personas, principalmente de Valladolid (aunque la encuesta ha llegado a otras provincias de Castilla y León y de España), estando abierta y disponible desde el domingo 24 de noviembre hasta el martes 26 de noviembre. A través de la plataforma WhatsApp y de Instagram, se ha logrado difundir la encuesta satisfactoriamente. Se ha logrado un número de respuestas razonable, aunque conscientes de las limitaciones y sesgos de la misma, nos ha ayudado a sacar numerosos datos y conclusiones.

La primera parte de las preguntas de la encuesta tiene la finalidad de conocer el perfil de los encuestados. Así, de todas las respuestas obtenidas, casi la mitad de las personas, el 48%, tienen entre 25 a 54 años, es decir, 167 de los encuestados. Seguido de este dato, se encuentran los de 20 a 24 años, con 75 respuestas, lo correspondiente al 21%. El 18% corresponde a las personas de 55 años o más, formado por 63 personas. Por último, el rango de edad con menos respuestas ha sido el de 16 a 19 años, con 46 respuestas, únicamente un 13% ya que ha resultado más complicado llegar a ellos.

El número de hombres que ha respondido a la encuesta ha sido de 253, por las 97 mujeres que han contribuido también. Es decir, el 72% de los encuestados han sido hombres, mientras que el 28% son mujeres.

Como uno de los datos que queríamos conocer es cuánto dinero gastan nuestros encuestados en el fútbol, nos parecía interesante conocer si trabajaban o tenían ingresos de algún tipo, si estudiaban o si realizaban ambas. Más del 60% de los encuestados, es decir, 226 personas trabajan u obtienen ingresos, dato razonable debido a que casi la mitad de las personas que han contestado se encuentran entre los 25 a 54 años. Segundo de ello, casi el 25% de las personas, 27, estudian. Mientras que 38 persona, apenas el 10% realizan ambas.

Uno de los datos generales, que no tiene que ver con el número de partidos de fútbol que ven los encuestados o el gasto que realizan este deporte, pero que también teníamos curiosidad por conocer, es a qué equipos son aficionados mayoritariamente nuestros encuestados.

La mayor parte de las personas han respondido con equipos españoles, aunque en dos casos, dos personas eran aficionadas de dos equipos de Inglaterra, una del Manchester City y otra del Tottenham Hotspur. Además, aproximadamente cincuenta de los encuestados han afirmado que no se consideran aficionados de ningún equipo en concreto. Otro dato relevante, es el número considerable de encuestados han respondido con equipos, diferentes al Real Valladolid, como:

- Becerril (Palencia)
- Numancia de Soria (Soria)
- Cultural y Deportiva Leonesa (León)
- Zamora CF (Zamora)
- Unionistas de Salamanca (Salamanca)
- Salmantino (Salamanca)
- Don Bosco (Valladolid)
- CD Arroyo (Valladolid)
- Simancas (Valladolid)
- San Pío (Valladolid)
- Boecillo (Valladolid)
- CD Arces (Valladolid)
- En particular, el CD Laguna (Valladolid)

Probablemente sea porque muchas de las personas que han contestado, sienten afición por los equipos donde juegan, entrenan, el equipo de su pueblo o de su ciudad.

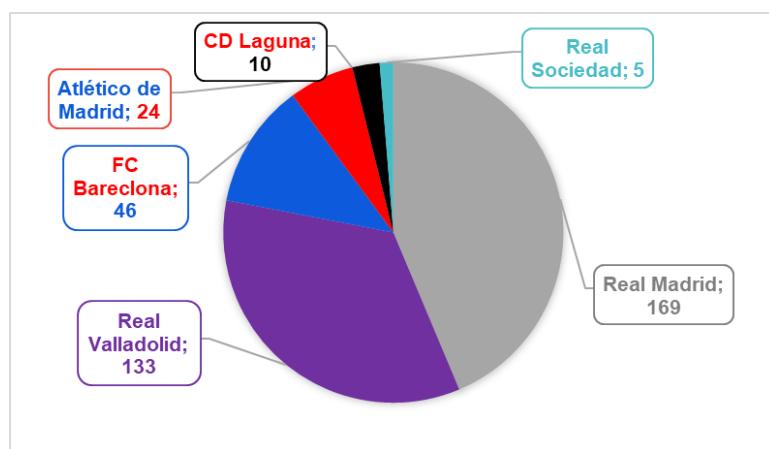
Respecto al resto de equipos españoles, que no son de Castilla y León, de los que nuestros encuestados se consideran aficionados, son principalmente el Real

Madrid, el Barcelona y el Atlético de Madrid. Pero también sorprende la variedad de equipos que han salido en la cuesta a mayores:

- Real Sociedad
- Athletic Club de Bilbao
- Racing de Santander
- Sporting de Gijón
- Valencia CF
- Villarreal CF
- Castellón
- Real Zaragoza
- Recreativo de Huelva
- Cartagena
- Real Betis Balompié

A continuación, podemos observar el Gráfico 8 con los equipos que mayores aficionados tienen según la encuesta realizada:

Gráfico 8. Número de aficionados por cada club



Fuente. Elaboración propia

Por último, también hemos querido conocer si los encuestados, además de ser aficionados a algún equipo de fútbol, jugaban o entrenaban ellos mismos en algún club. El 66% de las personas, 232, no juegan o entrena, mientras que el 34%, 119, sí juegan o entrena. Este dato está bastante relacionado con el de la edad, ya que de 25 a 54 años y 55 o más, entre los dos rangos, suma también un 66% de los encuestados. Esto no significa que haya personas de esos rangos que no jueguen o entrenen, pero un dato relevante es que de las 89 que personas que juegan o, entrena y juegan, solo 18, lo correspondiente al 20%, están entre los 25 a los 54 años. En cambio, de las 30 personas que sólo entrena, únicamente tres, es decir, el 10%, tienen entre 20 y 24 años.

Por lo tanto, el perfil mayoritario de nuestros encuestados, son hombres (72%), de entre 25 a 54 años (48%), trabajan o tienen ingresos (64%), que no juegan o entrenan (66%), y que son aficionados al Real Madrid (44%)

7.1.3 Análisis descriptivo e interpretación de los datos

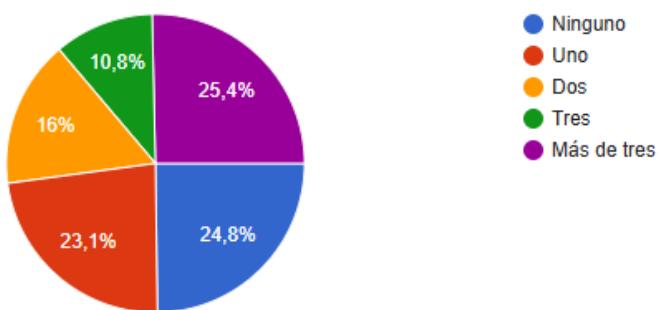
A continuación vamos a analizar las respuestas obtenidas por nuestros encuestados con la intención de dar respuesta a las tres cuestiones planteadas.

7.1.3.1 Consumo de contenidos de fútbol

En este apartado, nos interesa conocer el número de partidos que se ven a la semana, el tipo de competiciones más vistas y cómo se distribuye el consumo entre canales en abierto, canales de pago o a través de creadores de contenidos.

Uno de los aspectos que más interesa conocer entre los encuestados que ven fútbol es su consumo a la semana. En España, durante la temporada regular, sin contar parones de selecciones, lo normal es que entre semana se jueguen partidos de competiciones europeas o Copa del Rey, y los fines de semana partidos de liga. Aproximadamente el 25% de las personas no ven ningún partido de fútbol, mientras que el otro 75% al menos ve uno. En el Gráfico 9 se observa de forma más desglosada los siguientes datos:

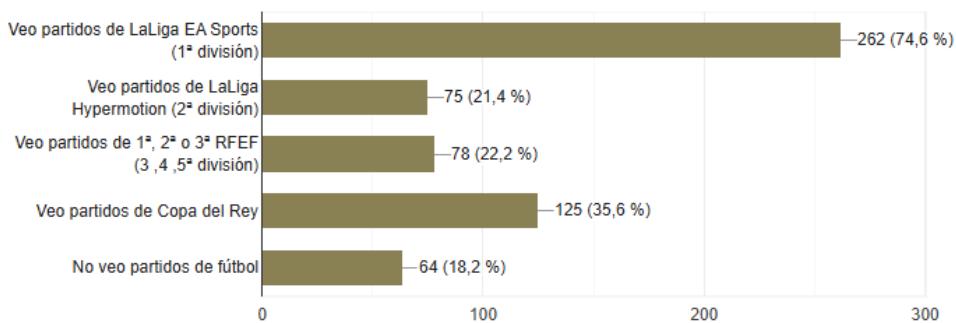
Gráfico 9. Número de partidos de fútbol vistos en una semana



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a las competiciones a nivel nacional, tanto profesionales como semiprofesionales, hemos querido conocer de qué ligas de fútbol españolas ven nuestros encuestados al menos un partido durante la temporada, siendo LaLiga EA Sports, es decir, la primera división, la más vista, seguida de los partidos de Copa del Rey. Sorprende que hay prácticamente el mismo número de encuestados que ven un partido de la segunda división española que de partidos de categoría semiprofesionales. Alrededor del 20% de los encuestados no ven ningún partido durante la temporada. A continuación, en el Gráfico 10, podemos apreciar el número y porcentaje exacto desglosado:

Gráfico 10. Ligas o competiciones españolas vistas al menos una vez por temporada



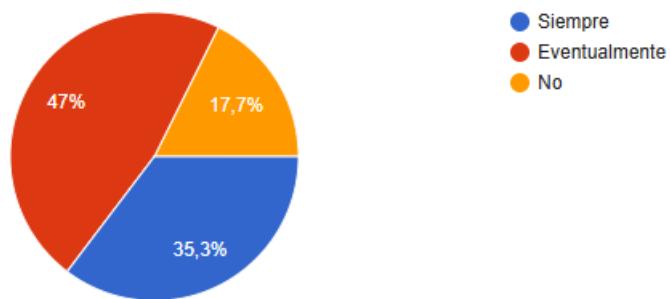
Fuente. Elaboración propia

Dentro de los partidos que los encuestados ven de forma habitual, destaca que un 60%, 210 personas, divisan habitualmente los partidos del equipo de su ciudad, y un 73%, 257 personas, los partidos de Real Madrid, Barcelona o Atlético de Madrid. Estos datos coinciden con la información obtenida de que los equipos de los que eran mayoritariamente aficionados los encuestados son: Real Valladolid, Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid. Además, vuelven a causar más interés los partidos de categorías semiprofesionales, regionales o locales que los de la segunda división.

Al igual que el 25% de los encuestados no ve partidos de fútbol y el 18% no los ve de forma habitual, en el caso de los partidos de la Selección Española, esto cambia. Únicamente un 4% no ve ningún partido de la selección, por el 44% de las personas que sí los ven siempre, un 36% que ven los partidos de las competiciones internacionales y un 16% los ve eventualmente.

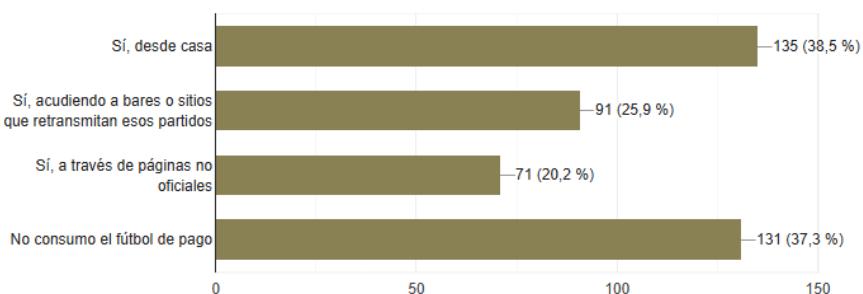
Este último dato tiene que ver con que los partidos de la Selección Española son televisados en abierto. Solo un 18% no ve partidos de fútbol en abierto, mientras que un 37% no consume fútbol de pago. Casi la mitad de los encuestados, el 47% ve partidos en abierto eventualmente y el 35% los ve siempre, por el 38% que ven partidos de fútbol de pago desde casa. Sorprende que hay un 20% de las personas que ven el fútbol de pago a través de páginas no oficiales. A continuación podemos observar los Gráficos 11 y 12, que muestran los datos tanto del fútbol en abierto como el de pago:

Gráfico 11. Partidos de fútbol vistos en abierto



Fuente. Elaboración propia

Gráfico 12. Consumo de fútbol de pago



Fuente. Elaboración propia

Para concluir, quisimos conocer que consumían en mayor medida los encuestados entre: fútbol de pago, en abierto o de creadores de contenido. Los datos han mostrado que casi el 50% ven mayoritariamente partidos de fútbol en abierto, por el 44% de fútbol de pago y un 6% de fútbol de creadores de contenido.

Alrededor del 30% de los encuestados juegan videojuegos de fútbol o consumen vídeos de creadores de contenido de fútbol. Como hemos podido comprobar en la encuesta, se prefiere mayoritariamente ver un partido de fútbol de pago o en abierto antes que contenido de estos creadores, lo que no significa que hay personas que no lo consuman, ya que hemos podido comprobar en la encuesta que 68 encuestados juegan videojuegos o ven vídeos de e-sports o de creadores de fútbol. De ese número de encuestados, 61 personas, es decir, el 89%, tienen de 16 a 19 años o de 20 a 24 años, lo que nos hace indicar que la mayor parte de las personas que consumen este tipo de contenido de fútbol son los jóvenes.

Por lo tanto, el perfil mayoritario de nuestros encuestados es que ven al menos un partido de fútbol (75%), los partidos más vistos son los de la primera división española (74%), ven de forma habitual los partidos de Barcelona, Madrid o Atlético de Madrid respecto a otros partidos (73%), ven algún partido de la Selección Española (96%), ven

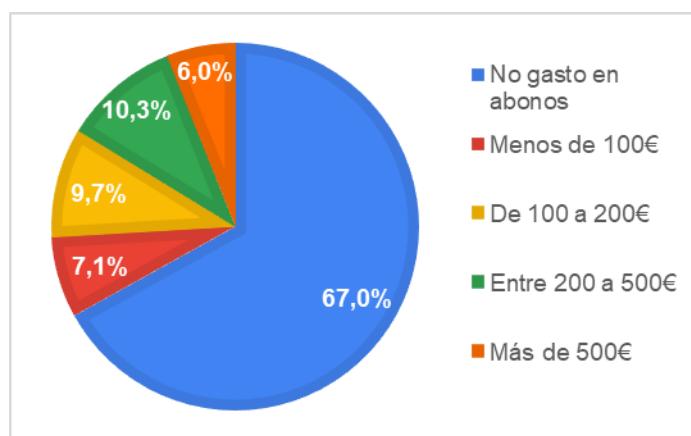
algún partido que televisan en abierto (82%), consumen fútbol de pago desde casa (39%) y no consumen fútbol de creadores de contenido (70%).

7.1.3.2 Cantidad de dinero gastada en el fútbol

En este apartado de la encuesta, queremos conocer el gasto aproximado que realizan los encuestados en contenidos, productos o servicios de fútbol.

En primer lugar, se ha analizado el gasto anual de los encuestados en abonos de fútbol. Mayoritariamente, las personas no compran abonos de temporada de los clubes, ya que el 67% no los adquieren. El otro 33% si son abonados a algún equipo de fútbol. Dentro de ese porcentaje de compra de abonos, no todos gastan la misma cantidad de dinero. Aunque está bastante parejo, en lo que más gastan las personas son en abonos de entre 100 a 200€ y entre 200 a 500€, como podemos observar en el Gráfico 13:

Gráfico 13. Gasto en abonos de fútbol por temporada

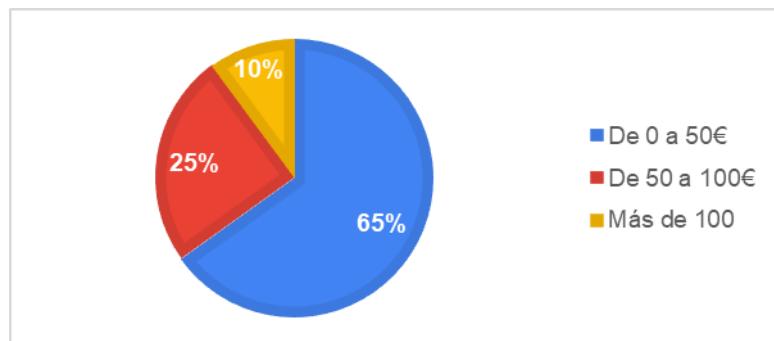


Fuente. Elaboración propia

Además de los abonos, también queremos conocer el número de entradas de partidos de fútbol que los encuestados adquieren durante una temporada. El 61% de las personas, alrededor de 200, no compran ninguna entrada, muy parecido al dato de los abonos. Prácticamente las mismas personas, compran una entrada (17%) o de dos a cinco (18%). En cambio, solo el 4% compra más de cinco entradas.

También nos hemos interesado en conocer con qué compañía tienen contratado el fútbol los encuestados, y saber cuánto gastan al mes en ello aproximadamente. Casi el 60% de las personas no tienen contratado el fútbol. En cambio, un 19% lo tiene con Movistar, un 14% con Orange, un 2% con DAZN y un 7% está en otras compañías. Dentro de las personas que sí tienen contratado el fútbol, la mayor parte gasta menos de 50€ al mes, exactamente el 65% de los que sí contratan fútbol, seguido de los de 50 a 100€ y de los de más de 100€, como podemos ver en el Gráfico 14:

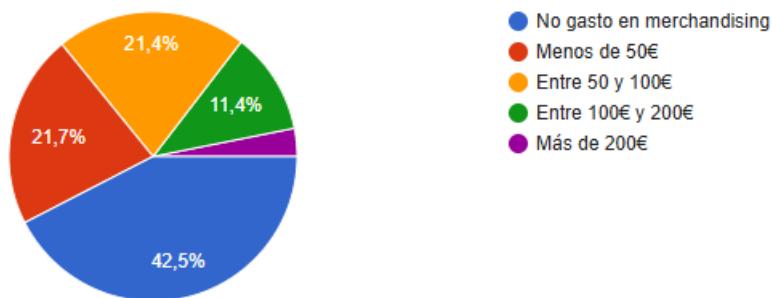
Gráfico 14. Gasto mensual de los que contratan el fútbol



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al gasto anual en merchandising de los encuestados, como puede observarse en el gráfico 15, el 43% no compra ropa o accesorios deportivos, mientras que el 57% sí los adquiere. En cuanto a los que sí compran merchandising, lo que más adquieren los encuestados anualmente son prendas de 0 a 50€, y lo que menos, prendas de más de 200€. A continuación podemos ver los datos desglosados en el Gráfico 15:

Gráfico 15. Gasto anual en merchandising de fútbol



Fuente. Elaboración propia

Por lo tanto, el perfil mayoritario de nuestros encuestados es que no compran anualmente abonos de fútbol (67%), tampoco entradas de fútbol (61%), no tienen contratado el fútbol de pago (57%), y sí gastan en merchandising de fútbol (57%).

7.1.3.3 Satisfacción de los encuestados respecto a los precios del fútbol

Por último, se ha querido conocer la opinión de los encuestados respecto a los precios, tanto de los abonos y las entradas de fútbol, como del merchandising. Los datos revelan que en ambos casos la mayor parte de las personas están en desacuerdo con los precios. El 73% considera que el precio de las entradas y de los abonos de fútbol no es justo. Por otro lado, el 92% cree que el precio del merchandising de fútbol tampoco es justo.

7.2 Análisis desde los clubes de fútbol

7.2.1 Metodología

Los clubes de fútbol son parte importante a lo largo del trabajo desarrollado, por lo que también nos interesaba conocer su punto de vista. Conscientes de la complicación de contactar y recibir respuesta de los clubes optamos por realizar una encuesta con pocas preguntas de tipo cualitativo como un análisis Delphi y realizarla a través de correo electrónico dirigida a determinados clubes españoles de diferentes categorías profesionales y semiprofesionales, a quienes agradecemos su colaboración.

Con el objetivo de conocer las formas de funcionamiento interno de los clubes de diferentes categorías profesionales y semiprofesionales entrevistados, se plantearon las siguientes cuestiones:

1. La categoría en la que se encuentra el club
2. Las mayores fuentes de ingresos y gastos
3. El funcionamiento de los contratos de patrocinio
4. Las técnicas y procesos utilizados para la publicación de contenido en redes sociales
5. Los criterios para establecer los precios de las entradas y de los abonos

7.2.2 Descripción de la muestra

Se ha recibido respuesta de cuatro clubes, estando abierta y disponible desde el jueves 28 de noviembre hasta el martes 24 de diciembre. Para preservar el anonimato de aquellos clubes que así lo prefiriesen, se habilitó una pregunta donde poder indicarlo, además de otra para saber qué persona del club estaba respondiendo.

Los cuatro clubes que han participado en nuestra encuesta son:

1. Un club de media-baja tabla LaLiga EA Sports (1^a división española)
2. Unionistas de Salamanca Club de Fútbol (1^a RFEF, 3^a división española)
3. Un club de 3^a RFEF. Grupo XIII, Región de Murcia
4. Club Deportivo Laguna (3^a RFEF. Grupo VIII, Castilla y León)

Las categorías de los clubes que respondieron a la encuesta son las siguientes:

- LaLiga EA Sports (1^a división española)
- 1^a RFEF (3^a división española)
- 3^a RFEF (5^a división española)

7.2.3 Respuesta de los clubes

A continuación vamos a analizar las respuestas obtenidas por los clubes que han contestado a la encuesta, con la intención de dar respuesta a las cinco cuestiones planteadas en la metodología.

1. Respuesta del Club de primera división

En primer lugar, se logró contactar con un equipo de primera división, situado en la mitad de tabla para abajo en la clasificación. Este club nos ha pedido mantener el anonimato así que va a ser respetada su decisión en todo momento. Nos explicaron que la mayor fuente de ingresos que el club tiene son las ventas de los jugadores, mientras que los mayores gastos son los sueldos. En cuanto a la marca patrocinadora que viste al club, es esta la que les paga un dinero por el contrato de vestir al equipo. Para las redes sociales, el club cuenta con un departamento de comunicación que se encarga de dar publicidad a las publicaciones que el club quiere sacar a través de las diferentes app de redes sociales. Para el tema de las entradas y los abonos, los criterios que consideran para establecerlos varían en función del mercado (los precios que fijan otros equipos) y la entidad del rival. La encuesta ha sido realizada por un entrenador del club.

2. Respuesta del club Unionistas de Salamanca CF

En segundo lugar, conseguimos contactar con el Unionistas de Salamanca CF de la 1^a RFEF Grupo I (la correspondiente a la tercera categoría del fútbol español), situado en la jornada 18 como noveno clasificado. La mayor fuente de ingresos con la que cuenta el club son los patrocinios, mientras que los mayores gastos derivan del personal. En cuanto a la marca patrocinadora que viste al club, el contrato de patrocinio con Errea, les proporciona las equipaciones de primer equipo, cantera, femenino e inclusivo, dependiendo de la demanda principal básica y del merchandising a lo largo de la temporada. Para las redes sociales, se realizan reuniones periódicas entre los integrantes de la comisión de prensa y redes, para organizar la planificación semanal y el reparto de tareas. Por último, los criterios que tiene el club respecto a entradas y abonos se resume en que son un club de socios, por lo que no tienen abonos. El precio del carnet lo deciden los propios socios tras votación en asamblea. Respecto a las entradas, suelen estar a un precio asequible de entre 10 y 12 €. La encuesta ha sido realizada por el Secretario del Unionistas de Salamanca CF.

3. Respuesta del Club de quinta división de la región de Murcia

En tercer lugar, logramos que un club de la 3^a RFEF. Grupo XIII (Región de Murcia) nos contestase a la encuesta. Este club nos ha pedido mantener el anonimato así que va a ser respetada su decisión en todo momento. Las mayores fuentes de ingresos que tienen derivan de abonos y patrocinios. En cuanto al contrato de patrocinio entre club y la marca deportiva colaboradora, nos explican que es un acuerdo legal y comercial en el que la marca proporciona apoyo financiero, productos, servicios o recursos a cambio de una serie de beneficios promocionales y de visibilidad. Se dejan claros objetivos económicos, de duración del contrato y de exclusividad con la marca. Respecto a las redes sociales, el club realiza una planificación semanal, en la que se tiene en cuenta el horario de partido, previas, el día de partido o contenido acerca de la cantera (principalmente en fin de semana). Entre las plataformas que más utilizan se encuentra Twitter, Instagram, Facebook y la propia web del club. En cuanto a los precios de las entradas y abonos nos recalcan que esto depende de la categoría en la que se encuentre el club, así como del partido que se juegue. La persona del club encargada de responder esta encuesta ha sido el responsable de comunicación.

4. Respuesta del CD Laguna

Por último, también logramos contactar con otro club de 3^a RFEF Grupo VIII (Castilla y León), en este caso, el CD Laguna (Valladolid). Las mayores fuentes de ingresos con las que el club cuenta son las cuotas de jugadores del fútbol base, de la cantera, mientras que los mayores gastos derivan del coste de entrenadores, mutualidades, arbitrajes y autobuses para los desplazamientos. El patrocinador del club es Macron, el cual les proporciona la ropa para los jugadores y cuerpos técnicos, siendo de manera gratuita para el primer equipo y para los cuerpos técnicos de los diferentes equipos. El resto de los jugadores del club le compran a la marca directamente, siendo un pack que incluye lo necesario a un precio asequible. Respecto a las redes sociales, el CD Laguna cuenta con una persona encargada de la gestión y uso de redes sociales. Su función es planificar y calendarizar todas las publicaciones en función de partidos o nuevas incorporaciones, entre otras. En cuanto a los precios de abonos y entradas, depende de la categoría, de la afluencia media de los últimos años, y por último, de la diferencia entre socios y abonados. La persona responsable de responder esta encuesta ha sido el Director Deportivo del club.

Por lo tanto, las diferencias conjuntas que existen entre los clubes españoles de distintas categorías son que los ingresos de los clubes de 1^a división o 1^a RFEF (3^a división) provienen de fuentes relacionadas en mayor medida con el rendimiento

deportivo, obviamente con grandes diferencias entre estas dos ligas, y en cambio, en 3^a RFEF (5^a división) dependen en gran parte de las cuotas de los jugadores. Los gastos en clubes profesionales tienen que ver sobre todo con el personal, mientras que los clubes de menor categoría están relacionados con desplazamientos, arbitrajes, ... En los contratos de patrocinio ocurre algo similar a lo anterior, ya que el club de primera división y Unionistas de Salamanca CF, sobre todo el primero, se incluyen beneficios tangibles en el suministro de equipaciones y aportes económicos sustanciales, mientras que en clubes como el CD Laguna, los acuerdos de patrocinio están más enfocados en intercambios de ropa gratuita para primer equipo pero el resto debe pagar un precio estipulado en paquetes normalmente asequibles de la ropa deportiva del club. Respecto a las redes sociales, mientras en un club de primera división hay una gestión de este aspecto de todo un departamento de comunicación profesional con publicidad en redes, en un club de 3^a RFEF basta con que una persona planifique las publicaciones en base, únicamente a partidos, fichajes o eventos clave. En cuanto al precio de las entradas y abonos, también varía en gran medida, ya que, a mayor categoría mayor es el precio de las entradas o los abonos.

9.- CONCLUSIONES

En conclusión, los resultados obtenidos en este trabajo han conseguido alcanzar los objetivos que se habían propuesto inicialmente, reforzando la idea de que el modelo de negocio del fútbol español es una parte fundamental de este deporte. El fútbol genera mucha expectación y dinero, no es solo un deporte como tal, y es que sin todas las técnicas y procedimientos que hemos ido explicando a lo largo del trabajo como el marketing, el patrocinio, el merchandising, los derechos televisivos o las redes sociales, el fútbol no sería igual.

El trabajo nos ayuda a comprender que el fútbol funciona como un engranaje o un coche. Lo que vemos es el trabajo final, el resultado, pero donde las distintas partes o componentes del coche, es decir, las técnicas y procedimientos que hemos ido analizando a lo largo del trabajo, y el consumidor, son el volante, el motor, la caja de cambios, ... que hacen que todo funcione.

Ya que hemos mencionado al consumidor, decir que este es la parte fundamental en el fútbol, ya que todo está englobado respecto a él, debido a que sin consumidores, en este caso los aficionados al fútbol, no se puede lograr generar la expectación y dinero existente en este deporte.

Uno de los temas que hemos querido conocer, ha sido el de los e-sport y los creadores de contenido. En los últimos años, este tipo de contenido está creciendo considerablemente, simplemente con ver que los mejores creadores de contenido de nuestro país suben vídeos habitualmente con futbolistas profesionales del Real Madrid, FC Barcelona o la Selección Española o colaboran con ellos en campañas de publicidad como Adidas. A mayores, se crean competiciones oficiales de fútbol en el videojuego EA FC, conocido años atrás como FIFA, que enganchan al consumidor a ver este deporte pero desde otro punto de vista totalmente distinto. Aunque el consumidor sigue prefiriendo ver en mayor medida el fútbol de pago o en abierto antes que el de creadores de contenido o *e-sports*, como pudimos observar en la encuesta realizada, sigue habiendo aproximadamente un 30% de los encuestados que juegan a videojuegos de fútbol o consumen contenido de este tipo de o creadores de contenido de fútbol, de los cuales, prácticamente todos son jóvenes de 16 a 19 o de 20 a 24 años. Particularmente, yo sí veo a muchos de mis amigos ver a creadores de contenido o jugar videojuegos de fútbol, pero por otra parte, rara vez he escuchado hablar a sus padres de ello, sino que prefieren el fútbol tradicional. Esto se debe, en mi opinión, a qué los jóvenes hemos nacido en una época en la que tenemos alcance a mucho contenido en Internet, como por ejemplo YouTube, donde prácticamente, de manera diaria, hay vídeos relacionados con el contenido de fútbol que explicaba anteriormente.

Las redes sociales es otro de los aspectos que más ha hecho evolucionar al fútbol. Cuando yo era pequeño, como gran aficionado al fútbol, me acuerdo de que me encantaba ver en la televisión o los periódicos los resultados de la jornada correspondiente. Actualmente, tanto en las redes sociales, como en apps dedicadas a noticias y resultados de fútbol, puedes tener acceso de forma inmediata a todo esto, sintiéndote parte y estando más cerca del día a día de tus equipos o jugadores preferidos y de los resultados de las ligas, y ya no solo hablo de las principales o las españolas, sino de las de todo el mundo. Esto se debe a la evolución que ha habido de las redes sociales como explicamos en el marco teórico, y como los clubes y los futbolistas han sabido aprovechar dicho auge para tener más presencia si cabe.

Otro de los temas relevantes que obtuvimos en la encuesta fue el del gasto en el fútbol. Después de analizar que era mayor el número de personas que no gastaban en entradas o abonos de fútbol, que no lo hacían prácticamente en merchandising o que no tenían contratado fútbol de pago en sus casas, nos interesamos en conocer si estaban de acuerdo con los precios de los mismos. Obtuvimos una respuesta generalizada de que no estaban conformes con los mismos, ya que los consideraban elevados. Es algo que particularmente veo normal, ya que pagar 90€ por una entrada

contra el Atlético de Madrid por ejemplo, por ver al equipo de tu ciudad, como es mi caso el Real Valladolid, o 85€ por su camiseta, es algo que no se puede permitir la mayor parte de la gente o que es considerado excesivo para ellos.

Uno de los datos económicos que más me impactó fue el relacionado con el patrocinio en el fútbol. Es impresionante ver los contratos multimillonarios que alcanzan clubes como el Real Madrid o el FC Barcelona con Adidas o Nike, o como deportistas de élite como Messi o Cristiano tienen algunos de los mejores contratos patrocinadores del mundo. Estos futbolistas o clubes trabajan su estatus en relación a sus patrocinadores, lo que genera a los mismo grandes cantidades de dinero y que explica la cantidad que perciben de esta fuente de ingresos. Personalmente, me acuerdo de cuando Messi o Cristiano Ronaldo sacaban sus propias botas con Adidas o Nike, y como todos los jugadores de mi equipo de fútbol intentábamos que nuestros padres nos comprasen esas botas, únicamente porque las llevaban nuestros ídolos, por mucho que hubiese otras botas más cómodas o con un diseño que nos gustase más.

Por último, nos gustaría relacionar la información que hemos ido recopilando a lo largo del trabajo acerca de los clubes y las distintas categorías del fútbol español, con la encuesta que realizamos a determinados clubes en concreto. La idea principal a la que llegamos y con la que finalizamos el trabajo, es que en función de la categoría en la que los clubes se encuentren todo estará más o menos profesionalizado. Desde clubes de primera división que reciben ingresos por prácticamente todo lo que hacen, ya sea merchandising, venta de abonos y entradas, derechos televisivos, patrocinios, ... a clubes de categorías más bajas e incluso regionales o locales, en la que toda la estructura de rendimiento económico deportivo que tienen los clubes de categorías altas, son sustituidos por otros que generan mucho menos dinero y repercusión, como por ejemplo en los derechos televisivos, donde se pasa de cobrar millones a no recibir prácticamente nada.

10.- BIBLIOGRAFÍA

- 2Playbook. (3 de Abril de 2024). Obtenido de Del Madrid al Amorebieta: los clubes de LaLiga ya superan los 1.100 millones en ingresos comerciales: <https://goo.su/fkWxuEP>
- Bakx, M. (12 de Febrero de 2021). *Johan Cruyff Institute*. Obtenido de La reinención del modelo de derechos televisivos en el deporte: <https://goo.su/Wt2Wq>
- Ballesteros-Herencia, C. A. (11 de Enero de 2021). *Index.comunicación. Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada Vol. 11 Núm. 1 Pág. 13-15*. Obtenido de La interacción con las redes sociales de los clubes españoles de fútbol: <https://goo.su/dj0fwf>
- Bernués, S. (27 de Mayo de 2021). *SERGIOBERNUÉS*. Obtenido de Marketing del fútbol: <https://goo.su/ctC2>
- Blinkfire Analytics. (18 de Septiembre de 2024). Obtenido de LALIGA 2024-25: Conoce a los patrocinadores de las equipaciones: <https://goo.su/Zz5K4zl>
- Cardona, L. (Septiembre de 2024). *Cyberclick*. Obtenido de Marketing ¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona: <https://www.cyberclick.es/marketing>
- Carrasco, D. (2 de Enero de 2023). *Unancor*. Obtenido de El Patrocinio: Beneficios y Consejos: <https://goo.su/3SUQBF>
- comuniate. (5 de Diciembre de 2023). Obtenido de La evolución del patrocinio en el mundo del fútbol: <https://goo.su/0UD4mXh>
- Cózar, C., & Sánchez , A. (7 de Septiembre de 2017). *Bolsamanía*. Obtenido de La nueva tecnología que estará en los estadios le costará 30 millones a LaLiga: <https://goo.su/mEjspns>
- Diem, C. (1966). *Historia de los deportes*. Barcelona: Caralt.
- EAE Business School. (10 de Abril de 2019). Obtenido de Tipos de sponsor deportivo y cómo gestionarlos: <https://goo.su/W97yL>
- EAE Business School. (23 de Enero de 2020). Obtenido de Marketing en el fútbol: las estrategias más brillantes: <https://goo.su/tfZ08>
- Escola Universitària Formatic Barcelona. (15 de Diciembre de 2022). Obtenido de Orígenes y evolución del marketing deportivo: <https://goo.su/XgH8O>
- Galiana, P. (9 de Junio de 2021). *IEBS School*. Obtenido de Guía completa de Marketing Deportivo: <https://goo.su/7BnZKAM>
- Garcia-Milà, P. (s.f.). *Founderz*. Obtenido de IA en el deporte: <https://goo.su/zhV1UR>
- GfK DAM. (7 de Junio de 2023). Obtenido de El 72% de la Generación Z consumen contenidos de gaming: <https://goo.su/rix1jJ>
- GlobalMarketingDirecto. (s.f.). Obtenido de <https://goo.su/ztuM9>
- Gómez, Á. (30 de Julio de 2019). *Aula Finanzas*. Obtenido de ¿Cuánto cobran los equipos de fútbol españoles por los derechos de televisión?: <https://goo.su/Lqgvz>

Gorostieta, D. (2 de Febrero de 2024). *AS USA Latino*. Obtenido de ¿Hasta cuándo está vigente el contrato de Cristiano Ronaldo con Nike y cuánto gana al año?:
<https://goo.su/UcVoVA9>

Gorostieta, D. (5 de Marzo de 2024). *AS USA Latino*. Obtenido de ¿Hasta cuándo está vigente el contrato de Messi con Adidas y cuánto gana al año por el patrocinio?:
<https://goo.su/TSDIK>

Hipolito, I. R. (13 de Diciembre de 2021). *elPeriódico*. Obtenido de La Liga vende los derechos televisivos a Movistar y DAZN por 4.950 millones (2022-2027): <https://goo.su/AX1rg>

Inside FIFA. (10 de Noviembre de 2023). Obtenido de Coca-Cola: <https://goo.su/JBtP>

Jiménez, J. (2 de Marzo de 2018). *Diario AS*. Obtenido de El VAR costará 2,5 millones de euros por categoría: <https://goo.su/NABA>

Johan Cruyff Institute. (29 de Octubre de 2021). Obtenido de Cómo las organizaciones deportivas pueden monetizar sus redes sociales: <https://goo.su/Q9R5>

KPMG. (31 de Julio de 2023). Obtenido de Impacto socio-económico del fútbol profesional en España: <https://goo.su/AUi4wU>

LALIGA. (2022-2023). Obtenido de Reparto de los derechos de TV.

Martorell, S. D. (7 de Junio de 2023). *Clinica Hiperbárica*. Obtenido de Los beneficios de la cámara hiperbárica en el fútbol español: <https://goo.su/eg9kr>

McCarthy, J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. R.D. Irwin.

Merino Rojo, M. (3 de Junio de 2022). *El Economista*. Obtenido de Los ingresos publicitarios internacionales del fútbol han pasado del 5% al 50% en un lustro:
<https://goo.su/WW0reg>

Mimenza, O. C. (16 de Julio de 2022). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://goo.su/fA02Rz>

Molina, G. (8 de Agosto de 2021). *MUNDIARIO*. Obtenido de Fútbol: el millonario mundo del merchandising: <https://goo.su/H2IFU>

Morales, M. (26 de Enero de 2024). *+Media*. Obtenido de 10 beneficios que toda marca recibe al ser patrocinador: <https://goo.su/HqQuTIA>

Mundo Deportivo. (23 de Diciembre de 2023). Obtenido de España es el país más caro de Europa para ver el fútbol: <https://goo.su/OW9rO>

OCU. (14 de Agosto de 2024). Obtenido de Arranca el fútbol: ¿dónde verlo en 2024-2025?:
<https://goo.su/lEhdU>

Ortiz, D. J. (Marzo de 2007). *Historia del fútbol: evolución cultural*. Obtenido de
<https://goo.su/CfogVG>

Palco 23. (28 de Septiembre de 2023). Obtenido de FC Barcelona triplica sus beneficios en 2022-2023, hasta 304 millones de euros: <https://goo.su/Rz5E1Z>

Parra Cerezo, D. (3 de Julio de 2018). *SPORT*. Obtenido de El contrato millonario de Federer con Uniqlo: <https://goo.su/bOhzwZ>

- Patón, V. M. (16 de Abril de 2021). *Cuadernos de Fútbol: Primera revista de historia del fútbol español, ISSN-e 1989-6379, Vol. 131, Nº. 1, 2021, págs. .* Obtenido de <https://goo.su/x8AggK>
- Pérez, K. A. (Enero-Junio de 2023). *Contribuciones a la Economía, ISSN-e 1696-8360, Vol. 21, Nº. 2, Pág 4-10. Técnicas de merchandising y su impacto en la experiencia del cliente.* doi:<https://doi.org/10.51896/ce.v21i2.163>
- Pintor, J. (11 de Abril de 2023). *Estrategias Competitivas de Philip Kotler.* Obtenido de <https://goo.su/Qc4JgA>
- Ramajo, R. (12 de Septiembre de 2019). *Diario AS.* Obtenido de Anoeta pasa a llamarse Reale Arena hasta el año 2025: <https://goo.su/kSO1>
- Reina, C. (29 de Junio de 2022). *Marketing Directo.* Obtenido de Los jóvenes migran de la TV a YouTube y a otras plataformas de streaming: <https://goo.su/TDcy8>
- Ribas, A. (21 de Octubre de 2020). *Cyberclick.* Obtenido de ¿Qué es el patrocinio? Definición y concepto en publicidad: <https://goo.su/kaNH>
- Salvatierra, E. (2016). *BeSoccer.* Obtenido de ¿Cuál fue el primer partido televisado de la historia?: <https://goo.su/BmICvU>
- SEFHOR . (30 de Junio de 2023). Obtenido de Historia de las redes sociales: desde el origen hasta la actualidad: <https://goo.su/ijHWQAG>
- Serrano, L. (8 de Julio de 2024). *Informa BTL.* Obtenido de Marketing deportivo: qué es, beneficios y todo lo que debes saber: <https://goo.su/luvEu>
- Tomás, D. (3 de Abril de 2023). *Cyberclick.* Obtenido de Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos: <https://goo.su/pLiq>
- UNISPORT MANAGEMENT SCHOOL. (25 de Julio de 2019). Obtenido de ¿Qué es el patrocinio deportivo? Su potencial en marketing: <https://goo.su/zf8G>
- UNISPORT MANAGEMENT SCHOOL. (7 de Marzo de 2024). Obtenido de Community manager deportivo: conoce este perfil: <https://goo.su/ed9cQx>
- Velasco, J. (15 de Octubre de 2024). *Las audiencias del fútbol en TV: 2024-25.* Obtenido de <https://goo.su/Zh8UZs>
- WindUp. (11 de Septiembre de 2024). Obtenido de Marketing deportivo: estrategias efectivas y nuevas tendencias: <https://goo.su/oM82Q0>