

Módulo 3. Derechos de transmisión - Monetizar una relación simbiótica

Unidad 3.1

En este tercer módulo del curso, comenzamos nuestra exploración de la segunda vía de monetización enfocada en los negocios: los derechos de transmisión. Para hacerlo, nos adentramos en la relación del deporte con los medios de comunicación, con el fin de comprender mejor esta relación simbiótica de larga data y en constante desarrollo. En primer lugar, aclaramos qué se entiende por medios de comunicación tradicionales y digitales para contextualizar este y los siguientes módulos del curso, que examinarán este último tipo de medios. Luego, comenzamos analizando cómo funciona el proceso de comunicación y el papel clave que desempeñan los medios de comunicación. A su vez, examinaremos más a fondo la relación entre los medios de comunicación y el deporte, que se ha caracterizado como simbiótica, sugiriendo que uno no podría existir sin el otro. De hecho, como se demostró en numerosos estudios, los medios de comunicación ahora tienen un papel clave y vital en el ecosistema deportivo, otorgándoles un poder significativo en la forma en que opera el deporte. Este poder se debe tanto al respaldo financiero que los medios brindan al deporte como a la amplia difusión que permiten que tengan las marcas deportivas. Luego se ofrece una visión de la evolución de las relaciones con los medios en el deporte, antes de explorar los derechos de transmisión y los acuerdos relacionados con ellos. Finalmente, se profundiza en la importancia financiera de los derechos de transmisión, destacando la importancia de monetizar la relación que el deporte tiene con los medios, antes de presentar los tres modelos a través de los cuales se venden los derechos de transmisión.

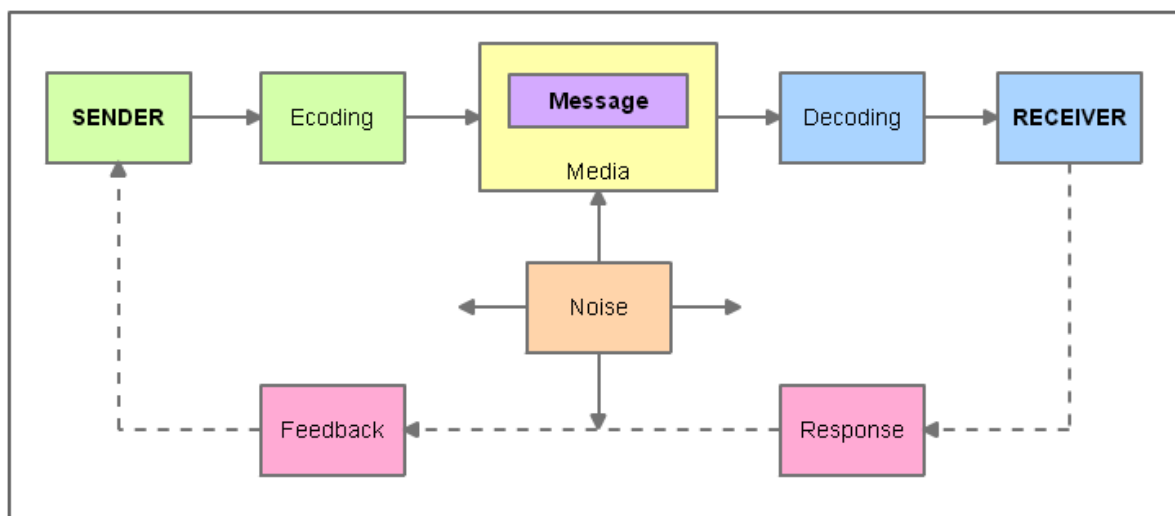
3.1.1 Entender a los medios y el proceso de comunicación

Para comprender la relación entre el deporte y los medios de comunicación, debemos dar un paso atrás y apreciar, en primer lugar, la variedad de medios que existen. Por un lado, tenemos lo que llamamos medios tradicionales. Esta categoría incluye la prensa escrita (periódicos y revistas), el correo (cartas), la televisión, la radio y cualquier otra forma de publicidad tradicional (no digital) como la publicidad exterior. Por otro lado, tenemos lo que se conoce como medios digitales o nuevos medios. Los medios digitales abarcan una amplia variedad de fuentes de medios. Sitios web, correos electrónicos o boletines, aplicaciones móviles y, por supuesto, las redes sociales. Dentro de las redes sociales, las más comunes se consideran Facebook, Twitter y LinkedIn, pero también YouTube y aplicaciones más recientes como Snapchat o TikTok. En este módulo, nos centraremos en los medios tradicionales y su relación con el deporte, mientras que en el siguiente módulo prestaremos atención a los medios digitales.



Antes de comenzar el análisis de la relación simbiótica entre los medios y el deporte, debemos analizar y comprender mejor cómo funciona la comunicación. Como muestra la figura a continuación (Kotler y Keller, 2009), en cualquier comunicación, comenzamos con un emisor, un individuo (o una organización) que desea enviar un mensaje (de cualquier tipo) a un receptor (o múltiples receptores). Para hacerlo, necesitan estructurar el mensaje de manera que pueda ser transmitido y que el receptor pueda recibirlo. Así, codifican el mensaje utilizando, por ejemplo, vocabulario que pueda ser fácilmente comprendido o imágenes que permitan al emisor transmitir el mensaje y que sean adecuadas para el receptor en cuestión.

Figura 1. Elementos en el proceso de comunicación



Fuente: Marketing Management, por Kotler, P. y Keller, K. L., 2009.

Sender	Emisor
Ecoding	Codificación
Message	Mensaje
Media	Medio
Decoding	Decodificación
Receiver	Receptor
Noise	Ruido
Feedback	Feedback
Response	Respuesta

Después del proceso de codificación, el mensaje se envía al receptor utilizando cualquier medio. Esto podría implicar cualquier medio mencionado anteriormente. Una vez que el

mensaje se transmite, el receptor decodifica el mensaje para entenderlo (Kotler y Keller, 2009). Esto significa que mira una imagen y comprende el contenido, o mira las palabras utilizadas y la estructura del mensaje para comprenderlo mejor.

En la comunicación tradicional, originalmente asumimos que este es un proceso directo, en el que un emisor envía algo a un receptor a través de un medio (Kotler y Keller, 2009). Pero la verdad es que el propio medio puede transmitir múltiples mensajes al mismo tiempo, mientras que el receptor puede estar escuchando varios medios simultáneamente. Esto significa que se puede crear un ruido en la transmisión y, por lo tanto, este proceso directo puede no ser tan directo después de todo.

La teoría de la comunicación sugiere que el receptor debería poder formular una respuesta al emisor, a través de la cual le proporciona una devolución (Kotler y Keller, 2009). Una vez más, puede existir ruido en esta devolución. Esto puede deberse a que varios receptores pueden estar enviando múltiples mensajes al mismo tiempo y debido al ruido creado por otros mensajes promovidos y transmitidos a través de los mismos medios.

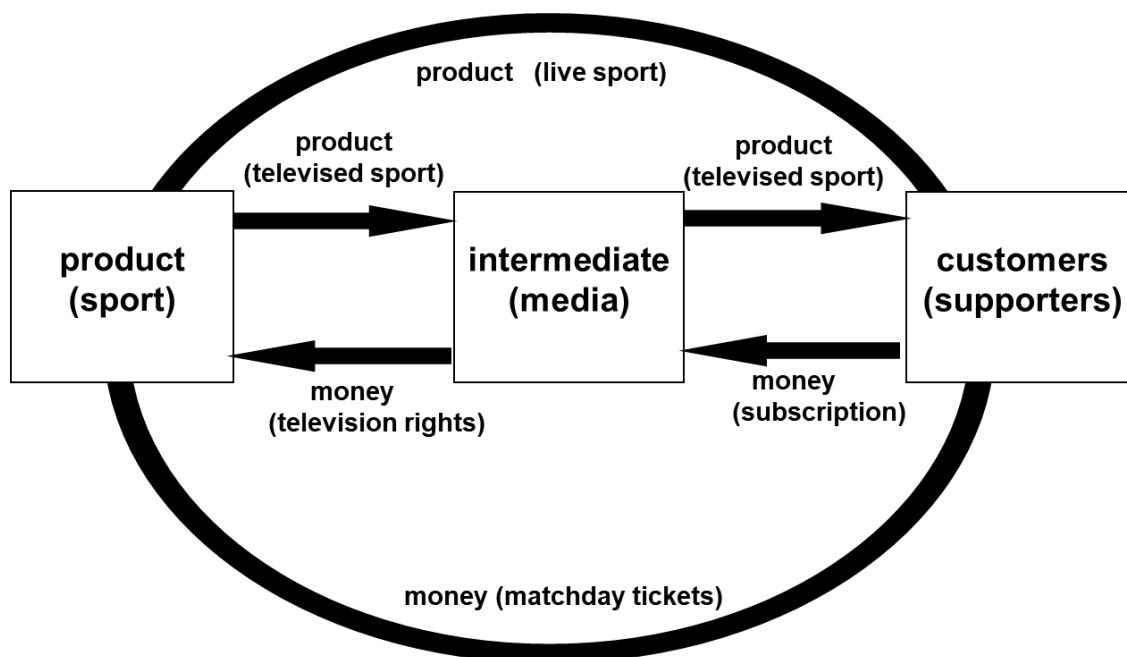
Como podemos ver, la teoría de la comunicación sugiere que los medios tienen el papel de transmisor. Se les describe como el medio a través del cual el emisor envía algo al receptor, pero su relación y posicionamiento en el ecosistema del deporte no es tan simple. Lo que hemos visto es que a lo largo de los años y junto con la comercialización del deporte, ha surgido la comercialización y complejidad de la relación actual entre el deporte y los medios, que se puede describir como interdependiente o simbiótica (Manoli, 2014). Como tal, se puede argumentar que los medios no pueden existir sin el deporte y el deporte no puede existir sin los medios, como desarrollaremos a continuación.

3.1.2 La relación simbiótica entre los medios y el deporte

En un análisis más detenido de la relación entre el deporte y los medios de comunicación, vemos que estos últimos se presentan como actores clave en el ecosistema deportivo. Al observar la figura dos a continuación, podemos ver que los medios de comunicación están posicionados en el centro entre el deporte y sus consumidores, pero no solo sirviendo a la industria deportiva al tomar el deporte como un producto, sino al transmitirlo por televisión y entregarlo a los clientes (Manoli, 2014). Vemos que su posición en esta relación les permite obtener dinero de los clientes que consumen deporte y luego pagar dinero al propio deporte. Esto, a su vez, sugiere que el deporte ya no es solo un simple medio, sino también un proveedor para la industria deportiva, proporcionándoles ingresos valiosos y aumentando así su poder en el ecosistema deportivo general. Por lo tanto, los medios de comunicación son vistos como proveedores del deporte comercial, brindándoles los recursos necesarios para su éxito y, a veces, su supervivencia, al tiempo que obtienen poder y legitimidad sobre el deporte al que proporcionan fondos (Manoli, 2014).

Figura 2. Los medios como proveedores del deporte comercial





Fuente: The football industry through traditional management analysis, Scandinavian Sport Studies Forum, 5(1), 93-109, por Manoli, A. E., 2014.

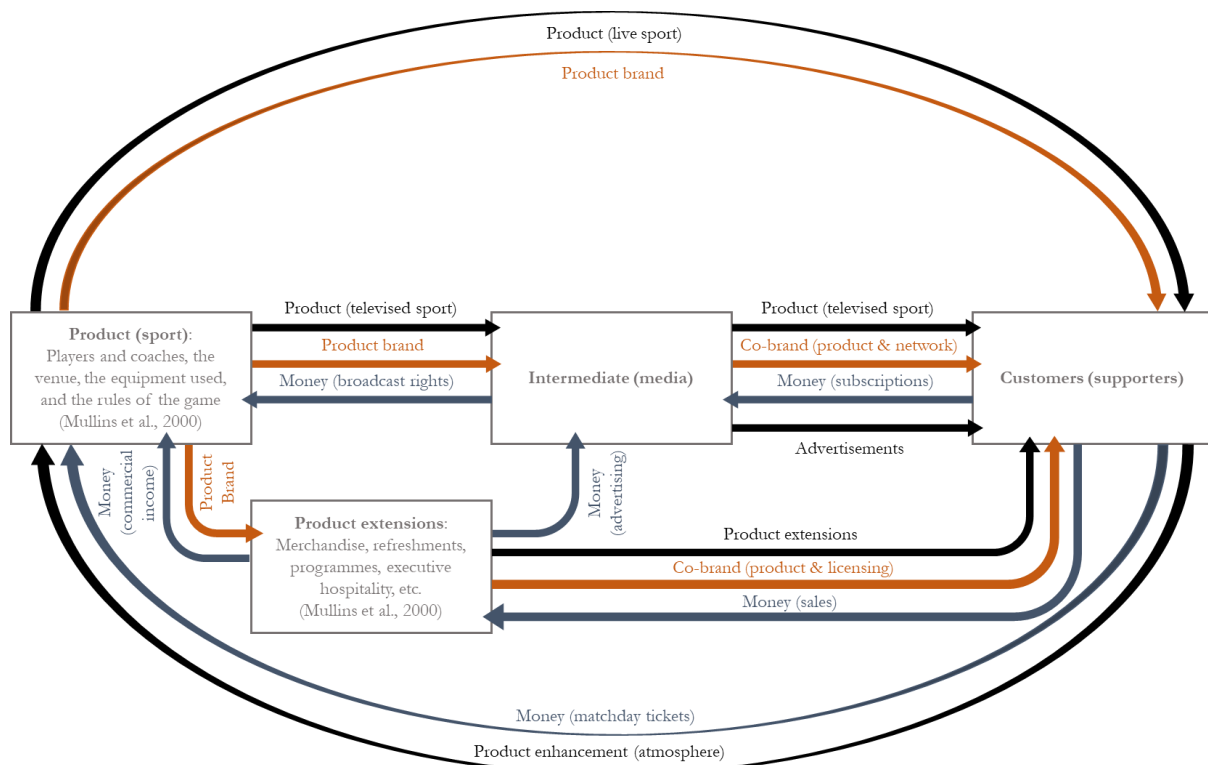
product (live sport)	Producto (deporte en vivo)
Product (televised sport)	Producto (deporte televisado)
Product (sport)	Producto (deporte)
Intermediate (media)	Intermediario (medios de comunicación)
Customers (supporters)	Cientes (fanáticos)
Money (television rights)	Dinero (derechos televisivos)
Money (subscription)	Dinero (suscripción)
money (matchday tickets)	Dinero (entradas para el partido)

Además de ser transmisores de deporte y proveedores de la industria, los medios de comunicación son apreciados por otra razón hoy en día: también son una vía adicional a través de la cual el deporte puede ser transmitido a una audiencia más amplia, lo cual amplía lo que el deporte representa en el mundo actual (Manoli y Kenyon, 2018). Como muestra la figura a continuación, actualmente los medios de comunicación tienen una posición bastante compleja y están estructurados en diferentes niveles. Siguen siendo el intermediario entre el deporte y sus clientes, ya que siguen entregando el producto del deporte televisado desde la industria deportiva a los clientes, pero también entregan la marca del deporte a los clientes y a la audiencia general que puede ser un posible cliente del deporte. Al hacerlo, también agregan su propia marca y, por lo tanto, comparten marca al televisar el deporte a los



consumidores. Además de esta transmisión, vemos que añaden el elemento de publicidad de otras marcas que ya están o intentan ser promovidas a través del deporte.

Figura 3. La relación única entre el fútbol y el marketing/medios de comunicación



Fuente: *Football and Marketing*, by Manoli, A. E. y Kenyon, J. A., 2018. En Chadwick, S. M., Widdop, P., Parnell, D., y Anagnostopoulos, C. (eds). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.

product (live sport)	Producto (deporte en vivo)
Product brand	Marca del producto
Product (sport): Players and coaches, the venue, the equipment used and the miles of the game (Mullins et al, 2000)	Producto (deporte): Jugadores y entrenadores, el lugar, el equipamiento utilizado Y los momentos del juego (Mullins et al, 2000)
Product (televised sport)	Producto (deporte televisado)
Product brand	Marca del producto
money (broadcast rights)	Dinero (derechos televisivos)
Intermediate (media)	Intermediario (medios de comunicación)



Co-brand (product & network)	Compartir marca (producto y red)
Money (subscriptions)	Dinero (suscripciones)
Customers (supporters)	Clientes (fanáticos)
Money (commercial income)	Dinero (ingreso comercial)
Product brand	Marca del producto
Money (advertising)	Dinero (publicidad)
Product extensions	Extensiones del producto
Money (sales)	Dinero (ventas)
Product extensions: Merchandise, refreshments, programmes, executive, hospitality, etc. (Mullins et al, 2000)	Extensiones del producto: Productos de merchandising, refrescos, programas, ejecutivo, hospitalidad, etc. (Mullins et al, 2000)
Money (matchday tickets)	Dinero (entradas para el partido)
Product enhancement (atmosphere)	Mejora del producto (ambiente)
Advertisements	Publicidad

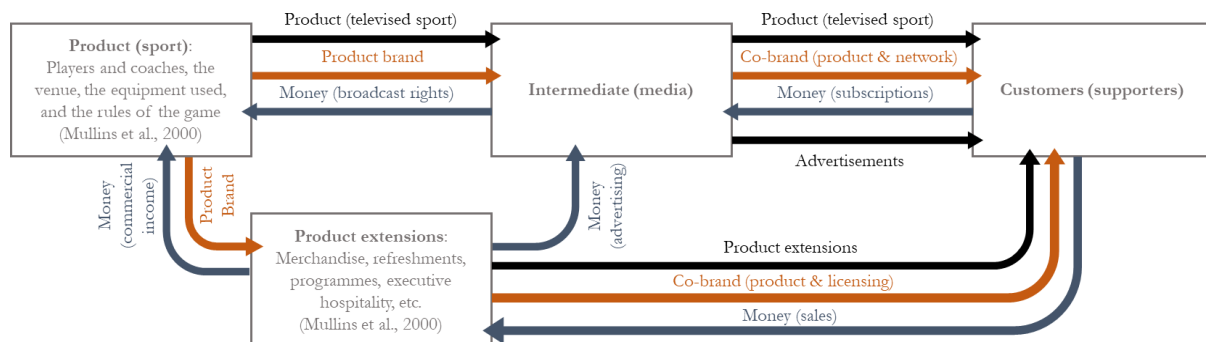
Una vez más, los consumidores pagan dinero al intermediario por el deporte televisado, y a su vez, los medios de comunicación pagan dinero a la industria deportiva por el derecho a transmitir deporte. Además de estos elementos de la relación, también vemos una serie de extensiones de productos deportivos transmitidos a través de los medios de comunicación (Manoli y Kenyon, 2018). Esto incluiría merchandising deportivo o cualquier otra forma de productos periféricos producidos por marcas deportivas (por ejemplo, entradas para partidos en vivo, hospitalidad, etc.), que luego se promocionan a través de los medios junto con la transmisión del deporte televisado. Como muestra el análisis y se ilustra en la figura tres, la relación entre los medios de comunicación y el deporte se ha vuelto compleja y se estructura en diferentes niveles, lo que lleva a entender que ambos son interdependientes y simbióticos.

Esta interdependencia y el supuesto equilibrio de poder entre ambos se ha acelerado aún más por la existencia de la COVID-19. Según un estudio reciente, la aparición de la pandemia de COVID-19 afectó este equilibrio de poder y potencialmente consolidó el poder que los medios de comunicación tienen en el deporte actual (Manoli, 2022). Esto se debe a que la línea directa entre la industria deportiva y los consumidores (es decir, la entrega de deporte en vivo a espectadores que asistían a los estadios) se vio interrumpida debido a la prohibición de público en los recintos deportivos. Como resultado, los medios de comunicación se convirtieron en la única forma de consumir deporte en la mayoría de las competiciones y ligas deportivas de todo el mundo, como se muestra en la figura cuatro. Esto nos lleva a pensar



que, dado que los medios de comunicación se convirtieron en el principal medio de consumo de deporte, el poder que tienen sobre el deporte podría haber inclinado la balanza a su favor. Ahora que estamos volviendo a una era en la que se permite el regreso de los fanáticos a los recintos deportivos, queda por ver cómo esto puede afectar las relaciones de poder entre el deporte y los medios de comunicación, así como cualquier efecto secundario y de larga duración que pueda tener.

Figura 4. La relación entre el fútbol y el marketing/medios de comunicación luego del COVID-19



Fuente: COVID-19 and the solidification of media's power in football. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 67-71, por Manoli, A. E., 2020.

Para comprender mejor las relaciones de poder entre el deporte y los medios de comunicación, a continuación, exploraremos la evolución de la relación entre ambos.

3.1.3 Relaciones con los medios de comunicación en el deporte

Como dijimos anteriormente, el deporte ha desarrollado a lo largo de los años una relación particularmente estrecha con los medios de comunicación. En la actualidad, los medios de comunicación se consideran un actor clave y poderoso en el ecosistema deportivo. Esta relación entre los medios y el deporte se remonta al momento en que surge el deporte profesional, debido al "tratamiento preferencial" que recibía por parte de los medios de comunicación. Este tratamiento preferencial se llama "publicidad natural", ya que los medios han estado y todavía están interesados en informar sobre lo que está sucediendo en el deporte (Manoli y Kenyon, 2018). Si comparamos el deporte con cualquier otra industria en todo el mundo, podemos entender fácilmente que se informa más a diario sobre cualquier avance en el deporte que en cualquier otra industria, a menudo con menciones regulares de noticias deportivas en las transmisiones de los medios a lo largo del día.

Esta publicidad natural, junto con el rápido desarrollo del deporte y el aumento del interés que ha recibido de sus fanáticos, ha llevado al deporte a pensar que tiene más poder sobre los medios de comunicación. Sin embargo, a medida que el deporte se desarrolló, también lo hicieron los medios de comunicación, y ganaron poder en esa relación al ser selectivos sobre las noticias que eligen promover. A lo largo de los años, los esfuerzos del deporte para



comunicar actividades que no están relacionadas directamente con el deporte en vivo a menudo encontraron resistencia por parte de los medios de comunicación. Los representantes de los medios a menudo rechazaron, por ejemplo, los esfuerzos realizados por los deportes para promover sus actividades de responsabilidad social corporativa y otras actividades comerciales que no estaban directamente relacionadas con los resultados del deporte en vivo (Manoli, 2017). Esto, a su vez, ha generado una lucha en la relación entre ambas partes.

Esta lucha se vio acompañada del afán de los medios de comunicación por promover noticias que consideraban de interés para sus consumidores, pero que las organizaciones e individuos deportivos preferirían que no se difundieran. Según argumentaron los miembros de las organizaciones deportivas, los medios buscaban noticias que no estaban relacionadas con el deporte. Noticias relacionadas con posibles escándalos que involucraran a los deportistas (Manoli, 2017). Esto intensificó la lucha e incluso llevó, en cierta medida, a un enfrentamiento entre ambas partes.

Como resultado, las organizaciones deportivas más desarrolladas se dieron cuenta de que, tal vez, debían hacer un esfuerzo para superar su dependencia de los medios de comunicación. Mientras que las organizaciones deportivas más pequeñas luchaban aún más para lograr cualquier tipo de promoción a través de los medios tradicionales (Manoli, 2017). Antes de la aparición de las redes sociales en el mundo deportivo, las organizaciones deportivas desarrollaron sus propios medios de comunicación. Se comenzó con programas de los días de partido, revistas y canales de televisión. Aquellas organizaciones que tenían los recursos intentaron superar a los medios tradicionales y llegar directamente a sus consumidores.

Aunque se gastó mucho dinero y esfuerzo en estos medios, no fueron exitosos, ya que la audiencia a la que podían llegar era limitada (Manoli, 2017). Después de todo, los medios tradicionales se denominan medios de masas por una razón. Pueden llegar a una audiencia más amplia, incluidas personas que no serán consumidores reales de una organización deportiva en particular. Al mismo tiempo, los medios de comunicación de una organización solo podían llegar a aquellos fanáticos directos que eran lo suficientemente apasionados como para seguir y "consumir" cualquier contenido que la organización deportiva produjera.

Si bien estos esfuerzos para desarrollar los propios medios de las organizaciones deportivas continuaron durante algunos años, las personas que trabajaban en la industria deportiva enfrentaron una serie de dificultades (Manoli, 2017). En primer lugar, la audiencia seguía y, hasta el día de hoy, sigue más interesada en el contenido deportivo en vivo. Sin embargo, el contenido deportivo en vivo, por contrato, debía ser transmitido exclusivamente en los medios tradicionales. Entonces, el contenido que las organizaciones deportivas podían promover a través de sus propios medios era limitado y, suscitaba un interés decreciente por parte de los fanáticos. Debido a la falta de éxito y al aumento de los costos de operar sus propios medios, varias de estas organizaciones deportivas pusieron fin a sus esfuerzos por crear y administrar sus propios medios.



A raíz de esto, y antes de la aparición de las redes sociales, parecía que los medios de comunicación masivos habían ganado esta "batalla", siendo, una vez más, considerados una parte poderosa e indispensable del ecosistema deportivo (Manoli, 2017). Se esperaba que la aparición de las redes sociales cambiara este equilibrio de poder para las organizaciones deportivas. Sin embargo, dada la poca eficacia de los medios de las organizaciones deportivas, se decidió incorporar y adoptar gradualmente las redes sociales como una posible forma de llegar directamente a sus clientes. Una vez más, se trató de adoptar nuevas tecnologías, pero esta vez se hizo a un ritmo más lento.

Cabe destacar que debido a la importancia que los medios desempeñan en el ecosistema deportivo actual, la mayoría de las organizaciones deportivas dedican esfuerzo y dinero a desarrollar sus relaciones con los medios de comunicación a nivel regional, nacional e internacional (Manoli, 2017). En la mayoría de las organizaciones deportivas se emplea a personas para gestionar esta relación, ya sea a través de la comunicación diaria con los medios o a través de la elaboración de comunicados de prensa, con el fin de asegurar que se mantenga un canal de comunicación abierto con los miembros de la prensa. Esto se debe a que las relaciones con los medios están muy vinculadas con la reputación corporativa, y las organizaciones deportivas, al igual que la mayoría de las organizaciones en la actualidad, valoran la forma en que el mundo las percibe.

Sin embargo, vale la pena reconocer que, si bien la investigación sugiere que deben existir relaciones apropiadas y profesionales con los medios en cualquier industria, la relación descrita entre los miembros de la prensa y los miembros de las organizaciones deportivas en la actualidad va más allá de esto. Se la considera una relación bastante desestructurada e informal entre ambos, que se ha desarrollado a lo largo de los años (Manoli, 2017). Esta relación desestructurada e informal no significa que sea mala, sino que la relación que se ha desarrollado es más estrecha que en otras industrias. Es decir, una relación simbiótica entre ambas partes.

También vale la pena señalar que, en el mismo estudio, realizado en 2017 y centrado en los clubes de la Premier League inglesa y su relación con los medios de comunicación, se argumentó que se ha hecho un esfuerzo por reconstruir la confianza perdida hacia los medios (Manoli, 2017). Esto enfatiza el hecho de que ha existido una ruptura de confianza, pero es algo que ambas partes están dispuestas a dejar atrás. Para volver a ganar esa confianza, se puso foco en el desarrollo de relaciones personales entre los miembros de los medios y los clubes de fútbol para que existiera un diálogo bidireccional, funcional y efectivo.

Luego de analizar las relaciones con los medios en el deporte, la siguiente sección se centrará en los derechos de transmisión, base sobre la cual se ha monetizado la relación entre el deporte y los medios de comunicación.

3.1.4 Entender los derechos de transmisión



Los derechos de transmisión se refieren a los derechos que tienen las entidades deportivas sobre el contenido que producen. Lo que más atrae atención tiende a ser el contenido deportivo en vivo producido por las entidades deportivas (Haynes, 2005). Los acuerdos de derechos de transmisión implican la venta de este contenido deportivo en vivo por parte de los titulares de los derechos a los radiodifusores, quienes luego tienen permiso para transmitir el contenido a través de sus canales. El contenido que no es en vivo que es generado por los titulares de los derechos, como entrevistas con jugadores o momentos destacados de los partidos, aún puede ser utilizado por los titulares de los derechos, ya que a menudo no se incluye en los acuerdos de transmisión.

Pensemos, por ejemplo, en un partido de fútbol de la Champions League de la UEFA. Antes de que se juegue el partido, se lleva a cabo una conferencia de prensa junto con una sesión de entrenamiento, a las cuales tienen acceso todas las emisoras. Este contenido no se vende exclusivamente a ningún emisor, ya que se utiliza como promoción del evento deportivo en vivo que sigue.

El contenido deportivo en vivo luego forma parte de un acuerdo de transmisión que se ha vendido a un radiodifusor en particular, quien lo transmitirá exclusivamente en su propio canal. Después de que se juega el partido, los momentos destacados del partido se pueden transmitir en todos los medios al mismo tiempo. El contenido grabado fuera del estadio, como entrevistas realizadas por los jugadores al salir del estadio, puede ser transmitido por cualquier medio. Sin embargo, el contenido grabado dentro del estadio más allá del partido en vivo, como entrevistas exclusivas con futbolistas y entrenadores, solo puede ser transmitido por los proveedores de medios que hayan comprado los derechos exclusivos de transmisión y, por lo tanto, tengan acceso a él.

Cualquier contenido adicional generado por las entidades deportivas más allá del deporte en vivo u otros elementos periféricos (como la entrevista en vivo desde el interior del estadio que mencionamos anteriormente) que estén incluidos en acuerdos exclusivos de transmisión todavía pertenecen a la entidad deportiva y, como tal, se pueden utilizar para promocionarse y transmitirse a través de sus propios medios (Haynes, 2005). Esto podría incluir sesiones de entrenamiento, "detrás de escena" con los jugadores, etc. En la actualidad, los medios más populares a través de los cuales se transmite contenido adicional son las redes sociales.

Se han utilizado plataformas adicionales como los propios canales de las organizaciones deportivas para la transmisión de este contenido que no es en vivo, a fin de garantizar una distribución directa de contenido entre un club y sus fanáticos (Manoli, 2017). Sin embargo, como discutimos anteriormente en este módulo, esto no resultó exitoso antes del surgimiento de las redes sociales, lo cual discutiremos en el próximo módulo de este curso.

3.1.5 La importancia financiera de los derechos de transmisión

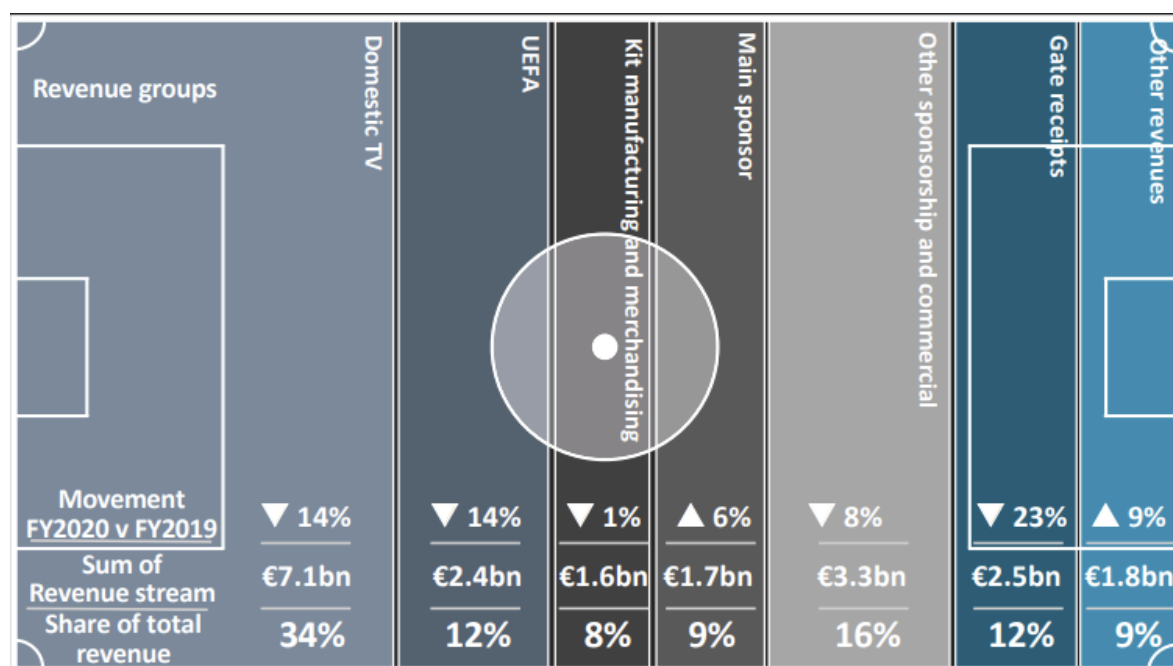
Como muestra el análisis anterior, los medios de comunicación son, en la actualidad, uno de los actores más importantes en la industria del deporte. Al mismo tiempo, como se muestra



claramente a través de las cifras anteriores, los ingresos generados a través de los medios son un aspecto importante en su relación con el deporte.

Hasta el día de hoy, se cree que la venta de derechos de transmisión es una de, si no la fuente de ingresos de más rápido crecimiento para el deporte a nivel mundial. Algunas ligas en deportes específicos informan que los derechos de transmisión representan actualmente su mayor fuente de ingresos. Como vimos en el módulo uno, el patrocinio es ampliamente reconocido como la mayor fuente de ingresos a nivel mundial; las ligas más comercializadas en todo el mundo parecen obtener la mayor parte de sus ingresos a través de los derechos de transmisión. Por ejemplo, la UEFA (2022) informa que, en sus principales ligas de fútbol masculino, las ventas de derechos de transmisión nacionales representaron, en conjunto, el 34 % de sus ingresos en 2020, alcanzando los 7.100 millones de euros de los 20.600 millones de euros informados (ver figura a continuación).

Figura 5. Breakdown of club revenues in financial year 2020



Fuente: *The European Club Footballing Landscape*, por UEFA, 2022. https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf.

Revenue groups	Grupos de ingresos
Domestic TV	Televisión local
UEFA	UEFA
Kit manufacturing and merchandising	Producción y merchandising de los conjuntos

Main sponsor	Patrocinador principal
Other sponsorship and commercial	Otro patrocinador y comercial
Gate receipts	Ingresos por taquilla
Other revenues	Otros ingresos
Movement FY2020 v FY 2019	Variación del ejercicio 2020 respecto a 2019
Sum of revenue stream	Suma de las fuentes de ingresos
Share of total revenue	Participación en los ingresos totales

Al mismo tiempo, es importante reconocer que, en ligas y deportes menos comercializados o populares, los derechos de transmisión todavía se consideran una fuente emergente de ingresos, y tanto los clubes, los organismos deportivos como las ligas luchan por asegurar acuerdos rentables en la venta de derechos de transmisión. Por ejemplo, como muestra el mismo informe (UEFA, 2022) sobre los ingresos generados a través de los derechos de transmisión, las principales divisiones de las ligas de fútbol femenino que representan informan una diferencia significativa. En primer lugar, menos de la mitad pudo transmitir sus partidos a través de emisoras nacionales en la temporada 2020/2021. Si bien parece que las cosas están mejorando y se espera que el valor de sus derechos de transmisión aumente, se dice en el informe que la mayoría de las ligas femeninas representadas por la UEFA pueden transmitir sus partidos, no a través de la televisión de pago, sino a través de algún tipo de plataforma de acceso gratuito o de streaming. Esto sugiere, a su vez, que los ingresos generados a través de la venta de derechos de transmisión son relativamente bajos y no son adecuados para considerarlos como su principal fuente de ingresos.

Posiblemente, el mejor ejemplo con el que podemos analizar el crecimiento de la importancia financiera de los medios de comunicación para el deporte sea el caso de la Premier League inglesa (Sport Business Institute, s.f.). Cuando la Liga se fundó en 1992, pudieron asegurar uno de los primeros contratos para la transmisión televisiva de partidos en vivo. El acuerdo duró cinco años y le generó a la Premier League 191 millones de libras (227 millones de euros). Esto equivale a 600.000 libras (713.658 euros) por partido. El siguiente acuerdo, que comenzó en 1997, fue por cuatro temporadas y ascendió a 670 millones de libras (796.9 millones de euros) en total. Esto nuevamente se traduce en 2.8 millones de libras (3.33 millones de euros) por partido. Desde entonces, la Premier League ha optado por acuerdos de tres años, aumentando gradualmente el valor de sus partidos de 3.6 millones de libras (4.282 millones de euros) por partido a 4.1 millones de libras (4.876 millones de euros) por partido en 2007, 4.3 millones de libras (5.113 millones de euros) en 2010 y 6.5 millones de libras (7.729 millones de euros) por partido en 2013.



A lo largo de los años, estos contratos se firmaron no solo con la emisora Sky, sino también con otros radiodifusores como Setanta, ESPN y BT (Sport Business Institute, s.f.). Estos contratos crecieron de manera exponencial, y los que abarcaban las temporadas de 2016 a 2019 representaron 5.1 mil millones de libras (6.06 mil millones de euros). Esto significa que cada partido tendría un valor de 10.2 millones de libras (12.128 millones de euros). Si bien el acuerdo siguiente a partir de 2019 mostró una disminución en los ingresos totales generados a través de los derechos de transmisión para la Premier League, vimos que nuevos "actores" ingresaron al campo de la radiodifusión. En este caso, el gigante minorista en línea Amazon adquirió un paquete de acuerdos de transmisión, cambiando el panorama de los derechos de en esta área.

La importancia de que Amazon entre en el campo de la transmisión de deportes en vivo se debe a la forma en que, hasta ahora, se había dejado de lado los medios sociales y digitales en la radiodifusión deportiva, debido a la presencia y la importancia de los medios tradicionales. Si bien exploraremos el uso de las redes sociales y los medios digitales en la radiodifusión en el próximo módulo, vale la pena destacar que el uso original de las redes sociales en la transmisión deportiva era principalmente complementario. En otras palabras, los primeros esfuerzos para utilizar las redes sociales en la radiodifusión se sumaban a la transmisión existente a través de los medios tradicionales, dando pasos cuidadosos y pequeños.

Algunos ejemplos destacados incluyen la forma en que BT ha desarrollado gradualmente su transmisión de los partidos de la Champions League de la UEFA desde 2016 (McCaskill, 2021). Inicialmente, la emisora con sede en el Reino Unido comenzó a complementar su cobertura de fútbol en vivo a través de la televisión con alguna cobertura en vivo a través de YouTube. También comenzó a transmitir los momentos destacados (o lo que llamaron "momentos destacados instantáneos") de cada partido en YouTube segundos después de que finalizaran. A lo largo de los años, han fortalecido aún más esta relación y han ampliado el uso de YouTube como una vía adicional para su cobertura, transmitiendo la final completa en vivo del evento en YouTube en 2021. Como argumentó la emisora BT:

YouTube se ha posicionado como un socio ideal para los titulares de derechos en los últimos años, con los momentos destacados de la mayoría de las competiciones de fútbol importantes disponibles en la plataforma. Está satisfecho de poder mostrar las finales con la mejor calidad posible y establecerse como un destino para los aficionados al deporte. (McCaskill, 2021).

Si bien esta relación incluye a la emisora tradicional BT, vemos que este uso complementario de las redes sociales comienza a cambiar y desarrollarse a medida que avanzan los años.

Otro ejemplo notable sería la forma en que la NFL decidió comenzar a transmitir 10 partidos de los jueves por la noche por temporada a través de Twitter en 2016 (Jackson, 2016). Estas



transmisiones estaban disponibles en todo el mundo debido a la naturaleza de Twitter. Sin embargo, los derechos de estos partidos ya se habían vendido a NBC y CBS por 450 millones de dólares estadounidenses (407 millones de euros) por temporada. Lo que hizo la NFL en ese momento fue dar un pequeño paso para aprovechar aún más el contenido existente, y no reemplazar la transmisión tradicional con una transmisión a través de las redes sociales. Una vez más, observamos una renuencia por parte del deporte a vencer y superar a los medios tradicionales al comprometerse plenamente con las redes sociales.

Desde entonces, se han dado grandes pasos en esta dirección. Han entrado nuevas emisoras en el campo de la radiodifusión con la intención de adquirir derechos exclusivos y no ser considerados solo complementarios a los medios tradicionales.

YouTube, por ejemplo, fue noticia en 2018 cuando logró asegurar los derechos exclusivos de los partidos del equipo de la Major League Soccer, Los Angeles Football Club (Wallenstein y Spangler, 2018). En ese momento, fue el primer servicio de streaming en asegurar un acuerdo de este tipo, arrebatando un acuerdo de derechos de transmisión exclusivos a la televisión tradicional. Como parte de su acuerdo, YouTube TV también iba a anunciarse en la camiseta del equipo, que se uniría a la MLS en marzo de 2018. Como dijo el Director Global de Marketing de YouTube TV y YouTube Originals: "Cuando hablamos de innovación, va más allá de un acuerdo de distribución tradicional y realmente se trata de la programación para los fanáticos de LAFC dentro y fuera del campo... Creemos que será revolucionario". (Courtin, citado en Wallenstein y Spangler, 2018).

Algo similar sucedió en las noticias cuando Amazon, el importante minorista en línea realizó un acuerdo de transmisión con la Premier League inglesa (Vizard, 2018). Amazon aseguró un acuerdo para transmitir 20 partidos de la Premier League por temporada durante las temporadas 2019/2020 y 2021/2022 en el Reino Unido. Estos partidos estarían disponibles para transmitir a través del servicio de contenido de Amazon Prime. Inicialmente surgieron preguntas debido a que no se reveló la cantidad de dinero gastada por Amazon. Sin embargo, se estimó en alrededor de 90 millones de libras (107 millones de euros). Se cree que esta cantidad es bastante pequeña tanto para el valor total de los partidos de la Premier League como para el minorista en línea.

Si bien Amazon ya había adquirido los derechos para mostrar el tenis del ATP World Tour y el Abierto de Estados Unidos en el Reino Unido, así como los partidos de la NFL los jueves por la noche en Estados Unidos, se consideraba un gran paso ingresar al campo de la transmisión del fútbol inglés (Vizard, 2018). Como resultado, surgieron preguntas sobre si la decisión de Amazon de invertir en la radiodifusión de la Premier League era una posible estrategia publicitaria para atraer a más suscriptores Prime o si era un intento bien elaborado de relaciones públicas y marketing basado en la atención que recibiría la adquisición de los derechos de transmisión.

Se espera que, a medida que avancemos, más radiodifusores digitales ingresen al campo de los derechos de transmisión, que hasta ahora ha estado dominado por emisoras tradicionales.



Si bien revisaremos el uso de las redes sociales y los medios digitales y su relación, incluida la radiodifusión, con el deporte en el próximo módulo, a continuación, exploraremos cómo se han vendido los derechos de transmisión en la industria del deporte hasta ahora.

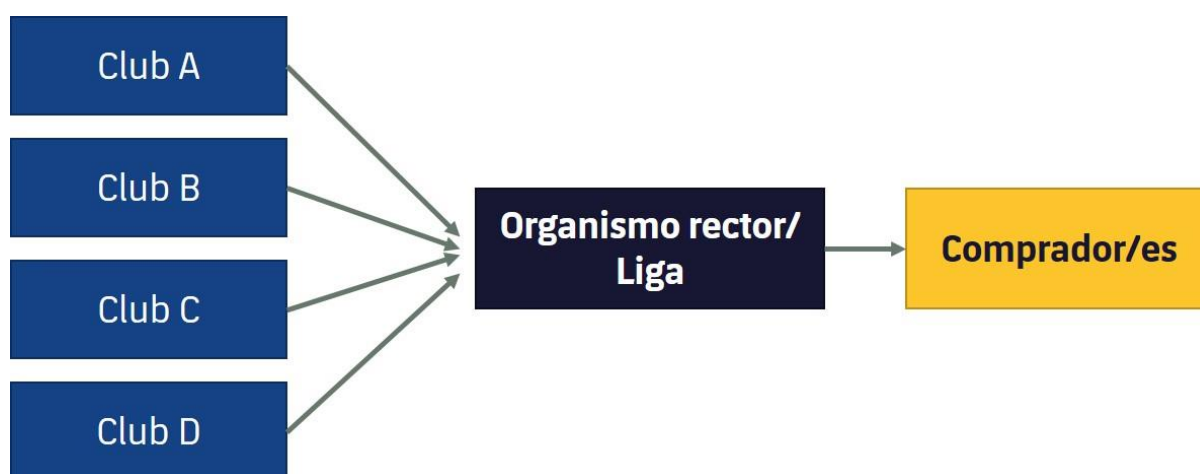
3.1.6 Diferentes modelos de venta de derechos de transmisión

Existen diferentes formas en las que se pueden vender los derechos de transmisión, siendo tres los modelos más populares en la actualidad en el deporte a nivel mundial (Koutroumanides et al., 2019).

1. Venta colectiva

En primer lugar, tenemos el modelo de venta colectiva de derechos, que se ha vuelto cada vez más popular. En este modelo, vemos que varias entidades, ya sean organismos de gobierno deportivos o, en la mayoría de los casos, clubes que participan en una liga o competición, recopilan sus derechos y le otorgan al organismo de gobierno deportivo o a la liga el mandato de vender los derechos a los compradores. De esta manera, todos los derechos son vendidos por el organismo del gobierno deportivo o la liga en nombre de todos sus miembros, como se muestra en la figura a continuación.

Figura 6. Venta colectiva de derechos de transmisión



Fuente: Elaboración propia

Club	Club
Governing body/League	Organismo rector/ Liga
Buyer (s)	Comprador/es

Los ingresos generados por la venta de los derechos se distribuyen entre los miembros individuales de diferentes maneras. Esto puede ser dividiendo los ingresos de manera equitativa entre todos los miembros participantes, o dividiendo parte de ellos de manera equitativa y basar parte de la distribución de la tarifa en otros criterios, como el mérito

deportivo (por ejemplo, posición final en la tabla de la liga) o el número de apariciones en partidos en vivo (UEFA, 2022). Se informa que la mayor parte de los ingresos generados a través de la venta colectiva de los derechos se distribuye de manera equitativa entre los miembros participantes, seguida de una distribución basada en el mérito deportivo.

Por ejemplo, en la actualidad vemos que la mayoría de las principales divisiones de fútbol de Europa venden sus derechos de transmisión nacionales de manera colectiva, y la distribución de los ingresos se basa en una serie de métricas diferentes. La métrica más popular parece ser una distribución equitativa entre los clubes para todo o una gran parte de los ingresos generados (UEFA, 2022). Esta distribución equitativa es seguida por una distribución basada en el mérito deportivo (es decir, la posición de cada club en la tabla de la temporada en cuestión o la posición promedio del club en la liga durante un período predefinido), nuevamente ya sea para todo o parte de los ingresos generados por la venta.

Luego, vemos que se utilizan métricas adicionales en algunas ligas para la distribución de un porcentaje menor de los ingresos (UEFA, 2022). Por ejemplo, en la Premier League inglesa, vemos que el 25% de los ingresos generados a través de la venta colectiva de los derechos de transmisión se distribuye entre los clubes en función de las apariciones en televisión. Es decir, el número de partidos seleccionados para transmisiones en vivo en el mercado del Reino Unido. En La Liga de España, el 25% de los ingresos generados se distribuye en función del tamaño de las bases de fanáticos de cada club, que se calcula utilizando las ventas de entradas, las membresías del club y las audiencias de televisión. En la Bundesliga alemana, el 5% de los ingresos generados a través de la venta colectiva de los derechos de transmisión se distribuye en función de dos criterios: el desarrollo de jóvenes de cada club y la popularidad de cada club. Esto se calcula en base al tiempo de juego otorgado a jugadores menores de 23 años desarrollados en el país y al interés de los fanáticos en los clubes. En la Ligue 1 de Francia, el 20% de los ingresos generados a través de la venta colectiva de los derechos de transmisión se distribuye en función de las apariciones en televisión de los clubes, pero se calcula según el número de partidos transmitidos en vivo durante las últimas cinco temporadas y el tamaño de la audiencia televisiva de dichos partidos. Finalmente, en la Serie A italiana vemos que el 20% de los ingresos generados a través de los derechos de transmisión se distribuye en función del tamaño de las bases de fanáticos de cada club.

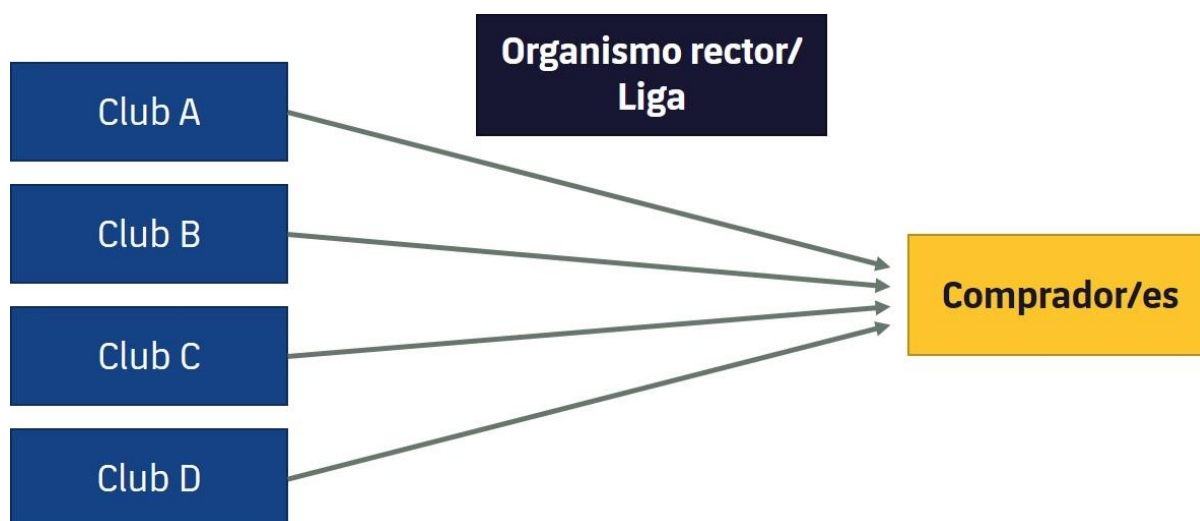
2. Venta individual

El segundo modelo mediante el cual se pueden vender los derechos de transmisión es la venta individual. En este caso, cada entidad deportiva puede vender sus propios derechos directamente a los compradores. En el caso de una liga, por ejemplo, cada club que participe en la liga tendría que vender y firmar un acuerdo con un comprador (o varios compradores) para los partidos en los que jueguen, como se muestra en la siguiente figura. En este modelo, dado que los derechos se venden individualmente por cada club o equipo directamente al comprador o compradores, los equipos más fuertes en una liga o competición son favorecidos, ya que tienden a tener propiedades más valiosas debido a su capacidad para



atraer a una audiencia potencialmente mayor para el radiodifusor/comprador de los derechos.

Figura 7. Venta individual de derechos de transmisión



Fuente: Elaboración propia.

Club	Club
Governing body/League	Organismo rector/ Liga
Buyer (s)	Comprador/es

Si bien históricamente la venta individual ha sido el primer modelo a través del cual se vendieron los derechos de transmisión, la investigación sugiere que la venta colectiva de derechos de transmisión puede resultar más beneficiosa para todos los miembros participantes involucrados en una liga o competición (Ganguly, 2017). La diferencia entre los dos modelos se puede observar en un análisis de los ingresos generados por la venta de los derechos de transmisión en dos de las ligas de fútbol más grandes de Europa, la Premier League inglesa y La Liga de España en la temporada 2014/2015. Para esa temporada, la Premier League siguió un modelo de venta colectiva, mientras que en La Liga cada club vendió sus derechos individualmente. Esto nos permite ver que, en La Liga, y por lo tanto en un modelo de venta individual de derechos, los dos clubes más importantes lograron ganar en promedio siete veces más que lo que cada uno de los otros clubes recibió por los derechos de transmisión. Cuando comparamos esto con la Premier League, en la cual los derechos se venden colectivamente, para el mismo año vemos que los dos clubes principales ganaron un 14 % más que los otros clubes, lo que permite una distribución más equitativa de los ingresos.

La distribución equitativa de los ingresos es un factor clave en el deporte competitivo actual. Como los economistas han argumentado durante mucho tiempo, para que exista interés en

el deporte, debe haber una incertidumbre en cuanto a su resultado (Forrest y Simmons, 2002). Para lograr la incertidumbre del resultado, debemos asegurarnos de que exista una distribución de talento entre los competidores. En términos simples, el monopolio absoluto en el deporte puede ser un desastre. Si un atleta o equipo deportivo en particular es invencible y, por lo tanto, se considera el ganador seguro de un partido, liga o competición, los economistas sugieren que el interés de la audiencia disminuye. Es la incertidumbre del resultado y, por lo tanto, la imposibilidad de predecir cuál será el resultado final lo que hace que las personas se interesen en el deporte.

Para garantizar esta incertidumbre del resultado, debemos asegurarnos de que el talento disponible se distribuya entre los diferentes participantes (Forrest y Simmons, 2002). En el caso de los deportes profesionales, se puede lograr una distribución equitativa proporcionando a los equipos oponentes suficientes fondos para asegurar el mejor talento disponible y asegurándose de que ese talento sea entrenado según los estándares necesarios. Una vez más, al pensar en el éxito y la continuidad del deporte, debemos pensar en los consumidores que están dispuestos a pagar para consumir el deporte, y, por lo tanto, debemos asegurarnos de que exista un equilibrio competitivo entre los equipos, algo que solo se puede lograr mediante una distribución equitativa de los ingresos, cuando sea posible.

Si bien está claro que una distribución equitativa de los ingresos entre los clubes se puede lograr mediante diferentes métodos que van más allá del propósito de este módulo (por ejemplo, la introducción de regulaciones de fair play financiero), vale la pena destacar que la distribución de los ingresos provenientes de la venta colectiva de los derechos de transmisión puede desempeñar un papel importante en este esfuerzo.

Un ejemplo de la importancia de un modelo de venta colectiva se puede observar en los ingresos generados por los clubes españoles en los últimos años, desde que se adoptó un modelo colectivo. KPMG (2019) informa que para la temporada 2017/2018, mientras que clubes más grandes como el Real Madrid obtuvieron el 36 % de sus ingresos totales de la venta de los derechos de transmisión, clubes más pequeños como el Leganés informaron que los ingresos generados por los derechos de transmisión representaron el 77 % de sus ingresos totales para la temporada. En esa misma temporada, el Eibar, otro club español, informó una dependencia significativa del 90 % de los ingresos de transmisión. Esto, a su vez, nos permite ver los beneficios potenciales y la importancia que puede tener adoptar un modelo diferente para la venta de los derechos de transmisión.

Teniendo en cuenta la proporción de los ingresos de los derechos de transmisión en la mezcla total de ingresos operativos del club, podemos ver que los clubes más pequeños dependen más de esta fuente de ingresos que los clubes más grandes. Como se argumentó en los módulos anteriores de este curso, las organizaciones deportivas más pequeñas, como estos clubes, tienen pocas oportunidades de asegurar acuerdos de patrocinio lucrativos. También tienen menos posibilidades de generar ingresos en los días de partido o de participar en torneos internacionales (por ejemplo, la UEFA Champions League, la UEFA Europa League),



que están acompañados de precios externos. Dado que sus fuentes de ingresos son limitadas, su dependencia de los derechos de transmisión puede ser alta.

De hecho, la Comisión Europea ha respaldado la venta colectiva de derechos por varias razones (Trevelyan, s.f.). Consideran que esto ayuda a crear un campo de juego más equitativo para los clubes en general, lo que a su vez mejora la calidad del juego deportivo. Al mismo tiempo, la UEFA informa que observaron un aumento del 21 % en los ingresos por transmisiones cuando los derechos de clasificación europea se vendieron de manera centralizada por primera vez en 2014/2015.

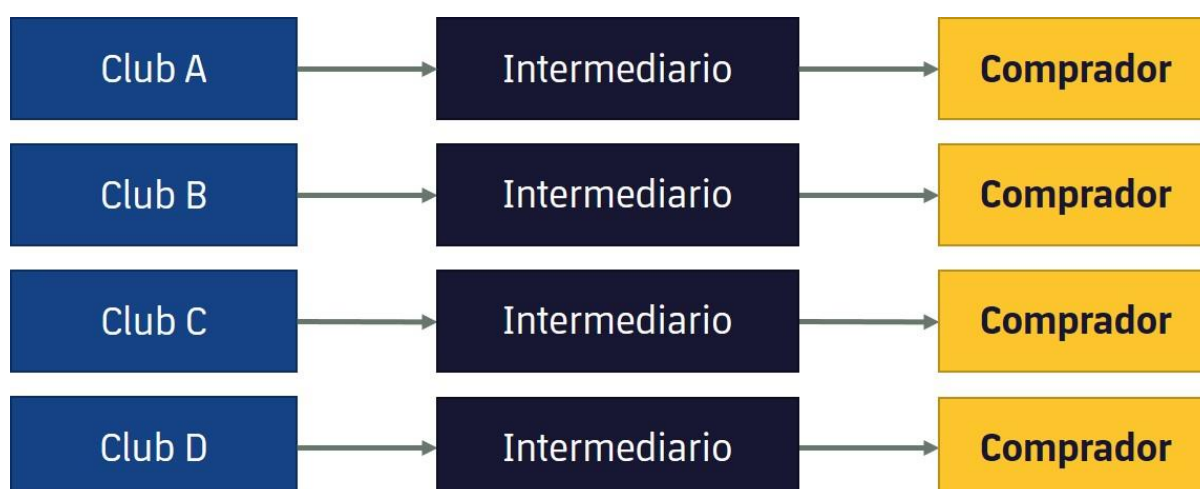
Como se puede ver, hay un impulso general para que más ligas adopten un modelo de venta colectiva, no solo porque aumenta los ingresos generados en general, sino también por los beneficios a largo plazo que puede tener para todos los clubes que participan en la liga y, por lo tanto, para la calidad general del deporte.

Hoy en día, la UEFA (2022) informa lo siguiente sobre la venta de derechos de transmisión en todas las ligas que representa: El 89 % de las ligas venden sus derechos de transmisión de manera colectiva, mientras que el 11 % adopta un enfoque individual o mixto, en el que algunos clubes que participan en una liga venden sus derechos de manera colectiva, mientras que otros clubes que participan en la misma liga eligen hacerlo de forma individual. Este último caso se puede observar en ligas de Chipre, Grecia, Portugal, Serbia y Ucrania.

3. Uso de intermediarios

El tercer modelo a través del cual se venden los derechos de transmisión es mediante el uso de intermediarios. En este caso, un organismo deportivo o un club contrata a un intermediario o agencia para vender sus derechos de transmisión en su nombre. El intermediario es quien negocia y firma un acuerdo con un comprador o un emisor, como se muestra en la figura a continuación.

Figura 8. Uso de intermediarios en la venta de derechos de transmisión



Fuente: Elaboración propia

Intermediary	Intermediario
Buyer	Comprador

Este modelo se utiliza a menudo por grandes organizaciones deportivas como la FIFA y la UEFA, con el fin de distribuir los derechos de transmisión a nivel mundial. El uso de intermediarios o agencias permite a las organizaciones deportivas aprovechar la experiencia de una agencia en mercados nacionales específicos, lo que les ayuda a lograr múltiples ventas geográficamente más amplias a un mejor precio (Arrigoni, 2020). De hecho, se argumenta que el uso de intermediarios puede ayudar a obtener mejores precios cuando se venden los derechos de transmisión a nivel internacional.

Las grandes organizaciones deportivas suelen adoptar varios modelos para la venta de diferentes derechos de transmisión. Por ejemplo, un club puede adoptar un modelo de venta colectiva para la venta de los derechos nacionales, y un modelo de intermediario para la venta de los derechos internacionales. Incluso pueden adoptar los tres modelos para diferentes derechos que poseen, como partidos nacionales, partidos internacionales y partidos amistosos.

Al mismo tiempo, entidades como BeIN pueden actuar tanto como emisoras en sí mismas como intermediarias para la venta de los derechos de transmisión a otros países. Por lo tanto, vemos una flexibilidad a nivel mundial en la forma en que se adoptan los modelos, con diferencias esperadas en el tamaño y alcance de cada organización deportiva. No obstante, vale la pena señalar que, en el caso de ligas o competiciones, la venta colectiva de los derechos de transmisión sigue atrayendo el mayor apoyo en la industria deportiva, y el uso de intermediarios también es ampliamente recomendado.

Referencias

Arrigoni, L. (2020). The Role of Agencies in the Media Market Report, 2020. *Sport Business*. <https://media.sportbusiness.com/2020/02/free-the-role-of-agencies-in-the-media-market-report-2020/>.

Forrest, D. & Simmons, R. (2002). Outcome uncertainty and attendance demand in sport: the case of English soccer. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 51(2), 229-241. <https://www.jstor.org/stable/3650322>.

Ganguly, S. (2017). Competitiveness sets Premier League apart: former executive. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/soccer-england-league-idINKBN19P00F>.

Haynes, R. (2005). *Media rights and intellectual property*. Edinburgh University Press.



Jackson, J. (2016). Twitter to live stream NFL's Thursday night football. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2016/apr/05/twitter-stream-nfl-thursday-night-football>.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Pearson Prentice-Hall.

Koutroumanides, C., Alexopoulos, P., Laios, A. y Douvis, J. (2019). The English Premier League TV Rights Selling Model—Historical Study. *Gymnasium*, 19(1), 80-88. <https://doi.org/10.29081/gsjesh.2018.19.1.07>.

KPMG. (2019). Broadcasting revenue landscape – big money in the “big five” leagues. *KPMG*. <https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting-revenue-landscape-big-money-in-the-big-five-leagues>.

Manoli, A. E. (2014). The football industry through traditional management analysis, *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5(1), 93-109.

Manoli, A. E. (2017). Media Relations in English Football Clubs. In **Zhang J. J. & Pitts, B. G.** (eds). *Contemporary sport marketing: Global perspectives*. Routledge.

Manoli, A. E. & Kenyon, J. A. (2018). Football and Marketing. In **Chadwick, S. M., Widdop, P., Parnell, D. y Anagnostopoulos, C.** (eds). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.

McCaskill, S. (2021). BT Sport and YouTube Will Stream UEFA Champions League And Europa League Finals In 4K For Free. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevemccaskill/2021/05/26/bt-sport-and-youtube-will-stream-uefa-champions-league-and-europa-league-finals-in-4k-for-free/?sh=ef60ac448be1>.

Sport Business Institute. (n.d.). TV Rights in Football - Premier League Analysis. *Sport Business Institute*. <https://www.sbibarcelona.com/newsdetails/index/403>.

Trevelyan, L. (n.d.). Does the selling of television rights for the Football Association Premier League infringe European Competition Law? *In Brief*. <https://www.inbrief.co.uk/football-law/selling-premiership-television-rights-european-law/>.

UEFA. (2022). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA. https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf.

Vizard, S. (2018). Could Amazon's Premier League rights deal mark its first move into ad-supported content? *Marketing Week*. <https://www.marketingweek.com/amazon-premier-league-rights-deal/>.

Wallenstein, A. y Spangler, T. (2018). YouTube TV Strikes Unprecedented Deal for Pro Sports TV Rights. *Variety*. <https://variety.com/2018/digital/news/youtube-tv-soccer-rights-los-angeles-football-club-1202682004/>.



