

DBA

IN MANAGEMENT AND TECHNOLOGY

Universidad Pontificia Comillas

**Doctor of Business Administration
in Management and Technology**

VALORACIÓN DE LOS DATOS DE LA IA Inteligencia Artificial EN LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

Autor: Rafael Jesús Contreras Chamorro
Director: Sergio García Saiz

MADRID | febrero 2024

"Detrás de cada esfuerzo exitoso, hay manos que apoyan y corazones que creen"

A mis padres Antonio y Guadalupe, a mis hijos Pilar y Rafa

AGRADECIMIENTOS

Me siento profundamente agradecido y honrado de poder compartir el éxito de mi tesis doctoral con personas que han sido fundamentales en este viaje. La realización de este trabajo ha sido un reto intelectual y personal en un momento de transformación en el que me encuentro.

La realización de este trabajo ha sido posible esencialmente por la comprensión infinita que me ha demostrado el director de esta tesis Prof. Dr. Sergio García Saiz. Acompañado de una capacidad de síntesis y de focalización espectacular ya que sin ellas todavía estaría navegando en el océano del conocimiento sin llegar a ningún puerto. Simplemente gracias.

A Montse, cuya generosidad, apoyo incondicional y amistad han sido faros de luz en los momentos más oscuros. Su presencia ha sido un recordatorio constante de la importancia de perseguir nuestros objetivos con pasión y determinación. Sin ella este trabajo jamás hubiera visto la luz. Eres una gran herencia.

A Manuel Galán, su enseñanza y ejemplo pasado sigue siendo mi referente. Gracias Manolo y gracias por la herencia.

Y no puedo dejar de agradecer a mi socio y amigo, Manuel Vizcaino, sin el que hubiera sido imposible la realización de este trabajo. Me ha enseñado el mundo del fútbol sin esconder nada, compartiendo su viaje conmigo.

A Pilu, a pesar de la distancia, por estar siempre ahí.

A mi Padre, que merece, de nuevo, un apartado aparte pues no tengo palabras para agradecer su ejemplo y el apoyo que siempre me ha dado en todo lo que he emprendido.

A mi Madre, que es la definición de familia, estar con ella es estar en casa. Por su sonrisa, su inteligencia, su saber estar y por el orgullo que siento de ser su hijo.

A Cristina, por su sonrisa permanente y por darme un pequeño precioso.

A mi hija Piluka, que está comenzando ahora su despegue en la vida adulta. A tu lado estaré dando todos los pasos, no tengas miedo y despega cariño.

A mi hijo Rafa, por que sepa entender el tiempo que no estoy con él y lo dedico al estudio y el trabajo, con la esperanza de que el día de mañana lo entienda y lo valore. Tu sonrisa me acompaña cada día.

INDICE GENERAL

PREFACIO _____	8
OBJETIVO Y ESTRUCTURA DE LA TESIS _____	11
PARTE I: MARCO TEÓRICO _____	14
CAPÍTULO 1: RELEVANCIA DE LOS DATOS _____	16
CAPÍTULO 2: RELEVANCIA DEL FÚTBOL _____	23
CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTIÓN DEL DATO _____	36
CAPÍTULO 4: ACTORES Y TABLERO DE JUEGO _____	46
1. Demandantes de datos _____	52
2. Oferentes de datos _____	68
3. Desarrollo del juego _____	84
PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO _____	96
CAPÍTULO 5: OBJETIVOS E HIPÓTESIS _____	96
4. Presentación y justificación de la investigación _____	96
5. Objetivos e hipótesis _____	99
CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES _____	101
6. Metodología _____	101
7. Conclusiones _____	192
CAPÍTULO 7: CASO DE ESTUDIO Y MODELO DE VALORACIÓN _____	199
9. Caso de estudio _____	199
10. Modelo de Valoración del dato _____	228
CAPÍTULO 8: VALIDEZ EXTERNA EN LOS CLUBES Y ORIENTACIONES FUTURAS _____	232
11. Conclusiones _____	238
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	241
ANEXOS _____	250
Anexo 1: Fase 1-Encuesta telefónica _____	251
Anexo 2: Fase 2-Encuesta telefónica _____	327
Anexo 3: Técnica Delphi-Formulario _____	362
Anexo 4: Técnica Metaplan _____	367
Anexo 5: Entrevista semiestructurada _____	371
Anexo 6: Comparativo audiencias TV y RRSS _____	385

INDICE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de proceso de analítica en sus diferentes estadios evolutivos desarrollado por la FIFA_____	19
Figura 2: Agentes de profesionalización en la industria del fútbol_____	51
Figura 3: Esquema de Demanda y Oferta de datos en el ámbito deportivo_____	52
Figura 4: Esquema de relaciones Oferentes de datos en la industria del Fútbol_____	68
Figura 5: Proceso gestión del dato_____	73
Figura 6: Proyecto de transformación LaLiga / Clubes_____	91
Figura 7: Estrategias para mejorar la experiencia en el fútbol_____	92
Figura 8: Base de datos de clubes-Benchmarks LaLiga_____	92
Figura 9: Foto del Éxito (Liga+Clubes)_____	94
Figura 10: Diseño de investigación_____	104
Figura 11: Proceso Data Cleansing_____	125
Figura 12: Estadio Nuevo Mirandilla Cádiz C.F.-_____	200

INDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango de edades por generación (Fuente: Elaboración propia)_____	24
Gráfico 2: % Consumo (tiempo) por formato (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	27
Gráfico 3: % Consumo (tiempo) por canal (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	28
Gráfico 4: Evolución USA (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	28
Gráfico 5: % Visto por canal (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	29
Gráfico 6: % horas vistas en plataformas streaming/total TV (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	30
Gráfico 7: % Estimación nuevo contenido acumulado añadido a Youtube (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	30
Gráfico 8: % Crecimiento TV de pago en España (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	31
Gráfico 9: Plataformas de TV de pago. Fuente: CNMC (Comisión nacional de los mercados y la competencia)_____	32
Gráfico 10: Demanda y oferta de datos en el deporte_____	57
Gráfico 11: Porcentaje de crecimiento económico de las Ligas de Fútbol_____	59
Gráfico 12: Porcentaje de cambios económicos en las Ligas de Fútbol_____	60
Gráfico 13: % de interés en el deporte (Fuente: PwC's Sports Survey)_____	62
Gráfico 14: Aumento de precios. Contención de la inversión en contenidos_____	64

Gráfico 15: Evolución de los ingresos de los derechos de retransmisión televisiva_____	65
Gráfico 16: Oferentes de datos en la industria del Fútbol por orden de peso porcentual_____	84
Gráfico 17: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº1_____	159
Gráfico 18: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº2_____	160
Gráfico 19: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº3_____	160
Gráfico 20: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº4_____	161
Gráfico 21: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº5_____	162
Gráfico 22: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº6_____	162
Gráfico 23: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº7_____	163
Gráfico 24: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº9_____	164
Gráfico 25: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº10_____	165
Gráfico 26: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº11_____	165
Gráfico 27: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº14_____	168
Gráfico 28: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº16_____	170
Gráfico 29: Matriz de correlación entre audiencias de tv, seguidores y engagement en RRSS_____	219

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rentabilidad OTTs_____	63
Tabla 2: Aprendizaje de Big Tech en Derechos Deportivos_____	65
Tabla 3: Respuesta de LaLiga en este entorno competitivo_____	66
Tabla 4: Fase preparatoria de la investigación_____	105
Tabla 5: Fase de recogida de información_____	106
Tabla 6: Fase analítica_____	106
Tabla 7: Fase de resultados y conclusiones_____	106
Tabla 8: Fase informativa_____	107
Tabla 9: Cronograma de las fases de investigación_____	107
Tabla 10: Fase 1-Encuesta telefónica: Situación Deportiva_____	114
Tabla 11: Fase 2-Encuesta telefónica: Contextualización_____	116
Tabla 12: Técnica Metaplan: Cuestiones_____	120
Tabla 13: Encuesta Telefónica Fase 1: Muestra (Abonados)_____	131
Tabla 14: Encuesta Telefónica Fase 1: Muestra (Simpatizantes)_____	133
Tabla 15: Encuesta Telefónica. Fase 2: Descripción de la muestra_____	134
Tabla 16: Técnica Delphi. Descripción de la muestra_____	135
Tabla 17: Técnica Metaplan: Perfil competencial participantes_____	136

Tabla 18: Obligaciones de las entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga_____	144
Tabla 19: Encuesta Telefónica. Fase 1: Descripción abonados Cádiz CF_____	148
Tabla 20: Encuesta Telefónica. Fase 1: Descripción Simpatizantes_____	149
Tabla 21: Fase 1 Encuesta telefónica: Leyenda escala Nivel de Satisfacción_____	149
Tabla 22: Encuesta telefónica. Fase 2: Leyenda escala Nivel de Satisfacción_____	155
Tabla 23: Cuestionario Delphi. Cuestión N°8_____	164
Tabla 24: Cuestionario Delphi. Cuestión N°12_____	166
Tabla 25: Cuestionario Delphi. Cuestión N°13_____	167
Tabla 26: Cuestionario Delphi. Cuestión N°15_____	169
Tabla 27: Cuestionario Delphi. Cuestión N°17_____	170
Tabla 28: Cuestionario Delphi. Cuestión N°18_____	171
Tabla 29: Cuestionario Delhi. Cuestión N°19_____	172
Tabla 30: Proceso Data Cleansing-Origen de datos_____	179
Tabla 31: Proceso Data Cleansing-Origen de datos 2_____	180
Tabla 32: Importe neto cifra de negocio sin contar derechos de tv _____	206
Tabla 33: Datos de audiencia TV, Seguidores RRSS, y Engagement en RRSS_____	217
Tabla 34: Calificaciones para los derechos de uso de los dato y de TV _____	226

PREFACIO

Hemos vivido un periodo inestable en lo económico durante los últimos tres años, pero el efecto más grave que hemos tenido es el desgaste emocional que ha tenido la pandemia. Una pandemia que ha modificado, de manera irreversible, nuestra forma de abordar el mundo. No nos referimos a que este trabajo verse sobre los resultados emocionales fruto de la pandemia, sino que como efecto colateral hemos aprovechado la modificación de tiempo y hábitos. En ese tiempo fue donde decidí avanzar en este trabajo y asumí la responsabilidad de esta investigación al encontrar un modelo de DBA que se adaptaba, en este caso, a mi realidad empresarial.

Esta es mi segunda tesis doctoral y me gustaría recordar aquí mi experiencia con la primera, cuya introducción decía, literalmente, *“escribir este trabajo ha supuesto un gran esfuerzo y dedicación, aunque también cierta liberación, ya que me ha permitido contrastar mi desempeño profesional con la literatura existente, y en cierto modo ha representado un espacio sobre el que expresar muchas inquietudes generadas por el camino.”*

Esta es la realidad con la que se ha abordado el proceso intelectual que supone la elaboración de una investigación y que, en mi caso, refleja asimismo la expresión intelectual de mi trayectoria profesional. Decía también en la introducción de mi primera tesis doctoral que *“se podría afirmar que la presentación de esta investigación es la culminación teórica de este periodo”*. Este no ha sido el caso, la experiencia aquí ha sido la de proyectar el desarrollo profesional en el que me encuentro inmerso.

Durante este periodo me he incorporado a la industria del fútbol como accionista, en primera instancia, pasando a asumir responsabilidades ejecutivas de primer nivel poco después. Esto me ha permitido estar presente en los órganos de gobierno de las instituciones que dirigen el fútbol español, lo que ha sido extremadamente útil para el desarrollo de esta investigación.

El objetivo originario de esta investigación consistía en desarrollar un modelo de valoración de los derechos de los datos generados por la industria del fútbol profesional en España. A efectos de este trabajo, el concepto de *'dato'* se refiere a cualquier pieza de información cuantitativa o cualitativa que puede ser recopilada, analizada y utilizada (Veldkamp, 2023) en todos los ámbitos de la industria del fútbol. Así pues, en el planteamiento primigenio, se trataba el dato como un activo en sí mismo, cuyo valor era independiente de su uso y gestión. Pero pronto la realidad económica y empresarial se superpuso a este enfoque.

Una de las principales conclusiones que emergen del presente trabajo es que el valor intrínseco de los datos, como activo independiente, es realmente ínfimo en comparación con el potencial valor que tienen como input de otras tecnologías en una "economía de datos". De la misma manera que el petróleo es un bien valioso en la economía mundial principalmente porque es necesario para, por ejemplo, alimentar coches o aviones con los que propulsarnos; el valor primordial de los datos yace en su condición de combustible de otras áreas y tecnologías, como el *business analytics* y la inteligencia artificial (IA), que impulsan a una empresa.

Así pues, el objetivo más importante de esta disertación consistirá en entender la forma en la que la gestión de datos, como un todo, contribuye a la creación de valor en la industria del fútbol español. Para ello, se llevarán a cabo distintos análisis de campo, incluyendo técnicas Delphi, Metaplan, y entrevistas semiestructuradas con los principales actores sobre el tablero de juego. Esto permitirá conocer en profundidad la forma, actual y potencial, en la que los datos crean valor en la industria, pero también conocer las principales inquietudes, expectativas, y problemática a la que se enfrentan clubes y asociaciones profesionales.

Seguidamente, con objeto de testear en la práctica las principales vías de creación de valor a través del uso de datos en un club de fútbol a las que se llegó a través de las metodologías anteriores, se desarrolla un caso de estudio empírico en un club profesional de primera división española. De esta manera podemos observar de primera mano cómo y cuánto valor aporta la gestión de datos en el caso específico de un club de fútbol.

Por último, partiendo del conocimiento profundo sobre la forma en la que los datos (y su gestión) aportan valor en la industria del fútbol, se desarrolla un modelo de valoración general usando como referencia la valoración de los derechos de Televisión (TV). Los derechos de TV son negociados periódicamente por clubes (a través de LaLiga) y operadores de TV y, como se mostrará en el desarrollo de esta tesis, las fuerzas que impulsan su valor de compraventa están íntimamente correlacionadas con las fuentes de valor potencial de la gestión de datos.

OBJETIVO Y ESTRUCTURA DE LA TESIS

El objetivo fundamental de esta tesis doctoral es comprender cómo la gestión de datos puede generar valor en la industria del fútbol profesional, identificando los factores clave que contribuyen a este valor, y los principales problemas y amenazas para convertir el valor potencial en realidad. La culminación de este trabajo consiste en un modelo de valoración general que mida el impacto económico de la gestión y uso de datos en el sector del fútbol profesional en España.

Para el desarrollo y consecución de este objetivo general, este trabajo se ha estructurado en dos apartados principales: el marco teórico (capítulos 1 al 4) y el estudio empírico (capítulos 5 al 9). El primero de los bloques anteriores introduce el contexto general de la gestión de datos en el fútbol, haciendo hincapié en los principales actores y el tablero de juego, lo que será clave a la hora de entender la forma en la que los datos generan valor, pero también la forma en la que se negocian. Una vez establecidas las vías principales de creación de valor a través de la gestión de datos, la segunda parte de esta tesis se adentra en un ejercicio empírico para entender la perspectiva de los distintos protagonistas del mundo del fútbol a la hora de asignar valor a la gestión de datos y testear en la práctica el poder de creación de valor de cada una de las vías determinadas.

A continuación, se resumen las principales conclusiones de cada capítulo:

El capítulo 1 aborda la relevancia de los datos en el contexto económico actual, subrayando cómo las principales empresas del mundo confían en la gestión de datos para generar valor. La inteligencia artificial (IA), apoyada en el big data, se presenta como una herramienta estratégica necesaria para el éxito empresarial, mejorando la eficiencia, personalización, innovación y seguridad. El protagonismo de los datos en el futuro de cualquier industria es, por tanto, innegable, dada su condición de principal materia prima de la inteligencia artificial. La industria del fútbol no es ajena a dicho desarrollo económico, pero está, todavía, en una fase muy incipiente dado el potencial.

El capítulo 2 se centra en la relevancia del fútbol desde una perspectiva económica y social, destacando cómo la industria del fútbol profesional en

España genera una actividad económica significativa que se traduce, además, en una gran generación de empleo. Este capítulo examina, también, los cambios en los hábitos de consumo de los aficionados, especialmente entre las diferentes generaciones. La creciente preferencia del aficionado joven por las plataformas OTT (Over The Top) y redes sociales indica un cambio en la forma en que se consume el deporte y se interactúa con los contenidos deportivos. La gestión de datos aparece aquí como una herramienta clave para enriquecer la experiencia del aficionado y generar nuevos ingresos en la industria del fútbol.

En el capítulo 3, se aborda cómo la explotación estratégica de los datos puede potenciar la gestión empresarial desde un marco conceptual tradicional de finanzas corporativas. El análisis, obtención y gestión de datos pueden crear valor incrementando la rentabilidad y reduciendo riesgos. En el contexto del fútbol, las implicaciones de la gestión de datos para potenciar el valor de un club pasan por mejorar la experiencia de los aficionados, el rendimiento deportivo de los jugadores, o el desarrollo de estrategias comerciales. Este nuevo enfoque abre la puerta a un cambio en el modelo de negocio, subrayando la necesidad de una reorientación hacia un modelo de gestión basado en datos para asegurar la posición competitiva y sostenibilidad en el mercado.

El capítulo 4 discute los actores clave (oferentes y demandantes de datos) y el "tablero de juego" en la industria del fútbol. Entre otros, este capítulo subraya la creciente demanda de datos por parte de distintas tecnologías que están revolucionando la experiencia del aficionado y la gestión deportiva. Además de clubes y asociaciones, existen distintos actores con gran importancia en el sector que usan y demandan datos continuamente como agencias de scouts o casas de apuestas. Entre los distintos actores, el análisis resalta el rol crucial de los clubes y equipos profesionales en el ecosistema del fútbol como oferentes y, a la vez, demandantes de datos. Es para ellos especialmente relevante conocer el valor añadido generado por una gestión eficiente de los datos, en tanto en cuanto esto les permitirá abrir nuevas vías de ingresos y crecimiento, tanto en el empleo directo de estos datos como a través de su comercialización a terceros.

El capítulo 5 recoge el planteamiento de las distintas hipótesis a testear empíricamente en la investigación. En general, se formulan hipótesis en tres dimensiones: (i) sobre la creación de valor del dato en la industria del fútbol; (ii)

sobre los determinantes del valor creado por los datos; y (iii) sobre las consecuencias de las fuentes de creación de valor para la comercialización de los datos.

El capítulo 6 contiene la descripción de los distintos métodos y técnicas usados en la investigación de campo. Estos incluyen técnicas de análisis documental, técnicas Delphi, Metaplan, entrevistas semiestructuradas, y modelos de decisión multicriterio. A continuación, se detallan los principales resultados de cada técnica, dando soporte (o no), a las distintas hipótesis formuladas.

El capítulo 7 comienza presentando un caso de estudio que lleva a la práctica las conclusiones obtenidas en el capítulo 6 en un club de primera división española, el Cádiz CF. Este caso pretende servir como experimento de campo sobre cómo las distintas fuentes de creación de valor de la gestión de datos teorizadas pueden usarse con éxito en la práctica. Tras esto, se trata de aunar los resultados obtenidos de las distintas metodologías para aproximar un modelo de valoración general sobre los derechos de los datos en la industria del fútbol. El modelo, extraordinariamente simple, trata de generalizar el caso específico tratado en el capítulo 7 a la industria del fútbol profesional en España, usando los valores de compraventa de derechos de televisión como referencia base.

Finalmente, en el Capítulo 8, se exponen las principales conclusiones, se discuten las limitaciones propias del estudio en relación y se establecen las principales vías de investigación futura.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

Los datos son uno de los activos más importantes y valorados de la economía moderna. En pleno siglo XXI, las empresas más valiosas del mundo lo son precisamente por cómo generan, gestionan, y comercializan sus datos (Veldkamp, 2023). Desde gigantes tecnológicos hasta pequeñas empresas, el aprovechamiento eficaz de los datos ha demostrado ser un factor crítico para el éxito empresarial (Birch et al., 2021).

En las últimas décadas, hemos sido testigos de una explosión en la generación y el almacenamiento de datos, impulsada por la digitalización de la economía y el avance de la tecnología (Sturgeon, 2021). El cambio tecnológico propiciado por esta nueva *"economía de los datos"* ha supuesto un giro radical en muchas de las fuentes de riesgo y rentabilidad de todo tipo de empresas (Lambrecht and Tucker, 2015; Chiou and Tucker, 2017; Goldfarb and Tucker, 2019). Los datos y la tecnología que alimentan (e.g., Inteligencia Artificial) son ya una de las principales fuentes de innovación en producto, propulsando el crecimiento de las principales empresas del mundo (Babina et al., 2024).

Sin embargo, el valor de los datos para una organización no es siempre inmediato ni fácil de medir, pues existe una desconexión importante entre la facturación monetaria presente generada por los datos y su potencial valor realizado en el futuro (Veldkamp, 2023). La empresa Amazon, por ejemplo, ahora considerada bajo todos los estándares como uno de los grandes gigantes tecnológicos de nuestro tiempo, perdió dinero durante años. Esto hace que muchas veces se haya pasado por alto la relevancia de los datos, así como la inversión necesaria para su generación y gestión. Es por tanto evidente que su valoración representa uno de los principales desafíos a nivel académico y profesional del panorama empresarial.

Diversos autores han tratado de contribuir al entendimiento de la forma en la que los datos crean valor dentro de una organización. Entre estos autores destaca Mikalef et al (2020) quien nos ofrece una revisión sistemática de las capacidades de análisis de grandes datos y establecen como estos pueden agregar valor de negocio a las empresas. Por su parte, Grover et al. (2018) desarrolla un marco de investigación para entender cómo el análisis de grandes datos crea valor

estratégico de negocio. Por otro lado, Haberly et al (2019) trata de determinar cómo se pueden monetizar y valorar los activos digitales.

En un reciente artículo, Veldkamp (2023) sintetiza los principales enfoques a la hora de establecer el valor que los datos tienen para una organización. Estos métodos tienen en cuenta los distintos problemas (e.g., coste de almacenamiento y obtención de datos) y oportunidades (e.g., incremento en facturación) que la economía de datos presenta, pero lo hacen desde una perspectiva macroeconómica agregada.

Estos trabajos han contribuido a avanzar el conocimiento sobre la forma en la que los datos crean valor para una empresa de manera agregada o general. No obstante, la relación intrínseca entre el valor del dato y su comercialización y uso potencial por distintos agentes y de determinadas formas hace necesarios estudios más pormenorizados que desgranen las principales fuentes de valor de la gestión de datos en sectores específicos.

Este es, precisamente, el objetivo de esta tesis doctoral; entender la forma en la que la gestión de datos aporta valor en la industria del fútbol profesional, identificando los principales determinantes de ese valor para desarrollar un modelo de valoración que permita cuantificar el potencial económico de los datos en el sector. Para ello, a continuación, comenzamos por discutir en detalle las principales fuentes de ventaja competitiva que los datos aportan en el mundo empresarial y en la industria del fútbol profesional en particular.

CAPÍTULO 1: RELEVANCIA DE LOS DATOS

El uso de datos en el mundo empresarial actual

Anteriormente, los datos se consideraban simplemente un subproducto de las operaciones comerciales. Sin embargo, con el advenimiento de la analítica de datos y la inteligencia artificial, los datos se han convertido en un activo estratégico que impulsa la innovación, la eficiencia y la competitividad. El dato es la materia prima clave para las tecnologías de IA (Fedyk, 2016).

La IA no es solo una herramienta tecnológica avanzada; es una necesidad estratégica para la empresa moderna. Ofrece mejoras significativas en eficiencia, análisis de datos, personalización, innovación, competitividad en el mercado y seguridad (Lee et al., 2019).

A medida que la tecnología continúa avanzando, la integración de la IA en las operaciones empresariales se volverá aún más crítica, definiendo el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el futuro digital. Las empresas que reconocen y adoptan el poder de la IA estarán mejor posicionadas para liderar en sus respectivas industrias. Podemos citar de ejemplo de aplicación, cómo la IA mejora el rendimiento operativo en la industria manufacturera (Dubey et al., 2020).

La relación entre la inteligencia artificial (IA) y el big data es inherentemente sinérgica y su éxito depende en gran medida de la posesión y la gestión adecuada de los datos. La IA requiere de grandes volúmenes de datos para aprender, mejorar los procesos de toma de decisiones y perfeccionar sus análisis predictivos. Por tanto, el big data actúa como el combustible que alimenta la evolución de la toma de decisiones de la IA, ya que puede ser explorado y analizado para obtener información y perspectivas valiosas. Autores como Duan et al. (2019) exploran en línea con lo expuesto la evolución y los desafíos en torno al uso de la IA para la toma de decisiones en la era del Big Data.

Las empresas que poseen extensas cantidades de datos de alta calidad tienen una ventaja significativa porque estos datos permiten a los algoritmos de IA aprender y ajustarse más rápidamente, lo cual es crucial para su éxito. La IA trabaja mejor cuando tiene acceso a grandes cantidades de datos ricos, ya que

esto le permite superar los enfoques tradicionales. Ntoutsis et al (2020) nos proporciona una visión general de los sesgos en los sistemas de IA impulsados por datos, destacando la importancia de manejar adecuadamente los datos para evitar resultados sesgados.

Nuestros hallazgos implican que los beneficios de la IA dependen en gran medida de quién posee el big data. Si bien los datos no son rivales (los datos pueden ser utilizados por cualquier número de empresas simultáneamente), el trabajo teórico reciente sugiere que, por temor a la destrucción creativa, las empresas pueden optar por acumular datos de su propiedad, lo que lleva a un uso ineficiente de los datos no rivales (Babina et al., 2024).

La propiedad de los datos se vuelve crítica porque quienes los poseen no solo tienen el control sobre el recurso más valioso para alimentar la IA, sino que también pueden establecer la dirección del desarrollo de la IA y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Ghasemaghaei & Calic (2020) evalúan cómo las características específicas del big data afecta el rendimiento de la innovación de las empresas impulsada por la IA, destacando que más datos no siempre significan mejores resultados.

El presente de los datos en la industria del fútbol

La industria del fútbol no es inmune a la revolución del dato. En los últimos años, los clubes, ligas y organismos deportivos han reconocido el valor económico de los datos en la toma de decisiones estratégicas, la optimización del rendimiento deportivo y la participación de los aficionados. Hay bastantes ejemplos de aplicación en la industria del fútbol español, la creación de LaLiga Tech (actualmente Sportian) es la gran apuesta del fútbol español para su desarrollo tecnológico y por ende la gestión de los datos para el desarrollo de la liga de fútbol profesional.

La industria del fútbol, tradicionalmente guiada por la intuición y el talento natural, está experimentando una transformación significativa con la revolución de la gestión de los datos. Esta transformación se basa en la creciente disponibilidad y sofisticación del análisis de datos, lo que permite una comprensión más profunda de todos los aspectos del juego.

El fútbol ha comenzado a integrar tecnologías avanzadas de recopilación y análisis de datos, como el seguimiento en tiempo real de los jugadores y el análisis de rendimiento basado en algoritmos.

El Real Madrid entre otros, es un ejemplo destacado de un club de fútbol que ha invertido en tecnología y análisis de datos de la mano de Microsoft, para medir y mejorar el rendimiento de sus jugadores, prevenir lesiones y big data para sus aficionados, mediante una aplicación para conocer a su afición, compuesta por millones de personas en todo el mundo. *"El Big Data no te gana partidos, pero ayuda"* (Ancelotti, entrenador Real Madrid CF, 2024).

La liga de fútbol inglesa, Premier League, ha implementado de la mano de Oracle iniciativas de análisis de datos para mejorar la experiencia del espectador y aumentar la participación de los aficionados, ofreciéndole a estos últimos los nuevos paneles interactivos, únicos en su tipo, que ilustran los detalles con datos detrás de los logros de los mejores jugadores. Estos nuevos paneles de control ofrecen una mirada más profunda a las estadísticas de los jugadores a medida que alcanzan hitos importantes en sus carreras. Construidos con diseño web adaptativo, con datos del juego de Stats Perform, los paneles de control les permiten a los fans de la Premier League comprender y analizar mejor el rendimiento en el campo de juego de sus jugadores favoritos desde cualquier dispositivo.

Mientras que los usuarios disfrutan de interactuar con las capacidades de visualización de datos en tiempo real de Oracle Analytics Cloud, la escalabilidad y el rendimiento de Oracle Autonomous Data Warehouse permiten que los nuevos paneles de control muestren datos y respondan a los usuarios con una velocidad y una flexibilidad inigualables.

Esta misma tecnología otorga los premios de la Premier League al "gol más poderoso" y a la "remontada más improbable" al final de cada temporada, por caso. *"La relación entre los jugadores y los fans es el pilar fundamental de nuestro deporte, y estamos constantemente buscando nuevas formas de mejorar esa participación"* (Will Brass, director comercial de la Premier League).

La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), lleva el análisis del rendimiento a una dimensión totalmente nueva. Utiliza datos para informar de decisiones estratégicas sobre la organización de los torneos, asignación de recursos y el desarrollo de fútbol a nivel mundial. Además, la FIFA proporciona a los entrenadores y jugadores de todo el mundo un recurso abierto que armoniza conocimientos técnicos y desarrolla todas las categorías del fútbol, para comprender mejor las tendencias y la evolución del juego al máximo nivel. El análisis intensivo de datos implica que se recopilan más de 15.000 puntos de datos de cada partido, ofreciendo a los analistas del equipo, entrenadores, jugadores, periodistas y aficionados nuevas perspectivas que los ayuden a entender mejor el juego y disfrutar de él.

"El lenguaje del fútbol de la FIFA es el alfabeto de la recopilación de datos, y nos ayuda a sacar conclusiones de lo que está pasando en el campo de fútbol y a entender mejor lo que está pasando en el campo de fútbol" (Arséne Wenger, Director de Desarrollo del fútbol mundial de la FIFA).

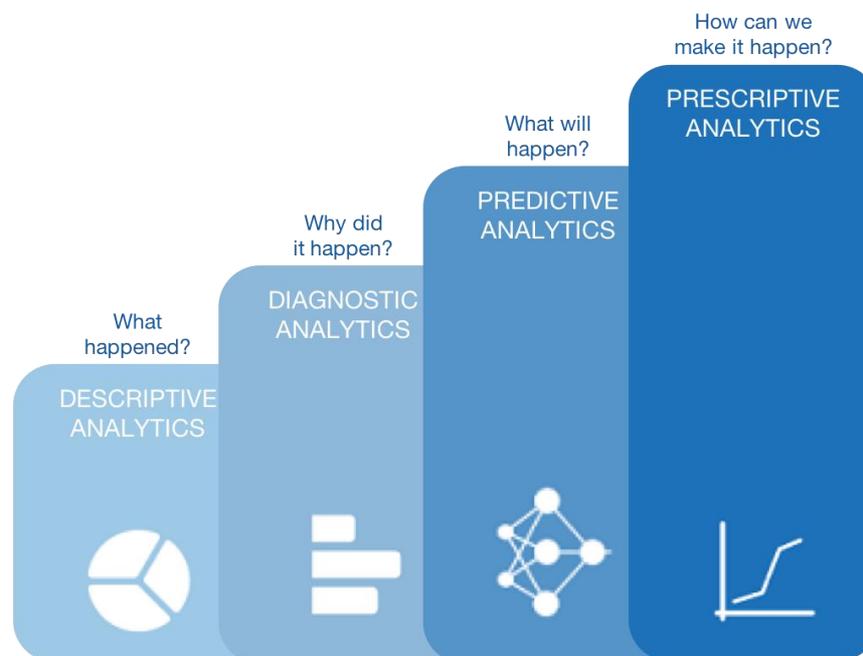


Figura 1: Modelo de proceso de analítica, en sus diferentes estadios evolutivos desarrollado por la FIFA.

En conclusión, la evolución económica del dato como un activo valioso es evidente tanto en el mundo empresarial como en la industria del fútbol. A medida que continuamos avanzando en la era digital, el aprovechamiento efectivo de los

datos seguirá siendo un factor clave para el éxito y la competitividad en diversos ámbitos económicos y deportivos.

¿Qué más puede aportar la gestión de datos en el fútbol?

La industria del fútbol está en un punto de inflexión, donde la gestión de los datos está empezando a jugar un papel crucial en todas las facetas del deporte. Aunque hay desafíos y escepticismo, la tendencia hacia una mayor adopción de análisis de datos es clara. La combinación de intuición humana con análisis de datos robustos promete llevar el fútbol a nuevos escenarios, optimizando el rendimiento y transformando la estrategia del juego. **La gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** es esa combinación tan necesaria y a la vez suficiente para el modelo de gestión de la industria del fútbol.

Calcular una estimación precisa del valor de los derechos de uso de los datos generados en la industria del fútbol en todas sus vertientes es un desafío considerable debido a la complejidad y la diversidad del mercado. Los datos en la industria del fútbol pueden incluir estadísticas de juego, datos de rendimiento de los jugadores, información sobre aficionados, datos financieros de los clubes, entre otros. El valor de estos datos puede variar significativamente según su uso, como para análisis de rendimiento deportivo, apuestas deportivas, medios de comunicación, marketing y ventas, entre otros.

Algunos factores que complican la estimación incluyen:

- **Diversidad de fuentes y tipos de datos:** Los datos provienen de múltiples fuentes, incluidos clubes, ligas, federaciones, y empresas de análisis deportivo.
- **Acuerdos de licencia variables:** Los derechos de uso de datos pueden ser objeto de acuerdos de licencia exclusivos o no exclusivos, con términos y precios muy variados.
- **Mercados geográficos diferenciados:** El valor de los datos puede variar enormemente entre diferentes mercados geográficos, dependiendo de la popularidad del fútbol y de las leyes de derechos de datos locales.

- Evolución tecnológica y de mercado: Las nuevas tecnologías y aplicaciones de datos, como el análisis avanzado y el machine learning, están aumentando constantemente el valor de los datos en el fútbol.

La industria deportiva se está recuperando de la pandemia de COVID-19 con un retorno a los niveles de crecimiento previos a la pandemia en todas las principales corrientes de ingresos, y señala un optimismo y confianza crecientes dentro de la industria (PwC, 2023).

Además, un artículo del Sports Business Journal sobre el informe de PwC sugiere que las áreas de crecimiento potencial y de impacto para las propiedades deportivas en el corto plazo incluyen las apuestas deportivas, la expansión del inventario publicitario, el compromiso digital con los fans y abordar temas de diversidad, equidad e inclusión.

Estas tendencias y oportunidades indican que el valor de los datos en la industria deportiva, incluido el fútbol, es significativo y creciente, especialmente en áreas como el compromiso de los aficionados y las asociaciones de marca, donde los datos pueden ser cruciales para personalizar la experiencia de los aficionados y abrir nuevas vías de ingresos. Sin embargo, para una estimación numérica específica del valor de los derechos de uso de datos en el fútbol, sería necesario un análisis más detallado que considere los distintos mercados, tipos de datos y cómo estos se comercializan actualmente dentro de la industria.

Finalmente, el fútbol, como industria, ha sido tradicionalmente impulsado por la intuición, la experiencia y el talento. Sin embargo, en la era moderna, los datos están redefiniendo la forma en que se juega, se administra y se consume el deporte rey. Yasseri (2021) concluye "tras analizar más de 88.000 partidos de las 11 mayores ligas del mundo que el deporte que más pasiones jamás ha levantado se está convirtiendo en algo cada vez más predecible" (Maimone & Yasseri, 2021).

En la toma de decisiones estratégicas, los datos ofrecen a los clubes y las ligas información crucial sobre el rendimiento de los jugadores, las tácticas más efectivas y las tendencias del mercado. En su libro "Soccernomics", Kuper & Szymanski (2018) argumentan que "el análisis de datos ha cambiado la forma en que los clubes reclutan jugadores, diseñan tácticas y evalúan el rendimiento".

Los clubes ahora invierten en equipos de análisis de datos para desentrañar patrones y tendencias que anteriormente pasaban desapercibidos. El valor económico del dato también se refleja en la monetización de la audiencia. Los datos permiten a los clubes y a las ligas comprender mejor a sus seguidores y ofrecer experiencias personalizadas que aumentan la participación y la lealtad.

Como afirma Schlosser (2023), vicepresidente de MLS Digital, "En un futuro no muy lejano, prevemos la personalización a nivel individual, ya sean los momentos destacados de su equipo favorito, los jugadores de su equipo de fantasía o su tipo de contenido preferido: goles, habilidades, fanáticos, lo que sea."

CAPÍTULO 2: RELEVANCIA DEL FÚTBOL

Este estudio se centra en las implicaciones financieras y de creación de valor derivadas del uso y exploración de datos en la industria del fútbol profesional en España. En sectores dedicados al deporte y entretenimiento, donde buena parte del negocio se basa en la atracción de atención a través de espectadores y fans, el papel del dato resulta especialmente relevante.

“El fútbol es el vivo reflejo de la economía de un país”(De Liébana, 2016). Esta afirmación del economista J.M. Gay de Liébana subraya la importancia del deporte en la economía actual. Algo que también revelan las cifras expuestas. En la temporada 2021/2022, la industria del fútbol profesional en España generó una actividad económica de 18.350 MM €, lo que representa un 1,44% sobre el PIB nacional y alrededor de 194.381 puestos de trabajo a jornada completa (KPMG, 2023).

Estas cifras indican la importancia de la industria del fútbol como motor económico, nacional e internacionalmente. El estatus del fútbol como el deporte más grande en el mundo parece incontestable a la luz de las cifras. Por ejemplo, los datos de 18 mercados en América, Europa, Medio Oriente y Asia muestran que el fútbol supera constantemente al resto de deportes. En 2017, el 43% de dichos mercados corresponde al fútbol que equivalía a 736 millones de personas en dichos mercados. El baloncesto ocupa claramente el segundo lugar del mercado, con el 36 % ó 626 millones de personas, en 2017. Al final del grupo, el rugby atrajo el interés del 12 % (207 millones) en 2017 (Sportsiem et al., 2018).

Nuevos hábitos de consumo del aficionado deportivo

Hoy en día el fútbol es el deporte más seguido y con mayor número de practicantes a nivel mundial (Magagnini, 1998). Según la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) el Mundial de Rusia 2018 fue visto por más de 3.500 millones de personas. 1.120 millones de personas vieron por lo menos un minuto de la victoria de Francia sobre Croacia en el partido por el título.

Estos números abrumadores se ven, sin embargo, matizados por las perspectivas de futuro de la industria, especialmente en lo que respecta al ‘fan base’. Parece

claro que vivimos con seguridad una modificación de la población más joven, especialmente respecto a la forma en la que consumen contenido, viven la experiencia y se incorporan al mundo del fútbol.

“Los hábitos de consumo están cambiando – OTTs, RRSS, highlights, near-live. El interés en el deporte se mantiene”(PwC, 2023).

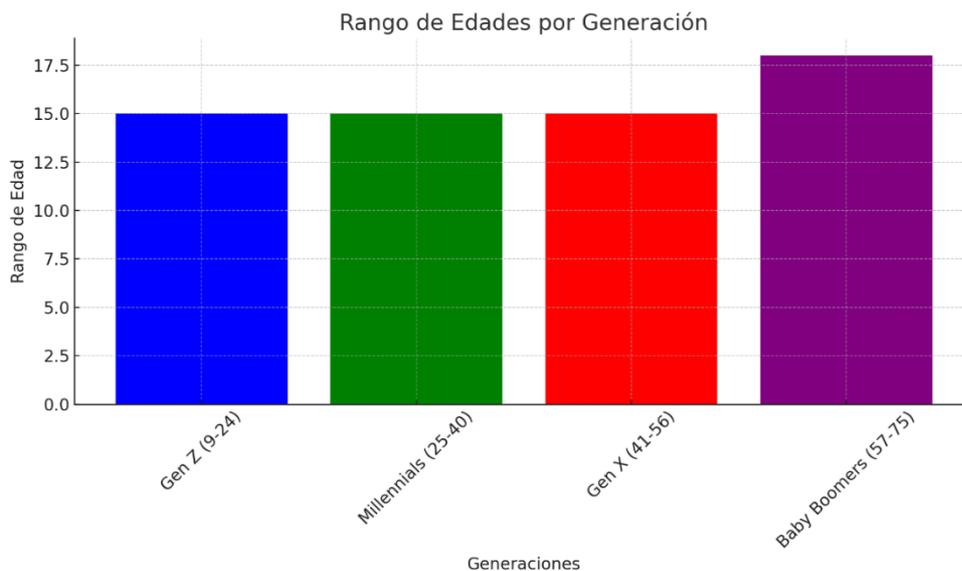


Gráfico 1: Rango de edades por generación (Fuente: Elaboración propia)

El gráfico 1 representa el rango de edades para cada una de las generaciones utilizadas en el trabajo de PwC (2023):

- Gen Z (9-24)
- Millennials (25-40)
- Gen X (41-56)
- Baby Boomers (57-75)

Cada barra indica la amplitud del rango de edades dentro de cada generación. Por ejemplo, la Gen Z abarca unos 15 años, desde los 9 hasta los 24 años, mientras que los Baby Boomers cubren un rango de aproximadamente 18 años, de los 57 a los 75 años. Este tipo de visualización ayuda a entender rápidamente la distribución de edades dentro de cada cohorte generacional.

Se observa que la Generación Z tiene un 44% de interés en deportes y un 17% de disposición a pagar, los Millennials un 40% y 18% respectivamente, y así sucesivamente disminuye ligeramente con las generaciones mayores (PwC, 2023).

Los Millennials y la Generación Z lideran en el uso de OTT y RRSS, mientras que la Generación X y los Baby Boomers prefieren más la televisión tradicional. La preferencia por contenido en vivo disminuye con las generaciones más jóvenes, mientras que los resúmenes y los contenidos de audio/prensa/documental son más populares entre las generaciones mayores. Se señala que las generaciones más jóvenes están cambiando la forma en que consumen deportes, aunque su interés es más concentrado y con mayor disposición a pagar (Marne et al., 2018).

Se menciona una dinámica similar en los mercados internacionales en comparación con Europa, destacando que en Asia el consumo tiende a centrarse en clips/highlights en contraste con los partidos en directo.

Dada la importancia que tienen los seguidores a la hora de determinar los ingresos por derechos de TV, merchandising, u otras fuentes de ingresos para asociaciones y clubes, Gallegos et al. (2019) señalan que desde la industria se busca continuamente la forma de enriquecer la experiencia del fan. Esto da lugar a la aparición de nuevas formas de contenido e información y una de las principales fuentes son los datos generados en la industria del fútbol.

Muy interesante el trabajo de Ganesh Anand & Srinivas Nagunuri (2020), que investiga las preferencias y comportamientos de consumo de OTT de la Generación Z durante el período de confinamiento, ofreciendo insights sobre su interacción con los medios digitales.

En la moderna arena del deporte, específicamente en el fútbol, la manera en que las diferentes generaciones se relacionan y consumen este fenómeno cultural varía de manera significativa. La encuesta reciente (PwC, 2023) ha revelado diferencias clave en el porcentaje de interés en deportes y la disposición a pagar por contenido relacionado, trazando un panorama fascinante del consumo deportivo audiovisual entre la Gen Z, los Millennials, la Gen X y los Baby Boomers.

La Generación Z, compuesta por jóvenes de 9 a 24 años, muestra un robusto interés en el fútbol con un 60%. Sin embargo, su disposición a pagar por contenido deportivo es notablemente baja, solo un 17%. Esto sugiere una discrepancia entre el entusiasmo y la realidad económica o una preferencia por plataformas de contenido gratuito o más económico, como las redes sociales o los servicios de streaming que ofrecen suscripciones compartidas o promociones para estudiantes. Viswanathan & Durairaj (2023) han examinado el patrón de consumo de medios OTT y su impacto en el bienestar psicológico de la Generación Z, indicando que los medios desempeñan un papel importante en las vidas de las personas de la Generación Z, siendo los teléfonos móviles los más importantes.

Los Millennials, aquellos entre 25 y 40 años, no se quedan atrás con un 55% de interés en el fútbol. Su voluntad de pagar por ver este deporte es ligeramente mayor que la de la Gen Z, situándose en un 18%. Este grupo ha crecido con la evolución de Internet y, por lo tanto, está más inclinado a utilizar plataformas digitales para acceder al contenido deportivo, aunque su capacidad o disposición para pagar por él no es mucho mayor que la de la Gen Z.

La Gen X, con edades comprendidas entre los 41 y 56 años, muestra un interés del 49% en el fútbol. Aunque están menos interesados en comparación con las generaciones más jóvenes, presentan una mayor voluntad de pago del 19%. Este dato podría reflejar una mayor estabilidad financiera o una valoración más tradicional del contenido, con una mayor predisposición a invertir en sus intereses.

Por último, los Baby Boomers, de 57 a 75 años, aunque tienen el menor interés en el fútbol con un 47%, son los que muestran una mayor disposición a pagar, con un 24%. Este grupo podría valorar más la experiencia de ver partidos en vivo y estar más acostumbrado a los modelos de suscripción de televisión tradicional, lo que explicaría su mayor voluntad de pago.

Estos datos nos indican un cambio generacional en la forma de consumir fútbol. Mientras que las generaciones más jóvenes se inclinan por el acceso digital y las plataformas de streaming, la generación mayor aún conserva la costumbre de pagar por el contenido de calidad, posiblemente debido a una mayor apreciación

del valor de la producción y transmisión de los eventos deportivos. Esta información es crucial para los distribuidores de contenido deportivo y los clubes de fútbol, quienes deben adaptar sus estrategias de mercado para satisfacer las expectativas y hábitos de consumo de cada generación.

El interés en los deportes se mantiene, pero hay un cambio notable en los hábitos de consumo y los canales de distribución audiovisual. Como se observa en el siguiente gráfico, se está produciendo un giro desde el consumo directo y la televisión lineal hacia formatos como highlights, near-live, y redes sociales, así como un incremento en la preferencia por plataformas OTTs, marcando una tendencia global en la industria.



Gráfico 2: % Consumo (tiempo) por formato (Fuente: PwC's Sports Survey)

La Generación Z dedica un 15% a contenido en vivo, un 50% a repeticiones o resúmenes y un 35% a contenido de audio o documentales. Los Millennials dedican un 18% a contenido en vivo, un 38% a repeticiones o resúmenes y un 44% a contenido de audio o documentales. Los datos de las Generaciones X y Baby Boomers también se muestran con distintas distribuciones de preferencias.



Gráfico 3: % Consumo (tiempo) por canal (Fuente: PwC's Sports Survey)

El gráfico 3 ilustra claramente que la preferencia por TV Lineal/Pago disminuye con las generaciones más jóvenes, mientras que el uso de OTT y RRSS es mayor en las generaciones más jóvenes, especialmente en la Gen Z. Por otro lado, los Baby Boomers muestran una fuerte preferencia por la TV Lineal/Pago.

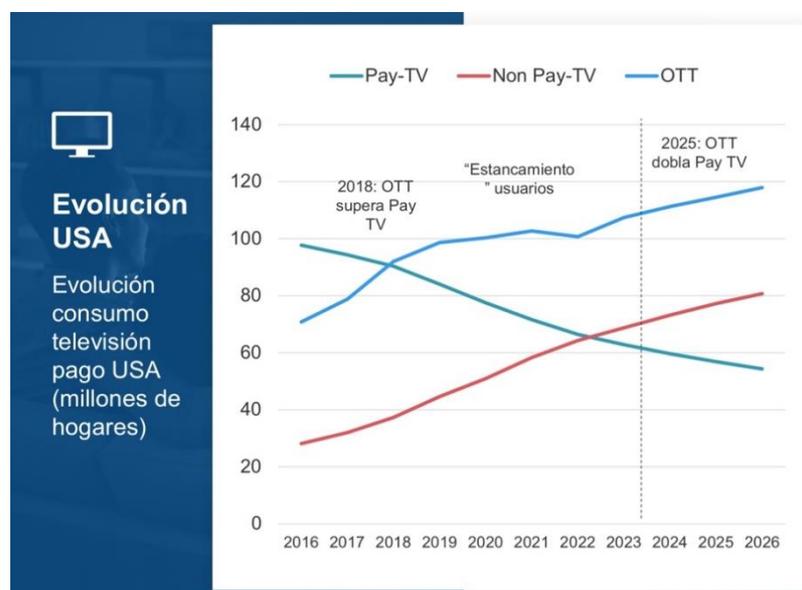


Gráfico 4: Evolución USA (Fuente: PwC's Sports Survey)

La industria audiovisual continúa su transformación, el "cord-cutting" sigue progresando a favor de las OTTs. "Cord cutting" en el contexto empresarial se refiere generalmente a la tendencia de los consumidores de cancelar o renunciar a sus suscripciones a servicios de televisión por cable o satélite tradicionales, optando en su lugar por servicios de transmisión de video en línea o plataformas

de contenido digital. Esta tendencia ha obligado a las empresas de medios y entretenimiento a reevaluar sus modelos de negocio, estrategias de distribución y ofertas de contenido.

Por primera vez, en Estados Unidos y como se refleja en el gráfico 4, hay más hogares sin pay-TV que con pay-TV, se consolida la migración hacia OTT, si bien el crecimiento de las OTTs empieza a estar limitado. Entramos en la fase de rentabilizar el nuevo modelo de distribución.



Gráfico 5: % visto por canal (Fuente: PwC's Sports Survey)

Podemos observar en el gráfico 5, que hay un aumento en la categoría de "Streaming" de 32,4% a 36,1% y un ligero incremento en "Otros" de 10,1% a 10,7% de un año a otro. Por otro lado, las categorías de "Cable" y "Broadcast" muestran una disminución en los porcentajes de visualización. "Cable" disminuye de 31,8% a 28,3% y "Broadcast" de 25,7% a 24,9%.

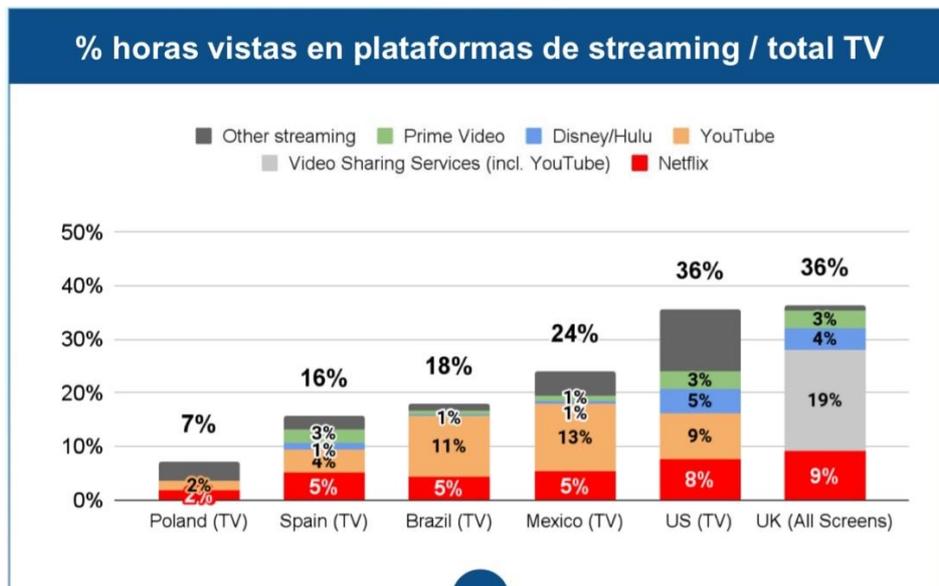


Gráfico 6: % horas vistas en plataformas streaming/total TV (Fuente: PwC's Sports Survey)

El gráfico 6 compara seis regiones diferentes: Polonia (TV), España (TV), Brasil (TV), México (TV), Estados Unidos (TV), y Reino Unido (All Screens). Las barras muestran el porcentaje total de visualización, con el Reino Unido y los Estados Unidos alcanzando el porcentaje más alto con un 36% cada uno. Estados Unidos y UK lideran la migración a OTTs, otros mercados se encuentran en una fase previa.

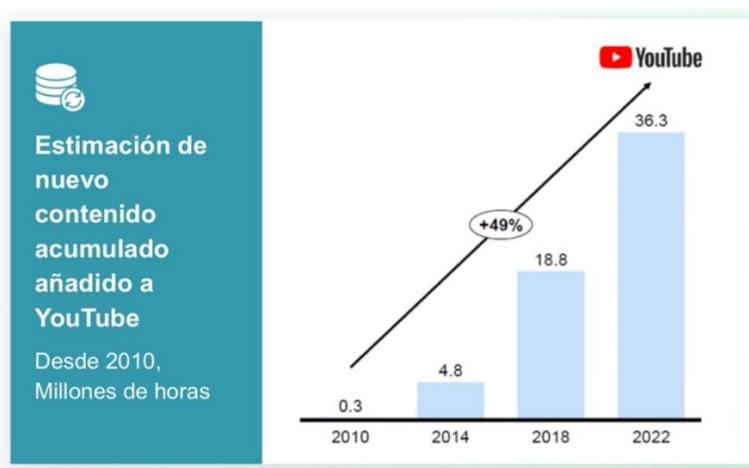


Gráfico 7: % Estimación nuevo contenido acumulado añadido a Youtube (Fuente: PwC's Sports Survey)

Como se observa en el gráfico 7, Youtube emerge como la plataforma líder de audiencias apoyado en un fuerte crecimiento del volumen de contenido disponible.

Como se evidencia en el siguiente gráfico, en España la dinámica es similar, crecen las OTTs frente a una caída de consumo de la televisión lineal. La televisión de pago en España muestra un crecimiento plano.

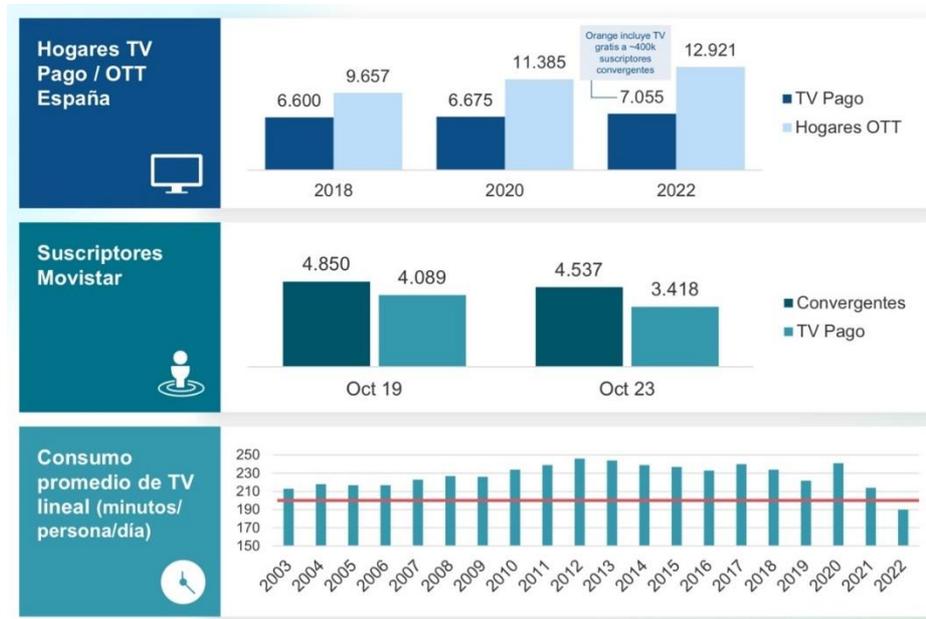


Gráfico 8: % Crecimiento TV de pago en España (Fuente: PwC's Sports Survey)

Un modelo de negocio basado en los derechos audiovisuales

El actual modelo de negocio de la industria pasa por la explotación de los derechos audiovisuales de retransmisión televisiva de los partidos de fútbol como fuente principal de ingresos. Éstos están totalmente tasados y representan desde un 60 a un 90% de los ingresos totales de un club hoy en día, dependiendo de su categoría. Para los medios de televisión esto se traduce en grandes audiencias e ingresos mediante cargo de tarifas por este servicio proporcionales. Las plataformas de TV de pago en España cuentan con 29,9 millones de abonados y facturan alrededor de 2.000 MM€ al año en 2023.

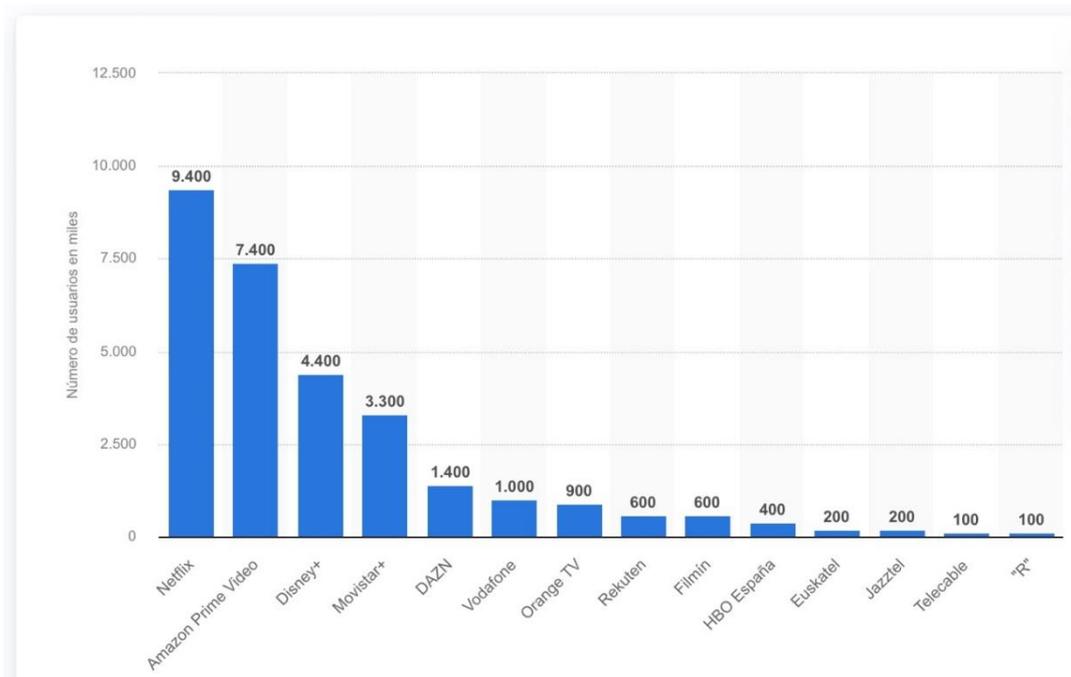


Gráfico 9: Plataformas de TV de pago. Fuente: CNMC (Comisión nacional de los mercados y la competencia)

Una de las nuevas formas fundamentales de conseguir enriquecer la experiencia del consumidor e incrementar su engagement es mediante el análisis, tratamiento e interpretación de los datos generados, independientemente de su fuente, usados por los futbolistas en entrenamientos y partidos.

Los datos se han constituido en uno de los activos principales para la economía moderna, y su tratamiento y capacidad de monetización es uno de los principales retos de dicha economía en general. La proliferación de esta nueva "economía de los datos" supone un impacto claro sobre los modelos de negocio tradicionales – local y globalmente – en tanto en cuanto reconfigura la estructura de mercados y sectores productivos (Ontiveros & López, 2017).

Estos cambios no solo influyen en la eficiencia en la producción como consecuencia de un mejor análisis, sino que, suponen un derribo de las barreras de entrada a mercados, especialmente aquellos donde el modelo de negocio está basado en la obtención y tratamiento de información. Sin ir más lejos, los jugadores de fútbol han visto en las redes sociales una nueva forma de monetizar su propia marca. Las estrellas del fútbol cuentan con un número de seguidores y

‘engagement’ en redes sociales que supera a las celebridades más grandes de la música, el cine, u otros deportes (Nielsen al., 2018).

Todo esto evidencia el claro cambio de tendencia en la industria del fútbol hacia un modelo más enfocado a la explotación de los millones de datos generados por usuarios, futbolistas y otros stakeholders. Evidentemente la forma de comercializar y tasar estos datos sigue siendo una incógnita, muy alejado del caso, ya consolidado, de los derechos de Televisión.

El papel de los datos en el nuevo modelo de negocio

Si bien, como se menciona anteriormente, la valoración de estos datos se rodea de una gran incertidumbre en cuanto a potencial aplicación, metodología y otros aspectos, su relevancia para el futuro de la industria es innegable. Además, esta investigación ahonda profundamente en la problemática derivada de valoración de datos cuyo uso no está claramente establecido ni delimitado, un denominador común de los nuevos modelos de negocio digital. Los resultados, por tanto, son altamente extrapolables y de amplio interés para académicos y *practitioners*.

El impacto económico del dato en la industria del fútbol es significativo y abarca diversas áreas, desde la optimización del rendimiento deportivo hasta la generación de ingresos. Buck & Ifland (2023) enfatizan cómo los datos pueden influir en la sostenibilidad económica en los modelos de negocio de los clubes de fútbol profesionales en Europa.

Optimización del Rendimiento Deportivo: Los datos permiten a los entrenadores y directores técnicos optimizar el rendimiento de los jugadores. En palabras de Arsène Wenger, ex entrenador del Arsenal, "los datos nos ayudan a entender cómo mejorar el rendimiento de los jugadores y del equipo en su conjunto". Rein & Memmert (2016) afirman que la recopilación, modelado y análisis de datos posicionales en el fútbol, pueden ser utilizados para mejorar el rendimiento deportivo y estrategias de negocio.

Estrategias de Marketing y Comercialización: Los datos proporcionan información valiosa sobre la demografía y los intereses de la audiencia, lo

que permite a los clubes y a las ligas diseñar estrategias de marketing y comercialización más efectivas. Los datos son el nuevo petróleo en el mundo del marketing deportivo que hay que extraerlos, refinarlos y distribuirlos. En función de cómo se realice este proceso definirá los resultados de la organización y la evolución del sector en su conjunto.

Generación de Ingresos: La monetización de los datos a través de acuerdos de patrocinio, derechos de televisión y comercialización de productos es una fuente importante de ingresos para los clubes y las ligas. Es evidente que los clubes de fútbol están aprovechando cada vez más los datos para atraer a patrocinadores y socios comerciales.

En conclusión, el valor económico del dato en la industria del fútbol es innegable. Alaminos et al (2020) revelan cómo la gestión de datos puede influir en la rentabilidad de los clubes. Desde la optimización del rendimiento deportivo hasta la generación de ingresos, los datos están transformando la forma en que se juega, se administra y se consume el deporte más popular del mundo. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos éticos y encontrar un equilibrio entre el uso de datos y la preservación de los valores tradicionales del deporte. **La gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** se presenta como el gran reto de la industria, en el cual, ya se encuentra inmerso.

En cuanto a las perspectivas futuras, se espera que el papel de los datos en el fútbol siga creciendo. Con avances tecnológicos como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial (IA), los clubes y las ligas tienen acceso a una cantidad aún mayor de información en tiempo real. La capacidad de aprovechar estos datos de manera efectiva son clave para el éxito en la industria del fútbol del presente.

En resumen, el valor económico del dato en la industria del fútbol es un fenómeno en constante evolución que continuará dando forma al deporte en los años venideros.

La transición hacia un nuevo modelo de comercialización

Como ya se ha discutido, la forma en la que las nuevas generaciones consumen y demandan contenido ha experimentado importantes cambios. Esto ha propiciado, a su vez, nuevas formas de comercialización de derechos distintas a las tradicionales.

De hecho, en 2023, se ha iniciado una transición hacia las OTTs que buscan demostrar su rentabilidad. A pesar de enfrentar el desafío de ser rentables, estas plataformas están encontrando caminos para lograrlo, lo cual incluye aumentar los precios a los usuarios y concentrar sus presupuestos en propiedades clave, buscando contener los costos del contenido.

BigTech y Derechos Deportivos: Las compañías BigTech, como Netflix, están aprendiendo y experimentando con los derechos deportivos, aunque el número de operaciones significativas es limitado. Representan un potencial de crecimiento para instituciones como La Liga, pero aún no se puede depender completamente de ellas.

La propiedad del fútbol está pasando por un momento complicado, experimentando renovaciones constantes o una baja en sus derechos. Esto refleja la necesidad de adaptarse y posiblemente reinventarse para mantener su valor y relevancia. Para seguir siendo entidades importantes en el deporte y aumentar el valor de los derechos, las propiedades deportivas están mejorando su producto y engagement con los fans. Esto incluye la creación de formatos digitales, la participación en partidos internacionales y otros métodos para fortalecer la relación con la base de seguidores.

Se subraya la necesidad de continuar mejorando el producto, aumentar la visibilidad de las marcas y fortalecer la relación con los fans para adaptarse al cambiante panorama del consumo de deportes.

Por todo ello la monetización a través de la gestión del dato y por ende del uso de herramientas de IA no es que se convierta en una opción, es que es la única posibilidad de sobrevivir en el mercado en general y de manera absoluta en la industria del fútbol.

CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTIÓN DEL DATO

Desde el marco teórico de las finanzas corporativas, el valor añadido de la explotación de datos en la gestión empresarial se puede materializar de dos formas distintas: vía incrementos de rentabilidad y vía reducciones en el riesgo. En el caso específico de un club de fútbol, el uso de tecnologías de análisis y obtención de datos puede contribuir a minimizar el riesgo operativo, por ejemplo, a través de la implementación del fair play financiero de la UEFA (Ahtiainen & Jarva, 2022).

Guzmán-Raja, I & Guzmán-Raja, M (2021) investigan la eficiencia de los clubes de fútbol utilizando el análisis de envoltante de datos, en este contexto, afirman que los entrenadores de equipos de fútbol profesional deben desarrollar prácticas de gestión que ayuden a los clubes a lograr dos objetivos simultáneamente: éxito en el campo y el desempeño del negocio.

Además, el uso de datos más específicos sobre preferencias del fan puede ayudar a desarrollar campañas de marketing que incrementen la base de socios y, por tanto, los ingresos y rentabilidad del club (De Monteys, 2016). Los avances tecnológicos que facilitan la extracción y explotación de datos para la toma de decisiones propician por tanto un cambio potencial en el modelo de negocio, con una serie de desafíos interesantes desde el punto de vista de la valoración financiera tradicional. Los datos son el combustible que propulsa este cambio y, por tanto, el objeto clave del análisis.

Exploraremos cómo la utilización estratégica de los datos puede generar valor añadido en la gestión empresarial, analizando detalladamente estas dos vías y presentando evidencia académica reciente que respalda estos conceptos. ¿Qué tipo de preguntas podemos responder con tal cantidad de datos?. En términos de generación de valor, el big data puede desarrollar un mayor conocimiento sobre el perfil del cliente, una reducción en los costes mediante la detección y la resolución de ineficiencias y la creación de nuevos productos y servicios de información o la implantación de nuevos negocios (Ontiveros & López, 2017).

La aplicación de estas perspectivas en la industria del fútbol puede ser transformadora. Por ejemplo, los clubes pueden utilizar datos para optimizar la

fijación de precios de las entradas, maximizar los ingresos por patrocinio y mejorar la eficiencia operativa en la gestión de instalaciones y recursos. Además, la gestión de riesgos financieros y operativos puede ayudar a los clubes a evitar crisis económicas y garantizar su viabilidad a largo plazo.

En definitiva, la explotación estratégica de los datos puede generar valor añadido significativo en la gestión empresarial, tanto a través del aumento de la rentabilidad como de la reducción del riesgo. La aplicación de estas estrategias requiere un enfoque multidisciplinario que integre finanzas, tecnología de la información y análisis de datos. Sestino et al. (2020) enfatizan la importancia de explotar la digitalización empresarial para la implementación de estrategias planificadas. Las empresas que adoptan una mentalidad orientada a los datos y aprovechan las herramientas analíticas disponibles estarán mejor posicionadas para prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

Los beneficios de la integración de datos en la gestión

La integración de datos como activo económico en la industria del fútbol se ha estudiado y analizado ampliamente, con varios autores destacando su importancia desde distintas perspectivas.

Mejora del Rendimiento en el Campo

Según Rein y Memmert (2016), el análisis de datos en el deporte, particularmente en el fútbol, ha transformado las tácticas y la preparación física de los equipos. Los autores destacan cómo el uso de tecnologías de seguimiento y análisis de datos permite a los equipos optimizar el rendimiento de los jugadores y las estrategias de juego. Además, Esteve et al. (2018) discuten el papel de los modelos predictivos en la prevención de lesiones, indicando que el análisis de datos puede ser clave para reducir el tiempo de inactividad de los jugadores.

Estrategias Comerciales y Marketing

Los clubes de fútbol utilizan los datos de los aficionados para segmentar el mercado y personalizar las campañas de marketing. Argumentan que una mejor comprensión de los patrones de consumo de los fans puede llevar a aumentos significativos en los ingresos por merchandising y patrocinios. Por otro lado, es importante analizar el impacto de los datos en la gestión de la experiencia del

cliente, destacando cómo la personalización basada en datos mejora la satisfacción y lealtad del aficionado. "Y es que el objetivo final no será otro que la búsqueda y consecución de ingresos recurrentes para nuestra propiedad deportiva. Así pues, manos a la obra, sport marketer. El dinero está esperando. Enséñame la pasta, no hay tiempo que perder" (Calzada, 2012).

Experiencia de los Aficionados

Es relevante destacar la importancia de los datos en la creación de experiencias inmersivas para los aficionados, tanto dentro como fuera del estadio. Mediante el uso de aplicaciones móviles y plataformas digitales que proporcionan contenido exclusivo, los clubes pueden fomentar una conexión más profunda y mejorar la experiencia con sus seguidores (Avcı & Bayrakdar, 2023).

Desafíos y Consideraciones Éticas

La cuestión de la privacidad y seguridad de los datos advierte sobre los riesgos asociados con la recopilación de datos personales y la necesidad de cumplir con regulaciones como el GDPR. Además, se señala el desafío de analizar grandes volúmenes de datos de manera efectiva. Cababie (2017) discute la directiva vigente de privacidad de datos en la UE, la importancia de la seguridad física, y la supresión de datos personales en el contexto de grandes volúmenes de datos.

Estas referencias destacan la multidimensionalidad del uso de datos en el fútbol, desde mejorar el rendimiento y la estrategia en el campo hasta personalizar la experiencia de los aficionados y enfrentar desafíos éticos y técnicos. La gestión efectiva de datos se presenta como un elemento crucial para el éxito en la industria del fútbol moderno.

Implicaciones para la gestión del dato de las nuevas formas de consumo

Vamos a hacer un repaso del cambio en la forma de consumo del producto deporte, en general, viendo las asunciones del sector de la industria del fútbol y los riesgos que conlleva dichas asunciones.

Con respecto a las tendencias de consumo y distribución audiovisual la asunción que se hace desde la industria del fútbol en España es que existe un cambio hacia highlights, near-live, y RRSS, y un alejamiento de la TV lineal hacia OTTs.

Autores como Kotler & Armstrong (2003) han enfatizado la importancia de adaptarse a las nuevas tendencias de consumo. Esta afirmación coincide con la teoría de marketing que sugiere una evolución constante de los hábitos de consumo, especialmente con la prevalencia de la tecnología en la vida cotidiana. Los riesgos incluyen una posible sobresaturación de contenido digital y la dificultad de monetizar plataformas en las que los usuarios están acostumbrados al contenido gratuito.

En cuanto al cambio de modelo de distribución en 2023 se asume que las OTTs buscan ser rentables, lo que puede incluir aumentar precios y concentrar presupuestos en propiedades clave. Según Christensen (2020) y su teoría de la innovación disruptiva, las OTTs son ejemplos de cómo los nuevos entrantes pueden desplazar a los incumbentes. Aumentar los precios puede ser una respuesta a la necesidad de amortizar los costos de contenido premium. Como riesgo evidente, un incremento en los precios podría llevar a una disminución en la base de suscriptores y a la alienación de los consumidores sensibles al precio.

De nuevo la aparición de las BigTech en el mercado es otro factor pues están experimentando con los derechos deportivos, pero su impacto es limitado. Es importante considerar cómo las empresas tecnológicas utilizan el contenido exclusivo para diferenciarse y agregar valor a sus plataformas. La adquisición de derechos deportivos por parte de las BigTech podría ser parte de esta estrategia. La volatilidad de la inversión de estas en derechos deportivos representa un riesgo para la estabilidad y previsibilidad de los ingresos para las ligas y organizaciones deportivas.

Finalmente, y de facto, la propiedad del fútbol experimenta renovaciones de derechos constantes o una baja en estos. El artículo de Walter C. Neale de 1964 sobre la teoría de la empresa en el marco de la competición deportiva, publicado en el *Quarterly Journal of Economics* (García, 2019) menciona que los derechos de transmisión son vitales para las finanzas del deporte. Las renovaciones constantes podrían reflejar una adaptación al mercado cambiante. La inestabilidad y la incertidumbre en la renovación de los derechos pueden afectar la planificación a largo plazo y la sostenibilidad financiera de las entidades deportivas.

Las entidades deportivas trabajan para mejorar su producto y el engagement con los fans. Mark McCormack (1986) en su libro "What They Don't Teach You at Harvard Business School" subraya la importancia de la relación con el cliente. En el contexto deportivo, esto se traduce en una fuerte relación con los fans. Las estrategias ineficaces de engagement podrían no traducirse en un retorno de la inversión deseado y podrían diluir la marca si no se gestionan adecuadamente.

Este análisis nos lleva a sobreponerlo en la era digital en la que nos encontramos y empezar a asumir que la transformación no se está produciendo en la venta o aplicación de un activo nuevo en el mercado como podría considerarse el dato, sino en la transformación real de la forma de gestión empresarial en las organizaciones, las cuales de forma taxativa no estén transformado su modelo de gestión hacia el dato como el principal insumo de la aplicación de la IA está poniendo fecha a su desaparición como agente en el mercado en el que se encuentre.

El input clave de la inteligencia artificial (IA)

En la era digital, los datos y la inteligencia artificial (IA) están intrínsecamente entrelazados, desempeñando roles fundamentales en la innovación tecnológica y la transformación de numerosos sectores. La interacción dinámica entre los datos y la IA ha generado avances significativos en campos como la salud, la industria, el comercio y muchos más. La relación entre los datos y la inteligencia artificial, destacan cómo juntos impulsan la innovación y la transformación en diversas esferas (Villaseca & González, 2021).

Los datos son el alma de la revolución tecnológica. En su forma más básica, los datos son información cruda que puede incluir números, palabras, imágenes, sonidos y mucho más. Sin embargo, los datos por sí solos carecen de significado; su valor radica en la capacidad de convertirlos en información procesable y conocimiento útil. Alonso-Arévalo (2018) aborda cómo convertir los datos brutos en decisiones de valor, destacando la importancia de la gobernanza de datos y su relación con la inteligencia artificial para generar conocimientos.

La proliferación de dispositivos conectados, las redes sociales, las transacciones en línea y otras fuentes ha generado una explosión exponencial en la cantidad de

datos disponibles. Este vasto océano de datos se ha convertido en una mina de oro para empresas e investigadores que buscan comprender patrones, predecir tendencias y tomar decisiones informadas (Joyanes, 2013).

La Inteligencia Artificial (IA) es la fuerza transformadora, por otro lado, es la capacidad de las máquinas para realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana. Esto incluye la capacidad de aprender de la experiencia, adaptarse a nuevas situaciones y realizar tareas cognitivas complejas. Vasil Teigens et al. (2020) sugieren que la IA podría superar a los humanos en casi todas las tareas cognitivas.

La IA abarca una variedad de tecnologías, incluido el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural, la visión por computadora entre otras muchas. Estas herramientas permiten a las máquinas analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones ocultos y tomar decisiones autónomas en tiempo real (Diestra et al., 2021).

La relación entre los datos y la inteligencia artificial es simbiótica. Por un lado, los datos son el combustible que impulsa los algoritmos de IA. Cuantos más datos tenga un sistema de IA para aprender, más precisa y efectiva será su capacidad para tomar decisiones.

Por otro lado, la inteligencia artificial es el motor que desbloquea el valor oculto en los datos. Los algoritmos de IA pueden descubrir correlaciones complejas, identificar anomalías y generar predicciones precisas que de otro modo podrían pasar desapercibidas para los humanos.

En su obra "Artificial Intelligence: A Modern Approach", Russell & Norvig (2020) destacan: "Los datos son el combustible de la inteligencia artificial. Sin grandes cantidades de datos, incluso los algoritmos de IA más sofisticados son inútiles".

En un artículo publicado en la revista "Nature", la profesora de ciencias de la computación en la Universidad de Stanford afirma: "*La inteligencia artificial es como el cerebro humano, y los datos son su experiencia acumulada. La combinación de los dos es lo que nos permite avanzar en el conocimiento y la capacidad de las máquinas*".

En conclusión, los datos y la inteligencia artificial están intrínsecamente vinculados en la búsqueda de la innovación y la transformación. La capacidad de recopilar, almacenar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos está impulsando el desarrollo y la adopción de soluciones de IA en una amplia gama de sectores. A medida que avanzamos hacia un futuro cada vez más digital, la relación entre los datos y la inteligencia artificial continuará siendo un motor clave de progreso y cambio.

El dato como catalizador de un nuevo modelo de gestión

La gestión del dato ha revolucionado el modelo de gestión empresarial, transformándolo de manera profunda. Díaz-Canel et al. (2020) analizan cómo la gestión de datos e información puede mejorar la calidad. En el pasado, la información era a menudo un subproducto de las operaciones comerciales, recolectada pero no necesariamente analizada o aprovechada al máximo. Hoy en día, los datos son reconocidos no solo como un recurso valioso sino como un motor crítico para la innovación, la eficiencia y el crecimiento económico. Este cambio de paradigma subraya la evolución de las empresas hacia la digitalización y la inteligencia empresarial, donde la aportación del dato, aunque no se considere un activo vendible en sí mismo, es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad económica de la empresa que lo utiliza como herramienta de gestión.

La transformación del modelo de gestión es un hecho imparable. La integración de la gestión de datos en las operaciones empresariales ha llevado a una transformación significativa en cómo las empresas abordan la toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión del rendimiento.

Las herramientas de análisis de datos y la inteligencia artificial han permitido a las empresas pasar de modelos de gestión basados en la intuición a enfoques basados en datos. Este cambio ha habilitado una comprensión más profunda de los mercados, los comportamientos de los consumidores, las operaciones internas y las tendencias emergentes, permitiendo a las empresas anticiparse a las necesidades del mercado y responder con mayor agilidad.

Por todo ello la aportación del dato al crecimiento económico consiste a día de hoy en el mayor de los activos que una organización puede tener, contando además que la propiedad de ellos es un elemento que enriquece la posición competitiva de dicha organización.

Aunque los datos en sí mismos pueden no ser directamente vendibles como un producto, su valor se manifiesta en la capacidad de la empresa para utilizarlos con el fin de mejorar la eficiencia, innovar y crear ventajas competitivas sostenibles. La analítica avanzada y la inteligencia de negocios pueden revelar oportunidades para optimizar las operaciones, reducir costos, mejorar la experiencia del cliente y desarrollar nuevos productos o servicios. Esta capacidad para extraer insights valiosos de los datos no solo impulsa el crecimiento económico de la empresa, sino que también mejora su posición en el mercado.

Empresas líderes en diversos sectores han demostrado cómo la gestión efectiva de datos puede ser un diferenciador clave. Por ejemplo, en el sector minorista, el análisis de datos de clientes puede ayudar a personalizar las ofertas y mejorar la satisfacción del cliente, lo que a su vez impulsa la lealtad y el gasto del consumidor. En la manufactura, los datos de sensores y máquinas se utilizan para predecir fallas de equipo y optimizar el mantenimiento, reduciendo el tiempo de inactividad y los costos operativos.

A pesar de sus numerosos beneficios, la gestión del dato también presenta desafíos, especialmente en términos de privacidad, seguridad y ética. Las empresas deben navegar cuidadosamente las regulaciones de protección de datos, como el GDPR en Europa, y asegurarse de que las prácticas de manejo de datos sean transparentes y seguras. La confianza del consumidor en cómo se recopilan, almacenan y utilizan sus datos es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier estrategia basada en datos.

Finalmente, **la gestión del dato ha transformado indiscutiblemente el modelo de gestión empresarial**, colocando el análisis y la inteligencia de datos en el corazón de la estrategia empresarial. Aunque los datos por sí solos no se consideran un activo vendible, por su valor residual, su verdadero valor radica en la capacidad de una empresa para desplegarlos como una herramienta poderosa en la gestión y el crecimiento económico. A medida que avanzamos hacia un

futuro aún más digitalizado, la capacidad de una empresa para adaptarse y aprovechar el potencial de sus datos determinará en gran medida su éxito y sostenibilidad.

El papel de la gestión de datos en la industria del fútbol

La gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol es fundamental para la implementación exitosa de estos desarrollos y representa uno de los retos más significativos en la actualidad. Este desafío engloba diversas dimensiones.

Recopilación de datos, el fútbol genera grandes cantidades de datos a partir de estadísticas de juego, rendimiento de jugadores, estrategias de equipo, entre otros. La recopilación eficiente y precisa de estos datos es el primer paso crítico. Calidad y diversidad de datos, no solo es importante recoger muchos datos, sino también asegurarse de que son de alta calidad y representativos de las variables que la IA necesita analizar.

Almacenamiento y accesibilidad, una vez que los datos son recopilados, necesitan ser almacenados de manera segura y accesible para su análisis. La infraestructura para este almacenamiento debe ser robusta y escalable.

Procesamiento y análisis de datos, los datos necesitan ser procesados y analizados para convertirlos en información útil. Esto puede incluir la limpieza de datos, la selección de características relevantes, y la aplicación de algoritmos de aprendizaje automático.

Interpretación y aplicación, los insights derivados del análisis deben ser interpretados correctamente para tomar decisiones informadas en la industria del fútbol, desde tácticas de juego hasta scouting y gestión de lesiones.

Privacidad y ética, la gestión de datos en el fútbol también debe considerar la privacidad de los jugadores y el uso ético de la información, garantizando que todas las operaciones cumplan con las regulaciones pertinentes.

Integración multidisciplinaria, profesionales de diversas disciplinas, incluyendo científicos de datos, entrenadores, médicos y otros, deben colaborar para maximizar el valor de los datos y los desarrollos de IA en el fútbol.

Innovación continua. La industria del fútbol debe mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas para mejorar constantemente la gestión de datos y la aplicación de la IA.

En conclusión, la gestión eficaz de los datos es clave para desbloquear el potencial completo de la IA en el fútbol, lo que puede conducir a avances significativos en la forma en que los equipos juegan, compiten y operan. Abordar este reto implica un enfoque holístico que va más allá de la tecnología y requiere una transformación en la cultura y prácticas organizativas.

La transformación del modelo de gestión empresarial a través de **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** es un reto, una necesidad imperiosa para la supervivencia en un sector tan altamente competitivo como es el fútbol.

Como se puso de manifiesto en la entrevista realizada con el director de control económico de LaLiga, Javier Gómez, a la pregunta (Anexo 5: Entrevista Semiestructurada), la necesidad de transformación se considera un aspecto crítico para la propia supervivencia de la entidad:

E: "Entonces, ¿hasta qué punto estás percibiendo la necesidad de la transformación? Te hablo ahora como modelo de gestión".

P: "¿Qué está ocurriendo ahora? Ahora en el modelo de gestión, el que no se meta con la gestión del dato ya, ya no es que primero vas a terminar metiéndote, porque si no, es que no vas a poder. Es como un ticket para entrar al otro día. Aquí solamente se entra si se tiene esto. Vas a terminar metiéndote. Aquí el tema es cuándo te metes."

CAPÍTULO 4: ACTORES Y TABLERO DE JUEGO

El precio de cualquier activo financiero negociado se fija mediante el cruce de oferta y demanda. Este mecanismo parece bastante apropiado para nuestro contexto, pero genera una serie de preguntas relacionadas. El valor de un set de datos no será el mismo para un inversor o empresa que para otro, y cualquier transacción posible dependerá en caso último de cuánto esté un comprador dispuesto a pagar por esos datos. ¿Quién actúa entonces como comprador y quién como vendedor de estos datos?. Parece obvio que para vender esos datos es condición necesaria ser propietario de ellos, pero ¿quién tiene la propiedad de los datos?.

Si hablamos, por ejemplo, de datos referentes a las características físicas de un jugador como la altura, edad o peso, puede resultar razonable pensar que es precisamente el jugador quien decide comercializar con estos datos. De esta manera estaríamos ante una situación análoga a la de los derechos de imagen de un jugador, y que la cesión de su comercialización se incorpore como una cláusula más dentro del contrato de trabajo. ¿Y si hablamos de datos medidos a través de dispositivos IoT propiedad del club durante un partido o una sesión de entrenamiento?. Más allá de debates legales, a nivel interno, el club podría hacer uso de esos datos para obtener ganancias de eficiencia (e.g., prevenir lesiones) de igual manera que cualquier otra empresa mide el rendimiento de sus trabajadores. A nivel externo, ¿puede el club comercializar con esos datos para, por ejemplo, atraer más atención de espectadores o incrementar la fidelización?, ¿cómo deberían comercializarse estos datos?, ¿qué implicaciones tiene esto para la creación de valor dentro de un club?.

El Real Decreto 5/2015 como tablero de juego

La base de esta investigación se centra en cómo la comercialización de los derechos de televisión puede servir como base para desarrollar un modelo de valoración de los datos en la industria del fútbol. Por lo tanto, entender el funcionamiento de dichos derechos en la industria se antoja un elemento esencial. Esto pasa por entender y comprender el Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril sobre la Comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. Centraremos el análisis

del Real Decreto (RD) como parte del tablero de juego en el que contextualiza el uso o la aplicación de los datos en la industria del fútbol. Es evidente que el RD, como en cualquier sector está enmarcado en la regulación que afecta a este sector, si bien veremos que la consideración de bien social afecta de manera significativa a esta industria y transformadora con respecto a otros sectores menos regulados en el apartado de su comercialización.

Tal y como recoge el RD, las razones que legitiman la intervención urgente del Gobierno, describen a su vez el punto de partida de una industria que se ha transformado completamente desde la aplicación del RD en 2015 y que en este momento se encuentra abordando un segundo proceso de transformación, quizás más relevante en términos económicos que el anterior proceso que representó además de una transformación económica una transformación social del consumo del fútbol: **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA.**

El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos (2015) señala, por un lado, la indiscutible relevancia social del deporte profesional. Este elevadísimo interés de la sociedad por el fútbol profesional condiciona los hábitos de consumo de la población. Contribución del fútbol profesional a la actividad económica y su impacto directo e indirecto en la generación de riqueza y empleo. Dificultad de los operadores para adoptar, por la vía de la autorregulación, un modelo eficiente de gestión de sus derechos audiovisuales. La enorme tensión acumulada durante la última década ha impedido que las partes alcanzasen un acuerdo sobre la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales y el reparto de estos ingresos. La necesidad de promover la competencia en el mercado de la televisión de pago actuando sobre uno de sus activos esenciales: los derechos audiovisuales de las competiciones profesionales de fútbol constituyen un activo estratégico de primer orden.

Por último, debe señalarse que los **derechos audiovisuales de las competiciones profesionales de fútbol constituyen un activo estratégico** de primer orden para las empresas que operan en el mercado de la comunicación audiovisual de televisión de pago.

Dentro del análisis del real decreto nos centraremos como ya hemos dicho en contextualizar el sector, pero haremos hincapié en apartados que consideramos tienen una aplicación comparativa en el potencial modelo de datos, evidentemente con la limitación que ello supone a la hora de una implementación directa en la realidad, que trataremos de exponerla también en el desarrollo de esta investigación.

La correlación entre los ingresos de derechos de televisión y el potencial de ingresos de los derechos de uso de los datos generados en la industria del fútbol se basa en la premisa de que ambos son activos valiosos derivados de la popularidad y el seguimiento masivo del deporte.

El deporte moderno: profesionalización y comercialización

Dos fenómenos recientes han marcado la transición hacia lo que podría denominarse «deporte moderno»: la profesionalización y la comercialización (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

Tal y como podemos ver, estos fenómenos comentados del real decreto como descripción de la realidad y como causa de su aplicación urgente, también se dan en el momento actual de la industria del fútbol en el que nos encontramos, solo que evidentemente con una base sólida constituida durante estos ocho años de aplicación de la comercialización de los derechos de la retransmisión. Por lo tanto, ahora nos encontramos, como hemos dicho anteriormente, en **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA** como el reto en el que se encuentra la industria del fútbol y dependiendo de la capacidad de gestión que tenga la industria marcará su crecimiento y por lo tanto su valoración económica.

Como se ha comentado y visto en el capítulo 2, la evolución sectorial de la industria del fútbol, no solo a nivel nacional sino de forma global, ha llevado a este sector al igual que a cualquier otro sector económico en crecimiento a abordar un proceso de profesionalización en busca de la racionalización y eficiencia en su crecimiento. En el caso de la industria del fútbol por su relevancia, no solo económica, sino también social ha llevado a un proceso de regulación como demuestra la regulación de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales, normalmente conocido como los derechos de televisión.

El impacto directo del fútbol profesional alcanzó más de 8.316 M€, de los cuales, más del 78% fueron resultado del gasto de los aficionados en productos y servicios asociados al fútbol profesional. Los aficionados gastaron un total de 6.522 M€ (78%), de los cuales, 2.954 M€ se dedicaron a quinielas y apuestas online, 1.129 M€ a internet, y 827 M€ en televisión de pago y los 1.613 M€ restantes se dedicaron a otras categorías (radio, hostelería, taquillas, etc.) (KPMG, 2023).

El proceso de profesionalización en el deporte se refiere tanto a las personas como a las estructuras, y se asocia al paso de los deportistas de un estado aficionado a otro profesional, pero también a la racionalización del funcionamiento operativo de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

Principales agentes y estructuras involucradas

La profesionalización tal y como recoge el real decreto que rige la industria del fútbol involucra varios agentes y estructuras clave que trabajan conjuntamente para desarrollar y promover el deporte a nivel profesional.

A continuación, desarrollamos una lista de los principales agentes y estructuras que contribuyen a este proceso:

- Clubes de Fútbol: Son la unidad básica de la profesionalización, ya que son las organizaciones que contratan a los jugadores, entrenadores y demás personal para competir en los diferentes niveles del sistema de ligas.
- Ligas y Federaciones: Organizaciones que regulan el deporte a nivel nacional e internacional, estableciendo reglas, organizando competiciones y promoviendo el desarrollo del fútbol. Ejemplos incluyen la FIFA a nivel mundial, la UEFA en Europa y otras federaciones continentales y nacionales.

- Asociaciones de Jugadores: Defienden los derechos e intereses de los jugadores profesionales, negociando condiciones laborales, contratos y derechos de imagen.
- Agentes y Representantes: Individuos o empresas que representan a los jugadores y entrenadores, encargados de negociar contratos y acuerdos comerciales.
- Entrenadores y Staff Técnico: Profesionales encargados de la preparación táctica, técnica y física de los jugadores y equipos.
- Medios de Comunicación: Canales a través de los cuales se transmite y promociona el fútbol, incluyendo televisión, radio, internet y prensa. Los derechos de transmisión son una fuente significativa de ingresos para el deporte.
- Patrocinadores y Socios Comerciales: Empresas que invierten en el fútbol para asociar sus marcas con clubes, ligas y torneos, y que son fundamentales para la viabilidad económica del deporte.
- Aficionados y Comunidad: Los seguidores son una parte vital de la industria, no solo como consumidores de productos y espectadores de partidos, sino también como participantes en clubes de fans y organizaciones comunitarias.
- Entidades Reguladoras de Transferencias: Organismos como el Sistema de Correlación de Transferencias (Transfer Matching System, TMS) de la FIFA, que supervisa y regula las transferencias internacionales y la conducta de los agentes.
- Instituciones Educativas y Centros de Formación: Entidades que ofrecen programas de educación y desarrollo para jóvenes talentos y profesionales del fútbol, como academias de fútbol y universidades con programas especializados.

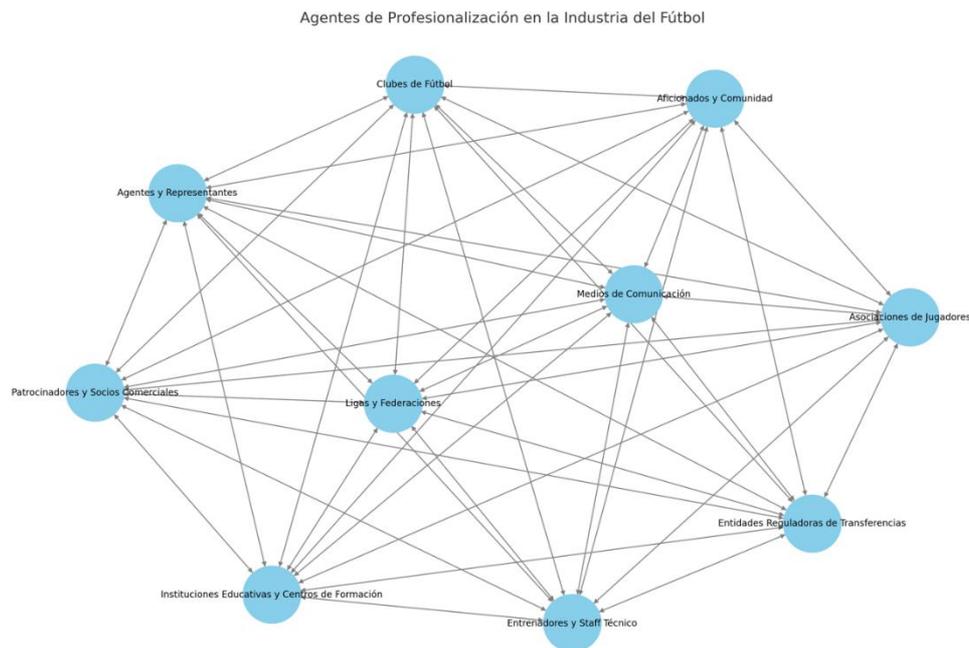


Figura 2: Agentes de profesionalización en la industria del fútbol (Fuente: elaboración propia)

Estas estructuras y agentes trabajan en conjunto dentro de un ecosistema complejo, cada uno con su papel específico en la promoción, gestión y desarrollo del fútbol como una industria profesional y comercial. La aplicación del real decreto tiene como objeto directo en su aplicación a la liga de fútbol profesional (LFP) y a la federación española de fútbol (RFEF) donde se dirime la definición de competencias como organizadores de competiciones principales.

La propiedad de los derechos audiovisuales

La disposición del real decreto establece que la titularidad de los derechos audiovisuales de retransmisión en directo y/o diferido, en su integridad o en versiones resumidas y/o fragmentadas de los encuentros de las competiciones de fútbol profesional se atribuye a los clubes o entidades participantes, se establece la obligación de ceder las facultades de su comercialización conjunta a las entidades organizadoras, es decir:

- A la Liga Nacional de Fútbol Profesional en el caso del Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División.

- A la Real Federación Española de Fútbol respecto de la Copa de S.M. el Rey y la Supercopa de España.

A estos efectos, el Real Decreto-ley reconoce a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia un papel protagonista determinante en la supervisión de los citados procedimientos de contratación conjunta de los derechos audiovisuales (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

El mercado de los datos

Es obvio considerar que, como cualquier mercado, los precios se establecerán en función de la oferta y la demanda, por lo que importante conocer quienes ejercen el papel y cuáles son sus incentivos.

1. Demandantes de datos

En la industria del fútbol, el uso de datos se ha convertido en un pilar fundamental para el análisis de rendimiento, la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de los jugadores y equipos. Diversos actores tal y como hemos comentado en la introducción participan en el ecosistema de los datos, cada uno desempeñando roles específicos que, en conjunto, potencian el desarrollo y la competitividad del deporte. Este texto explora los principales actores involucrados en el uso de datos en el fútbol, destacando sus roles y la interacción entre ellos.



Figura 3: Esquema de Demanda y Oferta de datos en el ámbito deportivo (Fuente: elaboración propia)

Clubes y Equipos Profesionales: Son los consumidores primarios de análisis de datos en el fútbol. Utilizan datos para evaluar el rendimiento de los jugadores, la táctica del equipo, y para identificar potenciales fichajes. Tal y como hemos definido anteriormente **son la unidad básica del fútbol**, tanto amateurs como profesionales. Es evidente que los equipos profesionales son los tractores de la industria del fútbol. Y como veremos los clubes de fútbol son **a su vez demandantes y oferente de datos en función de su aplicación**. Por ejemplo, en el caso de rendimiento deportivo del equipo de fútbol profesional el club es demandante de datos, asimismo ese dato del rendimiento deportivo el club es oferente de cara al fan o seguidor del equipo.

Federaciones y Organismos Gubernamentales: establecen las reglas y el marco normativo del juego, condicionando obviamente la aplicación de la tecnología existente, indiscutiblemente **son demandantes de datos**. Estos actores utilizan los datos para mejorar el arbitraje, incrementar la justicia en el juego y promover el desarrollo del fútbol a nivel global. La FIFA autoriza y a su vez obliga en el fútbol profesional, por ejemplo, tecnologías como el VAR (Video Assistant Referee) y sistemas de seguimiento en tiempo real para mejorar la precisión en las decisiones arbitrales y analizar el flujo del juego, respectivamente. Este ejemplo de generación de datos como puede verse viene condicionado por el marco normativo.

Creemos necesario para entender la situación actual del sector señalar el conflicto de interés generado en el sector con el doble rol establecido en este caso de las federaciones de fútbol y sus organizaciones internacionales al tener competencias de la comercialización de los derechos de televisión en determinadas competiciones y ser garantes a su vez de la ejecución de jueces de la competición.

El proceso de comercialización es más reciente y se asocia a la transmisión de los acontecimientos deportivos a través de distintos medios de comunicación, que se ha traducido en interesantes oportunidades de generación de ingresos para las organizaciones deportivas a través de la venta de derechos de televisión, de licencias de imagen y otras actividades comerciales producto de la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas del deporte (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos., 2015).

Vemos como el proceso regulatorio y el crecimiento económico ha llevado a generación de conflictos de intereses con los entes federativos y con algunos clubes que no quieren la venta de los derechos centralizados en la industria del fútbol que recoge el real decreto.

En el nuevo siglo, alguno de estos desencuentros ha llegado hasta los tribunales. El conflicto del fútbol televisado pone de manifiesto la relevancia del mismo como contenido de entretenimiento de alta repercusión social y de gran atractivo para las audiencias y, con ello, la publicidad (Bonaut, 2010).

Hasta la temporada 2014-2015 la venta individualizada permitía a los clubes españoles la capacidad de negociar la cantidad a percibir por la retransmisión de sus partidos, en tanto que el operador estuviera dispuesto a pagar por ello. En la negociación individual los clubes licencian los derechos audiovisuales de todos los partidos (competiciones nacionales) en que su equipo participa por una o varias temporadas. Son negociaciones individuales, por lo que pueden darse enfrentamientos entre sí de equipos cuyos derechos pertenecen a más de una plataforma. Ante este panorama, durante el año 2015, la Liga de Fútbol Profesional (LFP) y el Consejo Superior de Deportes (CSD) estudiaron nuevas fórmulas para alcanzar acuerdos que defendieran los intereses de cada una de las posturas enfrentadas. Este hecho derivó en un nuevo marco legal, con un modelo centralizado y que se ha iniciado ya, de manera experimental, durante la temporada 2015-2016 (Aguilar et al., 2017).

Dando lugar al desarrollo normativo de la industria del fútbol español que la transformaría absolutamente con el decreto (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

El modelo de comercialización de los derechos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional en España se basa en la autonomía de la voluntad de los agentes intervinientes, que disfrutan de plena autonomía para ordenar sus relaciones comerciales (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

El modelo de venta individualizado ha exigido que los equipos y los operadores audiovisuales deban alcanzar acuerdos múltiples para la difusión de los partidos,

no siempre compatibles con las reglas del mercado, desiguales en cuanto a la capacidad de negociación de las partes y sometidos a una permanente conflictividad judicial, sin que en la práctica haya existido participación de las entidades organizadoras de las respectivas competiciones (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

Como se puede comprobar recogido en el propio real decreto en su exposición de motivos el conflicto en el establecimiento de las relaciones comerciales entre los operadores y los propios clubes que conforman la competición objeto de comercialización es una de las causas de la regulación, en resumen, el propio desarrollo normativo define la situación previa del sector.

Hemos visto como los cambios en la venta de los derechos para la retransmisión del fútbol y la inflación de su precio están muy relacionados con la evolución de los medios de comunicación, de la tecnología y de su regulación. Así mismo, el mercado mediático y futbolístico tampoco se comportaría así si los contenidos premium no fueran de gran importancia para las televisiones, especialmente el fútbol, ya que genera una gran cuota de pantalla y, por tanto, ingresos. Tanto los clubes de fútbol como los operadores que se hacen con sus derechos dependen económicamente el uno del otro (Aguilar et al., 2017).

La temporada 2016-2017 será un modelo totalmente distinto del que ha habido hasta ahora. La venta centralizada obliga a los operadores interesados en adquirir derechos a comprarlos en las condiciones determinadas por los ofertantes.

El Decreto también fortalece la competición económicamente, puesto que se regirá por una normativa de obligado cumplimiento y los precios de venta de la Liga aumentarán desde el primer año. Este hecho va unido a la idea de mejorar la promoción internacional de la competición, a la que se destinará un pequeño porcentaje para comercializar mejor la Liga en el extranjero, como ocurre en el modelo inglés (el más potente en lo que a ingresos se refiere) (Aguilar al., 2017).

Medios de Comunicación y Plataformas de Contenido: Los medios utilizan los datos para enriquecer sus narrativas y análisis del fútbol. A través de estadísticas detalladas y visualizaciones de datos, ofrecen a los aficionados perspectivas más profundas sobre el rendimiento de los equipos y jugadores, transformando la

experiencia del espectador. El uso de datos en las narrativas mediáticas no solo informa, sino que también aumenta el engagement de los aficionados con el deporte en cuestión. Clara e indiscutiblemente **son demandantes de datos** y los principales actores en el proceso de comercialización como intermediarios del producto y el cliente final.

Autores como Küster (2024) discuten sobre cómo los eventos deportivos internacionales, como los partidos de fútbol, generan un gran volumen de contenido en las redes sociales y cómo esto puede ser utilizado para estrategias de publicidad social comercial destinadas a los aficionados al fútbol (Küster et al., 2024). Este enfoque no solo informa a los espectadores, sino que también aumenta su compromiso con el deporte.

La transformación en el consumo del producto es ya una realidad, mostraremos el papel que los medios de comunicación y plataforma de medios van asumiendo y posicionando en la nueva realidad.

Aficionados y comunidad analítica: Con el auge de los datos abiertos y las herramientas de análisis accesibles, los aficionados entusiastas y los analistas independientes juegan un rol cada vez más importante en el análisis del fútbol.

Los **demandantes de datos críticos** pues ellos son los que generan el interés y la riqueza del propio sector al ser el cliente final del producto generado, el fútbol. A través de redes sociales, esta comunidad contribuye con perspectivas únicas, análisis detallados y críticas constructivas que enriquecen el debate público sobre tácticas, rendimiento y políticas en el fútbol. Mahajan et al. (2023) exploran cómo las plataformas de redes sociales en la India han surgido como herramientas influyentes para el compromiso de los aficionados. En un país donde el cricket y el fútbol son deportes predominantes, la interacción digital se ha vuelto esencial para mantener y aumentar la lealtad de los seguidores.

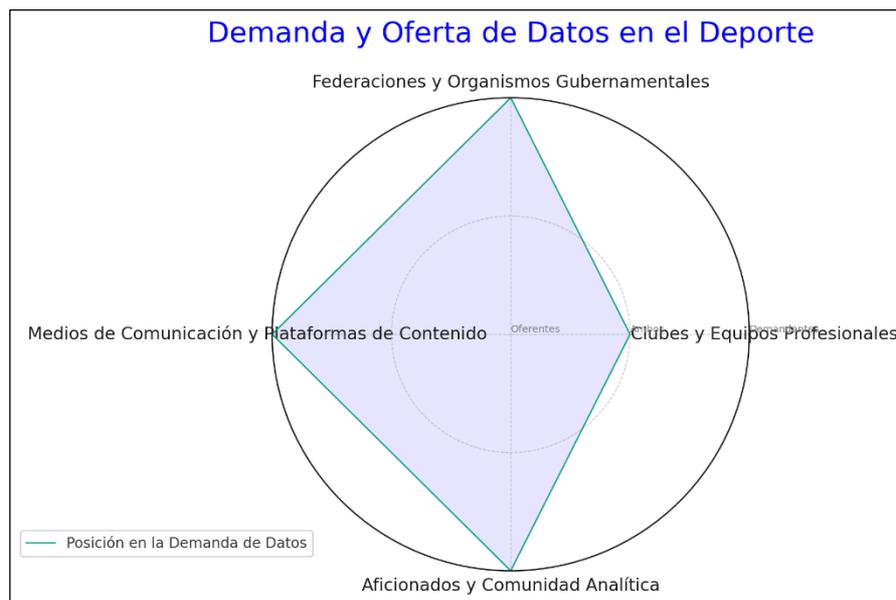


Gráfico 10: Demanda y oferta de datos en el deporte. (Fuente: elaboración propia)

En este nuevo gráfico radial, se puede observar que los "Clubes y Equipos Profesionales" están posicionados en el punto medio entre ser ofertantes y demandantes, lo que indica su doble papel en el ecosistema de datos deportivos. Los otros actores se mantienen como puros demandantes de datos.

La interacción entre estos actores, potenciada por el intercambio de datos y análisis, está transformando la industria del fútbol. La capacidad de recopilar, analizar y aplicar inteligentemente la información está redefiniendo estrategias, mejorando el rendimiento y cambiando la manera en que aficionados y profesionales entienden el juego. A medida que la tecnología avanza, es probable que la importancia y el impacto de los datos en el fútbol continúen creciendo, ofreciendo nuevas oportunidades y desafíos para todos los actores involucrados.

Transformación en el demandante crítico.

Dicha transformación se centra en la evolución del consumo y distribución en el deporte, destacando la transición hacia las OTTs (plataformas de transmisión en línea) y los **cambios en los hábitos de consumo** de los espectadores.

La transición de ver televisión tradicional a plataformas OTT (Over-The-Top) refleja un cambio fundamental en los hábitos de consumo de medios. Esta

evolución es impulsada por el deseo de acceso instantáneo a contenido bajo demanda, personalización y la flexibilidad de ver contenido en cualquier dispositivo y momento. Las consecuencias incluyen una disminución en la audiencia de la televisión tradicional, un aumento en la fragmentación del mercado de medios, y desafíos para los modelos de negocio basados en publicidad y suscripciones. Las OTT han democratizado el acceso al contenido, pero también han aumentado la competencia, obligando a los creadores y distribuidores de contenido a innovar constantemente para captar y retener a los espectadores.

El cambio hacia las plataformas de transmisión en línea (OTTs) refleja una adaptación al cambio en los hábitos de consumo deportivo, especialmente entre las audiencias más jóvenes que prefieren el contenido bajo demanda. Aunque las OTTs están encontrando formas de ser rentables, este sector todavía enfrenta desafíos significativos para consolidar su éxito a largo plazo. Por otro lado, el interés de las BigTech en los derechos deportivos parece ser cauteloso, posiblemente debido a las valoraciones y expectativas complejas del mercado. Las propiedades deportivas, conscientes de estos desafíos, están innovando en cómo presentan y distribuyen su contenido, buscando maneras de aumentar la interacción con los aficionados y mejorar la experiencia general del espectador.

Los derechos audiovisuales incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto ley que no sean objeto de comercialización conjunta podrán ser explotados y comercializados individualmente por los clubes o entidades participantes, directamente o a través de terceros (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos., 2015). Este es el caso del dato, de nuevo **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA** es la clave para solventar satisfactoriamente los retos a los que se enfrenta esta industria y forman parte del "headache" (término empresarial usado para describir la principal preocupación de la gestión de una organización a nivel estratégico, traducido literalmente como "dolor de cabeza") de las propiedades deportivas.

Para seguir avanzando sobre el proceso de transformación en el que se encuentra la industria empezamos por el principio, es necesario tener información sobre la cuantificación de la venta de los derechos de retransmisión de las ligas europeas,

así como de las renovaciones de dichos derechos de retransmisión televisivos tanto a nivel nacional como internacional.

Nacional:

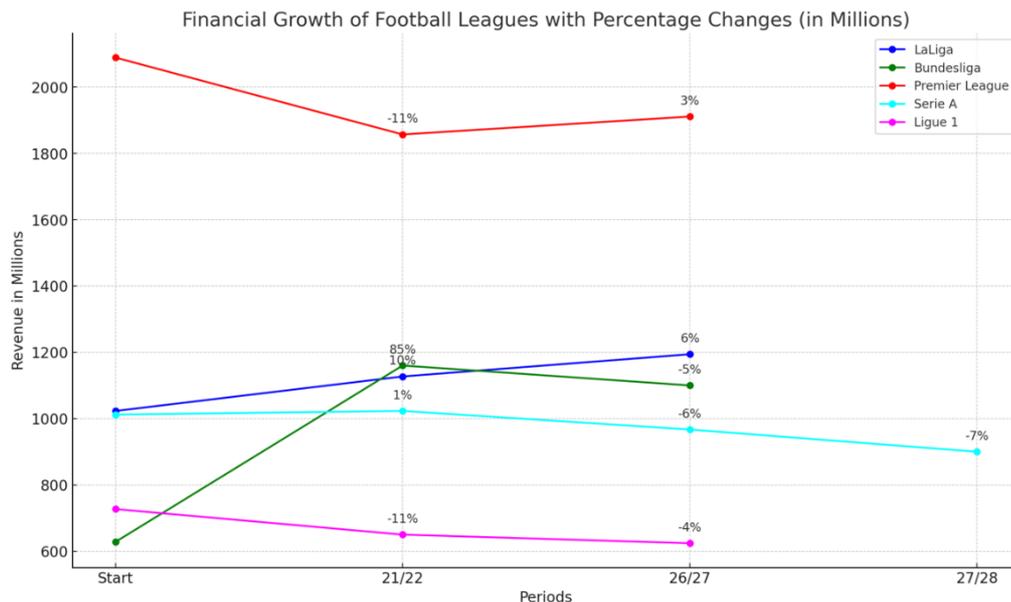


Gráfico 11: Porcentaje de crecimiento económico de las Ligas de Fútbol (Fuente: elaboración propia).

Como se desprende de los datos aportados en el gráfico 11, La Liga (España) muestra un crecimiento del 10% en el periodo 19/20 a 21/22 pasando de 1.023 MM a 1.127 MM, seguido de otro crecimiento del 6% en el periodo 22/23 a 26/27 pasando de 1.127 MM a 1194 MM.

La Bundesliga (Alemania) muestra un incremento del 85% en el período 17/18 a 20/21, pasando de 628 MM a 1.160 MM, seguido de un descenso del 5% en el período 21/22 a 24/25 pasando de 1.160 MM a 1.100 MM.

La Premier League (Inglaterra) muestra un decrecimiento del 11% en el período 19/20 a 21/22, pasando de 2.089 MM a 1.857 MM y un crecimiento del 3% en el período 22/23 a 24/25, pasando de 1.857 MM a 1.911 MM.

La Serie A (Italia) muestra un pequeño incremento del 1% en el período 18/19 a 20/21, pasando de 1.012 MM a 1.023 MM, seguido de una caída del 6% en el

período 21/22 a 23/24, pasando de 1.023 MM a 967 MM y otra caída del 7% proyectada para el período 24/25 a 27/28, pasando de 967 MM a 900 MM.

La Ligue 1 (Francia) muestra una caída del 11% en el período 19/20 a 20/21, pasando de 727 MM a 650 MM y otra caída del 4% en el período 21/22 a 23/24 pasando de 650 MM a 624 MM.

Internacional:

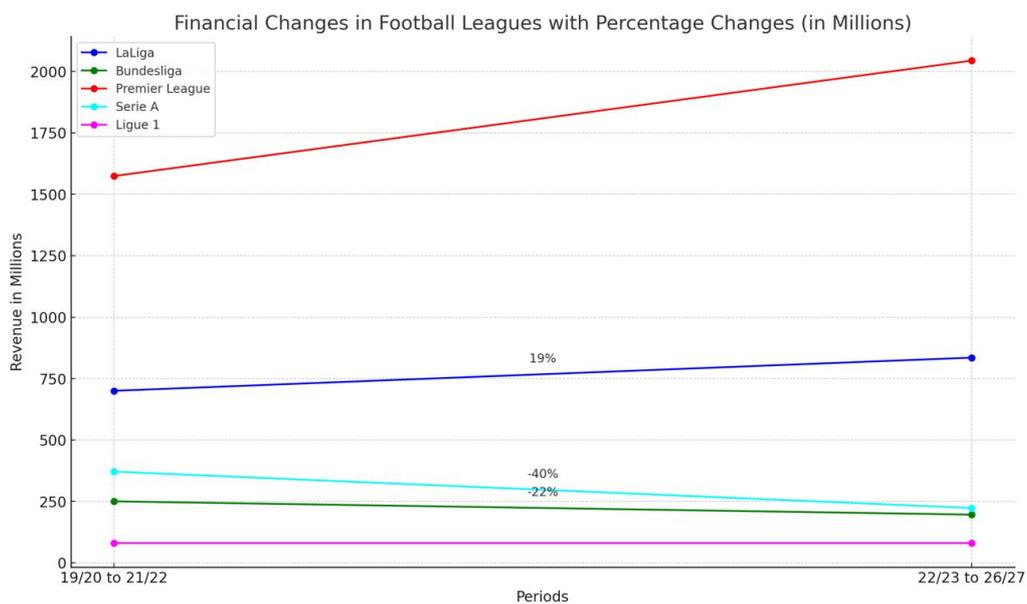


Gráfico 12: Porcentaje de cambios económicos en las Ligas de Fútbol. (Fuente: elaboración propia)

La Liga muestra un incremento del período 19/20 a 21/22, proyectado del 19% al período 22/23 a 26/27. De 700 MM a 835 MM.

La Bundesliga muestra una caída del 22% en el período 19/20 a 21/22 al periodo 21/22 a 24/25. De 250 MM a 196 MM.

La Premier League muestra un incremento del periodo 19/20 a 21/22 al periodo 22/23 a 24/25. De 1574 MM a 2044 MM.

La Serie A muestra una caída del 40% en el período 19/20 a 20/21 al periodo 21/22 a 23/34 De 371 MM a 223 MM.

La Ligue 1 muestra unos ingresos de 80 MM sin información sobre su evolución.

La presentación refleja un panorama mixto para las ligas europeas en términos de renovaciones de derechos de transmisión, con algunas experimentando caídas significativas tanto en los mercados nacionales como internacionales, y otras viendo incrementos en los derechos internacionales a pesar de disminuciones a nivel nacional. Los comentarios sugieren que las estrategias de marca y la captación de datos son clave para el futuro éxito en las renovaciones de derechos.

El resumen ejecutivo desarrollado por LaLiga y CVC describen 5 puntos o ejes principales y por ende estratégicos, de la transformación que está viviendo la industria del deporte y el entretenimiento en general y el fútbol, obviamente, en particular.

I. Cambios en el Consumo y Distribución de Deporte

Ya en el capítulo 2 pudimos ver los cambios en los hábitos de consumo del aficionado en su conjunto. Estos cambios abarcan las formas en que los fans acceden y disfrutan del contenido deportivo y como han evolucionado con el tiempo, particularmente con los avances en tecnología y los cambios en los hábitos de consumo de medios.

Estos cambios reflejan una industria en constante evolución que se adapta a las nuevas tecnologías y a las expectativas cambiantes de los consumidores, ofreciendo más opciones y experiencias personalizadas para los aficionados al deporte.

Los cambios en el consumo por la digitalización y streaming, antes, la televisión por cable y satélite eran las principales vías para ver deportes. Ahora, los servicios de streaming y aplicaciones móviles permiten a los aficionados ver eventos deportivos en vivo y contenido bajo demanda en cualquier lugar y momento.

Por otro lado, las redes sociales han transformado la experiencia del aficionado, permitiendo una interacción casi instantánea con los eventos en vivo, así como el acceso a contenido exclusivo y la oportunidad de unirse a comunidades globales de seguidores. Todo ello unido a que los aficionados ahora pueden personalizar su consumo de contenido deportivo, eligiendo lo que quieren ver y cuándo. Los servicios de streaming ofrecen recomendaciones basadas en preferencias anteriores y permiten a los usuarios seguir a sus equipos o deportistas favoritos

más de cerca. Sin contar con tecnologías como la realidad aumentada y virtual, que están comenzando a ofrecer experiencias inmersivas, como la visualización de partidos en VR que simulan la experiencia de estar en el estadio.

Con respecto a los modelos de distribución, estos se han diversificado. Aparte de las cadenas tradicionales, las plataformas digitales y empresas tecnológicas están adquiriendo derechos de transmisión, lo que cambia el panorama mediático del deporte. La distribución se ha vuelto más segmentada, con paquetes especializados para diferentes deportes o ligas, lo que permite a los aficionados pagar solo por el contenido que desean consumir. La distribución global de eventos deportivos se ha facilitado, permitiendo a los aficionados de todo el mundo acceder a eventos deportivos que antes estaban limitados por regiones geográficas. Atletas y personalidades deportivas (influencers) se han convertido en canales de distribución propios, utilizando sus plataformas para comunicarse directamente con los aficionados y ofrecer contenido exclusivo.

El interés en el deporte sigue siendo fuerte, pero se observan cambios significativos en los hábitos de consumo y en los canales de distribución audiovisual. Hay una tendencia global hacia el consumo directo a través de resúmenes, transmisiones en vivo y redes sociales, mientras que la televisión lineal se desplaza hacia las plataformas OTTs, como Netflix o Amazon Prime Video. A continuación, vemos la siguiente tabla informativa sobre los cambios de tendencia de consumo del sector analizada por población. Fuente: PwC's Sports Survey. Gen Z (9-24), Millenials (25-40), Gen X (41-56), Baby Boomers (57-75).



Gráfico 13: % de interés en el deporte (Fuente: PwC's Sports Survey)

Los datos de la tabla indican que la Generación Z tiene el mayor interés en deportes (60%), pero solo un 17% está dispuesto a pagar por contenido deportivo, y dedican el 44% de su tiempo de consumo audiovisual a deportes.

Los Millennials muestran un interés del 55%, con un 18% de disposición a pagar y un 40% de su tiempo de consumo en deporte.

La Generación X tiene un 49% de interés, con un 19% dispuesto a pagar y un 35% del tiempo de consumo en deportes.

Los Baby Boomers muestran un 47% de interés en deportes, con la mayor disposición a pagar (22%) y dedican un 24% de su tiempo de consumo audiovisual a deportes.

II. Consolidación y Rentabilidad de OTTs

En 2023, las OTTs están empezando a consolidar su modelo de distribución, mostrando potencial de ser rentables, aunque todavía hay un largo camino por delante.

\$bn 	Último Q disponible 22	Último Q disponible 23
	0.5	1.5
	-0.6	0.1
	-1.5	-0.4 Deportes +0,03
	-1.35 ¹	-1.0 ¹
	-1.0	-0.8
	-0.3	-0.2

1 Hace referencia al total de 2021 y total 2022 respectivamente

Tabla 1: Rentabilidad OTTs. (Fuente: CVC Capital Partners).

Las OTTs en busca de rentabilidad podrían llevar a un aumento de precios para los usuarios y a una contención de costos de contenido. Estas son las dos palancas que las OTTs a día de hoy están aplicando al sector para convertirse en un modelo rentable.

En conjunto, la imagen ofrece una perspectiva sobre cómo las plataformas OTT están adaptando sus estrategias de precios y contenido en respuesta a las condiciones del mercado y la presión competitiva. Los aumentos de precios parecen ser una respuesta al crecimiento inicial en suscripciones, mientras que la contención y optimización de las inversiones en contenido reflejan un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo y la eficiencia operativa en un mercado cada vez más saturado. Hay que indicar que aproximadamente el 40% del gasto en contenido de Disney se dedica a deportes, lo que subraya la relevancia de este tipo de contenido dentro de la estrategia de la compañía.

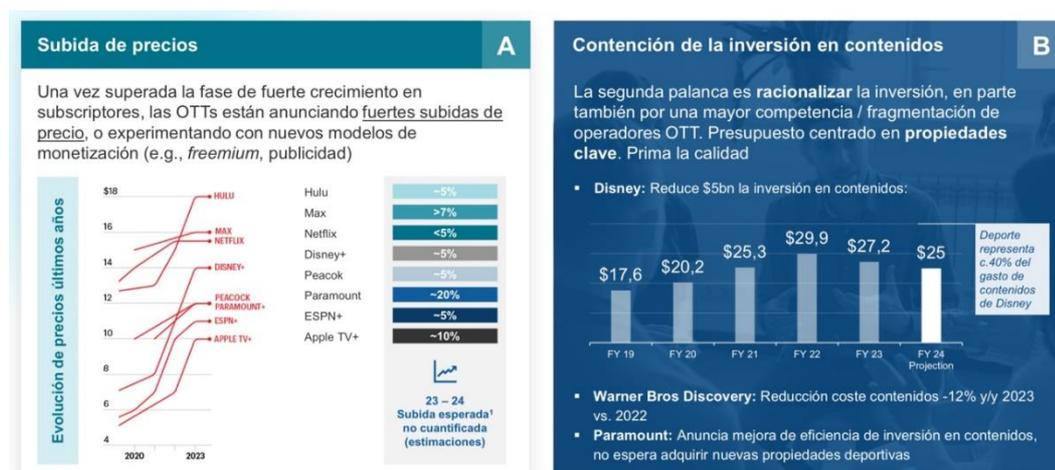


Gráfico 14: Aumento de precios. Contención de la inversión en contenido (Fuente: CVC Capital Partners).

III. Aprendizaje de Big Tech en Derechos Deportivos

Las grandes compañías de tecnología (Big Tech) están aprendiendo y experimentando con los derechos deportivos, sin embargo, no está claro su compromiso con este sector. No ha habido grandes nuevos contratos de derechos deportivos protagonizados por las BigTech en 2023, exceptuando el acuerdo de Netflix con WWE. Sin embargo, aún no se puede concluir sobre su compromiso a largo plazo y no se puede depender completamente de estas compañías para la distribución de derechos deportivos por el momento.

	Satisfechos con Sunday Ticket de la NFL (coste de \$2bn / temporada). Innovando (multiview), buen feedback de usuarios
	<ul style="list-style-type: none"> USA: buena evolución de Thursday Night NFL (\$1bn / temporada), con +25% de audiencia. Innovando en retransmisión audiovisual Europa: Han perdido su paquete de tres jornadas en la EPL. Pendiente de ver el resultado del tender de Ligue 1 Distribución de LALIGA Hypermotion
	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece MLS y Friday night MLB Buena experiencia con MLS, en particular tras la llegada de Messi
	Netflix ha hecho una apuesta global con WWE para los próximos 10 años (\$500m por año)
	Han probado pero no han continuado (e.g., no continúan retransmitiendo LALIGA en India)

Tabla 2: Aprendizaje de Big Tech en Derechos Deportivos (Fuente: CVC Capital Partners).

IV. Desafíos en las Propiedades de Fútbol

Las propiedades de fútbol están pasando por un periodo difícil, con muchos experimentando renovaciones constantes de derechos o disminuciones en su valor. Es un momento desafiante que requiere adaptación y estrategias innovadoras para mantener el valor y el interés. Anteriormente hemos visto la evolución de los ingresos de los derechos de retransmisión televisiva, aquí los mostramos en esta gráfica.

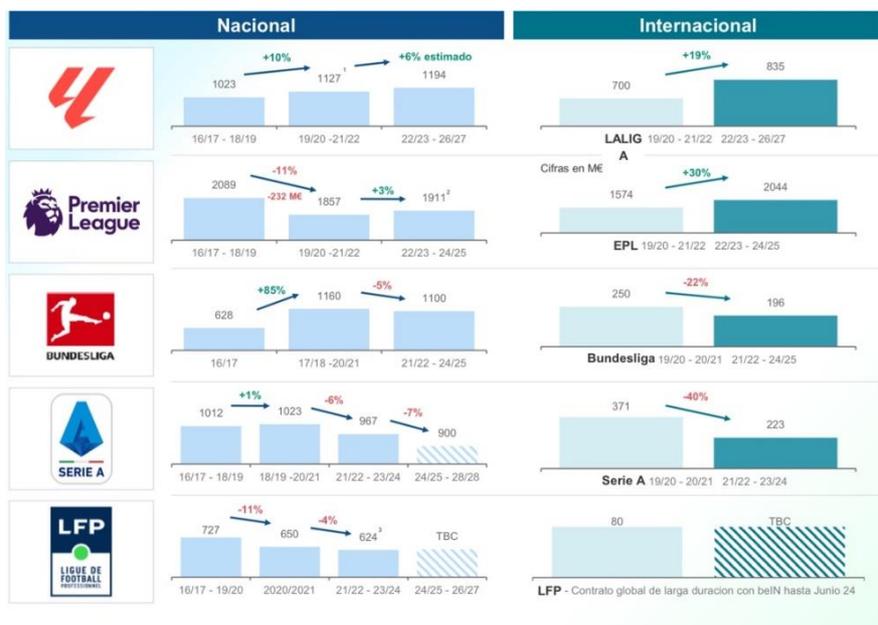


Gráfico 15: Evolución de los ingresos de los derechos de retransmisión televisiva (Fuente: CVC Capital Partners).

V. Estrategias para Mantenerse Relevante

Para mantener su relevancia y capturar un valor mayor de los derechos, las propiedades deportivas deben mejorar su producto y el compromiso (engagement) con los fans. Esto incluye trabajar en formatos nuevos, canales digitales, y la organización de partidos internacionales, entre otros.

La industria del deporte está en un momento de transición, con nuevas tecnologías y patrones de consumo que están cambiando la forma en que se distribuye y monetiza el contenido deportivo. La estrategia para las propiedades deportivas y las plataformas de distribución es adaptarse a estos cambios y encontrar formas de mantener la rentabilidad y el compromiso de los fans en un entorno digital cada vez más competitivo. Como podemos ver en el siguiente gráfico hay una fuerte competencia con otros creadores de contenido, es evidente que los competidores de la industria del fútbol también se mueven. Aquí mostramos un ejemplo de la respuesta de LaLiga en este entorno tan competitivo.

Respuesta de LaLiga		
	NBA Nuevo torneo durante la temporada (NBA cup) Nueva App, RRSS	
	MLB Reloj de pitcheo reduciendo tiempos de partidos en c.25min.	
	Moto GP Carreras al sprint desde 2023 (siguiendo los pasos de F1)	
	NFL Partidos internacionales (8) Segundas pantallas, RRSS	
	Formula 1 Acuerdo con Netflix, contenidos accesorios Carreras al Sprint / Tres carreras en USA	
	UEFA Nuevo formato UCL; Nueva Conference League	
	Cricket, Tenis Experimentando con formatos más cortos	

Respuesta de LaLiga	
	Nueva marca y grafismos
	Nuevo contenido Acceso vestuarios, entrevistas pie de campo con entrenadores
	Conversaciones VAR
	Nueva App
	Videos near-live
	Acuerdo Netflix
	LaLiga Summer tour Partidos internacionales
	Cierre mercado fichajes live
	Acuerdo Banijay

Tabla 3: Respuesta de La Liga en este entorno competitivo (Fuente: CVC Capital Partners).

El éxito está reservado a los contenidos de más valor en cada mercado y que sepan adaptarse a los nuevos modelos de consumo, por todo ello, **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** aborda la estrategia clave para dicho éxito.

Wirtz, Schilke y Ullrich (2010) en su artículo "Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet", destacan que la adaptación exitosa de un modelo de negocio establecido a nuevas condiciones ambientales es clave. Mencionan que las comunidades construidas alrededor de modelos de negocio basados en la web tienden a desarrollar lealtad y un uso intensivo mediante el refuerzo social del consumo.

En el contexto del fútbol, esto implica una transición hacia una comprensión más profunda y matizada de las preferencias y comportamientos de los aficionados, así como una optimización del rendimiento en el campo basada en datos.

La "gestión del dato" se refiere al uso estratégico de datos para tomar decisiones informadas. En el fútbol, esto podría significar el análisis de grandes conjuntos de datos para descubrir patrones en el rendimiento de los jugadores, predecir resultados de partidos, optimizar estrategias de entrenamiento y mejorar la experiencia de los aficionados. Los desarrollos en inteligencia artificial (IA) pueden tomar estas capacidades aún más lejos, permitiendo simulaciones avanzadas y modelos predictivos que pueden transformar todos los aspectos de la gestión de un club de fútbol, desde la táctica y el entrenamiento hasta el marketing y las ventas.

La IA puede, por ejemplo, analizar vídeos de juegos para evaluar técnicas y tácticas, así como para identificar y desarrollar talentos. En el lado del consumidor, puede personalizar la experiencia de los aficionados, ofreciendo contenido adaptado a sus intereses y mejorando su participación, tanto en línea como en los estadios.

Por lo tanto, la gestión efectiva de los datos y la aplicación de IA no son solo una cuestión de eficiencia operativa, sino una estrategia clave para el éxito en la industria del fútbol moderno. Los clubes que puedan capitalizar estas tecnologías estarán mejor posicionados para liderar en un mercado altamente competitivo y en constante cambio.

2. Oferentes de datos

Con relación a la multitud existente de oferentes de datos, y que se discutirán a continuación, es importante resaltar que muchos de estos actores también son demandantes de datos, una problemática que se analizará más adelante.

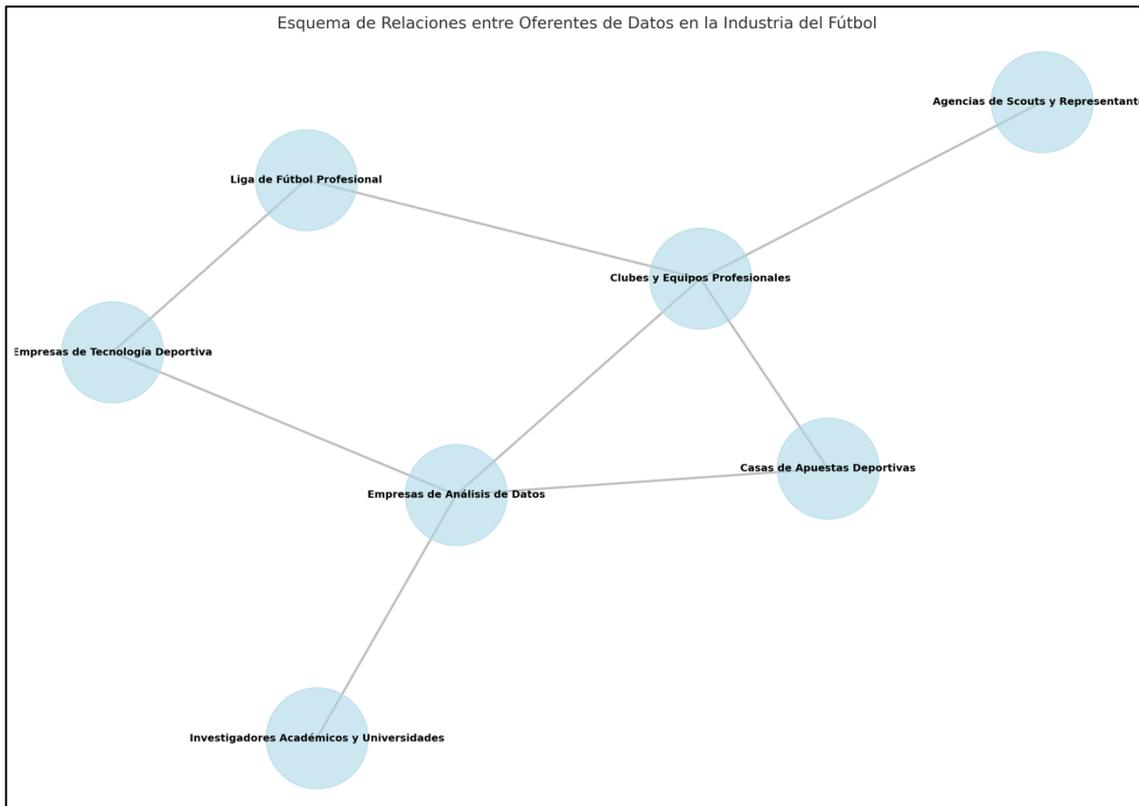


Figura 4: Esquema de relaciones Oferentes de datos en la industria del Fútbol (Fuente: elaboración propia).

Liga de fútbol profesional: La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP), conocida simplemente como La Liga, es la organización que administra las dos principales ligas profesionales de fútbol en España: La Liga EA sports, que es la primera división, y La Liga Hypermotion la segunda división. La LFP es una organización privada de carácter asociativo y se encarga de las siguientes funciones:

- Organización de Competiciones: Programa los partidos de liga, establece las reglas de competición y supervisa su cumplimiento.

- Gestión de Derechos de Transmisión: Negocia y vende los derechos de transmisión televisiva de los partidos de La Liga a nivel nacional e internacional.
- Patrocinio y Marketing: Desarrolla estrategias de marketing y comercialización de La Liga, y gestiona las relaciones con patrocinadores y socios comerciales.
- Regulación Financiera: Implementa regulaciones financieras para los clubes, como el control de costes y la supervisión de las finanzas para promover la sostenibilidad económica.
- Relaciones Institucionales: Interactúa con otras entidades futbolísticas, como la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) y la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA), para coordinar aspectos relacionados con el fútbol español y europeo.
- Desarrollo de Talento y Formación: Apoya el desarrollo de jóvenes futbolistas a través de programas de formación y academias.
- Responsabilidad Social: Lleva a cabo iniciativas de responsabilidad social corporativa para promover el fútbol como una herramienta de cambio social positivo.

Como señala El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos (2015), las entidades comercializadoras establecerán y harán públicas las condiciones generales que regirán la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales objeto de comercialización centralizada, incluyendo la configuración de las ofertas para su explotación en los mercados nacional y de la Unión Europea, sus agrupaciones en lotes y los requisitos para su adjudicación y explotación, que deberán respetar en todo caso los límites y principios establecidos en este real decreto-ley.

Los clubes y equipos profesionales: Como hemos mencionado anteriormente en el punto 4.1, los clubes y equipos son a la vez que demandantes también oferentes de datos, son organizaciones que generan una gran cantidad de datos en diferentes áreas, como formación de jugadores, rendimiento en el campo, marketing y fan engagement. Estos datos pueden ser utilizados para procesarlos con inteligencia artificial (IA) y obtener información valiosa para el club, jugadores, entrenadores y aficionados.

Uno de los principales usos de la IA en el fútbol es el análisis del rendimiento de los jugadores, donde se recopilan datos como la velocidad, la distancia recorrida, los pases, los goles y otros indicadores claves como pueden ser carga física mediante dispositivos IoT y algoritmos de inteligencia artificial que permite prevenir lesiones y conocer el estado de rendimiento del jugador. Esto permite a los clubes evaluar el desempeño individual y colectivo de los jugadores, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones basadas en datos para mejorar el rendimiento en el campo.

La IA también puede ser utilizada en la formación y desarrollo de jugadores jóvenes. Al procesar datos sobre su rendimiento en entrenamientos y partidos, la IA puede identificar patrones y habilidades específicas que ayuden a los técnicos a mejorar la capacidad de los jugadores y planificar su desarrollo a largo plazo. Estos datos generados por los clubes de fútbol pueden ser utilizados para actividades de marketing y fan engagement. Mediante la IA, es posible analizar los datos de los aficionados, como las preferencias, el comportamiento en las redes sociales o la asistencia a los partidos, para personalizar las estrategias de marketing y ofrecer experiencias más relevantes y atractivas a los seguidores del club. Esto incluye la creación de contenido personalizado, promociones especiales, ofertas exclusivas y otras actividades que ayuden a fidelizar a los aficionados y aumentar el nivel de participación.

En el artículo "The Complex Club-Fan Relationship: A Glimpse into Stakeholders' Experience With the Aggressive Interventions of Fans", F. Lebed, S. Zach, E. Morgulev, y D. Fischl (2023) observan que existe una dependencia mutua entre los clubes y sus aficionados, enfatizando la importancia de las experiencias compartidas entre los actores del fútbol y sus seguidores.

En cuanto a la gestión del dato, los clubes pueden optar por monetizar esta información procesada y anonimizada, ofreciéndola a empresas u organizaciones que estén interesadas en analizarla para diversos fines. Estas empresas pueden ser desde casas de apuestas hasta desarrolladores de tecnologías deportivas o agencias de publicidad.

Las empresas y agencias de publicidad pueden hacer uso de los datos del fútbol de varias maneras estratégicas y efectivas:

Segmentación de Audiencia: Los datos permiten a las empresas identificar segmentos específicos de fans del fútbol según su demografía, ubicación, comportamiento de compra y preferencias personales. Esto ayuda a personalizar las campañas publicitarias para dirigirse a grupos con mayor probabilidad de respuesta.

Personalización de Contenido: Utilizando datos de comportamiento y preferencias, las empresas pueden personalizar el contenido de los anuncios para resonar más fuertemente con los aficionados individuales, aumentando la probabilidad de un compromiso significativo.

Optimización de Campañas: Los datos de rendimiento de campañas anteriores pueden ser analizados para entender qué tácticas funcionaron mejor, permitiendo a las empresas optimizar sus estrategias para futuras campañas.

Marketing de Influencia: Identificar y colaborar con jugadores y personalidades populares que tienen un seguimiento significativo para promocionar productos o servicios, basándose en datos de popularidad y engagement.

Gestión de Patrocinios: Los datos pueden ayudar a las empresas a evaluar la efectividad de los patrocinios de equipos o eventos y a tomar decisiones basadas en el retorno de la inversión.

Desarrollo de Productos: Comprender las tendencias y preferencias de los aficionados puede guiar el desarrollo de nuevos productos o servicios que atiendan mejor a las necesidades del mercado del fútbol.

Precio Dinámico: Las empresas pueden usar datos en tiempo real para ajustar los precios de los boletos o mercancías, basándose en la demanda, aumentando así los ingresos.

Análisis Predictivo: Con el uso de modelos de machine learning y grandes conjuntos de datos, las empresas pueden predecir tendencias y comportamientos futuros de los consumidores para anticiparse a las necesidades del mercado.

Gestión de Relaciones con Clientes (CRM): Los datos ayudan a construir relaciones más profundas con los fans mediante la comunicación personalizada y las ofertas basadas en las interacciones pasadas y las preferencias mostradas.

Publicidad en Tiempo Real: Durante los partidos en vivo, los datos se pueden utilizar para activar anuncios específicos en momentos clave, aumentando la relevancia y el impacto de los mensajes publicitarios. El uso de datos en la publicidad de fútbol debe realizarse con cuidado, respetando la privacidad y las regulaciones de protección de datos como el GDPR en Europa. Las empresas deben ser transparentes sobre cómo se recopilan y utilizan los datos, y asegurarse de tener el consentimiento de los usuarios para su uso.

Patrocinadores, los clubes pueden utilizar la IA para recopilar y analizar datos de los seguidores, permitiendo a los patrocinadores comprender mejor a su público objetivo y tomar decisiones de marketing más informadas.

Medición del ROI: La IA puede medir el retorno de la inversión (ROI) de las campañas de marketing de los patrocinadores al correlacionar las actividades de marketing con las ventas y la participación de los seguidores, proporcionando así datos concretos sobre la efectividad de las campañas.

Predicción de Comportamientos: Los modelos predictivos pueden anticipar las acciones futuras de los seguidores, como la probabilidad de compra de boletos o mercancías durante ciertos eventos, permitiendo a los patrocinadores preparar y ajustar sus estrategias de marketing de antemano.

Optimización en Tiempo Real: La IA permite la optimización de campañas en tiempo real, ajustando los mensajes publicitarios basados en la retroalimentación instantánea de los seguidores y el rendimiento de la campaña hasta el momento.

Un estudio de [Jourablou, Tojari, y Divkan \(2024\)](#) destaca la importancia del papel del club en la experiencia de la marca del equipo y la experiencia de la marca del patrocinador, sugiriendo que los clubes pueden mejorar su relación con los aficionados ofreciendo descuentos de temporada y mejorando la comunicación con los jugadores.

Productos y servicios personalizados, utilizando los datos recopilados por la IA, los clubes pueden desarrollar productos y servicios personalizados para sus seguidores. Esto puede incluir desde ofertas especiales y promociones hasta contenido exclusivo y experiencias personalizadas.

Licencias de uso de la plataforma de IA, si el club ha desarrollado una plataforma de inteligencia artificial propia, puede vender licencias de uso a otras organizaciones interesadas en utilizarla para recopilar y analizar datos.

Como hemos mencionado en el capítulo 3, la integración del dato y por ello la importancia en su comercialización se ha contrastado con autores como Rein y Memmert (2016) sobre la mejora del rendimiento en el campo, Esteve et al. (2018) sobre modelos predictivos de lesiones, las estrategias comerciales y marketing, así como la experiencia de los aficionados destacando la importancia de los datos.

Para que un club de fútbol pueda implantar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** y aumentar el valor que percibe el fan como demandante de datos, debe realizar al menos el siguiente proceso:

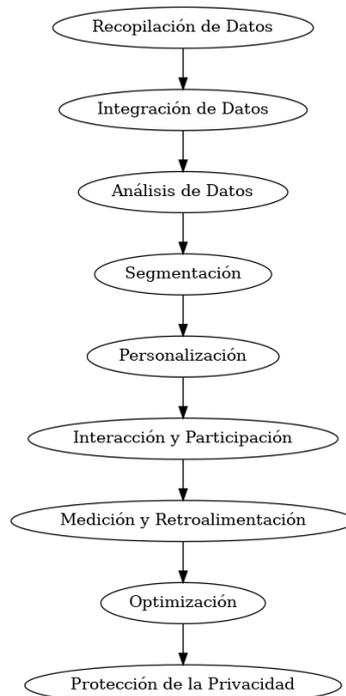


Figura 5: Proceso gestión del dato (Fuente: elaboración propia).

- **Recopilación de Datos:** Comienza con la recopilación de datos a través de diversas fuentes, como venta de entradas, interacciones en redes sociales, participación en eventos, compras de mercancías y comportamiento en plataformas de streaming.
- **Integración de Datos:** Los datos recopilados de diferentes fuentes deben ser integrados en una plataforma de gestión de datos centralizada. Esto implica limpiar, normalizar y consolidar los datos para asegurar su calidad y usabilidad.
- **Análisis de Datos:** Utilizando herramientas analíticas avanzadas, los datos se analizan para obtener insights sobre el comportamiento y las preferencias de los fans. Esto incluye el uso de técnicas estadísticas, aprendizaje automático y minería de datos.
- **Segmentación:** A partir del análisis, los aficionados pueden ser segmentados en diferentes grupos basados en criterios como demografía, comportamiento de compra, nivel de participación y preferencias de contenido.
- **Personalización:** Con base en la segmentación, se desarrollan estrategias personalizadas para cada grupo de fans. Esto puede incluir contenido personalizado, ofertas especiales, recomendaciones de productos y experiencias a medida.
- **Interacción y Participación:** Se implementan campañas y se interactúa con los aficionados utilizando los insights obtenidos. Las campañas pueden ser a través de canales digitales, eventos en vivo, aplicaciones móviles, etc.
- **Medición y Retroalimentación:** Se establecen métricas clave de rendimiento para evaluar la efectividad de las interacciones y las campañas. La retroalimentación de los aficionados se recoge a través de encuestas, análisis de sentimiento y comportamiento en plataformas digitales.
- **Optimización:** Con los resultados medidos y la retroalimentación obtenida, las estrategias y campañas se ajustan y optimizan continuamente para mejorar la experiencia del aficionado y aumentar su valor percibido.
- **Protección de la Privacidad:** En todas las etapas, se debe garantizar la protección de la privacidad de los datos, cumpliendo con las leyes y regulaciones de protección de datos como el GDPR. Esto incluye obtener el consentimiento explícito para la recopilación y el uso de datos y

proporcionar a los fans la capacidad de acceder, rectificar y borrar sus datos.

La clave del éxito en este proceso es la creación de una experiencia de fanática más rica y personalizada que fomente una mayor lealtad y engagement, lo que a su vez puede conducir a un mayor gasto en boletos, mercancías y servicios relacionados. Aprovechar la gestión del dato permitirá al club de fútbol conocer mejor a sus aficionados, personalizar la experiencia y brindar valor adicional a través de contenidos relevantes, experiencias en el estadio y programas de fidelización. Esto aumentará el valor percibido por los aficionados y fortalecerá su relación con el club.

Empresas de Análisis de Datos: Proporcionan a los clubes y equipos las herramientas y el soporte necesario para recopilar y analizar datos.

Resulta muy curioso que estas empresas se han convertido en proveedores estratégicos en muchos de los apartados de los datos que generan los propios clubes o jugadores en la competición, pero que estos dejan en manos de otros externos su recogida y tratamiento posterior.

Son compañías especializadas en recopilar, procesar y analizar grandes cantidades de información que proporcionan a los clubes y sus equipos. Son poseedores de las herramientas y el soporte necesario para recopilar y analizar datos. Estas empresas utilizan avanzadas técnicas de análisis para extraer insights y patrones clave que puedan ayudar a los clubes, entrenadores, jugadores y otras partes interesadas a tomar decisiones informadas.

El análisis del dato en el fútbol ha ganado popularidad en los últimos años debido a los avances tecnológicos y la creciente disponibilidad de ellos en tiempo real. A través de técnicas de IA, estas empresas pueden analizar múltiples variables como el rendimiento de los jugadores, tácticas de juego, datos biométricos, eficiencia en los pases y muchos otros aspectos del juego.

La gestión del dato en el fútbol es un modelo de negocio irrenunciable además rentable para muchos de los clubes de fútbol, las ligas y otros actores de la industria que actualmente invierten en información y análisis detallados, en definitiva, aplican **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** para obtener ventajas competitivas.

Estos datos se venden a través de distintos medios, ya sea mediante contratos de suscripción con equipos o ligas, acuerdos de licencia con plataformas de apuestas deportivas u ofreciendo servicios personalizados a clubes o jugadores individuales. Además, las empresas de análisis del dato también pueden producir informes y análisis especializados que se venden a medios de comunicación, revistas deportivas o incluso al público en general.

Mahajan y Desai (2023) discuten cómo la tecnología ha jugado un papel crucial en la mejora de la participación de los aficionados, acercándolos más al juego y a los jugadores, lo que sugiere que las empresas de tecnología deportiva y análisis de datos tienen un papel significativo en la revolución de la experiencia del aficionado.

Es importante destacar que el análisis del dato en el fútbol no solo beneficia a los clubes y jugadores, sino también a los aficionados y periodistas deportivos que buscan obtener una comprensión más profunda del juego. Los datos pueden utilizarse para generar gráficos interactivos, visualizaciones de jugadas o incluso para pronosticar resultados en base a distintos escenarios. Las empresas de análisis del dato en el fútbol desempeñan un papel crucial en la industria al proporcionar información valiosa y análisis detallados que ayudan a mejorar el desempeño, tomar decisiones estratégicas y obtener una ventaja competitiva en el deporte más popular del mundo.

Empresas de Tecnología Deportiva: Desarrollan herramientas y dispositivos para el seguimiento y análisis en tiempo real del rendimiento en el campo, como sistemas de seguimiento GPS y sensores biométricos.

Las empresas de tecnología deportiva, mediante herramientas y dispositivos de seguimiento y análisis en tiempo real del rendimiento en el campo, pueden mejorar la experiencia del fan de fútbol de las muchas maneras, vamos a comentar alguna de ellas.

Aplicaciones Interactivas de Seguimiento: Crear aplicaciones móviles o plataformas web que permitan a los aficionados seguir las estadísticas de rendimiento de los jugadores en tiempo real durante el partido, incluyendo la velocidad, la distancia recorrida, el número de pases, la precisión de tiros, y más.

Experiencias de Realidad Aumentada (RA): Utilizar RA para proporcionar a los fans visualizaciones interactivas, como recreaciones de jugadas clave o estadísticas superpuestas durante la transmisión del partido.

Dispositivos Wearables para Fans: Ofrecer a los aficionados wearables que se sincronicen con los sistemas de seguimiento del partido para proporcionar datos biométricos y de rendimiento, lo que podría permitir a los fans sentir en tiempo real la intensidad del juego.

Juegos y Simulaciones: Desarrollar juegos interactivos o simulaciones que usen datos reales de rendimiento para que los fans puedan simular situaciones de partidos o incluso jugar partidas virtuales basadas en datos reales.

Análisis Postpartido Mejorado: Proporcionar análisis en profundidad después del partido, con visualizaciones detalladas de las estadísticas de rendimiento, patrones de juego y comparativas con partidos anteriores.

Sistemas de Realidad Virtual (RV): Implementar sistemas de RV para que los aficionados puedan experimentar el partido desde la perspectiva de un jugador o tener vistas de 360 grados desde diferentes posiciones del campo.

Integración Social: Permitir a los fans compartir sus experiencias y estadísticas en redes sociales directamente desde las aplicaciones de seguimiento, fomentando comunidades y discusiones en torno a los datos del rendimiento.

Customización de producto / servicio: Usar los datos recogidos para ofrecer productos o servicios personalizados, como camisetas con estadísticas impresas de su jugador favorito o momentos destacados del partido.

Competiciones y Retos basados en Datos: Organizar competiciones o retos para los aficionados basados en predicciones de rendimiento o análisis estadísticos, incentivando la participación y el compromiso durante y después de los partidos.

Finalmente, el trabajo de [Avcı y Bayrakdar \(2023\)](#) explora cómo la tecnología está cambiando la industria deportiva, destacando que las innovaciones tecnológicas están creando experiencias deportivas únicas e inmersivas que colocan a los

aficionados en una posición central, lo que apoya el porcentaje asignado a las empresas de tecnología deportiva.

Estas innovaciones no solo mejoran la experiencia del aficionado al fútbol, sino que también pueden aumentar el engagement, la lealtad y, potencialmente, los ingresos a través de la venta de datos, productos y servicios relacionados.

Agencias de Scouts y Representantes: Generan informes y bases de datos sobre talentos emergentes y jugadores establecidos, ofreciendo datos valiosos para fichajes y traspasos. Pueden mejorar la experiencia del fan del fútbol a través de distintas acciones o diversas formas de tratar los datos, aquí exponemos algunos ejemplos.

Información Detallada de Jugadores: Proporcionar a los aficionados acceso a informes detallados y análisis de jugadores, lo que puede enriquecer la experiencia de seguir a futuras promesas y estrellas actuales, entendiendo mejor sus habilidades y potencial.

Interacción en el Mercado de Fichajes: Involucrar a los fans en el mercado de fichajes mediante plataformas interactivas donde puedan ver las evaluaciones de los scouts y posiblemente participar en encuestas o juegos de predicción sobre posibles traspasos.

Fantasy Football Mejorado: Utilizar los datos y análisis proporcionados por scouts para crear juegos más complejos y realistas, permitiendo a los fans tomar decisiones basadas en datos de scouting profundos.

Eventos de Scouting en Vivo: Organizar eventos en los que los aficionados puedan ver en vivo cómo los scouts evalúan a los jugadores, ya sea en entrenamientos o en partidos de ligas menores, aumentando así la conexión emocional con el club.

Educación y Contenido Exclusivo: Ofrecer contenido educativo sobre el proceso de scouting y representación, incluyendo documentales, entrevistas y paneles de discusión que permitan a los fans entender más sobre el proceso de descubrimiento y desarrollo de jugadores.

Participar en la Desarrollo de Talento: Crear programas o campañas que permitan a los aficionados contribuir o participar de alguna manera en el desarrollo de talentos locales, tal vez a través de iniciativas de patrocinio o programas de mentoría.

Analítica Avanzada y Visualizaciones: Proporcionar visualizaciones avanzadas de datos que permitan a los aficionados explorar y entender las métricas detrás de la evaluación de jugadores y cómo estos se comparan con otros en la liga.

Narrativa de Carreras de Jugadores: Contar las historias de los jugadores desde su descubrimiento hasta su firma profesional y más allá, creando una narrativa que los aficionados pueden seguir y con la cual pueden identificarse.

Estas estrategias no solo mantienen a los aficionados informados y comprometidos, sino que también pueden ayudar a construir una comunidad más fuerte y conectada en torno a su equipo y jugadores favoritos, mejorando su experiencia general como seguidores del fútbol.

Casas de Apuestas Deportivas: A través del análisis de probabilidades y tendencias de apuestas, generan datos que pueden ofrecer perspectivas sobre expectativas y percepciones del rendimiento de equipos y jugadores. Generan datos que pueden enriquecer la experiencia del aficionado al fútbol, veamos algunos ejemplos.

Análisis Profundo de Partidos: Ofrecer a los aficionados un análisis detallado de los partidos, basado en las probabilidades de apuestas, que puede incluir perspectivas únicas sobre la forma de los equipos y las expectativas de rendimiento de los jugadores.

Herramientas de Predicción: Desarrollar herramientas que permitan a los aficionados hacer sus propias predicciones basadas en datos y compararlas con las tendencias de apuestas, aumentando su compromiso con el partido y su conocimiento del juego.

Educación sobre Apuestas: Proporcionar recursos educativos que ayuden a los aficionados a comprender cómo funcionan las apuestas deportivas, incluyendo la

interpretación de cuotas y el análisis de riesgos, lo que puede llevar a una mayor apreciación del juego y sus complejidades.

Juegos y Competencias de Predicción: Organizar juegos de predicción o competencias de fantasía que utilicen datos de apuestas para involucrar a los aficionados, ofreciendo premios o reconocimientos que aumenten la lealtad y el entusiasmo.

Integración con Redes Sociales: Permitir a los aficionados compartir sus predicciones y resultados en redes sociales, fomentando la discusión y el debate entre comunidades de seguidores.

Visualización de Datos: Crear visualizaciones interactivas de las tendencias de apuestas que los aficionados pueden explorar para entender cómo el sentimiento público y las expectativas cambian antes, durante y después de los partidos.

Experiencias Inmersivas en Vivo: Ofrecer experiencias en vivo en las casas de apuestas o a través de aplicaciones móviles que proporcionen actualizaciones en tiempo real durante los partidos, mejorando la experiencia de ver el juego.

Participación en Decisiones del Club: Algunas casas de apuestas podrían asociarse con clubes de fútbol para ofrecer encuestas o votaciones basadas en datos de apuestas que podrían influir en decisiones menores dentro del club, como elección de uniformes o música de estadio.

Datos Históricos y Tendencias: Proporcionar acceso a bases de datos históricas de apuestas para que los aficionados puedan investigar y analizar tendencias a lo largo del tiempo, aumentando su entendimiento y aprecio por la historia del fútbol.

Estas estrategias pueden no solo aumentar la interactividad y el compromiso de los aficionados con el deporte, sino también proporcionar una capa adicional de análisis y entretenimiento que complementa la experiencia de seguir a su equipo y jugadores favoritos.

Investigadores Académicos y Universidades: Realizan estudios y publican investigaciones basadas en datos del fútbol, contribuyendo al conocimiento sobre el deporte desde perspectivas sociológicas, económicas y de rendimiento.

Los caminos en los que pueden mejorar la experiencia del aficionado en este caso mostramos los siguientes ejemplos.

Divulgación de Conocimientos: Hacer que los estudios y las investigaciones sean accesibles para el público general, proporcionando análisis en profundidad que puedan educar a los aficionados sobre aspectos menos conocidos del juego.

Seminarios y Conferencias: Organizar eventos donde los aficionados puedan aprender directamente de expertos sobre las últimas investigaciones y tendencias en el fútbol, desde aspectos tácticos hasta el impacto económico y social del deporte.

Colaboración con Medios de Comunicación: Trabajar con medios deportivos para incorporar hallazgos académicos en la cobertura de partidos y discusiones, ofreciendo así una perspectiva más rica y basada en datos.

Desarrollo de Cursos y Talleres: Ofrecer cursos en línea o talleres que permitan a los aficionados estudiar el juego más formalmente, analizando estrategias, historia, economía y otros aspectos relevantes del fútbol.

Herramientas Analíticas para Aficionados: Desarrollar herramientas o aplicaciones basadas en sus investigaciones que permitan a los aficionados realizar sus propios análisis y obtener insights sobre su equipo o jugadores favoritos.

Estudios de Impacto Social: Publicar estudios sobre el impacto social del fútbol, que pueden aumentar la conciencia y fomentar un sentido de comunidad y pertenencia entre los aficionados.

Investigaciones sobre la Experiencia en el Estadio: Mejorar la experiencia del día del partido a través de investigaciones que estudien cómo los diversos factores (como el diseño del estadio, la seguridad, las amenidades, etc.) afectan la satisfacción del aficionado.

Análisis de Rendimiento: Proporcionar análisis detallados del rendimiento de los jugadores y equipos, que puedan ayudar a los aficionados a entender las tácticas y estrategias durante los partidos.

Foros de Discusión: Crear espacios para que los aficionados discutan y debatan sobre investigaciones recientes, promoviendo un intercambio de ideas y opiniones basado en evidencia.

Estas acciones pueden ayudar a profundizar la comprensión y el disfrute de los aficionados, no solo durante los partidos, sino en su relación a largo plazo con el deporte del fútbol.

Relevancia de los oferentes de datos

Es importante que tengamos una referencia de la relevancia que tienen en el ecosistema del fútbol todos los oferentes de datos de esta industria. El peso porcentual asignado a cada oferente de datos refleja su impacto e influencia en la experiencia global del aficionado al fútbol y la industria en su conjunto.

Liga de Fútbol Profesional (30%): La liga tiene el porcentaje más alto porque actúa como el principal organizador de los partidos de fútbol y es la fuente primaria de contenido futbolístico. Define las reglas, los horarios y es responsable de las grandes decisiones que afectan a todos los aspectos del deporte. Su impacto en la experiencia del aficionado es directo y omnipresente.

Los Clubes y Equipos Profesionales (35%): Los clubes tienen un impacto aún mayor que la liga porque son la conexión más directa que tienen los aficionados con el deporte. Los clubes no solo proporcionan la acción en el campo, sino que también crean una identidad y comunidad para los aficionados, y están involucrados en actividades de marketing y compromiso que afectan la experiencia diaria del aficionado.

Empresas de Análisis de Datos (10%): Aunque su porcentaje es menor, su influencia está creciendo a medida que el análisis de datos se vuelve más integral

en la toma de decisiones deportivas y en la personalización de la experiencia del aficionado. Estas empresas pueden cambiar la forma en que los aficionados y los equipos entienden y se relacionan con el deporte.

Empresas de Tecnología Deportiva (5%): Su impacto es específico pero significativo, proporcionando herramientas que mejoran el rendimiento y la experiencia de visualización a través de la tecnología. Su menor porcentaje se debe a que su presencia es más especializada y no es tan omnipresente como las ligas o los clubes.

Agencias de Scouts y Representantes (5%): Tienen un papel crucial en el desarrollo de carreras de jugadores y en el mercado de transferencias, pero su impacto en la experiencia diaria de los aficionados es menos directo, por lo que tienen un porcentaje más pequeño.

Casas de Apuestas Deportivas (10%): Aportan una dimensión de entretenimiento y emoción para los aficionados que participan en las apuestas, y sus probabilidades son a menudo un reflejo de las expectativas de rendimiento, lo que puede influir en la percepción general del juego.

Investigadores Académicos y Universidades (5%): Aunque la investigación académica es fundamental para el desarrollo a largo plazo del deporte y puede influir en políticas y prácticas, su impacto en la experiencia cotidiana del aficionado al fútbol es menos visible y más indirecto.

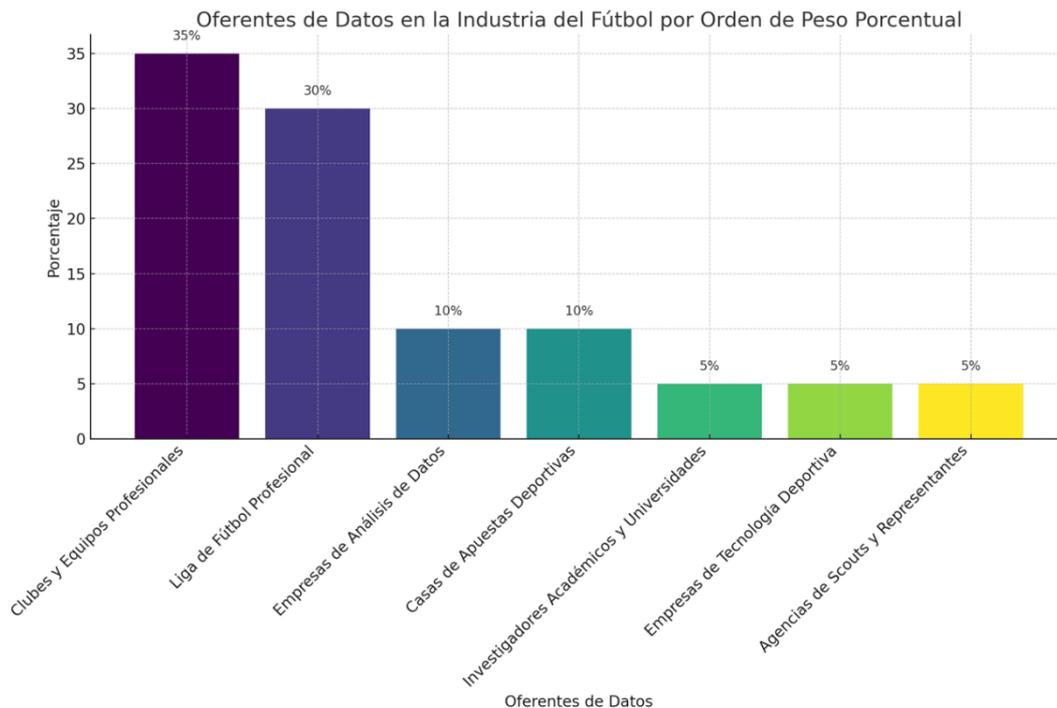


Gráfico 16: Oferentes de datos en la industria del Fútbol por orden de peso porcentual (Fuente: elaboración propia).

Estos porcentajes reflejan la interacción compleja y multifacética entre diferentes oferentes de datos y la experiencia del aficionado. Mientras que algunos tienen una influencia directa y continua en la experiencia del día del partido y en la identidad del aficionado, otros juegan roles más específicos o indirectos que modelan la infraestructura y el entendimiento a largo plazo del fútbol.

3. Desarrollo del juego

Tal y como podemos ver, y se indica en la exposición de motivos del real decreto, para regular la comercialización de los derechos de televisión se alude a la transmisión de acontecimientos deportivos a través de distintos medios de comunicación como un proceso reciente. Hoy lo vemos con la perspectiva de un proceso ya consolidado pero que está en continuo cambio. Pues bien, con los datos ocurre algo muy parecido es un proceso muy reciente y aparecen nuevos medios de comunicación y nuevas formas de comunicarnos, que generan oportunidades de ingresos nuevos.

Así lo que pone de manifiesto la exposición de motivos del real decreto, que es perfectamente aplicable a la explotación de los datos. Esta circunstancia, la profesionalización y la comercialización, ha transformado profundamente al deporte desde una doble perspectiva: Por un lado, las disciplinas deportivas se van acercando a una nueva **concepción del deporte como** industria, convirtiéndole en **un extraordinario motor de crecimiento económico**. Por otra parte, en las sociedades occidentales el deporte se ha convertido en la actualidad **un fenómeno social** cuya importancia ha trascendido el ámbito estrictamente deportivo.(El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos, 2015).

Cuestiones macro e incertidumbre regulatoria

Además de la identidad de demandantes y oferentes, así como la forma de negociar en el mercado de datos, hay importantes cuestiones macroeconómicas que afectarán de manera directa a la discusión y este trabajo también pretende abordar. Los nuevos hábitos de consumo de contenido hacen cada vez más probable un reemplazo rápido al sistema clásico de operadores y paquetes de televisión. Esto influirá directamente sobre los clubes, en tanto en cuanto la obtención, análisis, y explotación del dato puede resultar un importante catalizador para la obtención de ingresos y ganancias.

Por ejemplo, mediante el análisis del dato el club puede crear una base de socios más sólida y estable, y como ya hemos indicado reiteradamente ofrecer experiencias personalizadas al socio, o incluso negociar de manera más agresiva con operadores paquetes exclusivos. Igualmente, el riesgo regulatorio es algo inherente al ámbito de la innovación y nuevas tecnologías, por todo ello el marco normativo y el debate ético son elementos hoy no previsibles pero que serán aspectos muy importantes que considerar.

La gestión del dato y la IA en el fútbol: preguntas por resolver

A lo largo de estos capítulos hemos considerado y desarrollado conceptualmente el tablero de juego en el que se desenvuelve la industria (Real decreto o marco normativo, Modelo empresarial de gestión del dato, Cambio en los hábitos del consumidor final). De igual modo hemos procedido con los actores principales

que participan en la industria del fútbol, clasificados como oferentes y demandantes de datos destacando el rol de los clubes como actor principal que tiene además la dualidad de tener ambas consideraciones. Ahora procede el desarrollo del juego, es decir, **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** y valorar el activo que genera como industria y como caso concreto mediante un modelo cuantitativo.

Con afirmaciones y símiles tan llamativos como «el petróleo del siglo xxi», el big data se ha posicionado como una de las grandes revoluciones tecnológicas que están sucediendo hoy en día. Este término hace referencia a la aparición y el aprovechamiento de grandes volúmenes de datos que, si bien algunos de ellos existían antes, nunca hasta ahora se habían contemplado como una fuente de valor para las empresas (Ontiveros & López, 2017).

La economía del dato no es solamente un hecho que ha surgido en las empresas, sino toda una estrategia encaminada a extraer valor económico de la información que ellas mismas generan.

El auge del dato en la actualidad ha llegado a la industria del deporte y, en particular, al fútbol, con mucha fuerza y con una clara apuesta por su utilidad. Cada vez más presente en las retransmisiones de los partidos, el dato trata de darle al aficionado un conocimiento más científico y exacto de lo que está ocurriendo en el terreno de juego (Fernández, 2022).

En la actualidad, es común que muchos datos generados por la industria del fútbol (tómese como ejemplo la distancia recorrida por un determinado jugador en un partido) se incorporen directamente a las retransmisiones televisivas y sean parte del paquete negociado por parte de La Liga (en representación conjunta de los clubes) con los operadores televisivos (e.g., Movistar, Orange, ...). Este sistema de negociación conjunta da lugar a un reparto entre La Liga y los distintos clubes sobre el porcentaje de reparto al que tiene derecho cada club. Bajo este sistema, no obstante, los operadores retienen los derechos de explotación comercial de esos datos y los clubes son retribuidos en base al interés televisivo (audiencia) de cada uno. Esto podría limitar de manera evidente a los clubes si supone someter el reparto monetario al ámbito único del interés televisivo.

Finalmente, hay un aspecto último e ineludible relacionado con este trabajo. Si bien parece claro que clubes, jugadores, operadores y otros agentes pueden considerarse los afectados más directos por el creciente protagonismo de los datos en las decisiones empresariales, esto puede también tener importantes implicaciones a nivel de bienestar social. Pongamos un ejemplo muy básico del uso interno de análisis de datos. Un club de fútbol que gracias a la gestión y análisis del dato sea capaz de reducir riesgos e incrementar su rentabilidad será más eficiente. Esto podría posibilitar que los socios tuvieran acceso a experiencias más personalizadas y, entre otros, una reducción en el precio de sus abonos anuales. Pero la cuestión va mucho más allá del ámbito interno del club.

Supongamos un club con muy poco interés televisivo que, por tanto, se llevará un porcentaje relativamente pequeño de los derechos de televisión negociados de manera centralizada. ¿Sería interesante para este club la comercialización individualizada de sus datos?. Si el club dispusiera de otras fuentes de ingresos gracias a la explotación de datos (e.g., vía experiencias personalizadas en el estadio, programas de fidelización, venta de NFTs, ...) menos dependientes del interés televisivo, la comercialización individualizada podría contribuir a democratizar los ingresos de los clubes de fútbol, a la vez que potenciar la experiencia del consumidor.

Todas estas cuestiones no gozan de una respuesta clara ex ante, pero se les supone un impacto directo sobre el modelo de negocio, la gestión y la valoración financiera de un club. En el presente trabajo, se trata de dar respuestas a todas estas preguntas a partir de la discusión razonada y el trabajo de campo empírico, incluyendo análisis cuantitativos y cualitativos con los agentes más relevantes del sector.

Rol del Club como agente oferente y demandante del dato

Los clubes y equipos profesionales juegan un importante papel, el principal, en el tablero de juego como ya hemos expuesto, en primer lugar, por su doble condición de demandante y oferente del dato. En segundo lugar, como el responsable principal de **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol.**

Para administrar y gestionar un club de fútbol de manera efectiva, hay varios aspectos clave que deben ser considerados cuidadosamente. Estos aspectos abarcan una amplia gama de áreas, desde la gestión deportiva hasta la financiera, pasando por la infraestructura, el marketing y la relación con los aficionados.

El agente que tenga la capacidad de crear más valor derivado de su gestión del dato será el que aprovechará de la mayor manera posible el beneficio económico que este modelo de gestión del dato puede brindar. Recordar lo ya expuesto de como la propiedad del dato supone un incremento del valor en el desarrollo del modelo de gestión.

El agente que logre integrar de manera más efectiva la gestión del dato en todas las áreas de su operación será el que maximice el valor económico derivado de estos. No solo podrá mejorar su posición competitiva en el ámbito deportivo sino también abrir nuevas avenidas de ingresos y crecimiento en el ámbito comercial y estratégico. La inversión en tecnologías de datos, talento analítico, y cultura organizacional orientada a datos se convierte así en una prioridad estratégica para aquellos que buscan liderar en la era moderna del fútbol.

Por todo ello, **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol** debe aplicarse en al menos los siguientes ejes que son estratégicos en la gestión de un club de fútbol:

i. Optimización del Rendimiento Deportivo

Los datos recopilados a través de estadísticas avanzadas y análisis de rendimiento pueden ser utilizados para mejorar la estrategia en el campo, la preparación física de los jugadores, y la prevención de lesiones. Los equipos que aprovechan mejor esta información pueden mejorar su rendimiento deportivo, lo que se traduce en mejores resultados, clasificaciones más altas y, eventualmente, mayores ingresos a través de premios, derechos de transmisión, y ventas de entradas. Todos ellos ingresos tradicionales en la industria del fútbol.

ii. Scouting y Desarrollo de Talentos:

La gestión avanzada de datos permite a los clubes identificar y evaluar talentos con mayor precisión, no solo a nivel local sino también en mercados menos conocidos. Esto significa que pueden adquirir jugadores de alto potencial a un

costo menor y desarrollarlos de manera más efectiva, lo que eventualmente aumenta su valor de mercado y genera significativos ingresos a través de transferencias.

iii. Monetización de Datos:

La información detallada sobre el rendimiento de los jugadores, las tendencias del juego, y las preferencias de los aficionados es extremadamente valiosa para patrocinadores, anunciantes, y empresas de medios. Los agentes que puedan recopilar, analizar y compartir estos datos de manera efectiva pueden crear nuevas fuentes de ingresos a través de la venta de datos o mediante asociaciones estratégicas.

iv. Engagement y Fidelización de Aficionados:

El análisis del dato permite a los clubes comprender mejor a sus aficionados, personalizando la experiencia del espectador y ofreciendo contenido relevante a través de plataformas digitales. Esto no solo mejora la relación con los aficionados, sino que también abre oportunidades de monetización a través de merchandising personalizado, experiencias exclusivas, y contenido premium.

v. Innovación en Modelos de Negocio:

Equipos visionarios que utilicen análisis avanzados para identificar oportunidades de innovación en sus modelos de negocio. Esto podría incluir la participación activa en mercados emergentes relacionados con la tecnología deportiva. Desarrollar al máximo **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol.**

vi. Aprovechamiento de Plataformas Digitales:

Con la proliferación de plataformas digitales, los equipos pueden expandir su presencia en línea y crear contenido atractivo basado en el dato. Esto no solo fortalece la marca, sino que también ofrece oportunidades para generar ingresos adicionales a través de asociaciones en línea y comercio electrónico.

vii. Gestión Estratégica y Toma de Decisiones:

En el nivel ejecutivo, la gestión del dato facilita la toma de decisiones estratégicas informadas sobre inversiones, desarrollo de infraestructuras, y expansión de mercados. Los agentes que pueden integrar análisis de datos en su planificación

estratégica pueden identificar oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos con mayor eficacia.

Esta relación entre el equipo de fútbol y los datos es una simbiosis en constante evolución, donde la tecnología y el análisis del dato desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones y en la creación de una experiencia más rica tanto para los jugadores como para los aficionados. La aportación de valor real es la forma en la que se usa el dato y en cómo se rentabiliza, esto y solo esto marcará la diferencia de unos agentes frente a otros, con la premisa absoluta tal y como indica el director general y responsable del control económico de LaLiga de que estar en la gestión del dato es el ticket de entrada a este sector y el que no lo tenga será expulsado del tren que representa la industria del fútbol.

La verdadera ventaja competitiva radica en la capacidad de transformar el dato en acciones estratégicas que generen valor tangible. Aquellos equipos que sean capaces de innovar, adaptarse y aprovechar al máximo la propiedad del dato generado, estarán mejor posicionados para cosechar beneficios económicos sostenibles en la industria del fútbol.

Creemos que es necesario insistir, basándonos en la experiencia y la literatura existente, en un principio clave en el contexto del dato: **“el valor reside en la posesión del dato, la creación de valor en torno a la gestión del dato en la habilidad para utilizarla de manera efectiva y rentabilizarla”**.

LaLiga como agente agregador de clubes de fútbol profesionales

LaLiga ha crecido de manera brutal al ocupar el papel de motor de la industria del fútbol en España agregando a todos los clubes y empujando en el proceso de transformación que necesita la industria. La gestión del dato es el referente en el proceso de crecimiento de la LaLiga y cómo podemos ver el objetivo de LaLiga (A) y los clubes (B) conjuntamente es la de convertirlos en la referencia del deporte y el entretenimiento. LaLiga, como una de las principales ligas de fútbol del mundo, juega un papel crucial en el panorama global del deporte. Su función va más allá de la organización de competiciones futbolísticas; se extiende a la promoción del deporte, la innovación tecnológica, y la monetización de sus activos.

El Proyecto de Transformación

Convertir a los Clubes y a LALIGA en la referencia del deporte y entretenimiento



Figura 6: Proyecto de transformación LaLiga / Clubes (Fuente: LaLiga).

El papel de LaLiga en el deporte y el entretenimiento es multifacético y en constante evolución. Su enfoque en la globalización, la tecnología, la monetización y la responsabilidad social es vital para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Implementar estas estrategias requiere una visión clara, una planificación detallada y una ejecución efectiva, siempre con el objetivo de mejorar la experiencia del fútbol para los aficionados y aumentar el impacto y la rentabilidad de LaLiga y sus clubes.

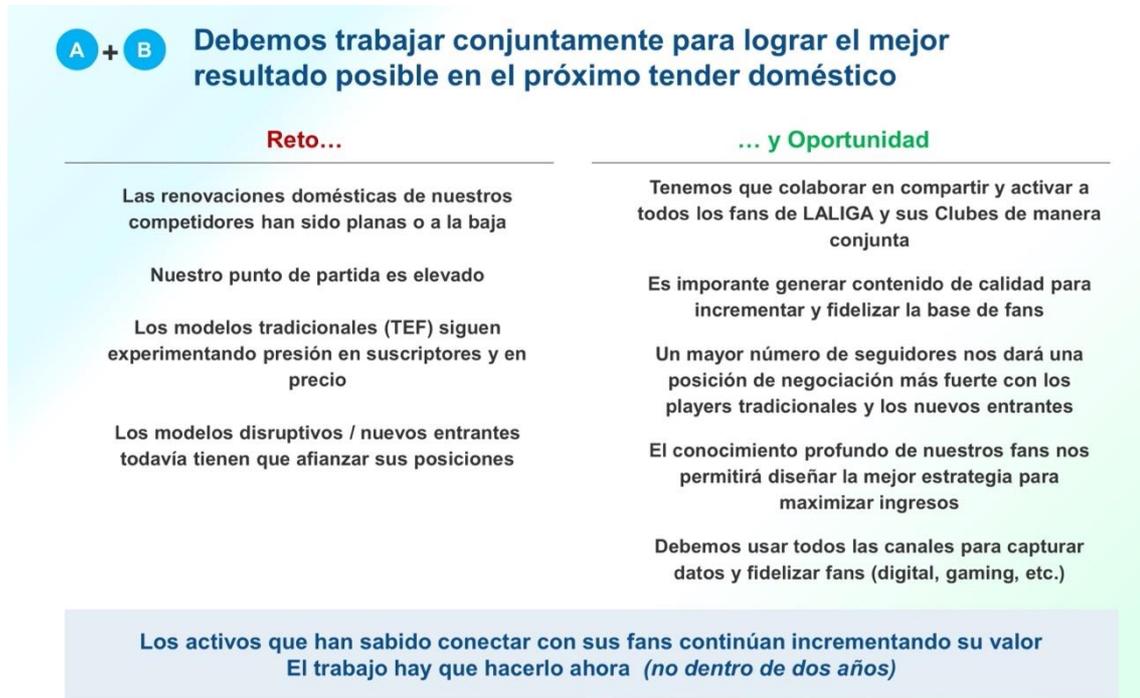


Figura 7: Estrategias para mejorar la experiencia en el fútbol (Fuente: LaLiga).

La estrategia de compartir información entre los clubes de LaLiga es un enfoque que reconoce que la colaboración puede ser una herramienta poderosa para competir en la economía global del entretenimiento. Aprovechando la fortaleza colectiva de sus datos y recursos, LaLiga y sus clubes pueden encontrar nuevas formas de crecer y prosperar en un mercado cada vez más saturado y competitivo.



Figura 8: Base de datos de clubes-Benchmarks LaLiga. (Fuente: LaLiga).

a. Compartir Bases de Datos de Fans

Optimización de Iniciativas de Fidelización: Los clubes pueden compartir sus bases de datos de fans para cruzar información y desarrollar estrategias conjuntas que aumenten la lealtad de los seguidores. Esto podría incluir programas de recompensas unificados o experiencias exclusivas que abarquen varios clubes.

Explotar Oportunidades Comerciales: Al unificar los datos de los aficionados, LaLiga y los clubes pueden identificar nuevas oportunidades de mercado y personalizar las ofertas comerciales. Por ejemplo, podrían diseñar merchandising colaborativo o patrocinios compartidos que agrupen a una audiencia más amplia.

b. Compartir Información de Negocio

Búsqueda de Optimización: Los clubes podrían compartir información financiera, operativa y de gestión para identificar áreas de mejora y eficiencia. Analizando conjuntamente los datos, podrían reducir costos y aumentar la eficiencia operativa.

Mejoras Prácticas en Todas las Áreas Posibles: La colaboración en términos de mejores prácticas puede abarcar desde operaciones de estadio hasta estrategias de marketing y comunicación.

Análisis en Esponsorización y Ticketing: Compartir estrategias y resultados de patrocinios y ventas de entradas puede llevar a un entendimiento más profundo de lo que funciona, lo que puede resultar en paquetes de patrocinio más atractivos y en estrategias de precios y ventas de entradas más efectivas.

 **Foto del Éxito (Liga + Clubes)**

1. Construcción de una **marca reconocida y diferencial**: Liga y Clubes
 - Elevando la visibilidad de los clubes para que sean conocidos globalmente, más allá del Top 2
2. Maximizar **ingresos** en el **mercado local**: **infraestructuras de primer nivel** (estadios, ciudades deportivas) que permitan mejorar la experiencia del fan, explotar oportunidades comerciales y potenciar las canteras
3. Aumentar la visibilidad en **mercados de alto potencial**. USA. MENA. Algunos mercados europeos
 - Partidos internacionales. Jugadores locales. Activaciones. Contenidos a medida
4. Creación de **contenidos de alta calidad** para mejorar la **experiencia del fan, captar y fidelizar** seguidores
 - Mejora del **producto audiovisual**
 - Grafismos, estadísticas, contenido vestuario, conversaciones VAR, 2^{da} pantallas, realidad virtual, etc.
 - Generación de **contenidos fuera del partido** para distintos perfiles de fans. **Ocupar la conversación**.
 - Netflix, nueva App, RRSS, behind the scenes, gaming / Fantasy, etc.
 - Foco en medios, contenidos y canales consumidos por fans objetivo (jóvenes, internacionales, etc.)
5. **Tecnología** de captura y uso de **datos** para adquirir un **profundo conocimiento del fan** que permita adecuar nuestra estrategia, **segmentar, personalizar** y fidelizar al fan
6. Explotar **oportunidades comerciales** de la base de fans, **directas** (ticketing, merchandising) e **indirectas** (sponsors)
 - Experimentar nuevos modelos de monetización (ej. Memberships, NFTs, tokens, etc.)
7. Reducción de la **piratería**: apoyo político / institucional para proteger la competición
8. Atracción de **talento** en las áreas clave
9. Proyecto conjunto: **coordinación, colaboración y transparencia** entre liga y clubs

CVC

Figura 9: Foto del Éxito Liga+Clubes (Fuente: LaLiga)

La implementación de estas estrategias podría reforzar la posición de LaLiga como una de las principales ligas deportivas del mundo, mejorando la experiencia de los fans, aumentando los ingresos, y estableciendo un modelo sostenible para el crecimiento futuro. La clave para el éxito radica en la capacidad de LaLiga y sus clubes para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y las expectativas de los fans, al mismo tiempo que mantienen la integridad del deporte y fomentan la innovación.

Reflexión final sobre el marco teórico

Si bien desde el punto de vista teórico estas conclusiones parecen tener sentido, no está exactamente claro la forma en la que se está produciendo la gestión y uso del dato. Ni siquiera la percepción de la problemática discutida aquí desde el punto de vista de oferentes y demandantes de datos en la industria del fútbol.

Es cierto que la aplicación práctica de la gestión y uso del dato en la industria del fútbol puede variar ampliamente entre los distintos equipos y organizaciones. Además, la disponibilidad de información detallada sobre las prácticas específicas de cada entidad puede ser limitada debido a consideraciones de confidencialidad y competencia. Sin embargo, se pueden proporcionar algunas tendencias y ejemplos generales para ilustrar cómo los equipos de fútbol pueden estar gestionando y utilizando los datos en la actualidad. El empuje de LaLiga como

principal motor de la industria del fútbol en España está acercando las prácticas y la transformación entre los agentes principales que son los clubes.

Es importante destacar que, debido a la competitividad en el mundo del fútbol, muchas estrategias y enfoques específicos pueden ser considerados información sensible y, por lo tanto, no se divulgan públicamente. Además, la evolución constante de la tecnología y las tendencias en la industria significa que las prácticas pueden cambiar rápidamente.

En última instancia, la gestión y uso del dato en la industria del fútbol es un campo dinámico y en desarrollo, donde los equipos buscan constantemente nuevas formas de aprovechar la información para obtener ventajas competitivas y mejorar tanto en el aspecto deportivo como en el ámbito de la comercialización de sus activos.

Desde esta consideración final accedemos al desarrollo empírico de un caso de estudio, si bien no tiene la garantía académica para la extrapolación al resto del sector, si nos puede ir marcando un camino de por donde se está ajustando la creación de valor de **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol.**

PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 5: OBJETIVOS E HIPÓTESIS

4. Presentación y justificación de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es el análisis y la valoración económica de los datos generados en la industria del fútbol profesional. Los datos surgen como la gran fuente de monetización en la industria actual, pues tienen un impacto diseminado hacia múltiples y relevantes dimensiones. Es por ello por lo que la valoración de los derechos de explotación y comercialización de éstos se ha convertido en una piedra angular para el futuro de una industria como la del fútbol profesional.

Sin perjuicio de la dificultad para llegar a una cifra exacta que determine el valor de unos derechos, esta investigación trata de avanzar nuestro entendimiento económico-financiero respecto a la valoración de los datos generados por la industria del fútbol.

A efectos de determinar el alcance de esta investigación, acotamos el perímetro de dicha investigación en dos espectros muy concretos, que creemos determinan una muestra lo suficientemente potente para tener una representación de lo que puede significar en el mundo del fútbol de forma global: Sectorialmente, esta investigación se centrará en la industria del fútbol profesional, ciñéndose específicamente a la liga de fútbol profesional española (LFP). Dicha liga está conformada por 20 equipos de primera división y 22 equipos profesionales de segunda división. A efectos de alcance se centrará en los equipos de primera división, pues para la LFP se considera residual la aportación de valor de los derechos de televisión (derechos que sirven de referencia en comparación con los derechos generados por los datos) aportados por la segunda división del fútbol profesional, como se expondrá en el desarrollo de esta tesis.

Los datos generados en la industria del fútbol actualmente provienen de dos fuentes: El análisis de las retransmisiones televisivas y los dispositivos IOT que utilizan los jugadores en los entrenamientos y partidos (vistos como el próximo paso de análisis de aportación de datos). Esta investigación se centrará en las

retransmisiones televisivas, consciente de sus limitaciones, pero siendo la fuente actual de generación de datos.

El nuevo modelo de negocio imperante en el contexto digital tiene como principal fuente de ingresos la explotación de los derechos sobre el uso de los datos. La industria del fútbol, dadas sus características de negocio orientado al seguidor, es potencialmente una de las más afectadas por esta revolución. Además, el fútbol (y otros deportes) permiten el uso de distintas tecnologías (televisión, dispositivos IoT, ...) que recogen distinta información, con lo que la capacidad de generar datos es exponencial. Precisamente por esto, conocer la forma en la que estos datos debieran ser valorados es de especial importancia para analizar la industria, y sus principales agentes.

El valor de los datos que genera y analiza determinará, de manera cada vez más importante, el valor de un negocio. De esta manera, analizar la 'cadena de valor del dato' (Ontiveros & Lopez Sabater, 2017) es crucial para entender las valoraciones de los nuevos modelos de negocio. Un ejemplo claro son las empresas tecnológicas que recogen información de perfil de usuarios en sus redes sociales y la comercializan anónimamente. Este modelo es ya una realidad en los clubes de fútbol, donde los datos son cada vez más un componente dual de su negocio: tanto para comercializar al exterior, como para una mejora interna de eficiencia.

Es evidente que una parte importante de los datos recogidos y generados por el club tiene como objetivo fundamental aumentar la experiencia del fan. En este sentido, esta investigación recoge un aspecto con claro impacto en la sociedad, en tanto en cuanto el fútbol es un gran protagonista del ocio a nivel mundial. De esta manera, analizar la forma en la que la sociedad demanda y recibe estos datos es fundamental para establecer su valor para el negocio. Asimismo, es obvio que el negocio deberá adaptarse a los requerimientos del consumidor a la hora de maximizar el valor de los datos.

En parte debido a la gran dificultad que entraña, así como la existencia de benchmarks similares, actualmente no existe una forma homogénea para evaluar el potencial valor económico generado por la explotación de dichos datos. En el caso concreto de la industria del fútbol, sin embargo, existen precedentes en la

negociación del valor de activos similares, como son los derechos de televisión. Una vez entendidos los cambios en los patrones de consumo de información que las nuevas generaciones traen consigo, es lícito pensar que la negociación de los derechos sobre los datos generados por los clubes son el siguiente gran reto a la hora dar forma a las nuevas fuentes de ingresos de clubes y asociaciones profesionales de la industria.

Es evidente que hay que dar respuesta a bastantes preguntas de cómo se produce esa comercialización del uso del dato y que probablemente esta investigación indique un inicio del camino, pues no hay que olvidar que estamos en la fase inicial de dicha implementación.

Hay que hablar de la IA y el efecto multiplicador que tiene en la gestión del dato como materia prima esencial para su desarrollo. Esto nos lleva de forma evidente a una distorsión evidente en cualquier ejercicio prospectivo que realicemos, pues la innovación y desarrollo tecnológico aplicado va a hacer variar dramáticamente cualquier proyección que pudiéramos realizar.

La gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol como ya hemos indicado en el desarrollo teórico es el gran reto al que se enfrenta el sector, y mostrar luz sobre el camino a seguir para valorar cuantitativamente este modelo de gestión es el nuestro con esta investigación.

5. Objetivos e hipótesis

Objetivo general

El objetivo global o general que persigue este trabajo de investigación se formula en los siguientes términos, desarrollar:

Un modelo de valoración en términos cualitativos y una aproximación cuantitativa de la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol. Acompañado del desarrollo de un caso de estudio real aplicado en un equipo de fútbol profesional.

Objetivos específicos

A partir de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos operativos o específicos a desarrollar:

- a) Un modelo teórico de valoración económica de lo que puede representar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol.**
- b) Una valoración económica cuantitativa estimada y prospectiva de lo que puede representar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en un equipo de fútbol individualmente.**
- c) Una valoración económica cuantitativa estimada y prospectiva de lo que puede representar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol en España.**
- d) Un Caso de Estudio real aplicado en un equipo de fútbol profesional de **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en un equipo de fútbol individualmente.**

Hipótesis

Con base en los objetivos y basándonos en lo recogido en la literatura científica de esta área de conocimiento, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo en tres principales dimensiones:

1. Sobre cómo la gestión del dato crea valor en la industria del fútbol.
 - a. El dato generado derivado de la retransmisión de TV es un activo que genera valor en sí mismo y es fácilmente comercializable.
 - b. La única forma en la que los datos generarán rentabilidad a un club es siendo usados como combustible en la transformación digital del modelo de negocio.
2. Sobre los determinantes del valor creado por los datos en la industria del fútbol.
 - a. El valor de los derechos de comercialización de los datos sigue unos parámetros muy similares a los de los derechos de TV.
 - b. El rendimiento deportivo es el único criterio relevante para la generación de ingresos por la gestión del dato.
3. Sobre las consecuencias para la comercialización:
 - a. La comercialización de los datos será más rentable para los oferentes si se hace de manera centralizada (LaLiga) frente a individualmente (clubes).

CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6. Metodología

Diseño de la investigación

El objetivo principal de esta investigación consiste en estimar el valor de los derechos sobre los datos generados actualmente en la industria del fútbol profesional.

Para ello, un primer paso radica en desarrollar un modelo de valoración, que permita proyectar una cuantificación colectiva de dichos derechos de forma agrupada, al igual que ocurre con los derechos de televisión actuales. Esto requiere de una serie de componentes a tener en cuenta:

- Analizar la implantación actual y potencial que tiene en los fans, y en la industria asociada al fútbol el uso de los datos de jugadores de fútbol profesional.
- Estudiar cómo se constituye (o puede constituirse) este nuevo paradigma de modelo de negocio causado por la aparición de nuevas fuentes de ingresos y financiación de los clubes en un entorno macro.

Mediante estos distintos pasos se pretende llegar a un valor agregado y de forma colectiva de los derechos de los datos generados en la industria del fútbol, algo que ya ocurre con los derechos de televisión.

Para ello, se ha optado por una metodología cualitativa. Los métodos cualitativos son útiles para la comprensión en profundidad del objeto que se desea estudiar e investigar, desde el punto de vista de los propios sujetos implicados.

Como señala Quintana y Montgomery (2006), son 4 las características particulares del diseño de investigación cualitativo: apertura, flexibilidad, sensibilidad estratégica y referencialidad o no prescriptividad.

La apertura entendida como la posibilidad de poder incluir nuevos elementos dentro del diseño, en función de los hallazgos derivados de los análisis de datos realizados durante el propio proceso de recolección de información.

La flexibilidad se refiere a la posibilidad de modificar lo ya previsto en el diseño inicial, en cuanto al volumen y calidad de la información, así como a las técnicas para obtenerla.

La sensibilidad estratégica se refiere a la posibilidad de modificar el diseño inicial partiendo de las características que se hallen en contacto efectivo con los informantes o con la dinámica de la realidad objeto de análisis.

La referencialidad o no prescriptividad engloba todas las características anteriores y se refiere a la naturaleza indicativa u orientadora del diseño inicial en su conjunto.

Se describe a continuación el diseño metodológico que se ha seguido en esta investigación:

En primer lugar, a través de técnicas documentales, se ha llevado a cabo un análisis profundo de la literatura publicada hasta la fecha, primando, en cualquier caso, aquellas divulgaciones más actuales. Esto comprende literatura académica, así como informes de prestigio en la industria, incluyendo los propios de la Liga de Fútbol Profesional.

En segundo lugar, se realizaron una serie de contactos con los actores más importantes del sector para entender la forma en la que se produce actualmente la negociación de los derechos de televisión para proyectarlos en un nuevo modelo de valoración de los datos generados por el fútbol. Por un lado, con la Liga de Fútbol Profesional; por otro, con los distintos operadores que licitan por esos derechos. Así mismo, se ha identificado un panel de expertos pertenecientes al deporte que analizan, procesan e interpretan estos datos para conocer mejor el proceso de valoración.

Las técnicas de investigación implementadas en esta investigación se han iniciado con la metodología de encuesta telefónica, con el objeto de entender y describir la percepción de los abonados sobre el Club objeto de este estudio, sobre el que se proyectará el modelo de valoración de los derechos de los datos en el Fútbol.

Así mismo, y debido a la naturaleza de estos acuerdos, basados en la negociación entre partes, se ha recurrido a las técnicas de investigación cualitativa basadas en el método Delphi, como técnica de consenso con las que se busca analizar una realidad alcanzando un grado de acuerdo en temas de interés, sobre los que no se dispone de información concluyente. Este método se basa en la participación de expertos, profesionales que tengan un amplio conocimiento sobre el tema junto con experiencia destacada en el mismo.

Posteriormente y analizadas las conclusiones obtenidas a través de la técnica Delphi, se llevó a cabo un panel de expertos, utilizando la técnica de Metaplan, que nos permite obtener información para diseño del modelo de valoración que será validado en esta investigación.

Para concluir esta fase, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a expertos, y que igualmente contribuyen a la validación final del modelo de valoración de los derechos de los datos en el Fútbol.

En tercer lugar, y nuevamente a través de técnicas documentales, se ha analizado la implantación actual y el uso potencial de los datos en dos bloques. Por un lado, la experiencia del fan y el valor de los datos en incrementar el engagement. Por otro, el impacto directo en la industria del fútbol derivado del uso de los datos para la mejora de procesos.

Por último, el proceso se completa al agregar de forma lógica y ordenada la información extraída de los pasos anteriores para modelizar el valor agregado y de forma colectiva de los derechos sobre el uso de datos generados en el fútbol profesional. Este paso incluye la generación de modelos prospectivos de valor económico de los derechos, y se ha llevado a cabo aplicando la técnica de análisis de decisiones multi-criterio.

Se presenta a continuación el diseño de investigación en torno a 4 grandes fases:

- Estudio 1: Identificar los aspectos claves del modelo actual de valoración de los derechos de TV.

- Estudio 2: Generación del nuevo modelo de valoración de los derechos de los datos, partiendo del análisis del actual modelo de valoración de los derechos de TV, así como a través de la información recogida a través de las distintas técnicas de investigación, aportadas por distintos expertos y profesionales de la industria del fútbol.
- Caso de Estudio: Se trata de aplicar los distintos criterios del modelo de valoración de datos a la realidad de un Club de Fútbol.
- Modelo de valoración de los derechos de los datos: A partir de los resultados de la experiencia práctica anterior en un Club de Fútbol, generar un modelo que pudiera ser validado en otras entidades.

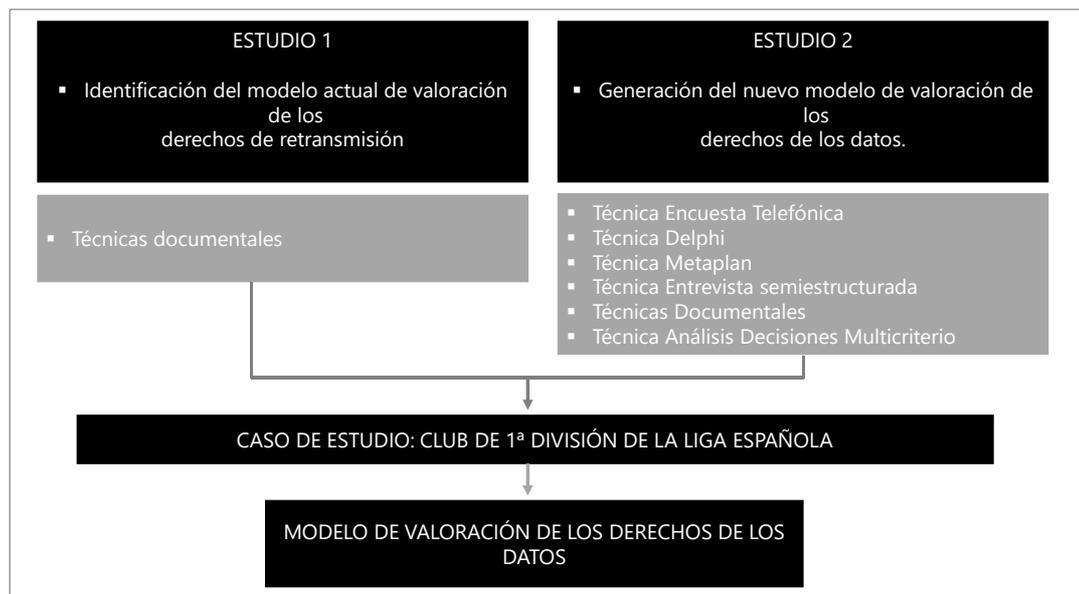


Figura 10: Diseño de investigación (Fuente: elaboración propia).

Por tanto, podríamos afirmar que esta investigación responde a un diseño interactivo, descriptivo y complementario, que conjuga técnicas e instrumentos de carácter cuantitativo y cualitativo, con la finalidad última de identificar, obtener y proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Un diseño interactivo, basado en el modelo interactivo propuesto por Maxwell (1996). Este modelo reconoce la importancia de la interconexión e interacción a lo largo de los diferentes componentes del diseño y son: el contexto conceptual, propósitos, las cuestiones de investigación, los métodos y la validez.

Un diseño descriptivo, cuyo propósito es recoger datos para responder a las cuestiones relativas al estado habitual de la cuestión que es objeto de estudio. Los estudios descriptivos requieren el desarrollo de instrumentos adecuados para obtener la información que se desea. En este caso, se ha optado por el tipo encuesta, basada en cuestionarios.

Un diseño complementario, que trata de abordar un mismo problema desde un enfoque que conjuga aspectos cualitativos y cuantitativos, en un intento de superar los límites de ambas metodologías. En este caso, se ha abordado el objeto de esta investigación conjugando diversas técnicas e instrumentos de recogida de información.

Como señala Mejía (2003), a diferencia de la investigación cuantitativa, en las alternativas de investigación cualitativa el investigador requiere adoptar un pensamiento orientado más hacia el descubrimiento que hacia la comprobación.

Fases de la investigación

Se presenta a continuación las distintas fases de la investigación, identificando para cada una de ellas, los objetivos perseguidos y las actividades realizadas en cada una de ellas:

- **Fase Preparatoria:**

Objetivos	Actividades
Definir el problema objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del problema objeto de estudio y ámbito de actuación. ▪ Establecimiento del marco teórico-conceptual desde el que parte la investigación.
Diseñar la metodología de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de las cuestiones de interés. ▪ Planificación y diseño de la investigación. ▪ Identificación y elaboración de instrumentos de recogida de información. ▪ Establecimiento del plan de análisis de la información.

Tabla 4: Fase preparatoria de la investigación (Fuente: elaboración propia).

▪ **Fase de recogida de información:**

Objetivos	Actividades
Estudio 1: Recopilar y procesar la información objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilación de documentación e información: Fuentes documentales.
Estudio 2: Recopilar y procesar la información objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y preparación de instrumentos y plataformas. ▪ Recopilación de documentación e información.

Tabla 5: Fase de recogida de información (Fuente: elaboración propia).

▪ **Fase analítica:**

Objetivos	Actividades
Estudio 1: Analizar la información recogida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de datos. ▪ Disposición y transformación de datos. ▪ Resultados y conclusiones.
Estudio 2: Analizar la información recogida a través de las distintas técnicas de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de datos. ▪ Disposición y transformación de datos. ▪ Resultados y conclusiones.

Tabla 6: Fase analítica (Fuente: elaboración propia).

▪ **Fase Resultados y Conclusiones**

Objetivos	Actividades
Estudio 1: Identificar el modelo de valoración de los derechos de retransmisión de tv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de los resultados y conclusiones alcanzadas
Estudio 2: Generar una propuesta del modelo de valoración de los derechos de los datos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación del modelo de valoración datos. ▪ Validación del modelo con experiencia piloto en un Club de la 1ª División de la Liga Española.

Tabla 7: Fase Resultados y Conclusiones (Fuente: elaboración propia).

▪ **Fase Informativa**

Objetivos	Actividades
Difundir los resultados obtenidos en la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del Informe de la Investigación (Tesis doctoral). ▪ Presentación y difusión de los resultados.

Tabla 8: Fase informativa (Fuente: elaboración propia).

Cada una de las fases de la investigación descritas se han llevado con la siguiente temporalización:

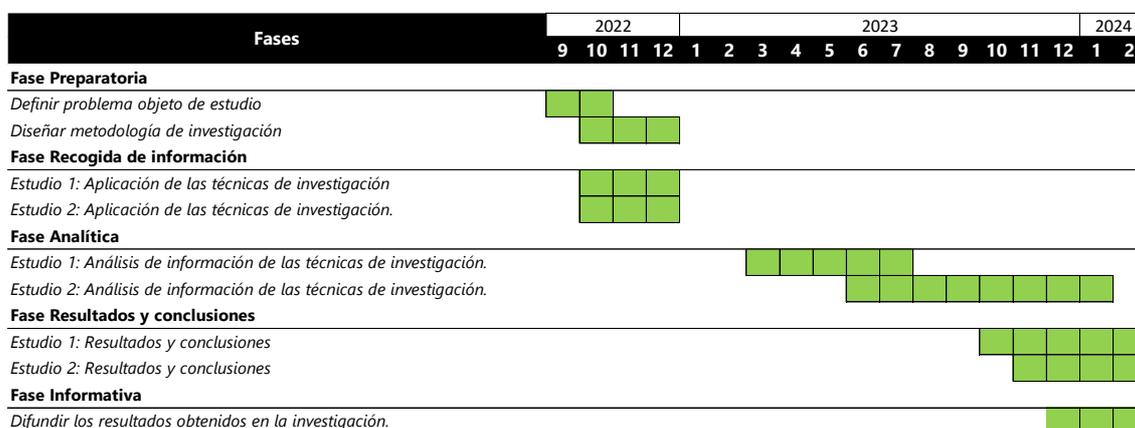


Tabla 9: Cronograma de las fases de investigación (Fuente: elaboración propia)

Metodología de la investigación

Como se ha trasladado en el apartado anterior, fase de recogida de información, para abordar las principales cuestiones de esta investigación, se ha considerado necesario realizar un doble análisis, con técnicas e instrumentos diferentes y complementarios.

Estudio 1: El objetivo es recabar información para conocer y describir el actual modelo de valoración de los derechos de retransmisión de TV, modelo que servirá de referencia para la generación del nuevo modelo orientado a la valoración de los derechos de los datos. Este estudio por tanto se ha llevado a cabo a través de las siguientes técnicas:

- Técnicas documentales.

Estudio 2: El objetivo es recabar información que nos permita el diseño de un nuevo modelo de valoración de los derechos de los datos. Este estudio se ha llevado a cabo a través de las siguientes técnicas:

- Técnica Encuesta telefónica
- Técnica Delphi.
- Técnica Metaplan.
- Técnica Entrevista semiestructurada.
- Técnicas documentales
- Técnica Análisis de decisiones multicriterio

La triangulación de los resultados obtenidos a través de las distintas técnicas permite, entre otros objetivos, controlar la subjetividad del investigador durante el análisis, así como la validación de los resultados que se obtengan.

6.1. Descripción de las técnicas de investigación

Estudio 1: Técnicas de investigación

6.1.1. Técnicas documentales:

Las técnicas documentales constituyen el punto de entrada a la investigación e, incluso en muchas ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación.

Esta técnica consiste fundamentalmente en identificar y revisar toda la documentación existente y disponible sobre el objeto de estudio, entendiendo por documentación, cualquier tipo de registro o evidencia material que permita construir y contextualizar el fenómeno objeto de la investigación.

Entre otros, el objetivo es que el investigador se adentre y se familiarice con la realidad que pretende analizar que le permita una aproximación acertada.

Por tanto, y como señala Quintana y Montgomery (2006), *"la exploración de la literatura, se constituyen un referente teórico que sirve de guía indicativa y provisional para apoyar la construcción conceptual. En consecuencia, la lectura correspondiente es de naturaleza crítica y selectiva, donde el investigador extrae sus propias conclusiones y mantiene la atención sobre los aspectos que resultan atinentes al tópico de investigación planteado y a los hallazgos realizados durante*

el proceso”.

Así mismo, estos autores identifican las acciones que implican el análisis documental:

- Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles y clasificar los documentos identificados.
- Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación.
- Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis.
- Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total.

De la documentación analizada sobre el actual modelo de valoración de los derechos de retransmisión de TV en el fútbol, destacamos los siguientes:

- Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril. Comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.
- Reglamento General de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, integrado por integrado por 12 libros, una disposición adicional, dos disposiciones finales y una disposición transitoria, que contiene la modificación del Libro XI, al que se adiciona un nuevo Título VIII denominado “Del Libro Registro de Cargas y otras operaciones sobre derechos de créditos”, aprobado definitivamente por la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes, en su sesión del día 14 de marzo de 2022.
- Coeficientes para la corrección de audiencias de la Liga Santander. T. 2022-2023.
- Coeficientes para la corrección de audiencias de la Liga SmartBank. T. 2022-2023.

- Audiencia La Liga Santander. T. 2022-2023 (Formato Excel).
- Audiencia La Liga SmartBank. T. 2022-2023 (Formato Excel).
- Derechos audiovisuales. Liquidación definitiva T.2022-2023. Órgano de control de TV de 28 de diciembre de 2023.
- Reparto final 42 Clubes La Liga. T. 2022-2023 (actualizado dic-23).
- Reparto Pre-Plan Impulso. La Liga T. 2022-2023.

Estudio 2: Técnicas de investigación

6.1.2. Técnica Encuesta Telefónica:

La encuesta es un procedimiento de investigación cuantitativa en la que el investigador recopila información mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información y que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García (1993), como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

En la planificación de una investigación utilizando la técnica de encuesta se pueden establecer las siguientes etapas:

- Identificación del problema.
- Determinación del diseño de investigación.
- Especificación de las hipótesis.
- Definición de las variables.
- Selección de la muestra
- Diseño del cuestionario
- Organización del trabajo de campo.

- Obtención y tratamiento de los datos.
- Análisis de los datos e interpretación de los resultados

El objetivo de este proceso es conocer, a través del análisis del grado de satisfacción de los abonados respecto al Cádiz CF, como equipo de 1ª División de la Liga, de determinar la reputación del club desde el punto de vista del engagement del aficionado, como uno de los criterios comentados anteriormente, que influyen en el modelo de valoración de los derechos de los datos.

El Cádiz Club de Fútbol, fundado en 1910, es uno de los Clubs de Fútbol más reconocidos en España y en especial por su afición y la fidelidad y el apoyo ofrecido a su equipo. El estadio, anteriormente denominado Ramón de Carranza, se renovó en 2003 y actualmente cuenta con 20.000 localidades. Desde 2021 pasa a llamarse Estadio Nuevo Mirandilla.

Su historia deportiva ha tenido vaivenes, encontrándose actualmente en uno de sus mejores momentos al estar situada por tercera temporada consecutiva en Primera División, lo que ha motivado y movilizado a la afición, incrementándose el número de abonados.

El presidente actual del Club, D. Manuel Vizcaíno, tomó el cargo hace 8 años. El actual vicepresidente del Club, D. Rafael Contreras, tomó el cargo hace 2 años.

El Club cuenta además con una Ciudad Deportiva, Bahía de Cádiz, Equipo de fútbol femenino, equipos en categorías infantiles y juveniles, Escuela de fútbol (Cádiz CF Academy), participación en juegos electrónicos con Cádiz CF eSports, Fundación Cádiz CF con la que colabora en actividades sociales, etc.

El proceso de encuesta telefónica se ha realizado en 2 fases:

Primera fase: 5 períodos de encuestas telefónicas

- 19 al 21 de diciembre de 2022
- 10 al 13 de enero de 2023
- 25 al 26 de enero de 2023

- 17 y 18 de febrero de 2023
- 09 al 10 marzo de 2023

Segunda Fase: 2 períodos de encuestas telefónicas

- 20 al 22 de noviembre de 2023
- 10 al 13 de enero de 2024

6.1.2.1. Primera fase: Encuesta telefónica. Descripción metodológica

Se elaboró un cuestionario a medida que abordara las cuestiones de mayor interés acerca de satisfacción de los abonados. Se incluyeron preguntas generales sobre el Cádiz CF como institución y preguntas concretas sobre la gestión del presidente y del vicepresidente.

En total el cuestionario consta de 29 preguntas: las 28 primeras son cerradas, bien para responder sobre una escala tipo Likert (por ejemplo, valorar del 1 al 5) o del tipo SI/NO (por ejemplo, para expresar si se está de acuerdo o no con una afirmación). La última pregunta es abierta, para sondear los aspectos que los abonados consideran más importantes y permitir además que expresen su opinión. Esta pregunta no era de respuesta obligada, pero sin embargo fue contestada por la mayoría de los encuestados.

Dicho cuestionario se transcribió en un formulario Google para poder ir recogiendo las respuestas durante la realización de la entrevista.

En la práctica de las 28 cuestiones iniciales, había dos preguntas, la 9 y la 16, que acabaron por eliminarse para hacer más fluida la conversación con los entrevistados. En realidad, se plantearon como forma de introducir las cuestiones acerca del presidente y del vicepresidente, pero se preguntaba algo similar inmediatamente después, por lo que no se incluyeron en el análisis.

Nos referimos a las siguientes cuestiones:

Nos gustaría saber su opinión sobre la figura del presidente, Manuel Vizcaíno.

09.- Del 1 al 5 ¿Qué grado de satisfacción tiene con la gestión del presidente?

Y a continuación, se preguntaba:

¿Cómo evaluaría las siguientes características del presidente Manuel Vizcaíno?

Indique su opinión para cada una de ellas

12. Gestión general del club.

Ocurría lo mismo con las preguntas 16 y 17 acerca del vicepresidente.

Las personas que realizaron las llamadas fueron empleadas que tenían experiencia sobre encuestas y marketing telefónico por haber trabajado previamente para el Cádiz CF en otras campañas. En este caso, se les impartió un curso sobre marketing telefónico, y sobre el modo de abordar las preguntas de este cuestionario en concreto y el modo de introducir los datos en el formulario.

Las respuestas de los entrevistados se introducían en el formulario a medida que se contestaban. Estas respuestas del formulario Google se volcaron a una hoja de cálculo Excel para poder hacer el análisis estadístico de los datos.

Antes de pasar al análisis de resultados propiamente dicho, se revisaron para cada encuesta la matriz de datos total y se realizaron los ajustes pertinentes. por ejemplo: se eliminaron casos por no tener datos o ser datos de prueba; se revisó que los números de teléfono, usados como identificadores de cada sujeto, estaban incluidos en los listados y se cruzaron dichos números de teléfono para asignar a cada caso de respuesta un grupo/perfil.

Se realizó un primer análisis de las medidas de tendencia central de la muestra: media mediana y moda, para cada pregunta y cada característica concreta. Debido al alto número de datos y a la complejidad de las tablas, los datos se muestran en forma de gráfico para una comprensión más clara e intuitiva de los mismos.

La situación del Club a nivel de resultados deportivos en el momento de realizar cada una de las diferentes encuestas se muestra en la siguiente tabla:

13-nov-2022	Copa del Rey	Real Unión	3	Cádiz CF	2
20nov-18dic 2022	Parada de la LIGA por la celebración del Mundial de Fútbol 2022				
07-dic-2022	Amistoso	Cádiz CF	4	Manchester United	2
14-dic-2022	Amistoso	Cádiz CF	3	Wolverhampton Wanderers	4
16-dic-2022	Amistoso	As Roma	0	Cádiz CF	3
19-21 dic-2022	1ª ENCUESTA A ABONADOS				
30-dic-2022	LaLiga Santander	Cádiz CF	1	UD Almería	1
06-ene-2023	LaLiga Santander	Valencia FC	0	Cádiz CF	1
10-13 ene-2023	2ª ENCUESTA A ABONADOS				
16-ene-2023	LaLiga Santander	Cádiz CF 1	1	Elche CF	1
21-ene-2023	LaLiga Santander	Sevilla FC	1	Cádiz CF	0
25-26 ene-2023	3ª ENCUESTA A ABONADOS				
28-ene-2023	LaLiga Santander	Cádiz CF	2	RCD Mallorca	0
31-ene-2023	CIERRE DE MERCADO DE FICHAJES				
03-feb-2023	LaLiga Santander	Athletic Club	4	Cádiz CF	1
10-feb-2023	LaLiga Santander	Cádiz CF	2	Girona FC	0
17-18 feb-2023	4ª ENCUESTA A ABONADOS				
19-feb-2023	LaLiga Santander	Barcelona	2	Cádiz CF	0
25-feb-2023	LaLiga Santander	Cádiz CF	1	Rayo Vallecano	0
03-mar-2023	LaLiga Santander	Real Sociedad	0	Cádiz CF	0
09-10-mar-2023	ENCUESTA A SIMPATIZANTES				

Tabla 10: Fase 1-Encuesta Telefónica: Situación deportiva (Fuente: elaboración propia).

6.1.2.2. Segunda fase: Encuesta Telefónica. Descripción metodológica

En esta fase, se consideró oportuno revisar el cuestionario utilizado en las encuestas anteriores para poder hacerlo más ágil sin perder información. En esta ocasión, igualmente, el cuestionario contiene preguntas generales sobre el Cádiz CF como institución y preguntas concretas sobre la gestión del presidente y del vicepresidente.

En total el cuestionario actual consta de 24 preguntas frente a las 28 que se venían utilizando: las 23 primeras son de preguntas cerradas, bien para responder sobre una escala tipo Likert (por ejemplo, valorar del 1 al 5) o del tipo SI/NO (por ejemplo, para expresar si se está de acuerdo o no con una afirmación). La última pregunta es abierta, para sondear los aspectos que los abonados consideran más importantes y permitir además que expresen su opinión. Esta pregunta no era de respuesta obligatoria.

Las preguntas que se reformularon u omitieron del primer cuestionario frente al segundo fueron:

- La pregunta 9 (*"Nos gustaría saber su opinión sobre la figura del presidente, Manuel Vizcaíno."*)
- 09.- *Del 1 al 5 ¿Qué grado de satisfacción tiene con la gestión del presidente Manuel Vizcaíno?"*), se omitió por redundante. En un primer momento se formuló como introducción a las preguntas sobre el presidente y el vicepresidente, pero la experiencia adquirida por las encuestadoras hizo la hizo innecesario, pasando directamente a la pregunta siguiente con el mismo contenido: (10: *"¿Cómo evaluaría las siguientes características del presidente Manuel Vizcaíno? Indique su opinión para cada una de ellas, del 1 al 5, siendo 1 Muy desfavorable y 5 Muy Favorable: Gestión general del club."*)
- Las preguntas 12 y 19, referentes a la *"Toma de decisiones"* del presidente y del vicepresidente, se omitieron en el nuevo cuestionario, considerando que las respuestas estaban incluidas en la pregunta anterior más general sobre la gestión del Club.
- Por último, la pregunta 26, (*"¿Sabe usted que el Club ha adquirido los terrenos antiguos de Delphi para hacer una ciudad deportiva tecnológica?"*), se eliminó debido al tiempo transcurrido y, por tanto, considerando que los abonados ya sí tenían información al respecto.
- Además, esta misma pregunta fue reformulada para actualizar el nombre del proyecto de la ciudad deportiva-tecnológica como Sportech City.

En esa fase, y al igual que en la fase anterior, el cuestionario se transcribió en un formulario Google para poder ir recogiendo las respuestas durante la realización de la entrevista.

Las personas que realizaron las llamadas, empleadas que tenían experiencia sobre encuestas y marketing telefónico por haber trabajado previamente para el Cádiz CF en otras campañas, han demostrado la experiencia en este tipo de encuestas, puesto que los datos estaban mucho mejor recogidos, sin errores y con expresiones más concretas en las preguntas abiertas. Se ha conseguido mejorar y estandarizar la recogida de datos debido a la familiaridad de las entrevistadoras con las encuestas y con el formulario.

Las respuestas de los entrevistados se introducían en el formulario a medida que se contestaban. Estas respuestas del formulario Google se volcaron a una hoja de cálculo Excel para poder hacer el análisis estadístico de los datos.

Debido al alto número de datos y a la complejidad de las tablas, los datos de las medias de cada grupo se muestran en forma de gráfico para una comprensión más clara e intuitiva.

La recogida de los datos de las encuestas de los dos actuales estudios y de las anteriores, se contextualizan en el siguiente cuadro señalando el último encuentro y su resultado.

19-21 dic-2022	1º ENCUESTA A ABONADOS				
10-13 ene-2023	2º ENCUESTA A ABONADOS				
25-26 ene-2023	3º ENCUESTA A ABONADOS				
31-ene-2023	CIERRE DE MERCADO DE FICHAJES INVIERNO 2023				
17-18 feb-2023	4º ENCUESTA A ABONADOS				
09-10-mar-2023	ENCUESTA A SIMPATIZANTES				
30-sep-2023	CIERRE DE MERCADO DE FICHAJES VERANO 2023				
01-nov-2023	Copa del Rey	CF Badalona Futur	0	Cádiz CF	0
06-nov-2023	La Liga EA Sports	Getafe CF	1	Cádiz CF	0
20-22-nov-2023	ENCUESTA A ABONADOS				
21-dic-2023	La Liga EA Sports	Cádiz CF	0	Real Sociedad	0
03-ene-2024	La Liga EA Sports	Granada CF	2	Cádiz CF	0
10-13-ene-2024	ENCUESTA A ABONADOS				

Tabla 11: Fase 2- Encuesta telefónica: Contextualización (Fuente: elaboración propia).

En los gráficos mostrados en el Anexo 2, los números sobre las barras de las gráficas indican la respuesta que han dado el mayor número de personas en cada pregunta y hay que considerarlos respecto al total de 387 y 380 respuestas (nov 2024 y enero 2023) respuestas. En dicho Anexo, se presenta también para cada pregunta una tabla resumen de medias.

6.1.3. Técnica Delphi:

Entre los métodos cualitativos empleados en el método científico destaca el método Delphi como uno de los más utilizados en la investigación científica en situaciones problemáticas que incluyen desde la identificación de tópicos hasta la elaboración de instrumentos de análisis y recogida de información, destacando su utilidad en el ámbito de las ciencias sociales en general (Cabero & Infante, 2014).

Se trata de un procedimiento de predicción de carácter cualitativo, donde personas expertas sobre determinado tema, sin relación entre sí y que no están físicamente reunidas, contestan a una secuencia de preguntas, ítems o cuestionarios.

La ausencia de un marco teórico que pudiera dar soporte a un fenómeno tan novedoso evidencia una falta de referentes para definir la investigación. La metodología Delphi se consideró adecuada en el presente trabajo al existir la oportunidad de acceder a un número relevante de expertos en el entorno académico, profesional, y social del objeto de estudio que, por otra parte, no cuenta con el desarrollo en la literatura académica necesario ni con la información de origen empírico suficiente.

La importancia de este método es que permite alcanzar una conclusión basada en las diferentes opiniones de los participantes. De esta forma, las opiniones menos sólidas o más extremas se van descartando conforme avanza la actividad.

El método Delphi es un método prospectivo basado en expertos que se define como un proceso sistemático e interactivo encaminado a la obtención de las opiniones y, si es posible el consenso, de un grupo de expertos considerando a estos como personas que tienen una estrecha relación sobre la cuestión, sector, tecnología u objeto de la investigación (Ortega, 2008; Turoff & Linstone, 1976).

Su metodología es apropiada para la obtención de información a partir de los expertos en función de los conocimientos del sector y la capacidad y la habilidad para analizar los ítems consultados resultando especialmente adecuada en las áreas de conocimiento "complejas, dinámicas, ambiguas y con falta de información" por su bajo coste en la obtención de la misma (Ortega, 2008). Además, su uso se ha sido recomendado en aquellos estudios en los que se

muestra una baja tasa de información sobre evidencias empíricas previas (Asselin & Harper, 2014; Falzarano & Pinto Zipp, 2013).

En este trabajo, la aplicación del método se estableció en siete etapas fundamentales:

1. Diseño del cuestionario.
2. Selección del Panel de Expertos.
3. Obtención de las respuestas del Panel de Expertos.
4. Interpretación de las respuestas y evaluación de acciones.
5. Modificación del cuestionario en su caso.
6. Obtención de las respuestas del Panel de Expertos.
7. Interpretación de las respuestas y conclusiones.

La técnica Delphi es por tanto una técnica de consenso cuyas características relevantes son:

- Anonimato: Los expertos que conforman el grupo se desconocen, solo sabrán las opiniones de los demás para la retroalimentación.
- Interacción y retroalimentación controlada: Se realiza constantemente el mismo cuestionario y la opinión de cada experto se comparte con el grupo. De esta forma, los expertos pueden ir cambiando su respuesta mientras conocen otros puntos de vista.
- Heterogeneidad: Pueden participar expertos especializados en diferentes áreas.

Esta técnica se aplicó a través de un formulario enviado por correo electrónico a los participantes. El cuestionario se estructura en torno a 19 cuestiones, que abordan todo el proceso para la definición del modelo tomando como referencia el modelo actual de Comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. De las 19 cuestiones, 12 son cerradas y 7 abiertas, para permitir que expresen su opinión (Anexo 3).

El formulario se aplicó en dos olas, en las que los expertos ratificaron sus respuestas, por lo que se descartó aplicar una tercera vez.

6.1.4. Técnica Metaplan:

La técnica de Metaplan es una metodología cualitativa de grupo, que busca generar ideas y soluciones, desarrollar opiniones y acuerdos, o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Su instrumento de recolección de información son las tarjetas, por el gran componente visual que aportan en la discusión.

El objetivo de esta técnica es facilitar la expresión de ideas, opiniones y puntos de vista de cada uno de los participantes en una reunión, facilitar su estructuración inicial y su elaboración posterior. Así mismo, evita los procesos demasiado profundos, desordenados, poco concluyentes y las extensas pérdidas de tiempo que a menudo encontramos en la toma de decisiones participativa.

La ventaja más importante del trabajo con tarjetas es que los participantes responden al mismo tiempo a las preguntas y no se permite que nadie de los presentes monopolice el tiempo (que es lo habitual en las reuniones no facilitadas). De esta manera, se evita que los que hablen más o más fuerte acaben teniendo más oportunidades de hacer prevalecer su opinión. Las tarjetas, además, ayudan a concretar y a concentrar la atención.

El proceso se lleva a cabo en los siguientes pasos:

- La posición de los participantes será semicircular frente a los paneles de respuesta.
- Visualizamos las distintas preguntas en los paneles.
- Se distribuyen las tarjetas para escribir las respuestas.
- Los participantes podrán escribir cuantas tarjetas de respuesta desean. Se aconseja 3 líneas máxima por tarjeta.
- Se recomienda máxima legibilidad en la escritura, ya que las respuestas se escriben para el grupo, no para uno mismo.
- Se recogen y mezclan las respuestas para cuando se lean no aparezcan juntas las de una misma persona.
- Una vez leídas se clasifican el panel agrupando por contenido similar. De esta forma se van creando racimos o respuestas de contenido similar.
- Agotadas las respuestas se nombra cada uno de los racimos con el título que haga referencia al tema al que se refieren las tarjetas.
- Trasladamos los títulos de racimo a una lista para su posterior elaboración.

- Se identifican cuáles son los temas o ideas más importantes y prioridad de los temas a resolver.

En el diseño de esta metodología de Metaplan, se optó por centralizar las cuestiones en aquellos aspectos en los que se ha evidenciado más diversidad de opiniones a través de la técnica Delphi aplicada. De esta forma, el objetivo era seguir avanzando en las cuestiones claves que darán lugar a la elaboración del modelo de valoración de los derechos generados a través de los datos.

Se definieron 9 cuestiones claves en las que se centró el debate, y cuyas respuestas claves se aportan en el Anexo 4.

Cuestiones Técnica Metaplan	
1	Respecto a los datos generados en el Fútbol: ¿Quiénes consideras que generan derechos comercializables? (Clubes, jugadores, fans, otras)
2	¿De quién consideras que sería la titularidad de estos derechos de los datos?
3	Respecto a los datos generados por los jugadores: ¿De quién consideras que debería ser la titularidad de los derechos de los datos de los jugadores? (Clubes, jugador, un % para cada uno, otras)
4	¿Consideras que podrían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV?
5	¿Consideras que los derechos de los datos deberían ser cedidos a las entidades organizadoras de la competición?
6	¿Cuáles consideran que serían los criterios de reparto de los ingresos por los derechos de los datos?
7	¿Qué datos consideras que serían sensibles/reticentes para la comercialización (publicación) por parte del Jugador?
8	¿Qué datos principales/claves se pueden generar a través de un futbolista?
9	¿Qué datos de un jugador consideras que son más comercializables?

Tabla 12: Técnica Metaplan. Cuestiones (Fuente: elaboración propia).

6.1.5. Entrevistas a expertos

La entrevista es una técnica habitual tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa, ya que permite la obtención de información amplia, profunda y de carácter sustancial.

Se trata de una técnica para la recolección de información y datos, realizada a partir de una conversación y cuyas orientaciones responden a propósitos concretos del estudio (Quintana & Montgomery, 2006).

Así, y como señalan estos autores, la clasificación más usual de las entrevistas de acuerdo con el objetivo propuesto corresponde a tres tipos:

- Entrevistas estructuradas o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.
- Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. Se trata en definitiva de preguntas abiertas a partir de un guion previamente establecido.
- Entrevistas no estructuradas: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Este tipo de entrevista es la que ha despertado mayor interés ya que *"...se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista. de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o un cuestionario"* (Flick, 2007).

En este caso, se ha optado por la modalidad entrevista semiestructurada, que permite mayor flexibilidad al investigador para sondear a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista. En este caso el investigador puede expresar y formular las cuestiones de la entrevista en el formato que prefieran, a diferencia de la entrevista estructurada.

Como señala Sánchez (2005) la entrevista semiestructurada, funciona adecuadamente en aquellas investigaciones que se interesan por interrogar a administradores, burócratas, que se presume son gente preparada y controlan su tiempo, por lo tanto, las preguntas deben ser concretas y expeditas.

La entrevista es uno más de los instrumentos cuyo propósito es recabar datos, pero debido a su flexibilidad permite obtener información más profunda, detallada, que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificada, ya que se adapta al contexto y a las características del entrevistado. Es valiosa en el campo de la investigación y más aún cuando se utiliza en estudios de tipo mixto como una visión complementaria del enfoque cuantitativo.

En este caso, y como proceso final en la recogida de información, se optó por realizar la entrevista semiestructura en torno a las cuestiones claves del diseño del modelo de valoración de los derechos de los datos en el fútbol, partiendo de la información recopilada a través de las técnicas descritas anteriormente.

Las cuestiones planteadas en la entrevista fueron las siguientes:

1. ¿Consideras que los datos son un activo en sí mismos, comercializables de forma independiente a la retransmisión televisiva?
2. ¿Hasta qué punto consideras que la gestión del dato es una transformación de los modelos de gestión de un club de fútbol?
3. ¿Consideras que el valor económico que aporta el dato viene derivado de la propia gestión del dato del club?
4. En qué punto de ese crecimiento de la gestión del dato consideras que están los clubes de la Liga.
 - Si puedes cuantificar el % de gestión del dato (en general).
5. ¿Consideras o entiendes que gran parte de la gestión del dato va relacionado con los ingresos principales de los clubes derechos de retransmisión?, ¿es decir, existe una correlación?

6. ¿Hasta qué punto piensas que aquel club que no desarrolle modelos de IA estaría fuera del mercado?
 - ¿Qué horizonte de vida le das a un club que se quede fuera de la carrera tecnológica?

7. ¿Consideras que estos 6 criterios identificados, son los criterios para medir el activo del dato como los derechos de tv?
 - Potencial de Ingresos
 - Audiencia Objetivo
 - Engagement de los Aficionados
 - Innovación y Crecimiento
 - Riesgo y Volatilidad
 - Rendimiento Deportivo

 - ¿Consideras que hay algún criterio más?

Una vez realizada la entrevista, se procedió a la transcripción de la misma. La transcripción de entrevistas es el proceso de transcribir el lenguaje hablado de una entrevista a un formato escrito o mecanografiado.

Una transcripción precisa permite a los investigadores analizar e interpretar los datos cualitativos recogidos en sus entrevistas. También sirve como registro permanente de la entrevista para futuras consultas.

Como ya se ha dicho, el objetivo de la transcripción determinará el nivel de detalle necesario. Se distinguen 3 tipos de transcripciones:

- Transcripción íntegra: La entrevista en su forma más cruda, incluyendo «umms», «ahs», pausas, salidas en falso y otros tics verbales.
- Verbatim inteligente: También conocido como «verbatim», «clean verbatim» o «palabra por palabra», es una versión ligeramente más pulida del texto literal completo que elimina todos los extras para facilitar su lectura.
- Notas detalladas: Reduce la entrevista a una serie de notas detalladas. Proporciona un acceso rápido y sencillo a la información necesaria sin necesidad de analizar grandes cantidades de texto.

Finalmente se optó por la opción verbatim inteligente, y cuya transcripción se presenta en el Anexo 5.

6.1.6. Técnica Documental

En relación con el Estudio 2, generación del nuevo modelo de valoración de los derechos de los datos, nuevamente se contó con la técnica de análisis documental con el objetivo de extraer y posteriormente analizar los datos que formarán parte de las decisiones a tomar para generar el modelo de valoración de los derechos de los datos que se persigue con esta investigación.

Para poder procesar y considerar el volumen de información y datos de los distintos sistemas, fue necesario realizar un proceso de Data Cleansing. El Data Cleansing o la limpieza de datos en una organización es el proceso de corregir o eliminar datos formateados incorrectamente, duplicados o incompletos dentro de un gran conjunto de datos, llamado Big Data.

El Data Cleansing sirve para analizar, identificar y corregir datos en bruto que están desordenados, equivocados y mal procesados. El proceso de limpieza de datos trata de completar los valores faltantes, corregir errores y determinar si toda la información está en las filas y columnas correctas.

A través de este proceso de Data Cleansing, se obtuvo información de siete orígenes de datos diferentes, para posteriormente limpiar, procesar y exportar el resultado a una herramienta de email marketing.

Al inicio del proceso, no se tenían identificados los diferentes orígenes de datos, ni la cantidad de usuarios que existían en cada uno de ellos. Solo se tenían cuantificados entre 35.000 - 40.000 usuarios en total.

El método que se ha seguido es el siguiente:

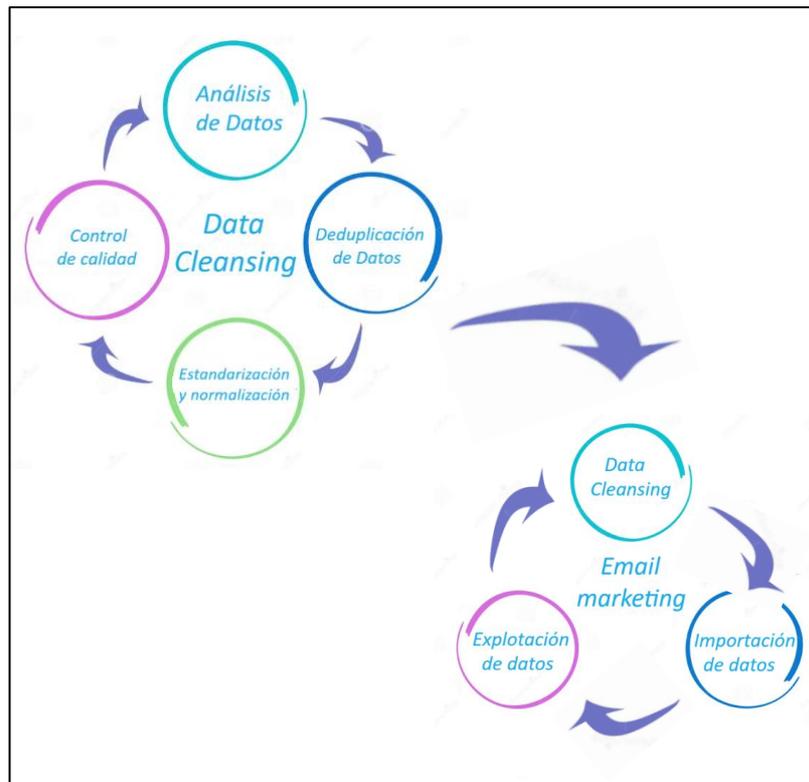


Figura 11: Proceso Data Cleansing (Fuente: elaboración propia).

Los objetivos que debían cumplirse a la finalización de este proceso fueron los siguientes:

- Identificación de los diferentes orígenes de datos del club, así como la cantidad y calidad de la información contenida en cada uno de ellos.
- Unificación y limpieza de la información de todos los usuarios almacenados en los 7 orígenes de datos de las diferentes plataformas del Cádiz C.F.
- Centralización del estado de los consentimientos de recepción de comunicaciones comerciales de todos los usuarios de las diferentes plataformas del Cádiz C.F.
- Volcado de la información resultante en una herramienta de email Marketing para su posterior explotación.

6.1.7. Técnica Análisis de Decisiones Multicriterio

La metodología de los métodos multicriterio consiste en determinar criterios y subcriterios de evaluación, asignar los pesos respectivos a cada criterio y subcriterio, los cuales se analizan a través de comparaciones pareadas para medir la relación entre criterios y su importancia.

El análisis de decisiones multicriterio es una forma de modelar los procesos de decisión, en los que entran en juego: una decisión a ser tomada, los eventos desconocidos que pueden afectar el o los resultados, los posibles cursos de acción, y el o los resultados mismos.

En el análisis multicriterio se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- Alternativas: opciones que tiene el decisor para la toma de decisión.
- Criterios: características estándar que describen a las alternativas de manera objetiva (cuantitativa) y subjetiva (cualitativa).
- Objetivo: es el motivo por el cual se está procediendo a tomar una decisión, que está en función a los requerimientos del decisor.

Los métodos de decisión multicriterio son herramientas que ayudan a generar consenso en contextos complejos de decisión. Se pueden aplicar estas técnicas a casos en los que sea necesaria la confluencia de intereses y puntos de vista diferentes.

Como señala Reyes (2021), las etapas claves en la aplicación de esta metodología son:

- Determinar el objetivo.
- Identificar marco de decisión.
- Determinar los criterios (factores y limitantes): Estandarizar valores y determinar peso de factores.
- Determinar algoritmo o regla de decisión.
- Análisis de sensibilidad.

Los Métodos de Decisión Multicriterio se estructuran en:

- Método de agregación. Los métodos de agregación consisten en la aplicación de procedimientos matemáticos para sintetizar los valores obtenidos por cada alternativa respecto a todos los criterios considerados

en el análisis. Los valores obtenidos pueden referirse tanto a las puntuaciones de las alternativas respecto de algún criterio, como a la utilidad que reporta el puntaje obtenido en dicho criterio. Los mecanismos más conocidos de agregación son los que se obtienen de la ponderación lineal, o multiplicativa.

- Método compensatorio. Este método se diferencia porque si las ventajas de un determinado criterio pueden ser intercambiadas por las desventajas de otro, o si este intercambio no es posible. Una estrategia de elección es compensatoria si los intercambios de logros entre criterios (trade-offs) están permitidos. La estrategia es No Compensatoria si no están autorizadas estas compensaciones.
- Método de ponderación lineal. El método de ponderación lineal es el más utilizado en los métodos multicriterio. Con la ponderación lineal se obtiene una puntuación global suma simple de las contribuciones de cada criterio. Si hay varios criterios con diferentes escalas, y entonces no son sumables en forma directa, hace falta un paso de normalización para la suma de contribuciones de los criterios. Pero hay que tener en cuenta que el orden obtenido con este método depende del procedimiento de normalización utilizado.

En resumen, esta técnica aporta las siguientes ventajas:

- Simplifica situaciones complejas.
- Usa metodologías concretas.
- Basado en criterios o ponderaciones.
- Realiza una valoración entre elementos.

Profundizar en el Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC) aplicado a la comparación entre el valor de uso de los derechos de los datos y el valor de los derechos de televisión en la industria del fútbol implica una evaluación detallada que considera diversos factores relevantes para cada fuente de ingreso.

Describimos a continuación los pasos para implementar esta técnica, enfocándonos en cómo puede ayudar a tomar decisiones estratégicas en la industria del fútbol.

- Establecimiento de criterios.
- Ponderación de criterios.
- Calificación de cada opción.
- Cálculo de valores compuestos.
- Análisis y decisiones.
- Sensibilidad y escenarios.

Esta técnica proporciona un marco estructurado para evaluar y comparar complejas opciones de inversión en la industria del fútbol, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones basadas en una consideración balanceada de múltiples factores. Aunque esta técnica no depende de extensas series históricas de datos, su eficacia se basa en la selección cuidadosa de criterios, la asignación precisa de ponderaciones y la calidad del juicio experto. Al aplicar el ADMC, las organizaciones pueden navegar la incertidumbre y maximizar el valor estratégico de sus inversiones en derechos de uso de los datos y derechos de televisión.

La muestra

Como señala Quintana y Montgomery (2006), la selección de los participantes se debe basar en dos principios claves: la pertinencia y la adecuación.

La pertinencia tiene que ver con la identificación de los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos de esta última.

La adecuación significa contar con datos suficientes disponibles para desarrollar una completa y exhaustiva descripción del fenómeno, preferiblemente cuando el momento de la saturación se ha alcanzado.

En el proceso cualitativo la muestra en un proceso de investigación se define como es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que sea representativo del universo o población que se estudia" (Hernández, R. y otros 2010). Como señala este autor, en algunos casos en los estudios cualitativos la muestra planteada al inicio de la

investigación puede ser distinta a la muestra final, se pueden añadir o excluir dependiendo de las necesidades del estudio.

Uno de los aspectos claves en la metodología cualitativa es el muestreo, siendo importante en estos casos que la estrategia de muestreo se realice sobre un segmento concreto de la población. Se trata de identificar candidatos a participantes aquellos individuos que reúnan las características del perfil de los sujetos objeto de estudio. Es decir, no se buscan muestras representativas en el sentido estadístico, sino opiniones de gente distinta que representen de alguna manera la opinión del grupo al que representan. Importante por tanto seleccionar grupos específicos de personas, informantes claves con acceso a importantes fuentes de conocimiento que no posee el resto de la población.

En este caso, podríamos indicar, según la clasificación establecida por Patton (1988) sobre los distintos tipos de muestreo, se ha optado en el proceso de selección de la muestra por:

- El muestreo de caso típico, cuyo objetivo es mostrar a quién no está familiarizado con la realidad objeto de análisis los rasgos más comunes de dicha realidad. La definición de "típico" se construye a partir del consenso de opiniones entre informantes clave, buenos conocedores de la realidad bajo estudio.
- El muestreo de casos políticamente importantes, que se relaciona con la identificación en procesos sociales, objeto de investigación, de los actores principales, es decir, los que intervienen directa o indirectamente, pero de modo significativo en la toma de decisiones involucradas en dichos procesos sociales. Este tipo de muestreo es importante porque al comprender la visión de los actores principales se puede conocer el rumbo que seguirán los procesos sociales en cuestión.

6.2. Descripción de la muestra

Se describe a continuación la muestra de cada una de las técnicas de investigación de esta investigación:

6.2.1. Técnica Encuesta Telefónica

La encuesta telefónica se realizó, como se ha descrito anteriormente, en dos fases.

6.2.1.1. Fase 1. Descripción de la muestra:

Dado que la población total de estudio (el total del número de abonados) es de 15.616 sujetos, se diseñó el estudio con una muestra inicial de 380 sujetos. En la segunda y tercera encuesta, esta muestra se mantuvo en 376 y 378 participantes respectivamente, y en la cuarta encuesta 374. Por último, se realizó una quinta encuesta y su correspondiente informe con la base de datos de personas que se habían puesto en contacto con el Club por diversos medios, con una participación de 374. El total de personas que han participado en todas las encuestas es de 1882 personas.

Para realizar las encuestas, en primer lugar, se ha analizado la población total de los abonados. Esto nos ha permitido conocer los distintos perfiles del abonado, es decir, describir los diferentes grupos de personas que forman parte de los abonados al club.

La distribución de los sujetos que, de la muestra de abonados, se realizó en base a 4 variables: sexo, antigüedad en el Club (definido por el tipo de abono), localidad de residencia y rango de edad. A estas variables en marzo se les añadió una quinta: la grada o el asiento que ocupan en el estadio. Se revisaron los datos de 374 personas, según esta última característica.

La combinación de las primera cuatro características resultó en 96 grupos o perfiles diferenciados. La muestra extraída fue una distribución proporcional respecto al conjunto total de abonados del Club en base a estos grupos/perfiles.

Las categorías de las cuatro características que se eligieron para la clasificación de los sujetos de la muestra en grupos o perfiles fue:

CARACTERÍSTICA	CATEGORIAS	Nº de abonados total	Nº entrevistados E1	Nº entrevistados E2	Nº entrevistados E3	Nº entrevistados E4
SEXO	HOMBRE	13398	317	318	325	319
	MUJER	2218	63	58	53	55
ANTIGÜEDAD	2B	8981	206	209	207	203
	2ª	4889	116	116	116	120
	1ª	2046	58	51	55	51
LOCALIDAD	Cádiz	7962	139	143	141	143
	Bahía	5018	147	148	147	148
	Provincia	2244	71	71	72	70
	Otras provincias	392	23	14	18	13
EDAD	13-35	5261	137	138	137	131
	36-50	4802	130	126	128	132
	51-65	2919	75	74	76	74
	mayor 65	1357	38	38	37	37
TOTALES		15616	380 (2,45%)	376 (2,40%)	378 (2,40%)	374 (2,4%)

Tabla 13: Encuesta Telefónica Fase 1: Muestra (Abonados). (Fuente: elaboración propia).

Una vez definidos los grupos/perfiles que conformarían la muestra, se seleccionaron al azar las personas que correspondían a dichos grupos. Dado que el estudio comprendía el análisis por grupos/perfiles de la muestra, y ante la posibilidad de que no todas las personas seleccionadas contestaran a la encuesta, se elaboraron para cada encuesta, dos listados paralelos, A y B, pero con sujetos diferentes, para usar el listado B en el caso de que no se alcanzara el número necesario de respuestas de un grupo concreto con el primer listado A.

La ventaja de esta estrategia se ha visto refrendada durante la aplicación de la encuesta, ya que, a modo de ejemplo, para la primera encuesta, del listado A se obtuvieron un total de 228 respuestas, teniendo que ser completadas con los sujetos seleccionados para el listado B, que, con 152 respuestas, conformaron un total de 380 respuestas válidas. Esto sucedió de forma similar en las encuestas sucesivas.

En total han respondido 1508 abonados, que corresponde al 9,66 % del total, a los que hay que sumar los 374 participantes del grupo que no eran abonados. El total resultante es de 1882 personas participantes.

Si bien se partía de la distribución de la muestra en estos 96 grupos/perfiles descritos, en la práctica, en algunos de estos grupos, combinando las 4 características, no existían sujetos suficientes. Esta situación se daba de forma

general en los grupos/perfiles siguientes: hombres de fuera de la provincia, mujeres mayores de 51 años y mujeres de fuera de la provincia.

En el análisis previo en el que se depuraron los datos, se tuvieron que obviar algunas respuestas por estar incompletas (en general por no poder atribuir a través del identificador-número de teléfono, el grupo/perfil al que pertenecían). Así ocurrió en 8 casos para la primera encuesta, en 3 para la segunda y en 2 para la tercera y 2 para la cuarta, quedando finalmente los números mencionados.

Respecto a la muestra de las personas no abonadas pero simpatizantes, se determinaron tres variables para hacer los diferentes perfiles: Género, Localidad y Origen. Esta variable Origen hace referencia al medio por el que se obtuvieron los datos de contacto de dichas personas: Academia/Campus/Clinic, Paliz, Tucketing, uSSO y Plataformas de abonados. El total de la base de datos de la que se disponía era de 27904, de la que se extrajeron dos listados, siguiendo la metodología anterior, para llegar a completar 384 participantes. La distribución de esta muestra es:

Academia Campus Clinic (20)	Hombre (16)	Cádiz Capital	5	Ticketing (41)	Hombre (34)	Cádiz Capital	11
		Bahía de Cádiz	4			Bahía de Cádiz	9
		Provincia de Cádiz	2			Provincia de Cádiz	4
		Fuera de la provincia	5			Fuera de la provincia	10
	Mujer (4)	Cádiz Capital	1		Mujer (7)	Cádiz Capital	2
		Bahía de Cádiz	1			Bahía de Cádiz	2
		Provincia de Cádiz	1			Provincia de Cádiz	1
		Fuera de la provincia	1			Fuera de la provincia	2
Plaiz (79)	Hombre (65)	Cádiz Capital	21	uSSO (235)	Hombre (194)	Cádiz Capital	63
		Bahía de Cádiz	17			Bahía de Cádiz	50
		Provincia de Cádiz	8			Provincia de Cádiz	24
		Fuera de la provincia	19			Fuera de la provincia	57
	Mujer (14)	Cádiz Capital	4		Mujer (41)	Cádiz Capital	12
		Bahía de Cádiz	3			Bahía de Cádiz	10
		Provincia de Cádiz	2			Provincia de Cádiz	5
		Fuera de la provincia	5			Fuera de la provincia	14
				Plataformas de abonados (9)	Hombre (5)	Cádiz Capital	2
						Bahía de Cádiz	1
						Provincia de Cádiz	1
						Fuera de la provincia	1
					Mujer (4)	Cádiz Capital	1
						Bahía de Cádiz	1
						Provincia de Cádiz	1
						Fuera de la provincia	1

Tabla 14: Encuesta Telefónica Fase 1: Muestra (Simpatizantes). (Fuente: elaboración propia).

6.2.1.2. Fase 2. Encuesta telefónica. Descripción de la muestra:

Dado que la población total de estudio en su inicio en el año 2022 (el total del número de abonados) era en ese momento de 15.616 sujetos, se diseñó el estudio con una muestra teórica inicial de 393 sujetos.

En su momento se analizó la población total y se establecieron diferentes grupos para poder obtener muestras representativas. Dichos grupos son: sexo, antigüedad en el Club (definido por el tipo de abono), población de residencia y rango de edad. La combinación de estas características resultó en 96 grupos o perfiles diferenciados. La muestra extraída fue una distribución proporcional respecto al conjunto total de abonados del Club en base a estos grupos/perfiles.

En la actualidad el número de abonados ha superado los más de 17.000, pero se ha mantenido el número de sujetos en las muestras, en primer lugar, por no afectar a los resultados y en segundo lugar y desde un punto de vista más pragmático, porque determinados grupos de la muestra tienen un muy bajo número de participantes e incluso manteniendo las cifras de participantes actuales, algunos grupos quedan vacantes.

La muestra en la encuesta de noviembre de 2023 y de enero de 2024 se ha conformado con el siguiente número de sujetos para cada perfil, manteniendo las proporciones con el número total de abonados:

CARACTERÍSTICA	CATEGORIAS	Nº de sujetos que han respondido en noviembre 2023	Nº de sujetos que han respondido en enero 2024
SEXO	HOMBRE	323	321
	MUJER	64	59
ANTIGÜEDAD	2B	213	206
	2ª	117	118
	1ª	57	56
POBLACIÓN	Cádiz	141	139
	Bahía	151	154
	Provincia	73	69
	Otras provincias	22	18
EDAD	13-35	136	139
	36-50	129	129
	51-65	81	75
	mayor 65	41	37
TOTAL		387	380

Tabla 15: Encuesta Telefónica. Fase 2. Descripción de la muestra. (Fuente: elaboración propia).

Las personas participantes fueron seleccionadas al azar para cada grupo. Dado que el estudio comprendía el análisis por grupos/perfiles de la muestra, y ante la posibilidad de que no todas las personas seleccionadas contestaran a la encuesta, se elaboraron, como en anteriores ocasiones, dos listados paralelos, A y B, pero con sujetos diferentes, para usar el listado B en el caso de que no se alcanzara el número necesario de respuestas de un grupo concreto con el primer listado A.

Es de destacar que probablemente debido a la experiencia de las encuestadoras en la recogida de datos, en el estudio actual solamente se ha tenido que descartar un caso por tener las referencias incompletas y no poder determinar a qué grupo pertenecía. En este sentido, la continuidad del estudio en el tiempo ha permitido optimizar la recogida de datos.

6.2.2. Técnica Delphi:

Para la aplicación de la Técnica Delphi, y dados los objetivos que se pretendían conseguir, se definió la muestra identificando a los participantes de las siguientes áreas profesionales:

- Directivos de Clubes de 1ª División
- Jugadores de 1ª División
- Profesionales del Área Deportiva de Clubes de 1ª División
- Entidades Deportivas
- Empresas de Tecnología
- Fondos de inversión (ámbito deportivo)

Se muestra a continuación resumen de la muestra invitada a participar para cada uno de los colectivos profesionales seleccionados, así como la muestra participante y el porcentaje que representa:

Técnica Delphi			
Colectivos profesionales	Muestra Invitada	Muestra participante	% Muestra
Directivos Clubes 1ª División	30	11	36,67%
Jugadores de 1ª División	10	2	20,00%
Profesionales Área Deportiva Clubes 1ª División	19	4	21,05%
Entidades Deportivas (La Liga)	3	1	33,33%
Empresas de Tecnología	3	2	66,67%
Fondos de inversión	4	1	25,00%
Total	69	21	30,43%

Tabla 16: Técnica Delphi. Descripción de la muestra. (Fuente: elaboración propia).

6.2.3. Técnica Metaplan

Esta técnica contó con la colaboración de 4 profesionales de la industria del fútbol, expertos en el área de dirección técnica deportiva de un Club de Primera División de la Liga Española, el Cádiz CF.

Los participantes representaban cada una de las áreas técnicas:

- Área Dirección deportiva
- Área de Rendimiento
- Área Análisis de datos
- Área deportiva

Se presenta a continuación el perfil competencial de cada uno de los participantes a través de esta técnica:

Área técnica	Perfil competencial
Área Dirección deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Cantera Cádiz CF. • Exjugador profesional
Área de Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable coordinador del Área de Rendimiento de la Cantera del Cádiz CF. • Grado en "Ciencias de la actividad física y el deporte" (mención excelencia, 1º promoción). Post-grado: 3 másteres en rendimiento deportivo, entrenamiento de fuerza y entrenamiento optimizador en fútbol respectivamente. Post-grado (en curso): tesis doctoral sobre periodización y entrenamiento de fuerza en fútbol. Máster readaptación. • Entrenador personal de futbolistas de Primera y Segunda División de la Liga Española, y de otros deportistas de elite.
Área Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Scouting de Cantera del Cádiz CF. • Entrenador nacional nivel 3 UEFA PRO.
Área deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Jugador profesional durante 14 años en categoría Segunda B y Segunda. • Entrenador profesional UEFA Pro, ejerciendo como entrenador de cantera profesional durante 6 temporadas.

Tabla 17: Técnica Metaplan: Perfil competencial participantes. (Fuente: elaboración propia).

6.2.4. Entrevista semiestructurada

Con relación a la técnica de entrevista semiestructura, se consideró oportuno realizarla a un perfil profesional que, por su experiencia y competencias profesionales, y a partir de la información recogida a través de las distintas técnicas de recogida de información utilizadas en esta investigación, pudiese finalmente aportar información de valor en el diseño del modelo de valoración objetos de este estudio.

Para ello, se contó con la colaboración del Director General Corporativo de la Liga, Javier Gómez Molina. Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Valencia, Máster en Tributación por el Colegio de Economistas de Valencia y por el Centro de Estudios Garrigues I Law & Business School, Gómez cuenta además con una formación intensa en preparación de oposiciones (fiscal, mercantil, civil, etc.) y tiene distintos y diversos cursos relacionados con materia económico-financiera.

Entre el 1 de enero de 2020 y el 30 de septiembre de 2021 trabajó para AC Talent Sports & Entertainment, S.L. Desde el 1999 hasta el 2012 ejerció diversos puestos de responsabilidad en el Valencia CF, SAD; fue director financiero los primeros nueve años, después director general y los últimos tres años vicepresidente ejecutivo y máximo responsable en materia financiera.

Entre los años 1997 a 1999 preparó oposiciones a "Gestión de Hacienda". De 1992 a 1997 trabajó en el departamento de Planificación y Control de Gestión de GEC Alsthom Transporte, S.A., empresa dedicada a la construcción de material ferroviario, siendo en su última etapa controller de un área de negocio en el centro de Valencia. De 1991 a 1992 trabajó en los servicios centrales de la Caja Rural de Valencia.

Javier Gómez es considerado como el padre del control económico de la Liga. Javier ha sido el principal artífice de esa regla que ha permitido a los clubes recuperar la viabilidad y convertirse en sociedades estables, motor económico de la industria del deporte en España. La creación y puesta en marcha del control económico de los clubes es, sin duda, clave, porque sentó los cimientos de un crecimiento imparable que ha situado al campeonato español entre los mejores del mundo.

Resultados

Resultados: Técnicas de investigación

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en la aplicación de cada una de las técnicas de investigación llevadas a cabo en esta investigación.

7.1. Estudio 1: Identificación del modelo actual de los derechos de retransmisión en TV

7.1.1. Técnicas documentales:

Analizada la documentación e información relacionada sobre el modelo de valoración de los derechos de retransmisión de TV en el fútbol, y que servirá de referencia y base para el diseño del nuevo modelo de valoración de los derechos de los datos en el fútbol, se presenta a continuación una síntesis de los aspectos más relevantes del documento principal, 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.

Dos fenómenos recientes han marcado la transición hacia lo que podría denominarse «deporte moderno»: La profesionalización y la comercialización.

- El proceso de profesionalización en el deporte se refiere tanto a las personas como a las estructuras, y se asocia al paso de los deportistas de un estado aficionado a otro profesional, pero también a la racionalización del funcionamiento operativo de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.
- El proceso de comercialización es más reciente y se asocia a la transmisión de los acontecimientos deportivos a través de distintos medios de comunicación, que se ha traducido en interesantes oportunidades de generación de ingresos para las organizaciones deportivas a través de la venta de derechos de televisión, de licencias de imagen y otras actividades comerciales producto de la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas del deporte.

Esta circunstancia ha transformado profundamente al deporte desde una doble perspectiva:

- ✓ Por un lado, las disciplinas deportivas se van acercando a una nueva concepción del deporte como industria, convirtiéndole en un extraordinario motor de crecimiento económico.
- ✓ Por otra parte, en las sociedades occidentales el deporte se ha convertido en la actualidad un fenómeno social cuya importancia ha trascendido el ámbito estrictamente deportivo.
- ✓ El modelo de comercialización de los derechos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional en España se basa en la autonomía de la voluntad de los agentes intervinientes, que disfrutan de plena autonomía para ordenar sus relaciones comerciales.
- ✓ El modelo de venta individualizado ha exigido que los equipos y los operadores audiovisuales deban alcanzar acuerdos múltiples para la difusión de los partidos, no siempre compatibles con las reglas del mercado, desiguales en cuanto a la capacidad de negociación de las partes y sometidos a una permanente conflictividad judicial, sin que en la práctica haya existido participación de las entidades organizadoras de las respectivas competiciones.

El contenido de la disposición gira sobre tres ejes fundamentales:

1. Aunque la titularidad de los derechos audiovisuales de retransmisión en directo y/o diferido, en su integridad o en versiones resumidas y/o fragmentadas de los encuentros de las competiciones de fútbol profesional se atribuye a los clubes o entidades participantes, se establece la obligación de ceder las facultades de su comercialización conjunta a las entidades organizadoras, es decir:
 - A la Liga Nacional de Fútbol Profesional en el caso del Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División.
 - A la Real Federación Española de Fútbol respecto de la Copa de S.M. el Rey y la Supercopa de España.

A estos efectos, el Real Decreto-ley reconoce a la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* un papel protagonista determinante en la supervisión

de los citados procedimientos de contratación conjunta de los derechos audiovisuales.

2. Establecimiento del sistema de reparto de los ingresos obtenidos por la comercialización conjunta, en el que se introducen criterios correctores que limitan las diferencias entre las entidades participantes que mayores y menores ingresos recibirán en cada temporada.

Estos criterios permiten distribuir los ingresos entre la Primera y Segunda División del Fútbol y ponderan la distribución equitativa dentro de cada categoría según:

- Los resultados deportivos obtenidos y
 - La implantación social de cada entidad participante, medida por la recaudación en abonos y taquilla media y la aportación relativa en la generación de recursos por la comercialización de las retransmisiones televisivas.
3. Distribuidos los ingresos obtenidos de la comercialización, cada entidad participante debe asumir las contribuciones obligatorias que se establecen para el Fondo de Compensación:
 - i. Para entidades deportivas que, disputando la competición del fútbol profesional, desciendan de categoría.
 - ii. Para las políticas de promoción de la competición profesional y del fútbol aficionado que desarrollan respectivamente la Liga Nacional de Fútbol Profesional y la Real Federación Española de Fútbol.
 - iii. Para las políticas del Consejo Superior de Deportes en apoyo de la Primera División del Fútbol Femenino, la Segunda División B del Campeonato Nacional masculino y las asociaciones de futbolistas, árbitros, entrenadores y preparadores físicos.

Medidas organizativas:

- Procedimiento para garantizar la explotación no exclusiva de los derechos para el mercado nacional de los partidos del Campeonato Nacional de Liga de Primera División destinados a la televisión de pago, atendiendo al carácter esencial de estos contenidos para este mercado, así como para el mercado conexo de los servicios de comunicaciones electrónicas, cuya comercialización se realiza de manera habitual de forma empaquetada.

- Se modifica la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual para ajustar el tiempo de los resúmenes deportivos que pueden incluirse en los espacios informativos.
- Se modifica también la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, con el fin de reforzar los sistemas de control económico y financiero de las Sociedades Anónimas Deportivas, así como para evitar la utilización de éstas con fines que puedan afectar al equilibrio financiero de la competición y de las entidades que en él participan.

Razones que legitiman la intervención urgente del Gobierno:

- Por un lado, la indiscutible relevancia social del deporte profesional. Este elevadísimo interés de la sociedad por el fútbol profesional condiciona los hábitos de consumo de la población. Contribución del fútbol profesional a la actividad económica y su impacto directo e indirecto en la generación de riqueza y empleo.
- Dificultad de los operadores para adoptar, por la vía de la autorregulación, un modelo eficiente de gestión de sus derechos audiovisuales. La enorme tensión acumulada durante la última década ha impedido que las partes alcanzasen un acuerdo sobre la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales y el reparto de estos ingresos.
- La necesidad de promover la competencia en el mercado de la televisión de pago actuando sobre uno de sus activos esenciales: los derechos audiovisuales de las competiciones profesionales de fútbol constituyen un activo estratégico de primer orden.

Artículo 1. *Objeto y ámbito de aplicación.*

Establecer las normas para la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de competiciones futbolísticas correspondientes al:

- Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División,
- Copa de S.M. el Rey
- Supercopa de España

- Resto de competiciones de ámbito estatal, tanto masculinas como femeninas, organizadas por la Real Federación Española de Fútbol

Establecer sí como fijar los criterios para la distribución de los ingresos obtenidos entre los organizadores y participantes en las mismas.

**Quedan excluidos del ámbito de aplicación de esta ley los derechos de explotación de contenidos para su emisión a través de los servicios de comunicación audiovisual radiofónica.*

Artículo 2. *La titularidad de los derechos audiovisuales.*

1. La titularidad de los derechos audiovisuales incluidos en el ámbito de aplicación de esta ley corresponde a los clubes o entidades participantes en la correspondiente competición.

2. La participación en una competición oficial de fútbol de ámbito estatal conllevará necesariamente la cesión por sus titulares a la entidad organizadora de las facultades de comercialización conjunta de los derechos audiovisuales incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto-ley.

3. Sin perjuicio de las facultades de las entidades comercializadoras, el club o entidad en cuyas instalaciones se dispute un acontecimiento deportivo de las competiciones a que se refiere el artículo 1 se reservará la explotación de los siguientes derechos:

a) La emisión en diferido del encuentro a partir de la finalización de la jornada deportiva, siempre que lo haga directamente a través de un canal de distribución propio dedicado temáticamente a la actividad deportiva del club o entidad participante.

b) La emisión en directo, dentro de las instalaciones en las que se desarrolle el acontecimiento deportivo, de la señal audiovisual televisiva correspondiente a dicho acontecimiento.

4. Los derechos audiovisuales no incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto-ley podrán ser explotados y comercializados individualmente por los clubes o entidades participantes, directamente o a través de terceros.

Artículo 3. *Deber de colaboración en la producción y transporte de los contenidos audiovisuales.*

Los clubes o entidades participantes en cuyas instalaciones se celebren acontecimientos deportivos a que se refiere este real decreto-ley deberán prestar

su plena colaboración con la entidad o entidades encargadas de la producción y el transporte de los contenidos audiovisuales para el adecuado desarrollo de sus funciones, sin que en ningún caso puedan reclamar contraprestación o compensación por los eventuales gastos ordinarios que se deriven de la utilización del recinto deportivo o sus instalaciones para dichas funciones.

Artículo 4. Condiciones de comercialización conjunta de los derechos audiovisuales

Las entidades comercializadoras establecerán y harán públicas las condiciones generales que regirán la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales objeto de comercialización centralizada, incluyendo la configuración de las ofertas para su explotación en los mercados nacional y de la Unión Europea, sus agrupaciones en lotes y los requisitos para su adjudicación y explotación, que deberán respetar en todo caso los límites y principios establecidos en este real decreto-ley.

Los derechos audiovisuales incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto ley que no sean objeto de comercialización conjunta podrán ser explotados y comercializados individualmente por los clubes o entidades participantes, directamente o a través de terceros.

Artículo 5. Criterios de reparto de los ingresos entre los participantes en el Campeonato Nacional de Liga.

- 90% de los ingresos: se asignará a los clubes y entidades participantes en la Primera División del Campeonato Nacional de Liga y
- 10% restante a los clubes y entidades de la Segunda División.

Reglas y límites:

- a) Un porcentaje se distribuirá entre los participantes de cada categoría a partes iguales: La cantidad a repartir será del 50% en la Primera División y al menos el 70% en la Segunda División.
- b) La cantidad restante tras deducir la partida señalada en la letra a) se distribuirá entre los clubes y entidades de cada categoría de forma variable y según criterios:
 - Los resultados deportivos obtenidos (pág. 10 RD 5/2015)

- La implantación social: Un tercio de la valoración de este criterio vendrá determinado por la recaudación en abonos y taquilla.

Artículo 6. Obligaciones de las entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga.

%	Concepto
2,5%	Destinado a financiar un Fondo de Compensación del que podrán beneficiarse las entidades deportivas que, disputando la competición del fútbol profesional, desciendan de categoría. El 90% de esta cantidad se destinará a los equipos que desciendan de Primera división, y el 10% restante a los que desciendan de Segunda División.
1%	A la Liga Nacional de Fútbol Profesional, que lo destinará exclusivamente a la promoción de la competición profesional en los mercados nacional e internacional.
2%	A la Real Federación Española de Fútbol, como contribución solidaria al desarrollo del fútbol aficionado y de las infraestructuras federativas así como a la mejora de la competitividad de las categorías no profesionales.
1%	Al Consejo Superior de Deportes, para financiar, costes de los sistemas públicos de protección social que correspondan a los trabajadores que tengan la condición de deportista de alto nivel y para quienes el deporte constituya su actividad principal, así como a financiar ayudas a deportistas que participen en competiciones internacionales.
0,5%	Al Consejo Superior de Deportes, que lo destinará a distintas finalidades: Ayudas a las entidades que participen en la Primera División de Fútbol femenino, en la Segunda División B, y asociaciones o sindicatos de futbolistas, árbitros, entrenadores y preparadores físicos
1,5%	Consejo Superior de Deportes, que lo destinará a la promoción, impulso y difusión del deporte federado, olímpico y paralímpico, así como a la internacionalización del deporte español.

Tabla 18: Obligaciones de las entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga (Fuente: elaboración propia)

Artículo 7. Órgano de control de la gestión de los derechos audiovisuales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.

- *Principal competencia:* Gestión de la comercialización y explotación de los derechos audiovisuales, con respeto a las normas estatutarias y reglamentarias.
- Este órgano de control, cuya composición se renovará cada temporada, estará integrado por los siguientes miembros:
 - a) Los dos clubes o sociedades anónimas deportivas que más ingresos hayan recibido por derechos audiovisuales derivados del ámbito nacional en los últimos cinco años.
 - b) Dos clubes o sociedades anónimas deportivas de Primera División, distintos de los del apartado anterior, elegidos en votación por los equipos de esa categoría.

- c) Un club de la Segunda División elegido por los clubes o sociedades anónimas deportivas de esa categoría.
- d) El presidente de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, cuyo voto dirimirá los eventuales empates en las votaciones
 - El Consejo Superior de Deportes y la Real Federación Española de Fútbol serán convocados a las reuniones de este órgano, pudiendo participar con voz pero sin voto.

Artículo 8. Especialidades en la comercialización y reparto de los derechos audiovisuales de la Copa de S.M. El Rey, de la Supercopa y del resto de competiciones de ámbito estatal que organice la Real Federación Española de Fútbol

La Real Federación Española de Fútbol repartirá los ingresos que obtenga de la comercialización de los derechos de la Copa de S.M. el Rey conforme a los siguientes criterios:

- a) El 60% se destinará a los equipos de la Liga Nacional de Fútbol Profesional
- b) El 40% restante se destinará a la promoción del fútbol aficionado y a los equipos de otras categorías que participen en la competición.

En todo caso, entre los criterios de reparto se incluirán los resultados deportivos, el impacto social de cada uno de los clubes, el fomento de la cantera y del fútbol base.

- De los ingresos que correspondan a cada uno de los clubes, estos deberán destinar, por medio de la Real Federación Española de Fútbol:
 - 2,5%: Para financiar un Fondo de Compensación del que podrán beneficiarse las entidades deportivas que desciendan de la categoría que fue objeto de comercialización conjunta;
 - 3%: Se destinará como contribución solidaria al conjunto del fútbol aficionado y a las infraestructuras necesarias para su adecuado desarrollo. A su vez este 3% se repartirá:
 - 1% a las Federaciones Autonómicas

- 1% a la promoción de la categoría objeto de comercialización en los mercados nacionales e internacionales
- 1% al conjunto de las selecciones españolas de categorías no absolutas y a las infraestructuras propias de la Federación.

Alternativamente, la Real Federación Española de Fútbol podrá encomendar la comercialización de estos derechos a la Liga Nacional de Fútbol Profesional, respetando las siguientes reglas:

La Real Federación Española de Fútbol recibirá de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, como contraprestación, la cantidad mayor entre el 1 % de los ingresos totales obtenidos por la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales del Campeonato Nacional de Liga o diez millones de euros actualizados.

Artículo 9. Arbitraje del Consejo Superior de Deportes

Las entidades deportivas participantes en una competición de fútbol profesional, de acuerdo con lo que dispongan sus normas reguladoras, podrán someter al arbitraje del Consejo Superior de Deportes las discrepancias que pudieran suscitarse en relación con la comercialización y explotación de los derechos audiovisuales.

El Gobierno, mediante real decreto, establecerá las normas que regulen el ejercicio de la función arbitral por el Consejo Superior de Deportes, asegurando la transparencia en la designación de los árbitros y su independencia.

7.2. Estudio 2: Generación del nuevo modelo de valoración de los derechos de los datos

7.2.1. Técnica Encuesta Telefónica

Presentamos a continuación los resultados obtenidos tras el proceso de encuesta telefónica, realizado en 2 fases:

Fase 1: Proceso encuesta telefónica

Como en esta fase se han determinado 96 grupos/perfiles diferentes, y el cuestionario consta de 26 preguntas*, esto nos daría un altísimo número de resultados a analizar (2496) para cada una de las encuestas. Por ello se han para este informe se han agrupado las respuestas en las 4 características principales del perfil de abonado: Género, Antigüedad, Localidad, Edad y añadido posteriormente, Grada.

Respecto a los resultados de la encuesta, agruparemos las preguntas respecto a cuestiones generales, cuestiones sobre el presidente, cuestiones sobre el vicepresidente y cuestiones sobre el futuro de la entidad.

Comenzaremos con un breve análisis de las características de los abonados:

1. Respecto a los abonados:

Los abonados del Cádiz Club de Fútbol son mayoritariamente hombres, un 87,8%. Respecto a los tipos de abono, más de la mitad (57,5 %) corresponden a quienes se abonaron cuando el equipo se encontraba en 2B. También es la mitad de los abonados los que residen en la ciudad de Cádiz, y es preciso mencionar al el 2,5% de abonados que no residen en la provincia. El rango de edad en el que se sitúan la mayoría de los abonados es entre los 13 y los 50 años (33,7% para edades entre 13 y 35 años y 30,8% para edades entre 36 y 50 años).

Los porcentajes de cada una de las características se pueden observar en la siguiente tabla:

CARACTERÍSTICA	CATEGORIAS	Nº de abonados total (15616)	Porcentaje del grupo sobre el total de abonados
SEXO	HOMBRE	13398	85,8 %
	MUJER	2218	14,2 %
ANTIGÜEDAD	2B	8981	57,5 %
	2ª	4889	31,3%
	1ª	2046	13,1 %
LOCALIDAD	Cádiz	7962	51,0 %
	Bahía	5018	32,1 %
	Provincia	2244	14,4 %
	Otras provincias	392	2,5 %
EDAD	13-35	5261	33,7 %
	36-50	4802	30,8 %
	51-65	2919	18,7 %
	mayor 65	1357	8,7 %

Tabla 19: Encuesta Telefónica. Fase 1: Descripción abonados Cádiz CF. (Fuente: elaboración propia).

Los grupos más característicos del conjunto total de abonados son:

- Hombre con abono de 2B, residente en la Bahía, de edad entre 13 y 35 años (7 %)
- Hombre con abono de 2B, residente en la Cádiz, de edad entre 13 y 35 años (6,7 %)
- Hombre con abono de 2B, residente en la Bahía, de edad entre 36 y 50 años (6,4 %)
- Hombre con abono de 2B, residente en la Cádiz, de edad entre 36 y 50 años (5,4 %)

El perfil de abonados más numeroso cuyo tipo de abono es de 1ª, es el de Hombre, residente en la Bahía o residente en Cádiz, y entre 13 y 35 años (1,7 % y 1,6 % cada uno de estos grupos).

El grupo más numeroso de mujeres es el de Mujer residente en la Bahía o en Cádiz, entre 13 y 50 años (1,2 % y 1,1 respectivamente).

2. Respecto a los simpatizantes:

El mayor número de personas ha contactado a través de uSSO (61,7%). El porcentaje de hombres es mucho mayor que el de mujeres. A nivel de localidad, destaca que un tercio de las personas que contactan son de fuera de la provincia.

CARACTERÍSTICAS	CATEGORIAS	Nº de contactos	Porcentaje
ORIGEN DEL CONTACTO	ACADEMIA CAMPUS CLINIC	1480	5,30%
	PLAIZ	5827	20,90%
	TICKETING	2966	10,60%
	uSSO	17212	61,70%
	PLATAFORMA DE ABONADOS	419	1,50%
GENERO	HOMBRE	23051	82,61%
	MUJER	4853	17,39%
LOCALIDAD	CADIZ	8939	32%
	BAHIA	709	25,40%
	PROVINCIA	3430	12,30%
	OTRAS PROVINCIAS	8441	30,30%

Tabla 20: Fase 1. Encuesta Telefónica. Fase 1: Descripción Simpatizantes. (Fuente: elaboración propia).

3. Respecto al nivel de satisfacción con el Club:

La leyenda de este apartado es:

1	Nada Satisfecho/a	Nada de acuerdo	Muy desfavorable
2	Poco satisfecho/a	Muy poco de acuerdo	Desfavorable
3	Normal	Neutral	Neutral
4	Satisfecho/a	De acuerdo	Favorable
5	Muy satisfecho/a	Totalmente de acuerdo	Muy favorable

Tabla 21: Fase 1 Encuesta telefónica: Leyenda escala Nivel de Satisfacción. (Fuente: elaboración propia).

Los números sobre las barras de las gráficas indican la respuesta que han dado el mayor número de personas en cada categoría y hay que considerarlos respecto a un Satisfecho/De acuerdo/ Favorable y sirve como guía para analizar la distribución del resto de respuestas Se muestra también en cada pregunta una tabla resumen de medias. Los gráficos se presentan en el Anexo 1.

4. Resultados-Encuesta telefónica (1ª Fase):

A raíz del análisis de los datos se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1.- Respecto al nivel de satisfacción general, es alto, tanto en hombres como en mujeres. Todos los tipos de abonos tienen un nivel alto de satisfacción con el Club. Este dato se repite en todos los rangos de edad y especialmente en los residentes en la ciudad de Cádiz, y en todas las encuestas

independientemente del momento en el que se encuentre el equipo cuando se han realizado.

Los abonados de la ciudad de Cádiz y de la Bahía serán los menos satisfechos. El nivel de satisfacción es mayor en la última encuesta realizada, el 17 de febrero.

Respecto a la distribución de las respuestas por gradas, Tribuna Alta en la primera encuesta se manifestaba neutral. Destacan, sobre todo, los resultados de los Fondos Norte y del Fondo Sur alto que en las tres últimas encuestas se muestran con el máximo nivel de satisfacción.

En el grupo de los simpatizantes, las respuestas son también altas.

2. Todos los grupos están bastante de acuerdo con que el Club está creciendo satisfactoriamente, sobre todo los mayores de 65 años siendo las respuestas más bajas las del grupo de edad de 36 a 50 años.

Las respuestas que se dieron el 25-26 de enero (3º encuesta) son las más bajas y las del 17 de febrero las más altas.

Nuevamente, el grupo del Fondo Norte Alto muestra las respuestas más positivas.

3.-Sin embargo, en el aspecto deportivo, las respuestas son más neutrales. Si bien la media muestra que en todos los grupos (excepto en el de mayores de 65 años) está por debajo de 3, la distribución de las respuestas indica que la mayoría de los encuestados han dado una respuesta neutral.

Estos datos cambian claramente en la última encuesta del 17 de febrero, en la que las encuestas son más positivas en todos los grupos.

4.-Las respuestas son también neutrales cuando se pregunta por el aspecto económico, aunque los valores son algunas décimas más altos. En este caso, no hay diferencias en las respuestas cualquiera que sea el momento de realizarlas.

5.- La respuesta acerca del cuidado del Cádiz CF hacia sus abonados es alta, independientemente de cuál sea el grupo, si bien, las mujeres dan respuestas más bajas que los hombres. A pesar de que podría parecer que es una situación positiva, en las respuestas abiertas es uno de los comentarios más repetidos

cuando son expresados de forma abierta y libre por los encuestados: algunas personas han expresado explícitamente una demanda de mayor atención al abonado (ver tablas).

Respecto a las gradas, las respuestas más positivas son las de Preferencia Baja.

6.- Mas del 92% de los encuestados están de acuerdo con que se premie a los abonados por su antigüedad.

7.- Respecto al uso de los abonos, también ha habido algún comentario sobre el control de asistencia y el uso de un mismo abono por distintas personas.

8.- Los encuestados manifiestan que el Club está bien representado, aunque la diferencia no es muy significativa entre las respuestas SI y NO (un 45,9% frente a un 39,6% en el caso de diferencia mayor). Sin embargo, esta diferencia entre el SI y el NO difiere respecto a la dirección del Club: el 57,5 % opina que no está bien dirigido frente a un 30,6% que opina que sí (en el caso con mayor diferencia). Estas respuestas van en la misma línea en todos los grupos.

9.- En las preguntas acerca del presidente, D. Manuel Vizcaíno, respecto a la gestión general del Club, la respuesta dada con más frecuencia está situada en una valor medio o neutral, pero el alto número de respuestas en valores bajos o muy bajos, hacen que la media en los grupos se situé entre 2,0 y 3,0, siendo el grupo con una valoración más baja el de las mujeres, y la valoración más alta la de los abonados de fuera de la provincia y los mayores de 65 años.

Respecto a cómo el presidente representa al Club, de nuevo la respuesta más frecuente es la neutral, pero esta vez hay más respuestas altas, lo que hace que la media suba desde el 2,1 (abonados de antigüedad 1º) hasta el 3,3, (valoración dada por abonados de fuera de la provincia).

Fondo Sur Alto y Fondo Norte alto son los grupos con respuestas más desfavorables sobre la gestión.

La "toma de decisiones" es otro aspecto en el que las respuestas se reparten mayoritariamente entre 1 y 3, es decir, los abonados están "nada" o "poco satisfechos" o bien contestan de forma "neutral". En algunos grupos, como es el de los abonados de 2B o el de las edades comprendidas entre 36 y 50 años, la respuesta más frecuente es "nada satisfecho". Las medias en todos los

grupos van de 2,2 al 2,6 (siendo nuevamente el de abonados de fuera de la provincia los que puntúan más alto).

La gestión económica sigue el mismo perfil anterior; las respuestas se sitúan mayoritariamente entre "nada satisfecho" y "neutral", destacado en la baja satisfacción al respecto las mujeres, los abonados de 2B, los residentes en Cádiz y los de edad entre 36 y 50.

Sin embargo, hay que destacar que las respuestas de la 4º encuesta son destacadamente más altas.

Lo mismo ocurre en la gestión en el ámbito deportivo: en las primeras encuestas, la media se sitúa por debajo del 2,5, pero en la 4º encuesta sube hasta el 2,9.

En el ámbito tecnológico las puntuaciones suben, no bajando la media del 2,6 para ninguno de los grupos. Los residentes de fuera de la provincia consideran que están "bastantes satisfechos". No obstante, hay que considerar algunas respuestas abiertas que señalaban el control de los tornos, el abono electrónico y las gestiones por internet como un ámbito de mejora.

En cuanto a la Representación del presidente, destaca, diferenciándose del resto de grupos, las respuestas desfavorables de los dos Fondos Altos (Norte y Sur).

10.- Respecto a las preguntas acerca de la gestión del vicepresidente, D. Rafael Contreras, las respuestas muestran que los abonados están "poco satisfechos". Se observa en los datos que las respuestas están más polarizadas, ya que, si bien la respuesta más frecuente es la "neutral", obtiene resultados muy parecidos la respuesta de "nada satisfecho"; es decir, hay una parte de los encuestados que se muestran "nada satisfechos", lo que baja la media a pesar del resto de las respuestas. Este tipo de respuesta aparece de forma similar respecto a la representación del Club. La gestión económica muestra el mismo tipo de respuestas, estando las medias de los grupos entre 2,0 y 2,5.

La respuesta con resultados más bajos ha sido la de la opinión de los abonados respecto a la "toma de decisiones": la respuesta más frecuente ha sido "nada satisfecho" en casi todos los grupos (excepto fuera de la provincia y mayores de 65 años) y las medias oscilan entre el 1,8 y el 2,5. En la misma línea se encuentran las respuestas acerca de la gestión en el ámbito deportivo.

Acerca de la gestión en el ámbito tecnológico las medias suben respecto a los apartados anteriores, llegando al 2,7 para 6 de los 36 grupos estudiados y en

el caso de los abonados de 1º, un 2,9. La mayoría de respuestas se sitúan en una puntuación intermedia.

Destaca la polarización de las respuestas de los Fondos, repartiéndose entre “nada de acuerdo” y “neutral”.

11.- Respecto a la gestión conjunta y en equipo del presidente y del vicepresidente, la mayoría de encuestados responde de forma “neutral”, aunque el alto porcentaje de personas que contestan “poco satisfecho” hace que la media no supere el 3.

El Fondo Norte Alto vuelve a ser el grupo con puntuaciones más bajas.

12.- La confección de la plantilla es tal vez el tema más importante para los encuestados, que los han referido en sus respuestas abiertas 404 veces (un 29% de los encuestados han hecho referencia al respecto). Esto se refleja en la pregunta 24 (*¿Qué nivel de satisfacción tiene con la confección de la plantilla 22/23?;*) en la que la gran mayoría de respuestas están entre 1 y 3.

Es notable el cambio de respuestas en la 4º encuesta, que se realizó una vez cerrado el mercado de fichajes de invierno y en el que se tenía ya la información sobre la inversión en jugadores: los datos son significativamente más favorables.

13.- Al menos el 88,3% de los encuestados se manifiesta a favor de que la entidad genere ingresos fuera del ámbito futbolístico, sin diferencias entre los grupos. Asimismo, al menos el 87,8 % tenía conocimiento de la adquisición de los terrenos antiguos de Delphi para la Ciudad Deportiva-Tecnológica.

14.- La opinión sobre este proyecto es muy positiva. Es la respuesta con mejores puntuaciones de toda la encuesta, siendo la respuesta más frecuente la máxima (5), muy favorable al proyecto. Las medias de todos los grupos se encuentran entre 3,2 y 3,6.

Curiosamente, aunque los grupos de los Fondos son los más negativos respecto a la generación de ingresos fuera del ámbito deportivo, respecto a su opinión sobre la Ciudad Deportiva-Tecnológica contestan con las respuestas más altas.

15.- La mayoría de los abonados encuestados en las 3 primeras encuestas, no se decantan por una respuesta positiva o negativa respecto al futuro de la entidad, quedándose la mayoría de ellos en un neutral 3 o en torno al mismo. Sin embargo, es una de las preguntas con más diferencias respecto a la 4ª encuesta, dando las respuestas más favorables en todos los grupos.

16.- Respecto a las preguntas abiertas, lo primero a destacar es el alto grado de motivación de los encuestados a dar su opinión; incluso a pesar de ser preguntados al final de la encuesta y después de varios minutos de entrevista, se mostraban dispuestos a prolongarla para poder expresar sus puntos de vista. Algunos incluso expresaban su agradecimiento por haber sido preguntados e indicaban que debería hacerse más a menudo.

17.- Por la diversidad de los temas en las respuestas, se observa que los abonados están atentos a los diversos aspectos del Club, desde las instalaciones, los precios de entradas, la atención a abonados o la planificación de la plantilla. Considerando este alto número de aportaciones junto a la pregunta número 1 en la que se mostraba la alta satisfacción con el Club, se pone de manifiesto el grado de identificación de los abonados con el Cádiz CF y su compromiso con el mismo.

18.- La opinión más repetida es respecto a los fichajes, seguida por la atención a los abonados.

19.- Este punto ha sido referenciado en la 4ª encuesta de forma significativa, ya que numerosas personas comentaban que había que hacer los fichajes al principio de la temporada, observación que no había aparecido en ninguna encuesta anterior. En el momento de realizar la cuarta encuesta se habían disipado dudas sobre los fichajes de invierno.

20.- Los resultados de las diferentes encuestas se encuentran en una línea similar en todas las encuestas, aunque hay diferencias entre ellas. Lo más destacado es que la 3ª encuesta es la más baja en general y la 4ª la más alta. Los comentarios de las preguntas abiertas son más constructivos en las últimas encuestas que en las primeras. Sin embargo, en todas las preguntas, la encuesta realizada el 17 de febrero es claramente más positiva.

Fase 2: Proceso encuesta telefónica

Respecto a los resultados de la encuesta en esta fase, agruparemos las preguntas respecto a cuestiones generales, cuestiones sobre el presidente, cuestiones sobre el vicepresidente y cuestiones sobre el futuro de la entidad.

La leyenda de las respuestas para las preguntas cerradas es:

Preguntas	1, 2, 3, 4, 20	5	9-13, 14-18, 22, 23	6, 7, 8, 21	19
1	Nada Satisfecho	Nada de acuerdo	Muy desfavorable	SI	Muy mal equipo
2	Poco Satisfecho	Muy poco de acuerdo	Desfavorable		Mal equipo
3	Normal	Neutral	Neutral	NO	Normal
4	Satisfecho	De acuerdo	Favorable		Buen equipo
5	Muy Satisfecho	Totalmente de acuerdo	Muy favorable	NO SABE	Muy buen equipo

Tabla 22: Encuesta telefónica. Fase 2: Leyenda escala Nivel de Satisfacción. (Fuente: elaboración propia).

A raíz del análisis de los datos se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1.- Respecto al nivel de satisfacción general, es alto, tanto en hombres como en mujeres. Todos los tipos de abonos tienen un nivel alto de satisfacción con el Club. Este dato se repite en todos los rangos de edad y en todas las poblaciones. La media de la encuesta de noviembre es de 4,1/5, superior a todas las encuestas anteriores. En enero 2024 baja un poco, volviendo a situarse en valores sobre el 3,7/5.

2.- Todos los grupos están "*Bastante satisfecho*" con que el Club está creciendo como institución, en la encuesta de noviembre, con la media total del 4,1/5, superior a todas las encuestas anteriores. En enero los resultados son positivos, pero baja un poco.

3.- Respecto al crecimiento en el ámbito deportivo, las respuestas de enero vuelven a ser más bajas, aunque, manteniéndose siempre en una posición neutra. En noviembre son más altas que las anteriores del año 2023.

4.- En cuanto a la percepción del crecimiento económico, las respuestas mejoran a las realizadas en 2023 en todos los grupos: en las últimas encuestas

las respuestas indican que están bastante de acuerdo con que el Club esté creciendo económicamente.

5.- Ante la pregunta de si el Club cuida a sus abonados, es alta en todos los grupos en ambas encuestas, ligeramente superior a encuestas anteriores, manteniéndose en niveles neutros 3,6/5 y 3,5/5 respectivamente.

6.- El 95,6% en noviembre y el 92,7 en enero están de acuerdo con que se premie a los abonados por su antigüedad, aumentado este porcentaje respecto a 2023, aunque posteriormente, en las respuestas abiertas, éste es uno de los tópicos de opinión recurrentes.

7.- Los encuestados manifiestan que el Club está bien representado ("SI/NO/NO SABE") con un 61,8% de respuestas afirmativas en noviembre del 2023, lo que es el mejor dato de todas las encuestas. En enero del 2024, ese dato baja al 49,6 %, pero sigue siendo mejor que el mismo en el año pasado. Este perfil de respuesta se mantiene en todos los grupos.

8.- Respecto a si el Club está bien dirigido, la curva de las respuestas se repite: el dato de noviembre ha sido el más alto de todos, con un 56,8% y vuelve a caer en enero del 2024 pero manteniéndose superior al del año pasado. El dato de noviembre es el único de esta pregunta en que las respuestas afirmativas superaron a las negativas. Destacan en este sentido el grupo de mujeres, el de abonados de 2º y en todos los rangos de edad excepto para los de 51-65 años.

9.- Comparando la Representación del Club y la Dirección del Club, en todos los casos se considera que el Club está mejor representado que dirigido.

10.- En las preguntas acerca del presidente, se analizan la gestión general, la representación del Club y los ámbitos económicos, deportivos y tecnológicos. En todas las cuestiones se han alcanzado valores más altos que en las encuestas realizadas con anterioridad.

Respecto a la gestión general, las respuestas están en una zona neutral, estando la media de las respuestas en 3,0/5 en noviembre y 3,3/5 en enero. El

grupo de abonados de 2º B ha sido el que ha dado mayor número de respuestas de 4 o 5.

Igualmente, respecto a Cómo el presidente representa al Club, los valores medios son 3,4/5 y 3,0/5 respectivamente, siendo el grupo de hombres y el de 2º B de nuevo quienes han dado respuestas más positivas.

La gestión económica se valora igualmente con una respuesta algo superior al punto medio (3,4/5 y 3,0/5), siendo los hombres, los abonados de 2ºB y los dos grupos más jóvenes los que han aportado las respuestas más positivas.

Es en el ámbito deportivo donde encontramos las respuestas más bajas y especialmente en la encuesta realizada en enero con un valor de (2,5/5), pero que en todo caso es superior a las primeras tres encuestas realizadas en 2022 y 2023.

En el ámbito tecnológico vuelven a ser superiores las puntuaciones de estas dos últimas encuestas a las anteriores con medias de 3,4/5 y 3,2/5, aunque la respuesta más frecuente es 4 ("*Favorable*").

11.- En las preguntas acerca de la gestión del vicepresidente, también en este caso, en todas las cuestiones se han alcanzado valores más altos que en las encuestas realizadas con anterioridad.

Su gestión general es valorada por encima de cualquiera de las encuestas anteriores, si bien la encuesta de noviembre de 2023 tiene valores más altos que la realizada en enero (2,8/5 y 2,5/5). Destaca la polarización de la encuesta realizada en enero, donde, a pesar de que no hay mucha diferencia a nivel de puntuaciones medias, aumenta la frecuencia de respuestas más bajas ("*Muy desfavorable*").

La representación del Club, con las mismas puntuaciones que la pregunta anterior, también ha mejorado respecto a encuestas anteriores, y de nuevo encontramos que la encuesta de noviembre es más favorable que la de enero. En este caso es el grupo de más jóvenes (de entre 13 y 35 años) quienes han dado respuestas más bajas.

Respecto a la gestión económica, aunque las respuestas permanecen en el nivel neutral, también han experimentado ascenso respecto a encuestas anteriores, y es el mismo grupo, jóvenes de entre 13 y 35 años, los que dan respuestas más desfavorables.

La gestión en el ámbito deportivo ha sido, de este bloque de preguntas, la que ha tenido un resultado más bajo, pero en ningún caso ningún grupo ha obtenido una media por debajo de 2,1, lo que supone unas respuestas más altas.

La gestión en el ámbito tecnológico obtiene los mejores resultados de este apartado referente al vicepresidente, con un 2,9/5 y un 2,7/5 respectivamente. En el apartado de preguntas abiertas, ha habido bastantes que indican que la valoración que se ha hecho del vicepresidente es porque no le conoce o no conoce su labor.

12.- Respecto a la gestión conjunta y en equipo del presidente y el vicepresidente, los resultados muestran una mayor satisfacción con resultados superiores a los pasados.

13.- El nivel de satisfacción de noviembre con la confección de la plantilla iguala los resultados de 3,4/5 que se consiguieron en marzo del 2023, siendo sin embargo inferior en la encuesta de enero. Este es sin duda el tema más recurrente en las preguntas abiertas y comentarios de los participantes.

14.-El 87 y el 85% de los encuestados respectivamente (noviembre 2023 y enero 2024) están a favor de que la entidad genere ingresos fuera del ámbito futbolístico, siendo el grupo menos favorable el de los mayores de 65 años, que, aun así, contestan positivamente en un 78,4%.

15.- Respecto a la opinión que los abonados encuestados tienen del proyecto Sportech City continúa siendo positiva, destacando por encima las respuestas dadas por los abonados residentes en las localidades de la Bahía de Cádiz. En las preguntas abiertas ha habido algunos comentarios sobre la preocupación de que trasladaran el Estadio Nuevo Mirandilla fuera de la ciudad de Cádiz.

16.- El futuro de la entidad en el momento de las encuestas se percibe más favorablemente que al inicio del año pasado 2023, con un 3,6 y 3,1 de resultados.

17.- Respecto a las preguntas abiertas, continúa siendo destacable, como en anteriores encuestas, el alto grado de motivación de los encuestados a dar su opinión.

El tema más mencionado, como viene siendo habitual, es el de los fichajes y la gestión deportiva; a éste les sigue la atención a los abonados.

Los temas surgidos en este tipo de preguntas siguen siendo diversos y se pone en evidencia la atención que los encuestados ponen en los diversos aspectos del Club, desde la gestión hasta las instalaciones. Sigue poniéndose de manifiesto la identificación con el Club.

7.2.2. Técnica Delphi:

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en cada una de las 19 cuestiones que conformaron el formulario.

1. ¿Consideras que los datos generados en el Fútbol son derechos comercializables?

En este caso, la respuesta fue inánime, y el 100% de los participantes considera que los datos generados en el fútbol son derechos comercializables.

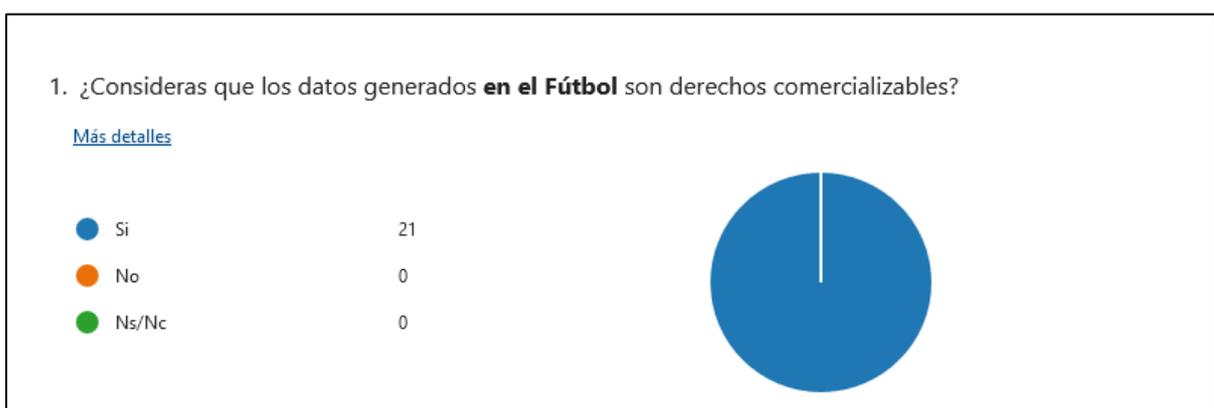


Gráfico 17: Cuestionario Delphi. Cuestión N°1. (Fuente: elaboración propia).

2. En caso afirmativo, ¿quiénes consideras que generan derechos comercializables en el fútbol?

Las respuestas obtenidas ante esta cuestión señalan que el 61,90% de los participantes consideran que son los Clubes y los Jugadores quienes generan derechos comercializables en el fútbol, mientras que el 38,10% considero que sólo generan estos derechos los Clubes.

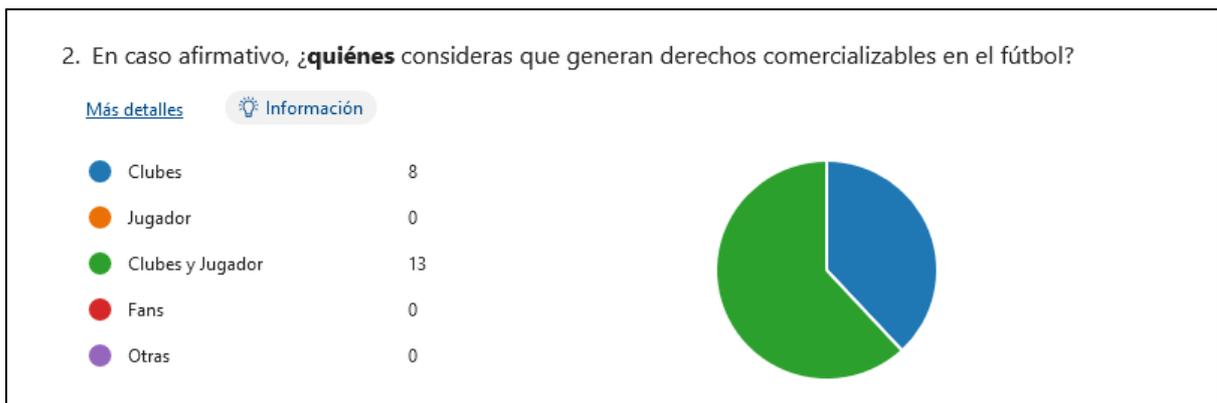


Gráfico 18: Cuestionario Delphi. Cuestión N°2. (Fuente: elaboración propia).

3. ¿De quién consideras que sería la titularidad de estos derechos sobre los datos?

Ante esta cuestión, las respuestas obtenidas señalan en un 52,38% que la titularidad correspondería a Clubes y Jugador, y un 42,86% considera que sólo correspondería a los Clubes.

Sólo el 4,76% señala una opción diferente: "El organismo que regule la competición".



Gráfico 19: Cuestionario Delphi. Cuestión N°3. (Fuente: elaboración propia).

4. ¿Consideras que los datos generados por los propios jugadores son derechos comercializables?

En esta ocasión, el 90,48% de la muestra participante considera que sí son derechos comercializables, y solo el 9,52% considera que no.

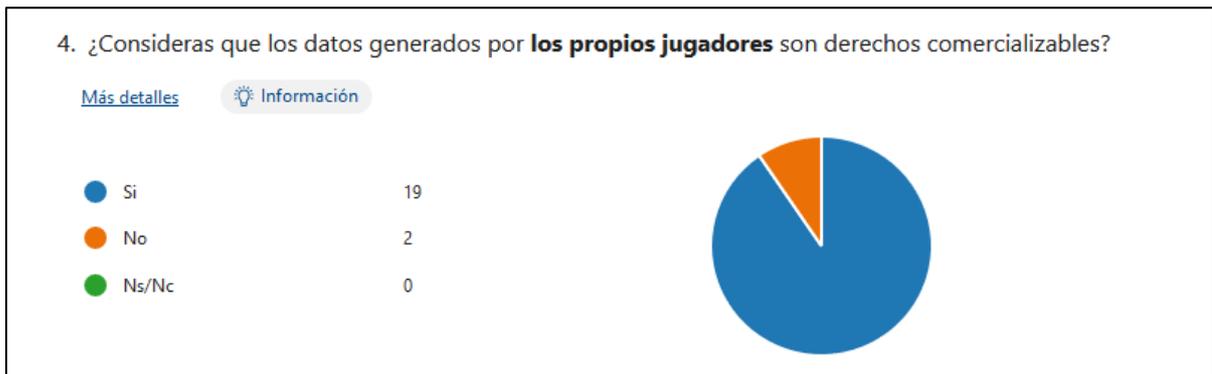


Gráfico 20: Cuestionario Delphi. Cuestión N°4. (Fuente: elaboración propia).

5. En este caso, ¿de quién consideras que debería ser la titularidad de los datos de los jugadores?

Las respuestas en este caso están algo más divididas, siendo el 42,86% de los participantes quienes consideran que la titularidad sería de los Clubes. El 33,33% considera que sería un % para Clubes y Jugadores, mientras que el 14,29% considera que sería del Jugador.

Sólo el 9,52% considera que la titularidad debería ser otra diferente a las opciones planteadas, señalando:

- “Un % para cada parte, son datos personalísimos y debería reflejarse su explotación comercial en el contrato de trabajo. Puede que el Club los haya adquirido al 100% y en tal caso cobraría el Club”.
- “Lo que estipule el contrato del trabajador”.



Gráfico 21: Cuestionario Delphi. Cuestión N°5. (Fuente: elaboración propia).

6. Estos derechos de datos, ¿cómo consideras que deberían ser comercializados?

El 55% de los participantes consideran que deben ser comercializados individualmente por los Clubes, mientras que el 40% considera que deberían ser centralizados.

Sólo el 5% considera otra opción: "El jugador los suyos de forma individual y el club de forma colectiva".



Gráfico 22: Cuestionario Delphi. Cuestión N°6. (Fuente: elaboración propia).

7. ¿Consideras que podrían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV?

Respecto a esta cuestión, el 61,90% considera que sí, mientras que el 28,57% de los participantes considera que no. Sólo el 9,52% ante esta cuestión considera que no sabe/no contesta.

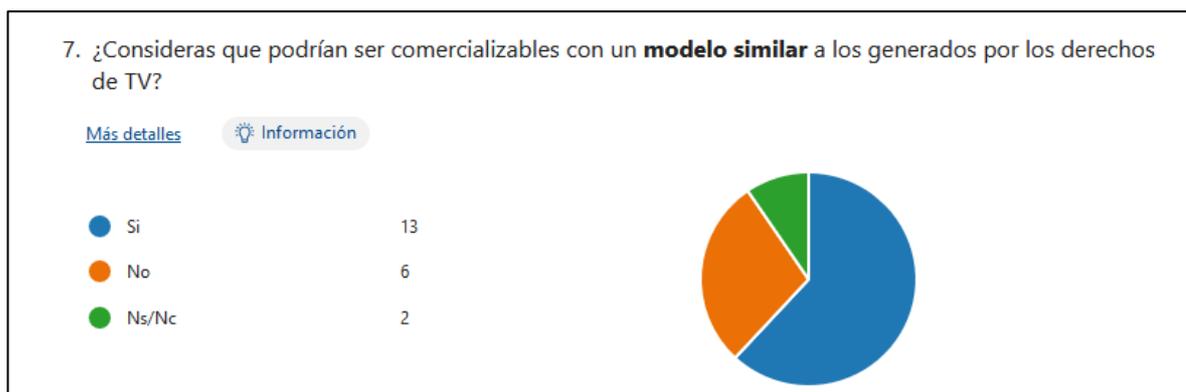


Gráfico 23: Cuestionario Delphi. Cuestión N°7. (Fuente: elaboración propia).

8. En caso negativo, ¿Dónde sitúas las principales diferencias?

Se presentan a continuación las aportaciones realizadas de los participantes que consideran que no deberían ser comercializados con un modelo similar al de los derechos de las retransmisiones de TV.

8. En caso negativo, ¿dónde sitúas las principales diferencias?:

5 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	En que a diferencia de los de los derechos de televisión en los que solo el club es el tomador de decisión para poder explotarlos de forma centralizada, en este caso de los datos intervienen jugador por jugador con lo cual la centralización es mucho más complicada.
2	anonymous	No se pueden equiparar ; los derechos del televisión son centralizados porque juegan todos los equipos , con enfrentamientos directos entre ellos. Los datos que genera el jugador son datos individuales que tienen importancia por si mismos
3	anonymous	Los derechos de televisión tienen un % ya establecido y otro % menor en función de los resultados deportivos. Aquí, solo se tendría en cuenta el número de socios, interacciones/seguidores en rr.ss, volumen de la masa social y posibles consumidores potenciales que pueda tener cada club.
4	anonymous	Lalaiga centraliza
5	anonymous	Los derechos de TV son de los clubes y los datos son de Clubes y jugadores.

Tabla 23: Cuestionario Delphi. Cuestión N°8. (Fuente: elaboración propia).

9. ¿Consideras que los derechos de los datos deberían ser cedidos a las entidades organizadoras de la competición?

Sobre si estos derechos debiesen ser cedidos o no a las entidades organizadoras, el 52,38% consideran que sí, y el 33,33% consideran que no. Sólo el 14,29% considera al respecto que no sabe o no contesta.



Gráfico 24: Cuestionario Delphi. Cuestión N°9. (Fuente: elaboración propia).

10. ¿Desde el punto de vista del interés por el consumo de estos datos, consideras que existirían diferencias entre el consumo en directo y el consumo en diferido?

Sobre esta cuestión, el 85,71% considera que sí existirían diferencias, mientras que el 9,52% considera que no. Sólo el 4,76% ante esta cuestión responde que “No sabe/No contesta”.

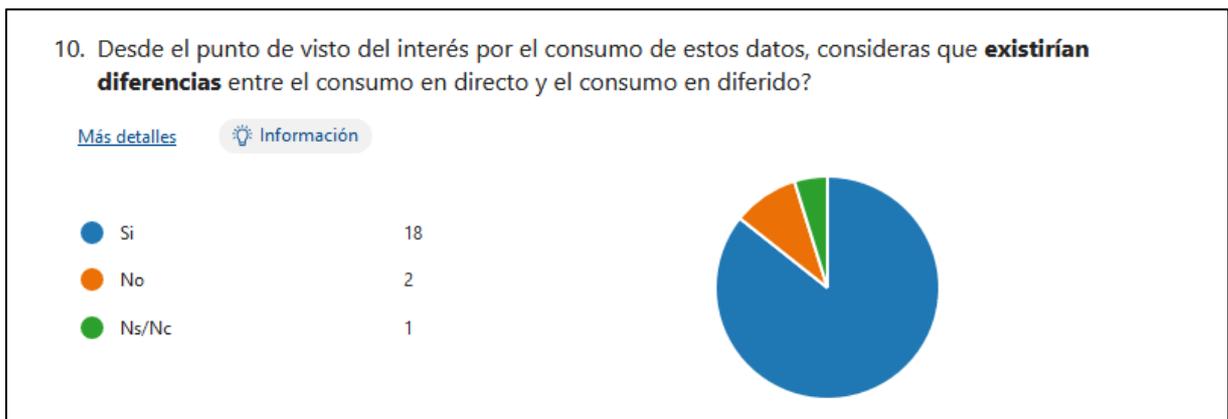


Gráfico 25: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº10. (Fuente: elaboración propia).

11. En relación a los criterios de distribución de los derechos de datos, consideras que podrían aplicar los mismos derechos de TV? (Ej. Resultados y Recaudación abonos y taquilla).

En relación con esta cuestión, el 55% considera que sí deberían aplicar los mismos criterios, y el 45% considera que no y que debería aplicar criterios diferentes en el caso de la comercialización de los derechos de los datos.

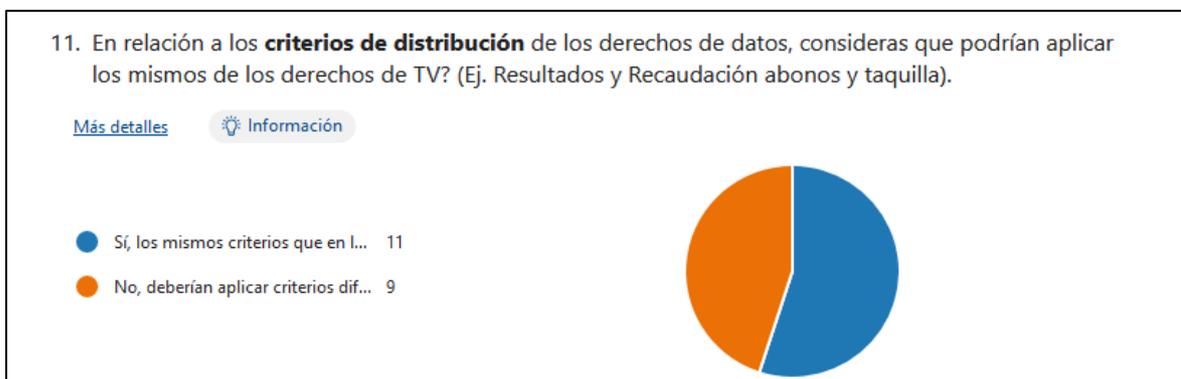


Gráfico 26: Cuestionario Delphi. Cuestión Nº11. (Fuente: elaboración propia).

12. En caso negativo, ¿qué otros criterios de distribución consideras que deberían aplicarse en los derechos de datos?

Se presentan a continuación las respuestas abiertas que se han facilitado respecto a esta cuestión:

12. En caso negativo, qué otros criterios de distribución consideras que deberían aplicarse en los derechos de datos?

7 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	En este caso serían criterios no solo cuantitativos sino también cualitativos.
2	anonymous	la monetización de estos derechos debe recaer sobre el club al que pertenece el jugador
3	anonymous	Únicamente criterios deportivos
4	anonymous	Cada uno tiene su particularidad
5	anonymous	Debería usarse un criterio de volumen y tipo de dato
6	anonymous	El interés respecto al jugador, su impacto social, más allá del del propio equipo, es complicado de medir y es cierto que las audiencias y el impacto social del Club son un valor de referencia que se podrá utilizar
7	anonymous	Otros criterios. Por ejemplo, el uso al que se destinen los datos es relevante. La riqueza de los datos también lo es

Tabla 24: Cuestionario Delphi. Cuestión N°12. (Fuente: elaboración propia).

13. Respecto al uso y difusión de datos, y con el objetivo de garantizar la explotación no exclusiva de los derechos, ¿qué medidas organizativas propones?

En relación a esta cuestión abierta, participaron el 66,6% de los participantes, con las siguientes aportaciones, que serán consideradas.

13. Respecto al uso y difusión de los datos, y con el objetivo de garantizar la explotación no exclusiva de los derechos, qué medidas organizativas propones? (ej. en los Derechos de...

14 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	cuota en aplicacion con diferentes cantidades depende de lo que uses
2	anonymous	Ídem a medios de comunicación
3	anonymous	En caso de comercializar los datos de forma conjunta por el organizador de la competición de forma centralizada (que entiendo que se obtendría un mayor beneficio que si se comercializan individualmente), propondría una comercialización no exclusiva.
4	anonymous	el uso que se va a dar de esos datos y en que soportes

13. Respecto al uso y difusión de los datos, y con el objetivo de garantizar la explotación no exclusiva de los derechos, qué medidas organizativas propones? (ej. en los Derechos de...

14 Respuestas

5	anonymous	Regularía el uso de los datos para los medios de información que puedan afectar a la privacidad del jugador si esta se llegase a aplicar. Por ejemplo, en un modelo predictivo a través de un gemelo digital que nos pudiera indicar el % de riesgo a la hora de lesionarse y/o su rendimiento en determinados partidos/minutos.
6	anonymous	Tendrían que ser organizados por paquetes de manera parecida a los derechos de TV y/o como complementos de los mismos.
7	anonymous	Venta de lo derechos a plataforma de aficionados
8	anonymous	Centralizacion y suscripción por uso
9	anonymous	.
10	anonymous	Hay q ver cada detalle para hacer un buen analisis
11	anonymous	La regulación global por parte de LaLiga en concordancia con los clubes.
12	anonymous	Analizaría qué tipo de usuarios es el potencial consumidor de la información , y lo organizaría en base a ese criterio
13	anonymous	Deben estar controlados y regulados por los clubes individualmente.
14	anonymous	Otras condiciones del uso

Tabla 25: Cuestionario Delphi. Cuestión N°13

14. ¿Considera que sería conveniente incluir condiciones adicionales de explotación de los derechos de los datos para el Club? (Por ej. en el caso de Derechos de TV: emisión en diferido, en directo dentro de las instalaciones).

Respecto a esta cuestión, el 61,90% considera que sí deben existir condiciones adicionales de explotación. El 14,29% considera que no, y el 23,81% manifiesta que “No sabe/No contesta”.

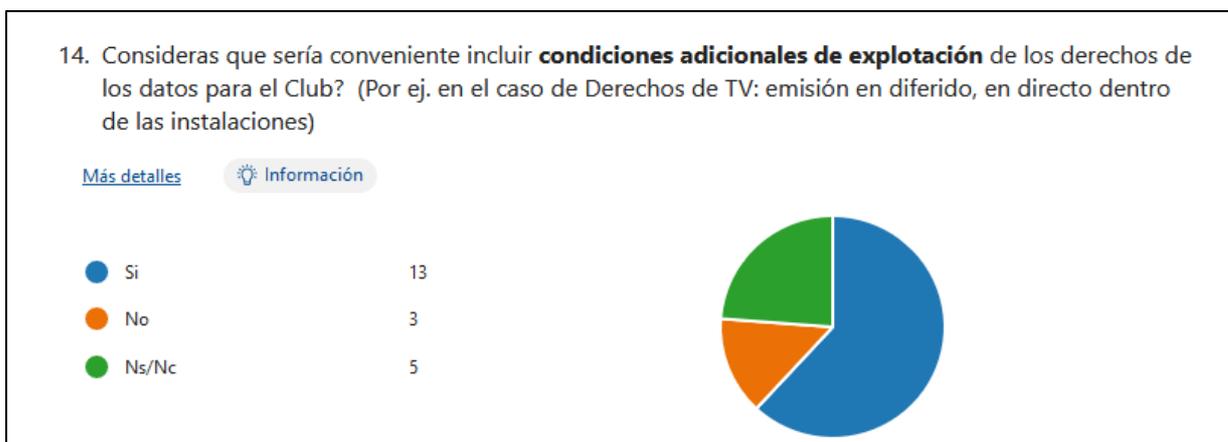


Gráfico 27: Cuestionario Delphi. Cuestión N°14. (Fuente: elaboración propia).

15. ¿En caso afirmativo, qué condiciones adicionales consideras oportunas?

Se presentan a continuación las aportaciones ante esta cuestión abierta, y que serán consideradas en el análisis de información.

15. En caso afirmativo, qué condiciones adicionales consideras oportunas?

9 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Paquetes de consumo con accesos de mayor o menor restricción a ese producto
2	anonymous	Datos para uso propio en sus plataformas de una parte de los datos únicamente con fines estadísticos
3	anonymous	Condiciones de uso para modelos predictivos aplicados al propio jugador que puedan relacionarse con otros formatos de entretenimiento. Por ejemplo, software de videojuegos, webs que recogen esos datos, app de estadística, etc...
4	anonymous	De manera complementaria a los derechos de TV
5	anonymous	en función del tipo de dato
6	anonymous	.
7	anonymous	Caso a caso
8	anonymous	Explotación de partidos en redes propias
9	anonymous	NS NC

Tabla 26: Cuestionario Delphi. Cuestión N°15. (Fuente: elaboración propia).

16. ¿En relación a los criterios de reparto de los ingresos, deberían ser los mismos que en los Derechos de TV? (Ej. Derechos de TV 90% Clubes y entidades participantes, y el 10% para Clubes y entidades de 2ª División).

En relación a la opinión sobre los criterios de reparto de los ingresos, el 47,62% considera que sí deberían ser los mismos. El 38,10% considera que no deberían ser los mismos, y el 14,29% manifiesta que "No sabe/no contesta".



Gráfico 28: Cuestionario Delphi. Cuestión N°16. (Fuente: elaboración propia).

17. En caso negativo, ¿qué otros criterios de reparto consideras oportunos?

En esta ocasión, se presentan a continuación las respuestas ante esta cuestión abierta.

17. En caso negativo, qué otros criterios de reparto de ingresos consideras oportunos?

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	la recaudación debe recaer en el equipo en el que juega ese jugador Mismo caso que el dinero que se ingresa por taquilla y venta de camisetas
2	anonymous	Número de socios, interacciones/seguidores en rr.ss, volumen de la masa social y posibles consumidores potenciales que pueda tener cada club.
3	anonymous	Criterios únicamente deportivos
4	anonymous	En función del aporte y el valor del dato debería establecer una igualdad equitativa.
5	anonymous	Yo haría la distribución en base al volumen y cantidad de datos facilitados
6	anonymous	El interés de los datos irá vinculado a la importancia del jugador. En ciclismo, el dato de los vatios de Van Der Poel valen más que el datos de los vatios de Rojas, porque generan más interés. En fútbol, las pulsaciones de Vinicius en un remate a puerta respecto los de Gerard Moreno.
7	anonymous	Creo que deben ser gestionados individualmente por cada club
8	anonymous	Según la tipología de los datos

Tabla 27: Cuestionario Delphi. Cuestión N°17 (Fuente: elaboración propia).

18. ¿Cuál considerarías que debería ser la composición de control de la gestión de los derechos de los datos?

Esta cuestión ha sido respondida por el 76,19% de los participantes y se presenta a continuación sus opiniones:

18. ¿Cuál considerarías que debería ser la composición del órgano de control de la gestión de los derechos de los datos?

16 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	no lo se
2	anonymous	Departamento específico del club para este fin
3	anonymous	La misma estructura con la que se regulan los derechos audiovisuales pero con asesores externos especialistas en la materia
4	anonymous	la que cada club estime oportuno

18. ¿Cuál considerarías que debería ser la composición del órgano de control de la gestión de los derechos de los datos?

16 Respuestas

5	anonymous	Un agente externo legal experto en datos, un representante de los jugadores, un representante de la Liga más el responsable de la gestión de datos de cada club.
6	anonymous	Dependiente de La Liga de forma parecida a los derechos TV
7	anonymous	Club y jugadores
8	anonymous	administrador, gestor y dueños de datos
9	anonymous	Departamento de gestión propio del club y un comité regulador nacional
10	anonymous	Similar a la liga
11	anonymous	LaLiga
12	anonymous	Se podría gestionar a través de un Organo de Gestión de La Liga, como la Comisión Delegada y de ahí crear un Organo de Gestión
13	anonymous	Los clubes y los jugadores
14	anonymous	Creo que deben ser gestionados individualmente por cada club
15	anonymous	Representantes de clubes
16	anonymous	SI

Tabla 28: Cuestionario Delphi. Cuestión N°18. (Fuente: elaboración propia).

19. ¿Quién consideras que podría ser finalmente el usuario/comercializador de estos datos? (Ej. Datos que se vendan a Streamers y sean ellos quienes los exploten, etc.).

En esta última cuestión, participó el 71,42% de los participantes a través de esta técnica. A continuación, se presentan sus aportaciones.

19. ¿Quién consideras que podría ser el finalmente el usuario/comercializador de estos datos? (Ej. Datos que se vendan a Streamers y sean ellos quienes los exploten, etc)

15 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	no lo se
2	anonymous	Medios de comunicación tradicionales y emergentes
3	anonymous	Plataformas de scouting, plataformas que generen dato para betting, medios, operadores de televisión, streamers/influencers de opinión, plataformas de AI y el propio club que sería comercializador pero también consumidor
4	anonymous	El club
5	anonymous	Todo aquel que pueda estar interesado en consumir esos datos. Por ejemplo, clubes (transferencias de jugadores), Federaciones, software de análisis, videojuegos, etc...

19. ¿Quién consideras que podría ser el finalmente el usuario/comercializador de estos datos? (Ej. Datos que se vendan a Streamers y sean ellos quienes los exploten, etc)

15 Respuestas

6	anonymous	Vendrán diversos los clientes pudiéndose dar el caso de datos que se comercialicen BTB y otros BTC
7	anonymous	Plataformas de análisis de datos
8	anonymous	usuario
9	anonymous	El club como identidad principal, asociado a televisiones, prensa y otro medios de difusión contemporáneos como streamers de distintas plataformas.
10	anonymous	Plataformas nacionales e internacionales
11	anonymous	Siendo centralizada su comercialización, el canal de La Liga sería el mas adecuado
12	anonymous	Operadores, medios de comunicación, plataformas de datos y resultados de fútbol....
13	anonymous	Creo que cualquiera puede ser usuario de estos datos, aunque comercializarlos creo que sería buena opción la de los streamers ya que un gran porcentaje de consumidores de todo tipo de eventos les siguen a ellos.
14	anonymous	Clubes
15	anonymous	El titular de cada tipo de datos

Tabla 29: Cuestionario Delphi. Cuestión N°19. (Fuente: elaboración propia).

7.2.3. Técnica Metaplan

Como se ha descrito anteriormente, en esta ocasión se optó por centrar el debate en las cuestiones claves que han generado mayor diversidad de opinión, con el objetivo de acercarnos a una posición consensuada sobre las mismas.

Se presentan a continuación, las principales conclusiones en torno al debate realizado en cada una de ellas. Las transcripciones de las tarjetas de respuesta se presentan en el Anexo 2.

1. Respecto a los datos generados en el Fútbol: ¿Quiénes consideras que generan derechos comercializables?

En relación a esta cuestión, y tras el debate y discusión realizado, se concluyó que son los jugadores quienes generan derechos comercializables. En este sentido, se consideró que sólo los datos de los jugadores serían monetizables.

2. ¿De quién consideras que sería la titularidad de estos derechos de los datos?

La conclusión ante esta cuestión es que la titularidad debería ser de los Clubes, salvo para aquellos jugadores Top, que probablemente tendrán condiciones negociadas sobre esta titularidad sobre los derechos de los datos.

3. Respecto a los datos generados por los jugadores: ¿De quién consideras que debería ser la titularidad de los derechos de los datos de los jugadores?

En relación con esta cuestión, se concluyó que, por definición, la titularidad si bien debería ser de los jugadores, estos deberían ser cedidos al igual que ocurre con los derechos de imagen.

4. ¿Consideras que podrían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV?

En cuanto a si deberían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV, la conclusión a la que se llegó es que sí, pero a día de hoy, como incremento del valor añadido.

5. ¿Consideras que los derechos de los datos deberían ser cedidos a las entidades organizadores de la competición?

Ante esta cuestión, la conclusión es que sí deberían ser cedidos a las entidades organizadoras de la competición (modelo de centralización).

6. ¿Cuáles consideran que serían los criterios de reparto de los ingresos por los derechos de los datos?

Sobre los criterios de reparto, en este caso, y tras analizar los actuales criterios de reparto de los derechos de retransmisión de TV, se consideran que sí deberían aplicar los mismos criterios.

7. ¿Qué datos consideras que serían sensibles/reticentes para la comercialización (publicación) por parte del Jugador?

De las distintas aportaciones, se concluyó que serían sensibles aquellos datos que correspondan a entrenamientos, por la relación no positiva que se pueda extrapolar de su rendimiento en los partidos.

En esto sentido, se consideran que sería datos sensibles los vinculados con aspectos psicológicos, antropométricos y clínicos.

Especialmente se consideró como dato sensible para el jugador, el índice de grasa corporal.

8. ¿Qué datos principales/claves se pueden generar a través de un futbolista?

Con relación a esta cuestión, se identificaron las siguientes categorías:

- Datos Físicos (pulsaciones en acciones claves)
- Datos técnicos/tácticos
- Datos estadísticos competitivos (Duelos, goles).

9. ¿Qué datos de un jugador consideras que son más comercializables?

Los datos claves se consideraron que son:

- Velocidad
- Talla
- Pierna dominante
- Duelos ganados

- Goles
- Asistencias

7.2.4. Entrevista Semiestructurada

Se presenta a continuación cada una de las preguntas que se han planteado en la entrevista realizada, y resumen de las respuestas a cada una de ellas.

1. ¿Consideras que los datos son un activo en sí mismos, comercializables de forma independiente a la retransmisión televisiva?

Ante esta cuestión, la respuesta fue que sin duda el dato es un activo en sí mismo. De hecho, se está monetizando por parte de La Liga.

“Entonces, eso es un ejemplo y hay otros más que estoy viendo cada día en el negocio. Por supuesto que también te da, nos sirve para conocer cosas del comportamiento, qué nos hace ver cómo se están consumiendo los derechos de televisión y tal. Está adosado también, pero tiene su propio valor y lo estamos monetizando”.

2. ¿Hasta qué punto consideras que la gestión del dato es una transformación de los modelos de gestión de un club de fútbol?

Sobre esta cuestión, se puso de manifiesto la importancia y la necesidad de las organizaciones en orientar sus modelos de gestión a través del dato y las aplicaciones de IA.

“Antes, hace 5 años o menos incluso, 4, era abstracto y hoy es realidad. O sea, la velocidad de esto es total. ¿Qué está ocurriendo ahora? Ahora en el modelo de gestión, el que no se meta con eso ya, ya no es que primero vas a terminar metiéndote, porque si no, es que no vas a poder. Es como un ticket para entrar al otro día. Aquí solamente se entra si se tiene esto. Vas a terminar metiéndote. Aquí el tema es cuándo te metes. O sea, cuanto antes te metas, más ventaja competitiva vas a obtener. De hecho, nosotros aquí lo estamos haciendo y estamos aprendiendo ahora”.

3. ¿Consideras que el valor económico que aporta el dato viene derivado de la propia gestión del dato del club?

La respuesta a esta cuestión fue que, sin duda, es así, y se reafirmó la importancia de que, en este caso, los Clubes, sean conscientes de la oportunidad que representa la gestión del dato a través de la adecuada gestión, para ser competitivos, y en este sentido, se enfatizó de nuevo la importancia de la velocidad en esta transformación que se está produciendo.

“Con esto, lo que tenemos claro, o por lo menos gente como yo, normal, lo que tenemos claro es que o te metes aquí sin saber muy bien aún por dónde van a ir los tiros, porque lo vamos a ir descubriendo a medida que vayamos abriendo puertas y vayamos viendo qué va sucediendo, o te metes ahí ya para ir rompiendo el hielo y viendo qué te puede permitir hacer esto, o estás muerto. Estás aislado, estás muerto, pero os lo digo convencido.”

4. En qué punto de ese crecimiento de la gestión del dato consideras que están los clubes de la liga. Si puedes cuantificar el % de gestión del dato (en general).

Sobre esta cuestión, se considera que aún se está en un punto muy inicial, muy bajo. Solo los Clubes, como quizás Real Madrid, Barcelona, etc., están más avanzados, pero el resto están aún en un grado de concienciación y de sensibilización bajo.

“Voy a decir la respuesta, la voy a desdoblar en dos. Una, metiendo en el saco el posible desarrollo que tiene esto, que estamos al 0,1, con el posible desarrollo que le veo a esto. Ahora, la segunda, desdoblada la pregunta, con el desarrollo que hay ahora, es decir, oye, con lo que se puede tener, con lo que tenemos ahora desarrollado, ¿vale?, claro, yo ahí haría dos partes. Una parte, los, si quieres, bueno, pues si quieres los clubes, digamos, Tier 1, que se dice ahora y tal, que eso es, para mí, estaríamos en torno a, dentro de lo que se puede hacer, 3 o el 4, sobre 10, y en segunda división estamos en el 2, en el 1 o 2. Fíjate si son, no sé si, o sea, estamos bajo, aún no estamos aprobados, o sea, este bando es 1 y 2, y 3 y 4, dependiendo del club, que

puede ser Real Madrid, que puede ser más desarrollado, puede ser, si quieres, algo también, el Atlético de Madrid, te puede ser Barcelona, que ahí le metes el 3 y medio. Los demás estamos, 2 y medio, 3”.

5. ¿Consideras o entiendes que gran parte de la gestión del dato va relacionado con los ingresos principales de los clubes derechos de retransmisión?, ¿es decir, existe una correlación?

Igualmente, ante esta cuestión, la respuesta es que efectivamente existe una correlación entre la gestión del dato y los ingresos por derecho de retransmisión.

“O sea, los derechos de televisión, su crecimiento, básicamente, está relacionado con lo que consigas hacer que te sigan, que estés en conversaciones, que estén en conversaciones, que se hable de ti, que estén pendientes de ti, tú, los aficionados, ¿vale? Es decir, eso está relacionado. Oye, tú vas a incrementar tus ingresos de televisión cuanto más consigas que la gente hable de ti y se interese por ti. Claro, el dato lo que va a hacer es catalizar eso. Lo que va a hacer es que eso...”

6. ¿Hasta qué punto piensas que aquel club que no desarrolle modelos de IA estaría fuera del mercado?, ¿Qué horizonte de vida le das a un club que se quede fuera de la carrera tecnológica?

En este caso, se redunda en la importancia de la velocidad y de la necesidad de los Clubes, para su propia supervivencia, de estar orientados en su gestión al dato a través de la IA.

“Entonces, esa mentalidad es la que estamos intentando cambiar a los clubes, que aún en mi opinión, modesta opinión, nos queda mucho que trabajar para decir, oye tío, que está muy bien el entrenamiento, y también darle herramientas, ¿no? Como hacer nosotros hacer que esto se acelere, que la gente diga, hostia, no quiero perder competitividad, me estoy fijando en el corto plazo, metiendo a gente en redes sociales, ecosistemas, y tal... esa es nuestra pelea.”

7. ¿Consideras que estos 6 criterios identificados, son los criterios para medir el activo del dato como los derechos de tv?

Los 6 criterios identificados han sido ratificados y validados, como los puntos claves a considerar en el modelo de valoración, si bien se consideró, sobre el peso y porcentaje propuesto, incrementar algún punto sobre el criterio de innovación y crecimiento:

“Yo ese lo veo, fíjate, si tú me hubieras puesto ahí 18 y en algún otro sitio tal, tal, tal, es que lo veo tan potente, a mí me pones 15, 17, 18 o hasta 20 de ese y yo te lo compro. Te lo compro porque es que va a ser la diferencia. Es que va a ser la diferencia de las empresas que vayan como un tiro a las que sean pasivas y van a desaparecer. Es que, además, pensar tarde tecnológicamente es estar muerto.”

Se presentan a continuación los 6 criterios y % presentados durante la entrevista para ser objeto de validación.

- Potencial de Ingresos: 20%
- Audiencia Objetivo: 10%
- Engagement de los Aficionados: 10%
- Innovación y Crecimiento: 15%
- Riesgo y Volatilidad: 15%
- Rendimiento Deportivo: 30%

8. ¿Consideras que hay algún criterio más?

Finalmente, se confirmó que los 6 criterios propuestos son acertados, no considerando añadir ninguno más.

“Yo me parece que has dado, Rafa, que has dado, has hablado del rendimiento deportivo, el potencial de ingresos, la audiencia y el engagement, y la innovación, o sea, más... Me parece bien”.

7.2.5. Técnica Análisis Documental: Data Cleansing

A continuación, un resumen ordenado de todos los procesos que se llevaron a cabo para la consecución de los objetivos definidos en los requerimientos.

1. Análisis de los diferentes orígenes de datos:

Se realizó un análisis de los diferentes orígenes de datos para ver la calidad, cantidad y tipo de información de la que disponíamos en cada uno de ellos. En las siguientes tablas se pueden observar la cantidad de registros y los campos contenidos en cada origen de datos.

Origen de datos	Nº Registros	Tipo
Ticketing	11.154	Servicio Web
Plaiz	18.042	CSV
Plataformas	1.784	BD SQL Server
Revista	756	CSV
Tienda Online	4.301	BD MySQL
uSSO	22.945	BD Maria DB
AVET	19.856	CSV
TOTAL	78.838	

Tabla 30: Proceso Data Cleansing: Origen de datos. (Fuente: elaboración propia).

Listados de campos por origen de datos							
Campos	Ticketing	Plaiz	Plataformas	Revista	Tienda Online	uSSO	AVET
Nombre	Si	Parcial	Si	Si	Si	Si	Si
Apellido 1	Parcial	Parcial	Si	Parcial	Parcial	Si	Si
Apellido 2	Parcial	Parcial	Si	Parcial	Parcial	Si	Si
Email	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Dirección	Parcial	Parcial	Si	No	Si	Si	Si
Ciudad	Parcial	Parcial	Si	No	Si	Si	Si
Código postal	Parcial	Parcial	Si	No	Si	Si	Si
Provincia	Parcial	Parcial	Si	No	Si	Si	Si
País	Parcial	Parcial	Si	No	Si	Si	Si
Teléfono	Parcial	Parcial	Si	No	Parcial	Si	Si
Teléfono 2	No	No	No	No	No	Si	Si
Fecha Nacimiento	Parcial	Parcial	No	No	Parcial	Si	Si
Idioma	No	No	No	No	No	Si	Si
Fecha Alta	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Sexo	Parcial	No	Parcial	No	Si	Si	Si
Rol	No	No	No	No	No	Si	No
Grada	No	No	No	No	No	Si	Si
Número Socio	No	No	Parcial	No	No	Si	Si
Tipo Socio	No	No	No	No	No	Si	Si
ID Socio	No	No	Parcial	No	No	Si	Si
NIF	Parcial	No	Parcial	No	No	Si	Si
Origen Usuario	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Consentimiento Ticketing	Si	No	No	No	No	No	No
Consentimiento Plaiz	No	Si	No	No	No	No	No
Consentimiento Plataformas	No	No	Si	No	No	No	No
Consentimiento Revista	No	No	No	Si	No	No	No
Consentimiento Tienda Online	No	No	No	No	Si	No	No
Consentimiento uSSO	No	No	No	No	No	Si	No
Consentimiento Global	No	No	No	No	No	No	No

Tabla 31: Proceso Data Cleansing: Origen de datos 2. (Fuente: elaboración propia).

Tras la ejecución de los diferentes procesos, el número final de usuarios únicos es de 51.812

2. Selección de origen de datos maestro:

Una vez analizados, se seleccionó a las plataformas AVET-uSSO como los orígenes de datos maestros. Son los orígenes de datos que incluyen una mayor cantidad de campos y con la mayor cantidad y calidad de información en cada uno de ellos. Además, existe una integración bidireccional entre ambos orígenes de datos, por lo que todos los cambios realizados en uno se reflejan en el otro, facilitando mucho las siguientes tareas a realizar.

3. Normalización de los datos en origen:

Se revisó y corrigió todos los errores “humanos” de introducción de información en las plataformas AVET-uSSO, para asegurar que toda la información de estos orígenes de datos maestros estuviese normalizada y con un formato establecido.

Por ejemplo, se revisaron y corrigieron todas las ciudades, provincias, países, etc. para evitar que existiesen diferentes valores para identificar a un único dato.

4. Creación base de datos:

Se creó una base de datos para ingestar la información de todos los orígenes y realizar la posterior limpieza y clasificación de usuarios, así como la unificación de usuarios existentes en diferentes plataformas al mismo tiempo.

5. Importación de la información de todos los orígenes dentro de la base de datos.

Se procedió a la conexión de cada uno de los orígenes de datos para extraer la información e importarla en la BD creada en el apartado anterior. Durante el proceso de importación, se introducían datos en campos creados en la BD para la posterior clasificación de los usuarios por origen y para poder proceder a la posterior unificación de los consentimientos de envío de comunicaciones comerciales de los diferentes usuarios.

6. Ejecución de los algoritmos de duplicación:

Estos algoritmos, realizaron las siguientes funciones, tomando como campo identificativo único, el email de los usuarios en las diferentes plataformas:

- Recorrer todos los registros de la BD, agrupando por emails duplicados, y comprobando si cualquiera de los campos de consentimientos específico de cada origen de datos tenía un valor "1". Si alguno de los registros (Agrupados por email) tenía un 1, se establece un "1" en el campo "Consentimiento Global". De lo contrario, se establecía "0" como valor de dicho campo.
- Recorrer los registros agrupando por emails duplicados, comprobando si algunos de los registros duplicados tenían como "Origen" los valores "uSSO" o "AVET". Si la respuesta era afirmativa, y dado que uSSO/AVET eran los orígenes de datos maestros, se procedía a la eliminación del resto de los registros existentes. Si ningún registro de los duplicados de un mismo usuario tenía como origen de datos a "uSSO" o "AVET", se anexaba la información de cada campo correspondiente dentro del campo destino del registro más antiguo. En caso de que, al importar la información, el

campo del registro más antiguo ya tuviese algún dato, el algoritmo introducía el símbolo ";" antes de anexar la información. Por último, procedía a la eliminación de los registros de cuales ya se había extraído la información.

- Recorrer todos los campos de cada registro, buscando si en alguno de ellos existía el carácter ";". Si existía, se procedía a eliminar todos los datos situados a la derecha del símbolo ";".

7. Exportación en formato CSV

Se procedió a la exportación de los datos de la BD en formato CSV, ya que es el formato requerido para poder realizar una importación en la plataforma de email marketing.

8. Importación en la herramienta de email marketing.

Antes de proceder a la importación en la herramienta de email marketing y con el objetivo de poder almacenar la mayor cantidad de información en dicha plataforma, se realizaron los siguientes procesos:

- Creación de todos los campos personalizados necesarios para poder introducir la información exportada de la base de datos normalizada.
- Creación de una lista en la herramienta de email marketing.
- Mapeo de los datos contenidos en el archivo CSV exportado de la BD, con los campos originales y personalizados de los usuarios de la lista creada en el paso anterior.

8.1 Etiquetado de usuarios dentro de la herramienta de email marketing.

Una vez importados todos los usuarios, se procedió a la creación de reglas para etiquetar a cada usuario dentro de la lista, según la información contenida en los siguientes campos:

- Consentimiento envío comunicaciones comerciales - Sí o No
- Fecha de la importación
- Origen del usuario - Ticketing, Tienda Online, uSSO, Revista...
- Socios – Sí o No

- Creación de segmentos dentro de la herramienta de email marketing, atendiendo a los siguientes criterios:
 - Provincia - Cádiz o fuera de la provincia
 - Sexo - Hombre o mujer
 - Origen del usuario - Ticketing, Tienda Online, uSSO, revista...
 - Consentimiento envío comunicaciones comerciales – Sí o No
 - Usuarios existentes en tienda online y que no han realizado ninguna compra
 - Socios – Sí o No
 - Tipo de socio - Con asiento, sin asiento o Guardianes.

8.2. División de la lista de usuarios inicial

Se procedió a la división de la lista inicial, junto a sus segmentaciones y etiquetas de los usuarios, en tres listas independientes atendiendo a los siguientes criterios:

- Cadistas digitales. Usuarios dados de alta en el sistema SSO, que hacen uso de cualquiera de las plataformas del club, pero que no son socios de este.
- Socios. Lista con todos los socios del club.
- Cádiz C.F. Usuarios que alguna vez han accedido a alguna plataforma del club, pero no tiene usuario dentro del sistema SSO del club.

8.3. Actualización periódica herramienta email Marketing

Periódicamente, se procede a realizar una importación en la herramienta de email Marketing, incluyendo los nuevos usuarios dados de alta desde la última importación en uSSO/AVET y en la plataforma de ticketing.

A modo de resumen, podemos afirmar que el proceso de Data Cleaning llevado a cabo, ha permitido centralizar, evitar duplicidades y limpiar la información de todos los usuarios del Cádiz C.F. Ahora, es posible cuantificar la cantidad de usuarios del club, cual es el origen de cada uno de ellos y, si es necesario, lanzar campañas de marketing a segmentos muy concretos. Actualmente, y tras varias actualizaciones periódicas, el número total de usuarios únicos del Cádiz C.F. es de 58.613.

7.2.6. Técnica Análisis de Decisiones Multi-Criterio

Desarrollo teórico del Modelo

Evaluación comparativa del valor de los derechos de uso de datos frente a los derechos de televisión en la industria del fútbol mediante análisis de decisiones multi-criterio (ADMC).

Introducción

Dado el desafío de la escasez de series históricas para el valor de uso de los derechos de los datos en comparación con los más establecidos derechos de televisión, una técnica adecuada sería el **Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC)**. Esta técnica no depende de largas series temporales de datos históricos, sino que evalúa múltiples criterios o atributos para tomar decisiones informadas bajo incertidumbre. El ADMC es particularmente útil para comparar y evaluar opciones con diferentes sets de atributos y puede aplicarse para estimar y comparar el valor potencial de los derechos de uso de los datos frente a los derechos de televisión.

La valoración de los activos en la industria del fútbol ha evolucionado significativamente con la digitalización y la utilización creciente de análisis de datos. Se explora la aplicación del Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC) para comparar el valor de los derechos de uso de los datos y los derechos de televisión, incorporando una metodología detallada para el cálculo del potencial de ingresos derivados de los datos.

Metodología de ADMC

El ADMC ofrece un marco estructurado para evaluar opciones complejas basadas en múltiples criterios. En el contexto del fútbol, esto permite una comparación holística entre el valor generado por los derechos de televisión y los emergentes derechos de uso de datos, considerando factores financieros, de mercado y de rendimiento.

7.2.6.1 Resultado obtenido en el establecimiento de Criterios

Primero, identificamos los criterios relevantes para evaluar el valor de los derechos de uso de los datos (C_D) y el valor de los derechos de televisión (C_T). Como propuesta de definición de criterios en función de su efecto sobre el valor económico de los derechos tanto de televisión como de los datos:

- **Potencial de Ingresos:** Capacidad de generar ingresos directos. Evalúa cuánto ingreso directo puede generar cada fuente.
- **Alcance y Audiencia:** Tamaño y alcance geográfico de la audiencia objetivo.
- **Engagement de los Aficionados:** Capacidad para fomentar una conexión más profunda con los aficionados.
- **Innovación y Crecimiento:** Potencial para el desarrollo de nuevas ofertas a nuestros usuarios finales y mide el crecimiento a largo plazo.
- **Riesgo y Volatilidad:** Nivel de incertidumbre y fluctuaciones en el valor.
- **Rendimiento Deportivo:** El éxito en el campo de juego, traducido en la clasificación en las distintas competiciones.

Aplicación del Análisis de Decisiones Multi-Criterio

Una vez definidos los criterios, el siguiente paso es asignarles pesos (w_i) que reflejen su importancia relativa. Se trata de establecer la ponderación de los criterios. Para cada conjunto de derechos (D para datos y T para televisión), evaluamos cómo se desempeñan respecto a cada criterio en una escala estandarizada (por ejemplo, de 1 a 10). Esto podría implicar evaluaciones cualitativas basadas en experticia y proyecciones cuando los datos cuantitativos son limitados.

Modelo de Valoración

Podemos usar una fórmula basada en la suma ponderada de los criterios para cada opción:

$$V_D = w_1 C_{D1} + w_2 C_{D2} + w_3 C_{D3} + w_4 C_{D4} + w_5 C_{D5} + w_6 C_{D6}$$

$$V_T = w_1 C_{T1} + w_2 C_{T2} + w_3 C_{T3} + w_4 C_{T4} + w_5 C_{T5} + w_6 C_{T6}$$

Donde V_D y V_T representan el valor estimado de los derechos de uso de los datos y de televisión, respectivamente; C_{Di} y C_{Ti} representan los criterios para los datos y la televisión; y w_i son los pesos asignados a cada criterio, reflejando su importancia relativa.

1. *Determinación de Pesos, se realizará en la aplicación de caso de estudio y modelo de aplicación.*

Los pesos (w_i) pueden ser determinados mediante consenso de expertos, dependiendo de la estrategia de la organización y los objetivos a largo plazo.

2. *Evaluación y Comparación, se realizará en la aplicación de caso de estudio y modelo de aplicación.*

Con los valores V_D y V_T calculados, comparamos directamente el valor potencial de los derechos de uso de los datos frente a los derechos de televisión, proporcionando una base para la toma de decisiones estratégicas sobre dónde enfocar los recursos y las inversiones.

Reflexión Final

El ADMC ofrece un marco flexible para evaluar y comparar el valor de diferentes tipos de derechos en la industria del fútbol bajo incertidumbre. Esta técnica es particularmente valiosa cuando se enfrentan decisiones complejas sin la disponibilidad de series temporales completas de datos históricos. Al centrarse en criterios múltiples y asignarles pesos según su importancia relativa, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas que reflejan sus prioridades estratégicas y objetivos comerciales. Al aplicar el ADMC, las organizaciones pueden navegar la incertidumbre y maximizar el valor estratégico de sus inversiones en derechos de uso de los datos y derechos de televisión.

Resultados: Hipótesis

En este apartado se describen los principales resultados obtenidos con relación a las hipótesis propuestas en esta investigación. A cada una de las cuestiones elaboradas se detallan los resultados obtenidos en base a la metodología aplicada en cada dimensión de las hipótesis planteadas.

El apartado de hipótesis establece tres dimensiones sobre las que responder a las cuestiones planteadas:

- La primera dimensión relata sobre como la gestión del dato crea valor en la industria del fútbol, concluyendo sobre dos cuestiones planteadas.
- La segunda dimensión relata sobre los determinantes del valor creado por los datos en la industria del fútbol, concluyendo sobre dos cuestiones planteadas.
- La tercera dimensión relata sobre las consecuencias de la comercialización, concluyendo sobre una cuestión planteada.

Dimensión:

Sobre cómo la gestión del dato crea valor en la industria del fútbol.

a. El dato generado derivado de la retransmisión de TV es un activo que genera valor en sí mismo y es fácilmente comercializable.

A la luz de los resultados anteriormente expuestos podemos inferir que esta premisa se cumple. Los ingresos generados por los derechos de retransmisión no incluyen los datos generados en sí mismo, si bien les da derecho a las operadoras a gestionar el dato que ellos mismos se generen, si bien el propio Real Decreto que rige el mundo audiovisual del fútbol excluye de la legislación aplicada a cualquier otro activo que genere el fútbol más allá de la retransmisión.

Como hemos visto en los resultados expuestos, los participantes en los estudios consideran que los datos generados en el fútbol son comercializables, al igual que específicamente la comercialización de los datos generados por los jugadores. Podemos concluir la premisa se cumple en ambos aspectos.

Son los jugadores quiénes generan derechos comercializables de mayor valor tal y como reflejan los resultados en la aplicación de Delphi. Es evidente que la mayor parte de los datos generados en la retransmisión es sobre los jugadores por lo que redundaría en el cumplimiento de esta premisa.

La respuesta de que sin duda el dato en un activo en sí mismo se recoge en todos los apartados de los resultados vistos. La conclusión es evidente en este apartado. La afirmación de "*tiene su propio valor y lo estamos monetizando*" no deja lugar a mucha interpretación, sobre todo a través de la propia valoración del responsable económico de LaLiga.

Concluimos por tanto que la afirmación de la primera dimensión que "El dato generado derivado de la retransmisión de TV es un activo que genera valor en sí mismo y es fácilmente comercializable" en la industria del fútbol se cumple, si bien su valor intrínseco es otra cuestión que abordaremos por comparación a continuación.

b. La única forma en la que los datos generarán rentabilidad a un club es siendo usados como combustible en la transformación digital del modelo de negocio.

Tal y como se puede comprobar en los resultados expuestos, los datos pueden ser comercializables en sí mismos, pero esto sería altamente ineficiente para clubes y asociaciones como la liga. El verdadero potencial está justo en la siguiente consideración: Los ingresos generados por los derechos de retransmisión de tv se retroalimentan mutuamente con los ingresos generados por la gestión del dato. Esa capacidad es el verdadero valor que tiene la gestión del dato, como incrementa de forma enorme los ingresos ya existentes en el club y en la competición.

La titularidad o propiedad del derecho del dato, tal y como hemos visto en los resultados, representa un incremento del valor del dato en sí mismo y por ende una captación del máximo valor económico que un club de fútbol tiene.

La afirmación de que "La única forma en la que los datos generarán rentabilidad a un club de fútbol es siendo usados como combustible en la transformación digital del modelo de negocio" es parcialmente cierta, pero necesita ser matizada para reflejar la complejidad y las múltiples dimensiones en las que los datos

pueden crear valor en la industria del fútbol, sobre todo por la afirmación de única, pero sin ninguna duda la de maximización del valor a capturar de la organización es indiscutible a la luz de los resultados.

La conclusión es evidente en este apartado. La afirmación de *“tiene su propio valor y lo estamos monetizando”* (aportada en la entrevista semiestructurada), no deja lugar a mucha interpretación, sobre todo viniendo del responsable económico de LaLiga.

Concluimos que la afirmación en la industria del fútbol se cumple, y aunque esté matizada la unicidad, sí podemos afirmar que, aunque la transformación digital impulsada por los datos es un componente crítico para generar rentabilidad en un club de fútbol, no es la única manera en que los datos pueden crear valor.

Dimensión:

[Sobre los determinantes del valor creado por los datos en la industria del fútbol.](#)

- a. *El valor de los derechos de comercialización de los datos sigue unos parámetros muy similares a los de los derechos de TV.*

En la industria del fútbol se basa en la comparación de cómo se valora y se comercializa tanto la transmisión televisiva como los datos en este sector, a la luz de los resultados podemos concluir que tienen una gran similitud y parámetros parecidos, si bien se confirma más la retroalimentación recíproca entre ellos, de manera evidente por los criterios similares en plataformas distintas.

En ambos casos, como hemos podido comprobar en los resultados obtenidos, la popularidad del deporte determina en gran medida su valor. Cuanto más interesante y seguido es un equipo o una liga, más valiosos son tanto sus derechos de transmisión como sus datos.

Si bien existen similitudes en los factores que determinan el valor de los derechos de comercialización de los datos y los derechos de TV, también hay diferencias significativas, sobre todo el histórico que nos impide hacer afirmaciones categóricas sobre todo por la falta de histórico en la comercialización del dato. Por ejemplo, los derechos de TV tienen un mercado bien establecido con

modelos de precios históricos, mientras que la comercialización de los datos es un campo más nuevo y en constante evolución debido a la innovación tecnológica y a los cambios en las regulaciones de privacidad y uso de datos.

En resumen, la afirmación tiene fundamento en el sentido de que ambos tipos de derechos pueden seguir parámetros de valoración similares, pero es fundamental tener en cuenta que los mercados para los derechos de datos están en desarrollo y pueden ser afectados por una gama más amplia de variables tecnológicas y regulatorias que los tradicionales derechos de TV.

Concluimos que la premisa se cumple y sobre todo la exclusividad es un factor importante tanto para los derechos de TV como para los datos y asemeja más sus parámetros.

b. El rendimiento deportivo es el único criterio relevante para la generación de ingresos por la gestión del dato.

La afirmación de que "El rendimiento deportivo es el único criterio relevante para la generación de ingresos por la gestión del dato" en la industria del fútbol no se cumple por completo.

Si bien el rendimiento deportivo es un factor crucial, no es el único determinante del valor generado por los datos en esta industria. Los resultados reflejan que los datos ayudan a los clubes a entender mejor a sus seguidores y el engagement de los aficionados puede generar ingresos significativos diferentes entre clubes que tienen el mismo resultado deportivo.

Por lo tanto, aunque el rendimiento deportivo es un componente importante que puede afectar directamente la valoración de un club y sus ingresos potenciales (por ejemplo, el éxito en el campo puede llevar a mayores ingresos por derechos de transmisión y patrocinios), no es el único criterio relevante. La gestión de datos en la industria del fútbol es multifacética y contribuye a la generación de ingresos de múltiples maneras.

Podemos concluir a la luz de los resultados que se cumple parcialmente o que se incumple parcialmente. Desde luego no es el único criterio, pero desde luego si es el más relevante en la captura de valor creado.

Dimensión:

Sobre las consecuencias para la comercialización:

a. La comercialización de los datos será más rentable para los oferentes si se hace de manera centralizada (LaLiga) frente a individualmente (clubes).

La comercialización centralizada a través de una entidad como LaLiga puede aprovechar las economías de escala, eso se traduce de los resultados obtenidos. Una entidad centralizada como LaLiga puede tener más poder de negociación al tratar con terceros, como patrocinadores, plataforma de contenidos y empresas de tecnología, en comparación con un solo club. Esto puede llevar a mejores acuerdos y, por lo tanto, a una mayor rentabilidad. Los resultados así lo muestran.

LaLiga, como marca, tiene en general un alcance más amplio y un reconocimiento más fuerte que un club individual, lo que puede aumentar la visibilidad y la demanda de los datos.

En resumen, hay argumentos sólidos y resultados prácticos para afirmar que la comercialización de datos sea potencialmente más rentable cuando se realiza de manera centralizada. La situación específica de cada club y la estructura de la liga pueden influir en si esto es cierto en la práctica en determinados casos concretos.

La comercialización centralizada de datos en la industria del fútbol puede ofrecer varias ventajas que potencialmente la hacen más rentable para los oferentes como LaLiga en comparación con la comercialización por parte de los clubes de manera individual.

Podemos concluir por tanto que esta premisa se cumple a la luz de los resultados. La marca LaLiga es más fuerte y reconocible que la de muchos de sus clubes individualmente (excepción hecha de los clubes de renombre mundial). Esto puede ser especialmente valioso cuando se comercializa a mercados internacionales donde el reconocimiento de la liga puede ser mayor que el de un club individual. Concluimos por tanto que la premisa se cumple positivamente.

7. Conclusiones

Objetivo general

El objetivo global que persigue este trabajo de investigación comprende las siguientes dimensiones:

- Desarrollar un modelo de valoración en términos cualitativos y una aproximación cuantitativa de la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol.
- Verificar el potencial empírico de la gestión del dato mediante el desarrollo de un caso de estudio real aplicado en un equipo de fútbol profesional.

Objetivos específicos

A partir de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos operativos o específicos a desarrollar:

- a) Un modelo teórico de valoración económica de lo que puede representar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol.**
- b) Una valoración económica cuantitativa estimada y prospectiva de lo que puede representar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en un equipo de fútbol individualmente.**
- c) Una valoración económica cuantitativa estimada y prospectiva de lo que puede representar **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en la industria del fútbol en España.**
- d) Un Caso de Estudio real aplicado en un equipo de fútbol profesional de **la gestión del dato para implementar los desarrollos de IA en un equipo de fútbol individualmente.**

Respecto a estos objetivos, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Conclusiones-Objetivo específico a)

Un Modelo Teórico de Valoración Económica de los Derechos de los Datos en la Industria del Fútbol

La valoración económica de los derechos de uso de datos en la industria del fútbol es un campo emergente y complejo que ha ganado relevancia en los últimos años. A través del análisis realizado, se ha podido identificar una serie de conclusiones importantes que arrojan luz sobre el valor y el impacto de los datos en este contexto específico.

1. Reconocimiento del Valor Estratégico de los Datos

Se ha confirmado que los datos tienen un valor estratégico significativo en la industria del fútbol. Más allá de su valor monetario directo, los datos pueden utilizarse para informar decisiones estratégicas en áreas clave como el rendimiento deportivo, la participación de los aficionados y la generación de ingresos. Esto resalta la importancia de considerar una gama más amplia de factores al valorar los derechos de uso de datos en el fútbol.

2. Importancia del Enfoque Holístico

Se ha destacado la importancia de adoptar un enfoque holístico al valorar los datos en la industria del fútbol. Esto implica considerar no solo el valor financiero de los datos, sino también su valor estratégico, operativo y social. Al hacerlo, se puede obtener una imagen más completa y precisa del impacto de los datos en la industria del fútbol y cómo pueden utilizarse de manera efectiva para impulsar el éxito a largo plazo.

3. Necesidad de Estándares y Metodologías Claras

Se ha subrayado la necesidad de establecer estándares y metodologías claras para la valoración de los datos en la industria del fútbol. Esto ayudará a garantizar la consistencia y la comparabilidad de los resultados, así como a promover la confianza y la transparencia en el proceso de valoración. Al mismo tiempo, es

importante reconocer la complejidad de este campo y la necesidad de flexibilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

4. Exploración de Nuevas Áreas de Investigación

El análisis realizado ha identificado varias áreas de investigación prometedoras para futuros estudios sobre la valoración de los datos en la industria del fútbol. Esto incluye la exploración de nuevas fuentes de datos, como el análisis de datos de rendimiento deportivo en tiempo real y el uso de tecnologías emergentes como el aprendizaje automático y la inteligencia artificial. Además, se pueden investigar enfoques innovadores para la valoración de datos, como el uso de modelos de opciones reales y análisis de regresión para estimar el valor de los datos en diferentes escenarios.

5. Consideración de Factores Contextuales

Por último, se ha destacado la importancia de considerar los factores contextuales al valorar los datos en la industria del fútbol. Esto incluye factores como el tamaño y la naturaleza de la liga o el club, la calidad de los datos disponibles y el entorno competitivo en el que operan. Al considerar estos factores, se puede obtener una valoración más precisa y significativa de los derechos de uso de datos en el fútbol.

En conclusión, el análisis realizado proporciona una visión general de los desafíos y oportunidades asociados con la valoración de los derechos de uso de datos en la industria del fútbol. Al reconocer el valor estratégico de los datos, adoptar un enfoque holístico, establecer estándares claros, explorar nuevas áreas de investigación y considerar factores contextuales, podemos avanzar hacia una comprensión más completa y precisa del valor de los datos en el fútbol y su impacto en el éxito a largo plazo de la industria.

Conclusiones-Objetivos específicos b) y c):

Una valoración económica cuantitativa estimada y prospectiva de lo que puede representar los datos en un equipo de fútbol individualmente y en la industria de España

Una valoración económica cuantitativa estimada y prospectiva de la gestión del dato subraya la relevancia de entender y cuantificar el valor potencial que la integración de tecnologías de IA, a través de una gestión de datos eficaz que puede aportar a un equipo de fútbol en términos de rendimiento, estrategia y operaciones.

1. Mejora en la Toma de Decisiones Estratégicas

La valoración económica de la gestión de datos enfocada en la IA permite a los equipos de fútbol fundamentar sus decisiones estratégicas en análisis cuantitativos.

2. Impacto Económico Positivo

Una gestión del dato bien ejecutada, al servicio de la implementación de IA, tiene el potencial de generar un impacto económico positivo. Esto puede incluir desde el aumento de ingresos por mejores resultados hasta la optimización de recursos.

3. Innovación y Competitividad

La adopción temprana y efectiva de tecnologías de IA basadas en una sólida gestión de datos proporciona a los equipos de fútbol una ventaja competitiva significativa, tanto en el aspecto deportivo como comercial y estratégico. La innovación tecnológica se convierte así en un diferenciador clave en este mercado en concreto, donde el producto está muy estandarizado.

4. Desafíos en la Implementación

Aunque las perspectivas son prometedoras, la implementación de desarrollos de IA en equipos de fútbol enfrenta desafíos, incluyendo la necesidad de inversiones significativas, la capacitación de personal, y la gestión de la privacidad y seguridad de los datos.

5. Rendimiento a Largo Plazo

La valoración prospectiva sugiere que los beneficios de implementar desarrollos de IA en equipos de fútbol no solo son inmediatos, sino que también prometen mejoras sostenidas en el rendimiento y la gestión a largo plazo.

En resumen, la gestión del dato para la implementación de desarrollos de IA en equipos de fútbol ofrece oportunidades significativas para mejorar el rendimiento deportivo y la gestión económica. Sin embargo, requiere una planificación cuidadosa, inversiones estratégicas y la superación de desafíos técnicos y operativos. Todas estas conclusiones nos valen también para su aplicación en el global de la industria del fútbol en España, de hecho, la LFP como agregador de los clubes es un ejemplo práctico del desarrollo en el sector.

Conclusiones-Objetivos específicos d):

Un Caso de Estudio real aplicado en un equipo de fútbol profesional de la gestión del dato

El caso de estudio de esta investigación, titulado "Transformación hacia la gestión del dato", ofrece valiosas lecciones que pueden ser extrapoladas a otros equipos de fútbol y, potencialmente, a organizaciones en distintos sectores. La estrategia del caso de integrar la gestión de datos y la aplicación de inteligencia artificial en sus procesos operativos y de negocio está demostrando ser un enfoque efectivo para superar limitaciones financieras y estructurales consiguiendo mejorar la competitividad.

A continuación, se presentan algunas conclusiones extrapolables para otros agentes del sector, ya sean clubes u organizaciones organizadoras de la competición.

1. Innovación como Herramienta de Crecimiento

El caso destaca la importancia de la innovación en la gestión de datos y la tecnología como herramientas clave para el crecimiento y la sostenibilidad financiera de organizaciones con recursos limitados. La implementación de tecnologías avanzadas, como el blockchain y los humanos digitales, puede abrir nuevas vías de ingresos y mejorar la interacción con la base de seguidores.

2. Expansión de la Base Social Digitalmente

La creación de productos digitales innovadores, como la figura del socio no abonado, permite a los equipos deportivos expandir su base social más allá de las limitaciones físicas de sus estadios.

Esta estrategia no solo incrementa los ingresos directos, sino que también mejora el engagement con la afición a nivel global y por supuesto repercute en el valor de la marca.

3. Personalización y Mejora de la Experiencia del Aficionado

La gestión eficaz de los datos permite a los clubes entender mejor a su afición, personalizando la experiencia y aumentando la satisfacción. Esto, a su vez, puede traducirse en una mayor lealtad y apoyo financiero a largo plazo.

4. Red de Networking Empresarial

La integración de un club de empresas en la estrategia digital del club fomenta el networking y la colaboración empresarial más allá de su ámbito de actuación específico.

Esto no solo beneficia al club mediante patrocinios y colaboraciones, sino que también agrega valor al ecosistema empresarial local, creando una comunidad más fuerte y comprometida.

5. Uso Estratégico de la IA y el Big Data

La implementación de la IA y el análisis de big data pueden transformar la gestión de un club, desde la mejora del rendimiento deportivo hasta la optimización de las operaciones comerciales.

6. Modelo de Gestión Escalable y Adaptable

El enfoque del caso es aplicable y escalable para otros equipos de fútbol y organizaciones. La clave está en adaptar la estrategia de gestión de datos y tecnología a las necesidades específicas y objetivos de cada entidad.

7. Impacto Económico Medible

El incremento en los ingresos tradicionales del caso demuestra el potencial económico de una estrategia bien implementada de gestión de datos. Este enfoque puede servir de modelo para otras organizaciones, con claras restricciones de crecimiento, que buscan diversificar y aumentar sus fuentes de ingresos.

En conclusión, el caso sirve para ilustrar cómo la gestión estratégica de datos y la adopción de tecnologías de IA pueden servir como catalizadores para la transformación y el éxito financiero de un equipo de fútbol con limitaciones económicas y estructurales como punto de partida. Estas lecciones son transferibles a otros contextos, subrayando la importancia de la innovación, la personalización y la adaptabilidad en la gestión moderna.

Finalmente, con este caso se resalta la importancia de la adaptación digital y la gestión efectiva de datos en el deporte profesional para mejorar el rendimiento operativo, la experiencia del aficionado y la sostenibilidad financiera.

Así pues, este estudio demuestra en líneas generales que el dato es un activo e input importante para la industria del fútbol. La gestión del dato demuestra ya beneficios tangibles en la gestión deportiva y empresarial de los clubes de fútbol y su potencial para la creación de valor le posiciona en una situación de jerarquía presente y futura. Este estudio ha pretendido avanzar el conocimiento respecto al uso de la gestión del dato en la industria del fútbol y servir como catalizador de una discusión que se avecina cada vez más importante e inevitable.

CAPÍTULO 7: CASO DE ESTUDIO Y MODELO DE VALORACIÓN

9. Caso de estudio

Título

CADIZ CF siglo XXI (3.0), Transformación hacia de la gestión del dato

Resumen ejecutivo

El Cádiz Club de Fútbol, con más de un siglo de historia, enfrentaba el desafío de incrementar sus ingresos tradicionales y buscar fuentes alternativas para mantener su competitividad en el fútbol profesional de alto nivel. Ubicado en una economía local dominada por pequeñas y medianas empresas y con un estadio con capacidad limitada, el club necesitaba innovar para superar las restricciones de ingresos provenientes de la venta de entradas, derechos televisivos, patrocinios, ventas de mercancías oficiales y traspasos de jugadores.

Para abordar estos desafíos, el Cádiz C.F. implementó un enfoque basado en la gestión de datos y la aplicación de inteligencia artificial en sus procesos operativos y de negocio. Este enfoque implicó acciones específicas como el Data Cleansing para unificar y limpiar la información de los usuarios del club, la creación de un identificador único digital usando tecnología blockchain, el lanzamiento de productos innovadores como la figura del socio no abonado, la medición de la satisfacción y percepción de los seguidores, el desarrollo de un humano digital de "Mágico" González, y la integración de un club de empresas en la app digital del Cádiz para fomentar el networking.

Estas acciones no solo mejoraron la gestión de datos y la relación con los seguidores y socios, sino que también ampliaron la base social del club tanto a nivel local como internacional y mejoraron significativamente los ingresos. Como resultado, el Cádiz C.F. experimentó un incremento aproximado del 21% en sus ingresos tradicionales, demostrando la efectividad de la gestión del dato como estrategia para el crecimiento y la sustentabilidad financiera.

Contexto

Hitos históricos deportivos

El Cádiz Club de Fútbol es un equipo español con una rica historia en el fútbol español, con sede en la ciudad de Cádiz, Andalucía. Fundado en 1910 y su debut se produce en la Primera División del fútbol español en la temporada 1977-1978. Los años 80 y principios de los 90 representan una de las épocas doradas del club, con 8 temporadas consecutivas en la Primera División, regresando a la Primera División en varias ocasiones, la última de las cuales fue en la temporada 2020-2021, donde lograron un impresionante regreso a la élite del fútbol español después de una ausencia de 14 años.

La historia del Cádiz Club de Fútbol es una historia de pasión, altibajos y una conexión inquebrantable con su comunidad local.

Desde su debut en esta categoría en la temporada 1977-1978, el club ha disputado un total acumulado de alrededor de 16 temporadas en la Primera División hasta 2023 y ocupa el 31.º puesto de su clasificación histórica del fútbol español.

Masa social y capacidad del estadio



Figura 12: Estadio Nuevo Mirandilla Cádiz CF.

El estadio nuevo Mirandilla (antiguo Carranza) tiene una capacidad de 20.724 asientos. Con problemas de aforo evidentes en Carranza, apenas unas 1.500 entradas son las que el club puede sacar a la venta en cada partido, debido al alto número de abonados (18.000).

Elementos previos al desarrollo del Caso práctico

Dos fenómenos recientes han marcado la transición hacia lo que podría denominarse «deporte moderno»: La profesionalización y la comercialización.

La aplicación del Real Decreto-ley 5/2015 en el caso del Cádiz CF el proceso de racionalización del funcionamiento operativo se comienza de una forma estructurada con la llegada a primera división en 2020/2021. Si bien y esto es esencial para el caso de estudio, se comienza la comercialización de los derechos de tv, teniendo en cuenta que el Cádiz CF retorna al fútbol profesional en 2014 (resultados apartado 7.1.1.).

Problema

El club está copado en la generación de ingresos tradicionales del fútbol. *Al menos el 88,3% de los encuestados se manifiesta a favor de que la entidad genere ingresos fuera del ámbito futbolístico, sin diferencias entre los grupos (resultados apartado 7.2.1.).*

Los ingresos tradicionales del fútbol provienen de varias fuentes, entre las cuales se destacan la venta de entradas a los partidos, derechos de retransmisión televisiva, patrocinios y publicidad, venta de mercancías oficiales, y traspasos de jugadores.

- *La venta de entradas es prácticamente inexistente al tener aforo lleno con los abonados actuales. Los abonados del Cádiz Club de Fútbol son mayoritariamente hombres, un 87,8%. Respecto a los tipos de abono, más de la mitad (57,5 %) corresponden a quienes se abonaron cuando el equipo se encontraba en 2B (fuera del fútbol profesional), lo que supone unos ingresos muy bajos debido a la política de fidelidad, en base a la antigüedad, del club con respecto a sus abonados, teniendo los abonos más baratos de toda la primera división. Mas del 92% de los encuestados están de acuerdo con que se premie a los abonados por su antigüedad (resultados apartado 7.2.1.).*
- Los derechos televisivos están tasados y solo un rendimiento deportivo extraordinario puede llevarlo a incrementarse significativamente. *Con respecto al reparto televisivo establecido en el real decreto (resultados apartado 7.1.1.).*

- La provincia de Cádiz es una economía muy atomizada, con mucha pyme sin la existencia de grandes empresas, más allá de las empresas públicas. Por los que patrocinios emocionales son inexistentes, por lo tanto, el dato objetivo de impacto marca el volumen de dichos patrocinios.
- Las ventas de producto oficial hoy son residuales en la generación de ingresos.
- Los traspasos de jugadores son ingresos extraordinarios no planificables a largo plazo.

Problema del caso de estudio

Buscar la forma de incrementar los ingresos tradicionales o de modo alternativo la generación de ingresos alternativos es un elemento crítico de supervivencia para el Cádiz C.F. en el fútbol profesional de máximo nivel. Derivado del análisis hecho a lo largo del trabajo realizado en esta investigación la correlación de los ingresos televisivos y los ingresos potenciales que puede generar la gestión del dato es donde apoyamos este desarrollo.

Objetivo

Mostrar el proceso de transformación de una organización centenaria en su cultura muy imbricada en su entorno social hacia una gestión del dato para la aplicación de la IA en todos sus procesos.

Presentación del Caso de Estudio

Acción 1

El proceso de Data Cleansing, ha permitido centralizar, evitar duplicidades y limpiar la información de todos los usuarios del Cádiz C.F. Ahora, es posible cuantificar la cantidad de usuarios del club, cual es el origen de cada uno de ellos.

Lo relevante para el caso de estudio es que de 78.838 registros en nuestro ecosistema teníamos una capacidad de uso comercial no llegaba a los 12.000

usuarios y que al finalizar el proceso el número total de usuarios en el día de hoy es de 58.613 usuarios únicos (resultados apartado 7.2.5.).

Acción 2

Creación de identificador único digital con tecnología de blockchain en todo el ecosistema del Cádiz C.F.

En el ámbito tecnológico vuelven a ser superiores las puntuaciones de estas dos últimas encuestas a las anteriores con medias de 3,4/5 y 3,2/5, aunque la respuesta más frecuente es 4 ("Favorable") (resultados apartado 7.2.1).

Acción 3

Creación de producto como el socio no abonado, para todos aquellos cadistas que no pueden tener un asiento en el estadio por su tamaño.

Respecto a los simpatizantes: el mayor número de personas ha contactado a través de uSSO (61,7%). A nivel de localidad, destaca que un tercio de las personas que contactan son de fuera de la provincia (resultados apartado 7.2.1.)

Acción 4

Establecimiento del nivel de satisfacción y percepción sobre todas las actuaciones del club de forma periódica.

Respecto al nivel de satisfacción general, es alto, tanto en hombres como en mujeres. Todos los tipos de abonos tienen un nivel alto de satisfacción con el Club (resultados apartado 7.2.1.)

Acción 5

Creación del primer humano digital aplicado al mundo del deporte en España y por supuesto de LaLiga española. Desarrollando un clon de "Mágico" González, el mejor futbolista de la historia del Cádiz y uno de los mejores del mundo.

Respecto a las preguntas abiertas, continúa siendo destacable, como en anteriores encuestas, el alto grado de motivación de los encuestados a dar su opinión. El tema más mencionado, como viene siendo habitual, es el de los fichajes y la gestión

deportiva. Sigue poniéndose de manifiesto la identificación con el Club (resultados apartado 7.2.1)

Acción 6

Integración de un club de empresas en la app digital del Cádiz para generar networking en el ecosistema del Cádiz C.F.

Todos los grupos están "Bastante satisfecho "con que el Club está creciendo como institución, en la encuesta de noviembre, con la media total del 4,1/5 (resultados apartado 7.2.1.)

Análisis de Resultados

Para el objeto de este caso de estudio he identificado 6 acciones concretas, de un plan de gestión de 23 acciones concretas realizadas en este modelo en los últimos 2 años en el club Cádiz C.F. Hemos recogido solo 6 acciones de 23 principalmente por cuestiones de confidencialidad.

La acción 1 es el punto de partida necesario para poder comenzar con un modelo de gestión del dato. Como se puede comprobar solo un proceso nos ha llevado a un conocimiento de nuestro ecosistema y traducirlo en datos reales y gestionables.

Como puede verse las acciones presentadas son holísticas en términos de que afectan a distintos procesos del club. En la definición del problema hablábamos de que estábamos copados en cuanto a la generación de ingresos tradicionales, pues bien, la orientación a la gestión del dato nos ha llevado a los siguientes resultados:

Acción 1

Pasar de unos 12.000 usuarios registrados, no identificados ni clasificados, a una base de cadistas identificados y clasificados de 58.613.

Creación de tres listas independientes atendiendo a los siguientes criterios (resultados apartado 7.2.5):

- *Cadistas digitales. Usuarios dados de alta en el sistema SSO, que hacen uso de cualquiera de las plataformas del club, pero que no son socios de este.*
- *Socios. Lista con todos los socios del club.*
- *Cádiz C.F. Usuarios que alguna vez han accedido a alguna plataforma del club, pero no tiene usuario dentro del sistema SSO del club.*

Acción 2

Obtener una trazabilidad del comportamiento de cada cadista en todo el ecosistema, generando un cuadro de mandos de cada usuario individualizado. Mejora de la calidad del dato en todos sus aspectos.

Ejecución de los algoritmos de duplicación, Mapeo de los datos contenidos en el archivo CSV exportado de la BD (resultados apartado 7.2.5.).

Acción 3

Hemos pasado de tener el máximo posible de socios abonados con asiento en el estadio de la entidad fijado en 18.000, al incremento de 9.000 socios con prestaciones digitales en mayor medida. Hemos ensanchado nuestra base social sin inversión en infraestructura física.

De 78.838 registros y con una cifra 61,7% de simpatizantes que acceden al ecosistema del club hemos convertido en socios a aproximadamente 27.000 usuarios, unos 9.000 ajenos a un asiento en el estadio (resultados apartado 7.2.5. y 7.2.1.).

Acción 4

Entender la comprensión de lo que piensa nuestra masa social nos ha llevado a un refinamiento del dato y por lo tanto a una mejora significativa de nuestra oferta, retroalimentando a su vez el crecimiento en la masa social.

Realización de 6 olas de encuestas participando un total de 1.882 personas. Esto nos ha permitido conocer los distintos perfiles del abonado, es decir, describir los diferentes grupos de personas que forman parte de los abonados al club (metodología apartado 6.2.1.1.).

Acción 5

Ensanchar nuestra base social a nivel internacional ha sido clave el desarrollo de nuestro clon de “Mágico”. Se ha pasado de la “enorme” cantidad de 0 simpatizantes internacionales en nuestro sistema a tener más de 2.000 en nuestro ecosistema.

A partir de la apuesta por la internacionalización y la digitalización siendo aprobada por la masa social, incorporar producto digital al acceso de todo el ecosistema del club ha sido esencial (resultados apartados 7.2.5. y 7.2.1.).

Acción 6

Se ha pasado de no llegar al empresario, con menos de 20 empresas en el club de empresas a más de 65 empresas en el último semestre y a tener interrelación entre más de 300 empresarios a través del club. Modificando la visión de uso del Cádiz C.F. como una plataforma de relación y potenciación de marca de nuestro entorno.

Hay una apuesta social clara por el desarrollo empresarial del club, con la generación de ingresos ajeno al propio fútbol (resultado 7.2.1).

Resultado económico

Como se puede comprobar y como hemos defendido en esta investigación la aplicación del modelo de gestión del dato tiene un componente esencial, y es que es el activo esencial y principal para enriquecer los ingresos habituales. Esa ha sido la consecuencia de este caso de estudio, la aplicación de este modelo de gestión nos ha llevado a un incremento de ingresos de aproximadamente del 21% de los ingresos tradicionales en la industria del fútbol.

CUENTAS AL CIERRE	30-jun-23	% crecimiento	30-jun-22	% crecimiento	30-jun-21
Importe neto de la cifra de negocio sin contar los derechos de tv	14.163.000,00 €	14,71%	12.347.000,00 €	25,63%	9.828.000,00 €
Crecimiento medio del periodo 2020-2023	20,17%				Cifra corregida con respecto a los ingresos por abonados y socios debido al Covid.

Fuente: Cuentas anuales del Cádiz C.F. SAD, Años 20/21, 21/22, 22/23

Tabla 32: Importe neto cifra de negocio sin contar derechos de tv (Fuente: elaboración propia).

Conclusiones

- ⇒ **Transformación Digital Efectiva:** El Cádiz Club de Fútbol demostró cómo una organización centenaria puede adaptarse a los nuevos tiempos mediante la implementación de estrategias de transformación digital, enfocándose en la gestión de datos y pronto en la inteligencia artificial.
- ⇒ **Innovación en la Gestión de Ingresos:** Frente a las limitaciones de los ingresos tradicionales en el fútbol, el club innovó con productos y servicios digitales que ampliaron su base de ingresos y su masa social sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura física.
- ⇒ **Engagement y Expansión Internacional:** La creación de un humano digital de "Mágico" González y la integración de tecnologías como blockchain en la gestión de usuarios permitió expandir la base social del club a nivel internacional.
- ⇒ **Impacto Económico Positivo:** La gestión basada en datos y la innovación en productos y servicios se tradujeron en un significativo incremento de ingresos, lo que demuestra el potencial de la transformación digital para superar desafíos económicos en el sector deportivo.

En conclusión, el caso del Cádiz Club de Fútbol resalta la importancia de la innovación y la adaptabilidad en la gestión de organizaciones deportivas, donde la transformación digital y la gestión eficiente de datos se convierten en herramientas clave para el crecimiento sostenido y el éxito económico.

Parámetros de la correlación entre la TV y los datos

Entender la correlación entre los ingresos de los derechos de televisión y los derechos de uso de los datos es absolutamente esencial para el desarrollo de esta industria, e imprescindible para construir este modelo de valoración de la gestión del dato aplicado al caso de estudio.

El 61,90% considera que sí, mientras que el 28,57% de los participantes considera que no podrían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV (resultados 7.2.3.). En cuanto a si deberían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV, la conclusión a la que se llegó es que sí, pero a día de hoy, como incremento del valor añadido (resultados apartado 7.2.2.).

A continuación, se detalla el racional detrás de esta correlación:

1. Popularidad y audiencia masiva

Ingresos por derechos de televisión: La popularidad del fútbol genera grandes audiencias para las transmisiones de partidos, lo cual se traduce en altos ingresos por derechos de televisión.

Desarrollo y evolución del real decreto sobre la venta de los derechos de televisión centralizados a través de la LFP en toda su extensión (resultados apartado 7.1.1).

Ingresos por derechos de uso de datos: La misma popularidad impulsa el interés en estadísticas, análisis de partidos, y datos de jugadores.

El 100% de los participantes considera que los datos generados en el fútbol son derechos comercializables (resultados apartado 7.2.2).

2. Integración de medios y tecnología

Desarrollo tecnológico: La evolución tecnológica ha permitido una mayor recopilación y análisis de datos detallados en tiempo real, lo que incrementa el valor de estos datos.

¿Qué datos principales/claves se pueden generar a través de un futbolista? Con relación a esta cuestión, se identificaron las siguientes categorías (resultados apartado 7.2.3.):

- Datos Físicos (pulsaciones en acciones claves)*
- Datos técnicos/tácticos*
- Datos estadísticos competitivos (Duelos, goles).*

Sinergia entre transmisión y datos: Las transmisiones de los partidos ofrecen la plataforma ideal para recopilar datos en tiempo real, los cuales pueden ser utilizados para enriquecer la experiencia de visualización a través de estadísticas en vivo, análisis postpartido, y contenido interactivo, creando así oportunidades adicionales de ingresos.

¿De quién consideras que debería ser la titularidad de los datos de los jugadores? Las respuestas en este caso están algo más divididas, siendo el 42,86% de los participantes quienes consideran que la titularidad sería de los Clubes. El 33,33% considera que sería un % para Clubes y Jugadores, mientras que el 14,29% considera que sería del Jugador (resultados apartado 7.2.2).

3. Modelos de negocio complementarios

Monetización de contenidos: Tanto los derechos de televisión como los datos generados proporcionan múltiples vías para la monetización, la combinación de transmisiones atractivas y datos ricos permite crear paquetes de contenido más valiosos.

Sobre si estos derechos debiesen ser cedidos o no a las entidades organizadoras, el 52,38% consideran que sí, y el 33,33% consideran que no (resultados apartado 7.2.2)

Mercados y audiencias objetivas: Mientras que los derechos de televisión se centran en capturar y mantener audiencias durante los eventos en vivo, los derechos de uso de datos apuntan a usuarios de consumo asíncrono del evento a través del dato, incrementando, significativamente, así el alcance del mercado.

¿Consideras que existirían diferencias entre el consumo en directo y el consumo en diferido? Sobre esta cuestión, el 85,71% considera que sí existirían diferencias, mientras que el 9,52% considera que no (resultados apartado 7.2.2).

4. Regulaciones y exclusividad

Acuerdos exclusivos: Los acuerdos de derechos de televisión y de datos incluyen cláusulas de exclusividad, que incrementan su valor al limitar la disponibilidad a través de canales competitivos.

¿Considera que sería conveniente incluir condiciones adicionales de explotación de los derechos de los datos para el Club? el 61,90% considera que sí deben existir condiciones adicionales de explotación (resultados apartado 7.2.2).

Regulación del mercado: La regulación en torno a ambos tipos de derechos asegura que haya un equilibrio entre la oferta y la demanda, protegiendo los intereses de todas las partes involucradas y maximizando el potencial de ingresos.

En relación a los criterios de reparto de los ingresos, ¿deberían ser los mismos que en los Derechos de TV? el 47,62% considera que sí deberían ser los mismos. El 38,10% considera que no deberían ser los mismos (resultados apartado 7.2.2).

La correlación entre los ingresos por derechos de televisión y el potencial de ingresos de los derechos de uso de datos en la industria del fútbol se sustenta en el valor compartido derivado de la popularidad del deporte, el aprovechamiento de la tecnología para recopilar y analizar datos, y la capacidad de monetizar estos activos a través de modelos de negocio complementarios. A medida que la industria continúa evolucionando, la integración y sinergia entre estos elementos se vuelven cruciales para maximizar el valor y los ingresos en el ecosistema del fútbol.

Desarrollo del Modelo aplicado al caso de estudio

Evaluación comparativa del valor de los derechos de uso de datos frente a los derechos de televisión en el Cádiz C.F. mediante análisis de decisiones multi-criterio (ADMC).

Los criterios para aplicar en el modelo vienen determinados por los resultados obtenidos en la metodología.

Los 6 criterios identificados han sido ratificados y validados (resultados apartado 7.2.4.).

Identificamos los criterios relevantes para evaluar el valor de los derechos de uso de los datos (C_D) y el valor de los derechos de televisión (C_T) (resultados apartado 7.2.6.).

- 1) **Potencial de Ingresos**
- 2) **Alcance y Audiencia**
- 3) **Engagement de los Aficionados**
- 4) **Innovación y Crecimiento**
- 5) **Riesgo y Volatilidad**
- 6) **Rendimiento Deportivo**

Determinación de Pesos

El reparto porcentual establecido en el Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC) para evaluar el valor de los derechos de uso de datos y los derechos de televisión en la industria del fútbol refleja un consenso entre las opiniones de diversos expertos sobre los factores que influyen en el éxito y la sostenibilidad de las entidades futbolísticas. A continuación, se resume cómo la integración de estas perspectivas contribuye a justificar la distribución porcentual de los criterios:

- 1) Potencial de Ingresos (20%)

Autores como Markham (2013) y Morrow (1999) resaltan la importancia de los ingresos tanto de derechos de televisión como digitales. La asignación del 20% reconoce la relevancia de los ingresos, pero en un entorno donde otras fuentes

de valor como la interacción digital y el rendimiento deportivo también son vitales.

2) Audiencia Objetivo (10%)

Walters & Chadwick (2009) subrayan la importancia de entender y segmentar adecuadamente a la audiencia. La ponderación del 10% refleja la necesidad de equilibrar la captación de audiencias con el engagement y la monetización de las mismas.

3) Engagement de los Aficionados (10%)

Las contribuciones de Chanavat (2015) evidencian que el engagement es esencial para la retención y monetización de la audiencia. Este 10% enfatiza que, más allá de alcanzar a la audiencia, el cómo se interactúa con ella es fundamental.

4) Innovación y Crecimiento (15%)

Ankersen (2015) y Deschamps (2009) argumentan que la innovación es clave para el crecimiento y la adaptación. Asignar un 15% a este criterio refleja la importancia de invertir en nuevas tecnologías y estrategias para mantener la competitividad y el atractivo en un mercado en evolución.

5) Riesgo y Volatilidad (15%)

Bruner (2009) y Esty (2008) destacan cómo la gestión del riesgo y la volatilidad son cruciales para la sostenibilidad financiera. El 15% asignado a este criterio subraya la importancia de considerar la estabilidad y la previsibilidad en las finanzas y operaciones de las entidades deportivas.

6) Rendimiento Deportivo (30%)

Autores como Kuper & Szymanski (2018) y Anderson & Sally (2014) coinciden en que el rendimiento deportivo es un pilar fundamental del valor en el fútbol. El 30%, la mayor ponderación, reconoce que, al final del día, el éxito en el campo es lo que más influye en los ingresos, el engagement de los aficionados, y la atracción de inversiones.

La integración de estas opiniones de expertos en el modelo ADMC demuestra un enfoque equilibrado que valora tanto los aspectos financieros como los cualitativos del negocio del fútbol. Este reparto porcentual busca maximizar el

valor y la rentabilidad de los activos futbolísticos, equilibrando ingresos, innovación, gestión de riesgos, y el indiscutible impacto del rendimiento deportivo.

Estos autores y sus contribuciones proporcionan un marco académico y profesional para entender cómo cada criterio influye en la evaluación del valor de los derechos de uso de datos y los derechos de televisión en el fútbol. La inclusión de múltiples perspectivas subraya la complejidad y la multidimensionalidad de esta tarea, destacando la importancia de una evaluación cuidadosa y basada en evidencia para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito deportivo.

Evaluación y Comparación

Con los valores V_D y V_T calculados, comparamos directamente el valor potencial de los derechos de uso de los datos frente a los derechos de televisión, proporcionando una base para la toma de decisiones estratégicas sobre dónde enfocar los recursos y las inversiones.

1) Calificación del criterio: Potencial de ingresos

Para calcular el potencial de ingresos del Cádiz CF basándonos en los ingresos de televisión de todos los equipos de fútbol de primera división, podemos realizar varios análisis estadísticos. Una forma sería calcular el ingreso medio y la mediana para establecer un punto de referencia estándar de ingresos de televisión. Además, podríamos calcular el rango intercuartílico para entender la distribución de los ingresos y determinar dónde se sitúa el Cádiz CF en relación con los demás equipos. Para la realización de estos cálculos nos hemos referenciado en el documento "*Reparto final 42 Clubes La Liga T. 2022-2023*", mencionado en el apartado 6.1.1 de metodología, documento que, por su naturaleza confidencial y datos sensibles, no se aporta como anexo.

Las estadísticas calculadas a partir de los ingresos de televisión de los equipos de fútbol de primera división son las siguientes:

- Media de ingresos: 64.92 millones
- Mediana de ingresos: 49.63 millones
- Rango intercuartílico: 18.15 millones

La mediana nos indica que la mitad de los equipos gana más de 49.63 millones y obviamente la otra menos de esa cantidad. El rango intercuartílico nos muestra la dispersión de los ingresos del medio 50% de los equipos, con un rango de 18.15 millones.

Para el Cádiz CF, que tiene ingresos de 43.247 millones, esto significa que se encuentra por debajo de la mediana de ingresos de televisión. Si consideramos que la media es significativamente más alta que la mediana, esto indica que hay equipos con ingresos muy altos que están elevando la media.

Para estimar el potencial de ingresos del Cádiz CF, podríamos analizar su posición relativa entre todos los equipos. Si el objetivo es alcanzar o superar la mediana de ingresos, el Cádiz CF tendría que aumentar sus ingresos de televisión en aproximadamente 6.38 millones. Si queremos evaluar su potencial para alcanzar la media, tendría que aumentar sus ingresos en 21.67 millones. Estas cifras son estimaciones basadas en los datos actuales y no tienen en cuenta factores externos como cambios en los contratos de televisión, el desempeño del equipo o cambios en la distribución de ingresos en el futuro.

Para establecer la calificación del criterio de "potencial de ingresos" en el desarrollo del modelo ADMC para la Evaluación Comparativa del Valor de los Derechos de Uso de Datos frente a los Derechos de Televisión en la Industria del Fútbol, necesitamos comparar los ingresos actuales de la gestión de datos del Cádiz CF con los potenciales ingresos por derechos de televisión, utilizando la información de la tabla proporcionada y la información previa de los ingresos de televisión.

De la tabla, tenemos los siguientes datos para los ingresos de la gestión del dato del Cádiz CF en los últimos 3 años:

30-jun-21: 9.828.000 €

30-jun-22: 12.347.000 €

30-jun-23: 14.163.000 €

El crecimiento medio del período 2020-2023 es del 20,17%.

Vamos a calcular el potencial de ingresos del Cádiz CF aplicando la tasa de crecimiento medio a sus ingresos actuales de la gestión del dato y compararemos esto con los ingresos promedio de televisión de los equipos de primera división que calculamos anteriormente. Esta comparación nos ayudará a establecer una calificación para el potencial de ingresos en una escala de 1 a 10.

Primero, calcularemos el potencial de ingresos de la gestión del dato para el próximo año, asumiendo que el crecimiento continúa a la misma tasa promedio.

El potencial de ingresos de la gestión del dato del Cádiz CF para el próximo año, asumiendo que el crecimiento continúa a la misma tasa promedio del 20.17%, sería de aproximadamente 17.019.677 €. Además, la tasa de crecimiento anualizada en los últimos 3 años es del 12.95%.

Para determinar la calificación del criterio "potencial de ingresos" para el Cádiz CF, consideraremos tanto el crecimiento histórico como el potencial basado en los datos actuales. Dado que los ingresos de la gestión del dato están mostrando una tendencia de crecimiento sólida y sostenida, y comparándolo con los ingresos por derechos de televisión que están por debajo de la media y mediana de la primera división, el Cádiz CF parece tener un buen potencial de ingresos a través de la gestión del dato.

Si consideramos que los ingresos promedio de televisión de los equipos de primera división son de 64.92 millones y la mediana es de 49.63 millones, mientras que el potencial de ingresos de la gestión del dato para el Cádiz CF es significativamente menor, la calificación en la escala de 1 a 10 debe reflejar esta diferencia. Por lo tanto, aunque el crecimiento en la gestión del dato es prometedor, la calificación en términos absolutos de potencial de ingresos sería menor en comparación con el potencial de los derechos de televisión, que son tradicionalmente la fuente de ingresos más significativa para los clubes de fútbol.

Basándome en esta información y en el análisis previo, proporcionaríamos la siguiente calificación:

Potencial de ingresos de la gestión del dato del Cádiz CF: 6/10

Esta calificación refleja un buen potencial de crecimiento, pero reconoce que los ingresos de la gestión del dato todavía no alcanzan los niveles que los derechos de televisión podrían ofrecer, aunque el potencial de crecimiento es significativo.

Para calificar el potencial de ingresos de televisión del Cádiz CF, debemos considerar el contexto de los ingresos de televisión de todos los equipos de la primera división. Anteriormente, determinamos que el Cádiz CF está por debajo de la mediana de ingresos de televisión, que es de 49.63 millones, con ingresos actuales de 43.247 millones.

Dado que los derechos de televisión son una de las principales fuentes de ingresos para los clubes de fútbol y que el Cádiz CF se encuentra por debajo de la mediana, su potencial para aumentar estos ingresos podría ser evaluado en función de varios factores, como el desempeño deportivo del equipo, la negociación de los contratos de televisión, y su popularidad o seguimiento en los medios. Sin embargo, sin una transformación significativa o una renegociación exitosa de contratos, es posible que el potencial de aumento de los ingresos de televisión sea limitado comparado con otros equipos que ya tienen una base más alta de ingresos de televisión.

Considerando que la media de ingresos de televisión es de 64.92 millones y la mediana es de 49.63 millones, y que el Cádiz CF está por debajo de estos valores, podríamos dar una calificación que refleje tanto la posición actual como el potencial de crecimiento.

Si bien el equipo tiene margen de mejora, su posición actual es relativamente baja en comparación con otros equipos, lo que sugiere que el potencial de crecimiento, aunque presente, no es tan alto como podría ser para otros equipos con una base de ingresos más alta.

Por lo tanto, podríamos calificar el potencial de ingresos de televisión del Cádiz CF como:

Potencial de ingresos de televisión del Cádiz CF: 5/10

Esta calificación sugiere que hay un potencial de mejora, pero también reconoce las limitaciones actuales y la competencia en la liga en términos de ingresos de televisión.

2/3) Calificaciones de los criterios: Alcance y audiencia y Engagement de los Aficionados

Los datos numéricos para establecer la correlación entre la tv y las redes sociales (RRSS) se presentan en el anexo 6, sobre la audiencia y los datos de las RRSS y su engagement en el periodo 2020-2024, cuya fuente son los datos oficiales que la liga genera a cada club.

Para analizar la correlación entre la evolución de la audiencia de TV y la evolución de los usuarios de redes sociales junto con su engagement, primero necesitamos organizar los datos en un formato que podamos analizar.

Luego, se ha calculado la correlación entre estos conjuntos de datos para entender cómo se relacionan entre sí. Dado que tenemos múltiples variables (audiencia de TV, número de seguidores en redes sociales, y engagement total), podemos calcular la correlación por pares para ver cómo cada par de variables se relaciona.

Los datos se pueden organizar de la siguiente manera:

Temporada	20/21	21/22	22/23	23/24
Audiencia de TV	118.855.455	127.011.389	133.322.399	132.242.780
Seguidores de RRSS	887.504	1.489.173	6.271.160	13.071.540
Engagement en RRSS	17.999.023	23.045.991	40.080.445	61.745.049

Tabla 33: Datos de audiencia TV, Seguidores RRSS, y Engagement en RRSS (Fuente: Elaboración propia).

Para simplificar, no incluiremos el cálculo del porcentaje de engagement (presente en los datos de origen) sobre seguidores en el análisis de correlación, ya que tanto el número de seguidores como el engagement ya están incluidos y este porcentaje es derivado de ellos.

Procederemos a calcular la correlación de Pearson para cada par de variables (Audiencia de TV vs. Seguidores en Redes Sociales, Audiencia de TV vs. Engagement en Redes Sociales, y Seguidores en Redes Sociales vs. Engagement en Redes Sociales) para entender cómo se relacionan entre sí. La correlación de Pearson varía entre -1 y 1, donde 1 indica una correlación positiva perfecta, -1 indica una correlación negativa perfecta, y 0 indica ninguna correlación.

Vamos a realizar estos cálculos.

Las correlaciones calculadas entre las variables son las siguientes:

- Audiencia de TV vs. Seguidores en Redes Sociales: 0.737, lo que indica una correlación positiva moderadamente fuerte. Esto sugiere que a medida que aumenta la audiencia de TV, también lo hace el número de seguidores en redes sociales, aunque no perfectamente.
- Audiencia de TV vs. Engagement en Redes Sociales: 0.787, lo que indica una correlación positiva fuerte. Esto sugiere que un aumento en la audiencia de TV está asociado con un aumento en el engagement en redes sociales, con una relación algo más fuerte que la anterior.
- Seguidores en Redes Sociales vs. Engagement en Redes Sociales: 0.997, lo que indica una correlación positiva casi perfecta. Esto significa que el número de seguidores en redes sociales está muy fuertemente asociado con el engagement generado, lo cual es esperado ya que generalmente a mayor número de seguidores, mayor el potencial de engagement.

Estos resultados sugieren que tanto la audiencia de TV como el número de seguidores en redes sociales están positivamente relacionados con el engagement en redes sociales. Además, la relación casi perfecta entre seguidores y engagement en redes sociales indica que estos dos factores están intrínsecamente conectados, donde un aumento en uno tiende a estar fuertemente asociado con un aumento en el otro.

Para analizar la correlación entre las tres variables simultáneamente (audiencia de TV, seguidores en redes sociales, y engagement en redes sociales), podemos usar un análisis multivariable, como el coeficiente de correlación de Pearson para cada par de variables, y, además, explorar métodos para entender la relación

trivariable. Sin embargo, la correlación de Pearson se aplica principalmente a pares de variables.

Dado que ya hemos calculado las correlaciones por pares, una aproximación inicial para entender la relación entre las tres variables de manera conjunta podría ser visualizar estas relaciones en un espacio tridimensional o mediante una matriz de correlación. Procederemos a calcular una matriz de correlación para las tres variables, lo cual nos dará una visión más clara de cómo cada par de variables se relaciona entre sí en el contexto de tener todas las variables consideradas juntas.

Vamos a calcular y visualizar esta matriz de correlación.

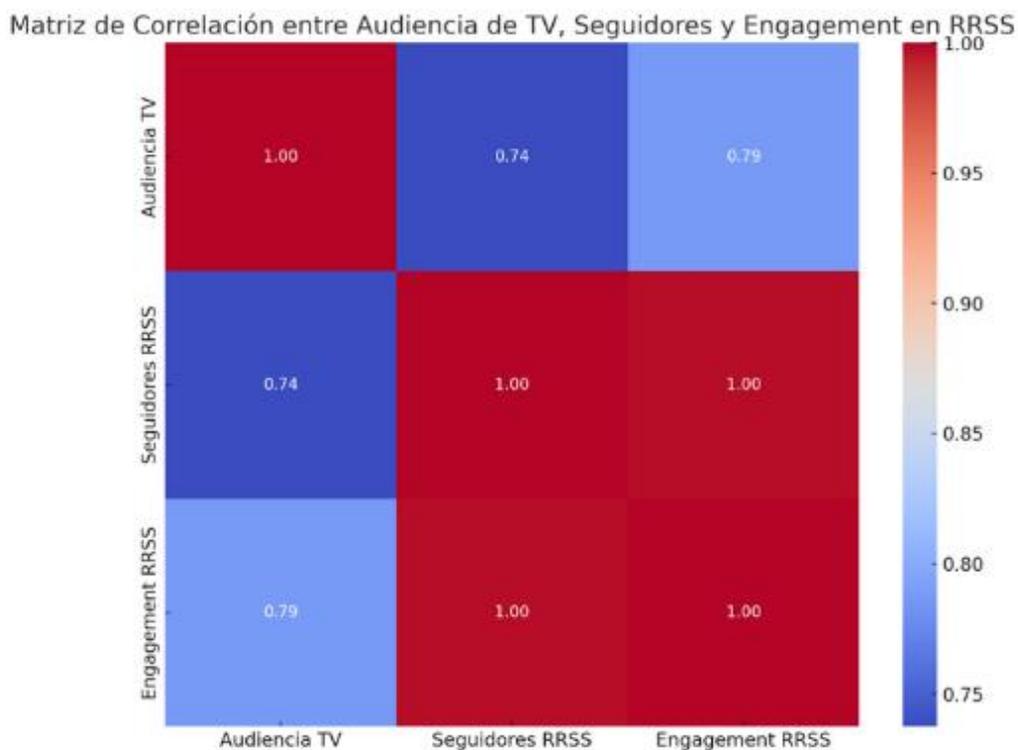


Gráfico 29: Matriz de correlación entre audiencias de tv, seguidores y engagement en rrs (Fuente: elaboración propia).

La matriz de correlación visualizada muestra las relaciones entre la audiencia de TV, los seguidores en redes sociales y el engagement en redes sociales, con cada celda mostrando el coeficiente de correlación de Pearson entre cada par de variables. Los valores cercanos a 1 o -1 indican una fuerte correlación positiva o negativa, respectivamente, mientras que los valores cercanos a 0 indican una falta de correlación lineal.

A partir de esta matriz, podemos observar que:

- Existe una correlación moderadamente fuerte y positiva entre la audiencia de TV y los seguidores en redes sociales (0.737), lo que sugiere que un aumento en la audiencia de TV tiende a asociarse con un aumento en el número de seguidores en redes sociales.
- Hay una correlación fuerte y positiva entre la audiencia de TV y el engagement en redes sociales (0.787), indicando que un incremento en la audiencia de TV está asociado con un incremento en el engagement en redes sociales.
- La correlación entre los seguidores en redes sociales y el engagement en redes sociales es casi perfecta (0.997), lo que confirma que estos dos factores están muy estrechamente relacionados.

Estos resultados sugieren que las estrategias que buscan aumentar la audiencia de TV podrían tener efectos positivos no solo en el crecimiento de la audiencia en redes sociales sino también en el nivel de engagement que se puede generar. Además, la relación casi perfecta entre seguidores y engagement en redes sociales enfatiza la importancia de construir y mantener una base sólida de seguidores para maximizar el engagement.

Para establecer las calificaciones de los criterios en el contexto del análisis de decisiones multicriterio (ADMC) para la Evaluación Comparativa del Valor de los Derechos de Uso de Datos Frente a los Derechos de Televisión en la Industria del Fútbol, utilizaremos una escala de 1 a 10, donde 1 indica una relevancia o eficacia mínima y 10 indica una relevancia o eficacia máxima. Vamos a evaluar cada criterio basándonos en la información proporcionada y en el análisis de correlación previo.

2) Criterio: Alcance y Audiencia

El **Alcance y Audiencia** se refiere al tamaño y alcance geográfico de la audiencia objetivo. Para los derechos de televisión, el alcance es amplio debido a la naturaleza accesible de la televisión en múltiples geografías y su capacidad para llegar a una audiencia masiva. En comparación, los datos de redes sociales pueden proporcionar insights sobre el alcance geográfico y el tamaño de la audiencia, pero su alcance efectivo puede estar limitado por la penetración de internet y el uso de plataformas específicas en diferentes regiones.

Dado el crecimiento constante de la audiencia de TV y la correlación positiva entre la audiencia de TV y los seguidores en redes sociales, podríamos argumentar que los **derechos de televisión** tienen un **alcance potencialmente más amplio y directo**. Sin embargo, las redes sociales ofrecen una plataforma para un alcance global inmediato, aunque su efectividad puede variar según la demografía.

Derechos de Televisión: 9/10. La televisión tradicionalmente ha tenido un alcance masivo y geográficamente diverso, especialmente en eventos deportivos importantes.

Uso de Datos de Redes Sociales: 7/10. Aunque el alcance es global, la penetración varía según la región y la demografía.

3) Criterio: Engagement de los Aficionados

El **Engagement de los Aficionados** mide la capacidad para fomentar una conexión más profunda con los aficionados. Los datos de redes sociales, especialmente el alto nivel de engagement y la correlación casi perfecta entre seguidores y engagement, indican que las plataformas digitales son excepcionalmente efectivas para interactuar con los aficionados de manera directa y personalizada. Los derechos de televisión, por otro lado, ofrecen una experiencia colectiva y unificada, pero pueden no proporcionar el mismo nivel de interacción personalizada o bidireccional que es posible a través de las redes sociales.

Derechos de Televisión: 6/10. Aunque los eventos deportivos en televisión generan altos niveles de audiencia y pasión, la interacción directa y personalizada con los aficionados es limitada.

Uso de Datos de Redes Sociales: 9/10. Las redes sociales permiten una interacción detallada y personalizada, potenciando un engagement profundo y significativo con los aficionados.

Esta evaluación resalta cómo cada aspecto ofrece ventajas únicas. Mientras que los derechos de televisión tienen una ventaja en términos de alcance y audiencia, el uso de datos de redes sociales sobresale en la capacidad para generar engagement profundo con los aficionados.

4) Calificaciones del criterio: Innovación y crecimiento

La innovación se refiere al desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, formatos de distribución, y modelos de negocio que pueden mejorar la experiencia de los espectadores, aumentar el alcance de las audiencias y generar nuevas fuentes de ingresos. El crecimiento implica la expansión de la base de fans, el aumento de la participación de mercado y el incremento sostenido de ingresos a través del tiempo, beneficiándose de las innovaciones implementadas.

La creación de una joint venture dedicada al desarrollo tecnológico, como "Sportian" (anteriormente denominada LaLiga Tech) supone una cesión por parte de los clubes para la centralización del desarrollo de la tecnología del fútbol en la liga e implica una mayor dependencia de esta para su desarrollo individual como club.

Con respecto al crecimiento de los derechos de tv estos pueden verse limitados por la saturación del mercado y los cambios en los hábitos de consumo de los espectadores, con una tendencia hacia el contenido digital y en streaming. Además, aunque la televisión ha incorporado tecnologías como la realidad aumentada para enriquecer las transmisiones, las oportunidades de innovación son relativamente maduras comparadas con los campos digitales y de datos.

Los derechos de uso de datos ofrecen un amplio potencial de crecimiento, impulsado por el avance tecnológico y la creciente demanda de contenido personalizado e interactivo. El espacio de los datos es intrínsecamente propenso a la innovación, permitiendo el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios que mejoran la experiencia del aficionado, la creación de plataformas como "Sportian" puede acelerar la innovación, facilitando la colaboración entre tecnológicas y la industria del deporte.

En resumen, mientras que los derechos de televisión continúan siendo una fuente de ingresos fundamental para la industria del fútbol, enfrentan desafíos en términos de crecimiento e innovación debido a la madurez del mercado y a los cambios en los patrones de consumo. Por otro lado, los derechos de uso de datos representan un área de rápido crecimiento y alta innovación, impulsados por las tendencias tecnológicas y las demandas de los consumidores por experiencias más ricas y personalizadas. La clave para las organizaciones de fútbol será encontrar un equilibrio estratégico que aproveche ambos aspectos, optimizando los ingresos tradicionales mientras se invierte en las tecnologías emergentes y en las oportunidades que estas presentan.

Dado que ambos pueden beneficiarse de la innovación, pero el crecimiento es potencialmente más impactante en los datos (mayor margen para escalar) los calificaremos:

Derechos de televisión con un 7 y los derechos de datos con un 9.

5) Calificaciones del criterio: Riesgo y volatilidad

La propuesta de la Superliga europea y el período de contratación de los derechos de televisión representan dos riesgos principales que pueden impactar significativamente en el valor y la sostenibilidad de las fuentes de ingresos de la industria del fútbol.

- Superliga europea:

Riesgo de Mercado: La creación de una Superliga puede alterar significativamente el mercado tradicional del fútbol, afectando la valoración de los derechos de televisión y de uso de datos. Un torneo cerrado puede limitar la audiencia a un

conjunto específico de equipos, reduciendo potencialmente el interés general en las competiciones existentes.

Riesgo Legal y Regulatorio: La oposición de organismos como la FIFA y la UEFA han llevado a batallas legales y restricciones regulatorias, afectando la viabilidad de la Superliga.

- Período de Contratación de los Derechos de TV:

Riesgo de Volatilidad del Mercado: Los contratos de larga duración, como son actualmente los derechos de tv, pueden ser arriesgados en un entorno mediático rápidamente cambiante, si bien, a su vez generan periodos de estabilidad desde los cuales adaptarse a las preferencias de consumo y la evolución de las tecnologías.

Riesgo Financiero: Adaptar los compromisos financieros a largo plazo de cada club a los periodos contratados globalmente es esencial para evitar impactar negativamente en la liquidez y en la capacidad de inversión de los clubes y la liga en su conjunto.

La incertidumbre puede verse como un factor negativo, así que un nivel de incertidumbre del 50% podría traducirse en una calificación baja para ambos; sin embargo, los datos, siendo más recientes, que requieren de inversión para la generación de ingresos por parte del club y son potencialmente más volátiles, podrían tener una calificación más baja.

Derechos de televisión = 6, Derechos de datos = 4.

6) Calificaciones del criterio: Rendimiento deportivo

Criterio que evalúa cómo el éxito en el campo de juego afecta el valor percibido y real de los derechos. Ponemos como ejemplo el desempeño deportivo del Girona en esta temporada 23/24 en la liga española, siendo un equipo históricamente comparable al Cádiz CF.

Manteniéndose el mismo importe de derechos de TV a repartir de forma global para toda la competición, si el Girona finalizase la temporada T23-24 en la 3ª

posición en la que se encuentra actualmente pasaría a percibir 13,8 millones de euros más por derechos de televisión. (El Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de Retransmisión Televisivos., 2015). En términos porcentuales representaría un incremento de los ingresos televisivos cercanos al 33%.

Cada posición en la clasificación deportiva tiene un peso en el reparto de los ingresos generados a través de la LFP en el apartado de los resultados deportivos que representa un 25% de los ingresos totales, además se tiene en cuenta la posición de las cinco últimas temporadas teniendo las dos últimas mayor peso que las tres restantes.

El éxito deportivo atrae a más aficionados, aumenta la venta de entradas, mercancía y, crucialmente, mejora la negociación de contratos de patrocinio y derechos de televisión. Un equipo que gana títulos o compite en torneos internacionales tiene un mayor atractivo comercial. El rendimiento deportivo no solo incrementa los ingresos directos de los derechos de televisión, sino que también mejora la visibilidad de los patrocinadores, generando más oportunidades de ingresos comerciales.

La relación entre el rendimiento deportivo y la gestión de derechos de uso de datos y de televisión es intrínsecamente compleja. Ambos tienen el potencial de mejorar significativamente el rendimiento en el campo, lo que a su vez puede aumentar los ingresos. Sin embargo, la clave está en equilibrar las inversiones de manera que se maximicen ambos tipos de derechos, asegurando un ciclo virtuoso de éxito deportivo y crecimiento financiero sostenible.

El rendimiento deportivo se califica más alto para los derechos de televisión debido a su impacto directo en la audiencia y engagement de las transmisiones en vivo.

Derechos de televisión = 9, Derechos de datos = 7.

Asignamos calificaciones a cada criterio para los derechos de uso de los datos y los derechos de televisión.

Criterios	Datos	TV
Potencial de ingresos	6	5
Audiencia objetivo	7	9
Engagement de los aficionados	9	6
Innovación y crecimiento	9	7
Riesgo y volatilidad	4	6
Rendimiento deportivo	7	9

Tabla 34: Calificaciones para los derechos de uso de los dato y de TV. (Fuente: Elaboración propia).

Cálculo de Valores Compuestos

$$V_D = 0.20(6) + 0.10(7) + 0.10(9) + 0.15(9) + 0.15(4) + 0.30(7) = \mathbf{6.85} = V_D$$

$$V_T = 0.20(5) + 0.10(9) + 0.10(6) + 0.15(7) + 0.15(6) + 0.30(9) = \mathbf{7.15} = V_T$$

Los valores compuestos calculados para cada opción según el modelo ADMC son los siguientes:

- Derechos de uso de datos: 6.85
- Derechos de televisión: 7.15

Estos valores compuestos son el resultado de sumar el producto de cada calificación por su peso correspondiente. La interpretación de estos resultados es la siguiente:

El valor compuesto más alto para los derechos de televisión indica que, según los criterios y pesos establecidos, estos tienen un valor ligeramente superior en comparación con los derechos de uso de datos en la industria del fútbol. Esto puede reflejar la alta importancia dada al rendimiento deportivo y a la audiencia objetivo, donde los derechos de televisión tienen calificaciones más altas.

Aunque los derechos de uso de datos tienen una calificación alta en innovación y crecimiento y en engagement de los aficionados, su menor calificación en potencial de ingresos y rendimiento deportivo, que son los criterios con mayor peso, limita su valor compuesto total en comparación con los derechos de televisión.

En resumen, el modelo ADMC sugiere que, aunque los derechos de uso de datos son importantes y tienen un gran potencial, especialmente en áreas de innovación y engagement con los aficionados, los derechos de televisión todavía

se consideran más valiosos en general, debido a su influencia en el rendimiento deportivo y la amplia audiencia que alcanzan.

Como se puede comprobar lo verdaderamente relevante del modelo diseñado y definido viene por el establecimiento de las dimensiones, con las cuales conforme se va trabajando se adaptan a la realidad de cada club o liga que las gestione. En esta investigación hemos aportado **un establecimiento de dimensiones que pueden servir de base inicial para la extrapolación** a cualquier club o competición que la aplique.

La efectividad de un modelo de Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC) en el contexto de un club de fútbol o liga deportiva descansa en gran medida en la selección y definición adecuada de las dimensiones o criterios que se utilizarán para la evaluación. Estas dimensiones deben ser relevantes para la organización y deben reflejar sus objetivos estratégicos, culturales, financieros y deportivos, **aspectos estos que se cumplen totalmente en el caso de las dimensiones establecidas en este modelo de aplicación a la industria del fútbol.**

Con posterioridad, la aplicación efectiva del ADMC depende de la capacidad de ajustar las calificaciones de los criterios de acuerdo con las necesidades específicas y el contexto del club o la competición. Cada club tiene su propia cultura, objetivos estratégicos, recursos y limitaciones, lo que significa que los criterios de evaluación deben personalizarse para reflejar estos aspectos únicos. No es objeto de **esta investigación** que la valoración establecida en este modelo sirva para todos los clubes, pero **si sirve de base para la adaptación a cada realidad y que se realice su propio cálculo.**

El ADMC ofrece un marco estructurado para evaluar opciones complejas. Sin embargo, la efectividad del modelo depende de que las calificaciones de los criterios se ajusten de manera precisa y reflexiva a la realidad única de cada club o competición. Para comprobar la relevancia del modelo diseñado, se puede llevar a cabo una serie de ejercicios de validación que incluyan pruebas de estrés, análisis de escenarios y la comparación con modelos alternativos o decisiones históricas. La consistencia en los resultados y la capacidad del modelo para prever y adaptarse a las condiciones cambiantes confirmarán su validez y relevancia para el club o liga específica.

10. Modelo de Valoración del dato

A continuación, se desarrolla un primer intento en la literatura para evaluar el valor potencial de los derechos sobre los datos en la industria del fútbol. La idea fundamental es que este sea un primer intento de generalizar a la industria del fútbol lo estudiado a fondo en el anterior caso de estudio para un club con unas características específicas.

Para ello, usaremos el análisis de decisiones multicriterio, usando como benchmark las valoraciones de los derechos de TV, que sí podemos observar. Estos derechos se negocian entre partes (LaLiga y operadores), su precio está sometido a la ley de la oferta y la demanda, y por tanto el valor resultante de la negociación representa el valor de mercado de dichos derechos.

La evaluación comparativa entre el valor de los derechos de uso de datos y los derechos de televisión en la industria del fútbol, a través del Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC), ofrece un enfoque holístico para maximizar el valor y la rentabilidad de los activos de las entidades futbolísticas en un entorno mediático y tecnológicamente en constante evolución. Sin embargo, este análisis conlleva ciertas limitaciones y reservas inherentes a su metodología y a los criterios considerados, tales como el potencial de ingresos, la audiencia objetivo, el engagement de los aficionados, la innovación y crecimiento, el riesgo y volatilidad, y el rendimiento deportivo.

Primero, la subjetividad en la ponderación de los criterios puede influir significativamente en los resultados del ADMC. La importancia asignada a cada criterio varía según la perspectiva de los evaluadores, lo que podría llevar a interpretaciones sesgadas o a la sobrevaloración de ciertos aspectos en detrimento de otros.

Además, la disponibilidad y calidad de los datos representan una limitación crítica. La evaluación precisa del valor de los derechos de uso de datos y los derechos de televisión requiere información detallada y actualizada, que no siempre está accesible o es uniforme entre diferentes entidades y mercados.

Otra reserva importante es la capacidad del ADMC para adaptarse a cambios rápidos en el entorno mediático y tecnológico. La industria del fútbol está sujeta a evoluciones tecnológicas aceleradas y a fluctuaciones en los comportamientos de los consumidores, lo que puede afectar la relevancia de los criterios seleccionados o sus ponderaciones a lo largo del tiempo.

La volatilidad del rendimiento deportivo y su impacto en los criterios como el engagement de los aficionados y el potencial de ingresos también plantea un desafío. Estos factores son inherentemente impredecibles y pueden variar significativamente de una temporada a otra, lo que dificulta la realización de proyecciones a largo plazo.

Finalmente, la complejidad del ADMC y la necesidad de experticia especializada para su implementación adecuada pueden limitar su accesibilidad para algunas entidades de fútbol, especialmente aquellas con recursos limitados.

En resumen, mientras que el ADMC proporciona una herramienta valiosa para la evaluación comparativa en la industria del fútbol, es fundamental reconocer sus limitaciones y reservas para interpretar sus resultados de manera informada y efectiva. Así pues, incluso con las enormes limitaciones ya mencionadas, este estudio trata de hacer una primera aproximación al valor generado por los datos en la industria del fútbol.

Interpretación

Con las ponderaciones ajustadas, el valor compuesto para los derechos de uso de los datos es 6.85, mientras que para los derechos de televisión es 7.15. Este resultado indica que, bajo este conjunto de ponderaciones que enfatizan especialmente el rendimiento deportivo y el potencial de ingresos, los derechos de televisión siguen teniendo un valor mayor en comparación con los derechos de uso de los datos.

El impacto del rendimiento deportivo, siendo el criterio más ponderado, favorece a los derechos de televisión, lo que refleja su relación directa con el éxito deportivo y su atractivo para una amplia audiencia.

Reflexión Final

Este cálculo demuestra cómo la asignación de ponderaciones basadas en la estrategia y los objetivos organizacionales puede influir significativamente en la evaluación del valor de diferentes activos o derechos. En este caso, la mayor ponderación dada al rendimiento deportivo destaca la importancia del éxito en el campo para la valoración de los derechos de televisión y, en menor medida, para los derechos de uso de los datos. La metodología ADMC proporciona una herramienta flexible para evaluar opciones estratégicas, permitiendo a las organizaciones ajustar ponderaciones y calificaciones según cambian sus prioridades y el entorno del mercado.

Aplicación cuantitativa con los ingresos de los derechos de televisión

Para calcular el valor económico de los derechos de los datos basándonos en la serie histórica de los derechos televisivos y en los valores compuestos ajustados según el Análisis de Decisiones Multi-Criterio (ADMC), utilizaremos la relación proporcional establecida entre los valores compuestos de los derechos de uso de los datos y los derechos de televisión, junto con el valor histórico de estos últimos.

Dado que:

El valor compuesto para los derechos de televisión es de 7.15.

El valor compuesto para los derechos de uso de los datos es de 6.85.

La serie histórica para los derechos televisivos la estimamos en 1.800 millones

Estos datos han sido extraídos de los documentos relacionados en el apartado 6.1.1 de metodología, documentos que, por su naturaleza confidencial y datos sensibles, no se aportan como anexo.

El valor económico de los derechos de los datos (V_D) se puede estimar utilizando la proporción entre los valores compuestos y aplicándola al valor económico conocido de los derechos televisivos.

$$V_D/1800 \text{ millones} = 6.85/7.15$$

Despejando V_D , obtenemos:

$$V_D = (6.85/7.15) \times 1800 \text{ millones}$$

$V_D \approx 1724.48$ millones

Por lo tanto, basándonos en la relación proporcional entre los valores compuestos ajustados por el ADMC y el valor histórico de los derechos televisivos, el valor económico estimado de los derechos de los datos sería de aproximadamente 1724.48 millones. Esta estimación sugiere que, aunque los derechos de televisión tienen un valor compuesto mayor, los derechos de uso de los datos representan una parte significativa del valor total en la industria del fútbol, lo que subraya su importancia creciente como fuente de ingresos y su potencial estratégico.

El ADMC es una herramienta poderosa y flexible que puede adaptarse a una amplia variedad de situaciones de decisión. Su aplicación cuidadosa puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones en contextos complejos y multifacéticos. Como hemos visto en el entorno tan complejo en el que nos encontramos con respecto a la gestión del dato la variabilidad de las asunciones han de ir adaptándose a las realidades que el mercado vaya mostrando.

Hemos tratado de mostrar una metodología relativamente simple para ir comprendiendo el mercado del dato en la industria del fútbol que es de tan reciente aplicación como ya hemos comentado en esta investigación.

Avanzar en otras metodologías de cálculo será un ejercicio en próximas investigaciones, también derivado del crecimiento del big data del propio sector. Un ejemplo destacado de un sistema prospectivo moderno es la prospectiva estratégica basada en IA, que combina técnicas de inteligencia artificial con análisis prospectivo para predecir tendencias futuras, evaluar posibles escenarios y sus implicaciones.

Es posible que este valor de negociación de los derechos de TV que se usa como benchmark ya incluya cierto componente de valor por la explotación de datos. No obstante, una de las conclusiones importantes de este estudio es que este valor es prácticamente residual con respecto al potencial de los datos de generar valor en la industria mediante vías ajenas a la comercialización televisiva.

CAPÍTULO 8: VALIDEZ EXTERNA EN LOS CLUBES Y ORIENTACIONES FUTURAS

Validez externa en los Clubes

En el vertiginoso mundo del fútbol, donde la pasión de los aficionados choca con los intereses comerciales, la valoración de activos se convierte en un ejercicio complejo y multifacético. En este contexto, el análisis de los derechos de uso de datos emerge como un campo de estudio cada vez más relevante, ofreciendo nuevas oportunidades y desafíos en comparación con los tradicionales derechos televisivos. Sin embargo, al sumergirse en este análisis, surgen una serie de dudas y certezas que requieren un examen cuidadoso y reflexivo.

Es por todo ello que la extrapolación de un modelo de valoración que surge de un desarrollo teórico básico y aplicación práctica en un caso de estudio nos genere también una serie de dudas y certezas, sobre las cuales vamos a reflexionar.

Finalmente, ese es el objetivo de esta investigación, mostrar el inicio de un camino más que necesario para una industria como la del fútbol que crece y mueve cantidades ingentes de dinero, además de la importancia social que tiene.

Dudas: Explorando los Desafíos

El primer interrogante que surge es el alcance y la precisión de la valoración de los derechos de uso de datos. A diferencia de los derechos televisivos, cuya valoración se basa en métricas establecidas y datos históricos tangibles, la valoración de los datos es más abstracta y subjetiva. ¿Cómo se cuantifica el valor de los datos en un mercado en constante evolución? ¿Qué métricas y metodologías son las más adecuadas para este propósito?

El conocimiento que cada uno tiene de su propia realidad en cada caso podrá valorar la aplicación que los elementos de la valoración realizada en este estudio y los ejemplos concretos del caso de estudio.

Otro aspecto que genera incertidumbre es la naturaleza misma de los datos en el contexto del fútbol. ¿Qué tipos de datos son los más relevantes y valiosos en este entorno? ¿Cómo se gestionan y utilizan estos datos de manera ética y

responsable, especialmente en un contexto donde la privacidad y la protección de datos son preocupaciones crecientes?

Además, surge la cuestión de la accesibilidad y disponibilidad de los datos. ¿Qué grado de acceso tienen los diferentes actores del fútbol a estos datos? ¿Existe equidad en el acceso o hay desigualdades que podrían distorsionar la valoración? Como ya hemos comentado hasta la saciedad la importancia de la propiedad del dato, que genera un plus añadido y coloca al club o entidad pertinente con una clara ventaja estratégica.

Certezas: Reconociendo el Potencial y la Importancia

A pesar de estas dudas, existen ciertas certezas que respaldan la importancia y el potencial de la valoración de los derechos de uso de datos en comparación con los derechos televisivos.

En primer lugar, está claro que los datos están transformando la industria del fútbol en múltiples niveles. Desde la toma de decisiones tácticas en el campo hasta la personalización de la experiencia del aficionado fuera de él, los datos están impulsando la innovación y creando nuevas oportunidades de negocio.

La principal certeza es que no hay discusión, la gestión del dato es una obligación para la supervivencia en este sector y ya es tarde para no haber comenzado todavía. Este modelo y caso de estudio debe servir para ese ejercicio reflexivo de en qué punto se encuentra mi club en este momento.

Además, la valoración de los datos refleja la creciente importancia de la digitalización en el deporte. A medida que el mundo se vuelve cada vez más conectado, el poder de los datos como activo estratégico solo aumentará, lo que subraya la necesidad de comprender y valorar adecuadamente estos activos.

Perspectivas Futuras: Explorando el Camino por Delante

A medida que navegamos entre dudas y certezas en la valoración de los derechos de uso de datos en comparación con los derechos televisivos, es crucial adoptar un enfoque cauteloso pero ambicioso hacia el futuro.

En primer lugar, es fundamental continuar investigando y desarrollando metodologías sólidas para valorar los datos de manera precisa y justa. Esto requerirá colaboración entre académicos, profesionales de la industria y reguladores para establecer estándares y mejores prácticas.

Además, es importante fomentar la transparencia y la equidad en el acceso a los datos, asegurando que todos los actores del fútbol tengan la oportunidad de beneficiarse de su valor potencial. Esto requerirá un compromiso tanto de las organizaciones deportivas como de las autoridades reguladoras para garantizar una gobernanza adecuada de los datos.

En última instancia, al abordar estas dudas y certezas, podemos construir un futuro donde la valoración de los derechos de uso de datos en el fútbol no solo sea precisa y justa, sino también impulsora de la innovación y el crecimiento sostenible en la industria del deporte más apasionante del mundo.

Uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo futuro de la valoración de los datos en el fútbol es la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes actores del ecosistema futbolístico. Esto incluye a clubes, ligas, organismos reguladores, empresas tecnológicas y académicos. Al trabajar juntos, estos actores pueden compartir mejores prácticas, datos y experiencias, lo que contribuirá a una comprensión más completa y precisa del valor de los datos en el fútbol.

Además, es importante reconocer que la valoración de los datos en el fútbol va más allá de simplemente asignar un valor monetario a los activos digitales. También implica comprender cómo estos datos pueden utilizarse de manera efectiva para mejorar el rendimiento deportivo, aumentar la participación de los aficionados y generar nuevas fuentes de ingresos. Por lo tanto, cualquier enfoque de valoración debe considerar no solo el valor financiero de los datos, sino también su valor estratégico y operativo.

Otro aspecto crucial es el desarrollo de estándares y marcos regulatorios claros y coherentes en torno a la recopilación, el almacenamiento y el uso de datos en el fútbol. Esto ayudará a garantizar la protección de la privacidad de los aficionados, así como la integridad y la confidencialidad de los datos. Al mismo tiempo, estos

estándares deben ser lo suficientemente flexibles como para fomentar la innovación y la experimentación en el uso de datos en el fútbol.

Además, es esencial invertir en infraestructura tecnológica y capacidades analíticas para maximizar el valor de los datos en el fútbol. Esto incluye el desarrollo de plataformas de análisis de datos avanzadas, la formación de personal especializado en análisis de datos y la adopción de tecnologías emergentes como el aprendizaje automático y la inteligencia artificial. Al aprovechar al máximo estas herramientas y recursos, los clubes y las ligas pueden obtener insights más profundos y significativos de sus datos, lo que les permitirá tomar decisiones más informadas y estratégicas.

En resumen, el futuro de la valoración de los derechos de uso de datos en el fútbol depende de la colaboración, la innovación y el compromiso con la excelencia en el análisis de datos. Al trabajar juntos para desarrollar metodologías sólidas, establecer estándares y marcos regulatorios claros, y aprovechar al máximo la tecnología disponible, podemos construir un futuro donde los datos se conviertan en un activo invaluable para el fútbol, impulsando el crecimiento y la excelencia en la industria del deporte más apasionante del mundo.

Este estudio es un primer paso, más bien, una invitación al desarrollo de metodología y de foros de discusión sobre un elemento estratégico y vital para todos los clubes profesionales de fútbol y para la industria en su conjunto. Si hemos logrado el pensamiento estructurado sobre esta materia ya estamos logrando algo del objetivo de este estudio.

Limitaciones y orientaciones futuras

En un principio, el objeto de esta investigación pretendía centrarse en la evaluación del valor de los datos en los dispositivos IOT (internet of things) usados por los deportistas profesionales, tanto en los entrenamientos como en las competiciones. Como se pudo ir descubriendo según avanzaba la investigación el verbo "pretendía" está magníficamente usado, por el carácter pretencioso que suponemos, al menos en el inicio tiene toda investigación, y en este caso lo tenía sin ninguna duda.

El estado del arte de los dispositivos, la realidad de aplicación de dichos dispositivos y la propia evolución constante que están teniendo, nos muestran cual es la orientación futura de manera clara, pero impide en todo caso que en este momento la investigación tenga un mínimo rigor a la hora de proyectar una valoración de datos de dispositivos que todavía están en proceso de validación o ni siquiera existen todavía.

Por lo tanto, las limitaciones de primer orden son de carácter tecnológico y están referidas al estado del arte de la tecnología como fuente por la que se obtienen los datos, por lo tanto, cualquier evolución tecnológica en orden al origen de los datos transformará de modo de forma significativa el estudio realizado.

En nuestro caso para esta investigación nos hemos limitado a analizar la tecnología que mide los datos derivados de las retransmisiones televisivas, debido fundamentalmente a su aplicación inmediata y a la capacidad de poder valorar los datos que se producen en el día de hoy.

Avanzando sobre las limitaciones y las futuras Orientaciones en la Investigación sobre los datos en la Industria del Fútbol, esta, como ya sabemos está en constante evolución, impulsada por la digitalización y la creciente importancia de los datos. En los últimos años, se ha prestado una atención creciente a la valoración de los derechos de uso de datos en el fútbol, con el objetivo de comprender mejor el impacto y el valor de estos activos digitales. Sin embargo, a pesar de los avances realizados en este campo, todavía existen limitaciones importantes en la investigación actual, así como oportunidades para futuras investigaciones.

Limitaciones de la investigación actual

Falta de Datos Estandarizados: Una de las principales limitaciones en la investigación sobre los derechos de uso de datos en el fútbol es la falta de datos estandarizados y accesibles. Muchos estudios se basan en datos proporcionados por organizaciones deportivas o empresas privadas, lo que dificulta la comparabilidad y la replicabilidad de los resultados.

Enfoque Limitado: Muchos estudios se centran en aspectos específicos de la valoración de los datos, como el análisis de datos de rendimiento deportivo o la valoración financiera de los derechos de uso de datos. Esto puede limitar nuestra comprensión general del valor y el impacto de los datos en la industria del fútbol.

Falta de Perspectiva Holística: Otro desafío importante es la falta de una perspectiva holística en la investigación sobre los derechos de uso de datos en el fútbol. Muchos estudios se centran únicamente en los aspectos económicos o comerciales de la valoración de los datos, sin tener en cuenta otros factores importantes, como el impacto social o ético.

Escasez de Estudios Longitudinales: La mayoría de los estudios existentes son transversales, lo que significa que solo examinan los datos en un momento específico en el tiempo. Esto dificulta la comprensión de cómo cambia el valor de los datos con el tiempo y cómo se ven afectadas las tendencias a largo plazo.

Limitaciones Metodológicas: Algunos estudios pueden verse limitados por las metodologías utilizadas para valorar los datos. Por ejemplo, algunos enfoques pueden no tener en cuenta la complejidad y la dinámica del mercado del fútbol, lo que puede conducir a estimaciones inexactas del valor de los datos.

Orientaciones Futuras para la Investigación

Establecimiento de Estándares de Datos: Una orientación clave para futuras investigaciones es el establecimiento de estándares de datos en la industria del fútbol. Esto podría implicar la creación de bases de datos estandarizadas y accesibles que contengan una amplia gama de datos relevantes para la valoración de los derechos de uso de datos.

Enfoque Interdisciplinario: Se necesita un enfoque interdisciplinario para abordar las complejidades de la valoración de los datos en el fútbol. Esto podría implicar la colaboración entre investigadores en campos como la economía, la ciencia de datos, la sociología y la ética para desarrollar un enfoque integral para la investigación en este campo.

Estudios Longitudinales: Se necesitan más estudios longitudinales que sigan el valor y el impacto de los datos en el fútbol a lo largo del tiempo. Esto permitiría una comprensión más completa de cómo cambia el valor de los datos con el tiempo y cómo se ven afectadas las tendencias a largo plazo.

Exploración de Nuevos Enfoques Metodológicos: Se deben explorar nuevos enfoques metodológicos para la valoración de los datos en el fútbol. Esto podría incluir el desarrollo de modelos de aprendizaje automático y técnicas de análisis de redes para comprender mejor la complejidad de los datos en el fútbol.

Consideración de Factores Sociales y Éticos: Finalmente, es importante que la investigación futura considere los aspectos sociales y éticos de la valoración de los datos en el fútbol. Esto incluye cuestiones relacionadas con la privacidad de los datos, la equidad en el acceso a los datos y el impacto social del uso de datos en el deporte.

11. Conclusiones

En resumen, si bien ha habido avances significativos en la investigación sobre los derechos de uso de datos en la industria del fútbol, todavía existen importantes limitaciones que deben abordarse. Al adoptar un enfoque interdisciplinario, establecer estándares de datos y explorar nuevas metodologías, podemos avanzar hacia una comprensión más completa y precisa del valor y el impacto de los datos en el fútbol. Un **enfoque holístico** es crucial para valorar los datos, considerando no solo el impacto financiero sino también el operativo, estratégico y social.

Una de las conclusiones más importantes a las que llega el presente estudio es la de un cambio inminente e irreversible en el modelo de gestión empresarial de la industria del fútbol. Este nuevo modelo de negocio viene propiciado, e impulsado, por modelos de gestión de datos que abran nuevos horizontes para la captación de ingresos que no se limiten a las vías clásicas como los derechos de TV. Los datos no solo se reconocen como un recurso valioso, sino que también son considerados un motor crítico para la innovación (aplicación de la IA), la eficiencia y el crecimiento económico, siendo en el fútbol un imperativo, ya no una recomendación. Los clubes están obligados a adoptar una mentalidad

orientada a los datos y utilizar las herramientas de IA como estrategia, no ya de crecimiento, sino de supervivencia. El uso estratégico de los datos puede generar un valor añadido significativo, tanto **en términos de rentabilidad como en la gestión de riesgos**.

La **relación simbiótica entre los datos y la inteligencia artificial (IA)** es fundamental para impulsar la innovación y la transformación en diversas esferas, la gestión de datos ha transformado profundamente el modelo de gestión empresarial, colocando el análisis y la inteligencia de datos en el corazón de la estrategia empresarial. En la industria del fútbol, la gestión eficaz de los datos y la aplicación de la IA no son solo una cuestión de eficiencia operativa, sino una estrategia clave para el éxito. A efectos de alarma sobre este punto, es crucial mantener un equilibrio ético y legal en la recopilación y uso de datos, respetando la privacidad y la seguridad de los fans.

El análisis desarrollado en este trabajo hace también evidente que existe un cambio sustancial en los hábitos de consumo de medios. Las plataformas OTT están emergiendo como una fuerza transformadora en la industria del deporte en general y del fútbol en particular, alterando cómo se consume y distribuye el contenido. Los Millennials y la Generación Z están a la vanguardia en la adopción de estos servicios, prefiriendo las OTT y las redes sociales sobre la televisión tradicional. **La industria del fútbol debe estar preparada para adaptarse** a las tendencias cambiantes de consumo y distribución, especialmente hacia plataformas digitales y OTTs.

Finalmente, se ha mostrado que las principales fuentes de valor que impulsan los ingresos generados por la explotación de derechos de TV son comunes a las de los potenciales ingresos derivados de la aplicación de modelos de gestión de datos (y por tanto, del valor de sus derechos). Estas fuentes descansan, entre otras variables, sobre la popularidad del fútbol y su importancia en la sociedad, la integración tecnológica o la monetización de contenidos. Entender estas fuentes de valor, el papel que cada actor de la industria tiene que jugar en ellas, así como el impacto de nuevas tecnologías en su capacidad de generación de valor añadido es absolutamente fundamental para el desarrollo futuro de la industria.

El **Caso de Estudio del Cádiz C.F.** expone como se ha implementado un enfoque de gestión de datos y IA para superar las limitaciones económicas y estructurales, viendo su evolución en los 3 últimos años. El estudio concluye que la gestión de datos y la adopción de tecnologías de IA son catalizadores para la transformación de un equipo de fútbol, con el Cádiz C.F., sirviendo como un modelo de ejemplo de adaptación digital y gestión de datos.

Los criterios evaluados en este modelo incluyen potencial de ingresos, alcance y audiencia, engagement de los aficionados, innovación y crecimiento, riesgo y volatilidad, y rendimiento deportivo. **Cada club** luego **tendrá su propia realidad** y estudiará en que dimensiones del modelo es más fuerte y en cual más débil. Las dimensiones utilizadas en este modelo se han seleccionado cuidadosamente para ser aplicables de forma general en la industria del fútbol, con la capacidad de ser ajustadas y **personalizadas para cada club o competición específica**.

En conclusión, este estudio avanza una primera metodología para entender e identificar las fuentes de creación de valor de la gestión de datos en la industria del fútbol. Si bien este modelo tiene importantes limitaciones, es un primer paso importante y necesario para evaluar el potencial de la gestión del dato en la industria. Incluso partiendo de este modelo simple, los resultados de este estudio tienen repercusiones claras sobre la industria del fútbol, y pretende llamar la atención de sus actores, particularmente clubes y asociaciones profesionales, sobre la necesidad de adaptación a un nuevo modelo de gestión de forma inminente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Calderón, Adeliño Recasens, A., & Carretero Nevado, A. (2017). *La guerra del Fútbol: regulación, adquisición y explotación de los derechos para las retransmisiones televisivas del fútbol en España, de la llegada de la TV privada hasta hoy*. <http://www.derecom.com/derecom/>

Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569–587. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820062>

Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gámez, M. A. (2020). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*, 22(9). <https://doi.org/10.3390/E22091056>

Alcolea-Díaz, G., & García-Santamaría, J.-V. (2019). Los derechos audiovisuales del fútbol en España en la era digital: entre la televisión de pago y el streaming. *Latina, Revista de Comunicación*, 74, 734–747. <https://doi.org/10.4185/RLCS>

Alonso-Arévalo, J. (2018). La gestión de datos de investigación en el horizonte de las bibliotecas universitarias y de investigación. *Cuadernos de Documentación Multimedia*, 30, 75–88. <https://doi.org/10.5209/cdmu.62806>

Anderson & Sally (2014). *The numbers game: why everything you know about football is wrong*. Penguin books.

Ankersen, R. (2015). *The gold mine effect: crack the secrets of high performance*. Icon Books.

Asselin, M. E., & Harper, M. (2014). "Revisiting the Delphi technique: Implications for Nursing professional development". *Journal for Nurses in Professional Development*, 30(1), 11–15.

Avcı, P., & Bayrakdar, A. (2023). Revolutionizing Sport - How Technology is Changing the Sports Industry? In *The Use of Developing Technology in Sports*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub315.c1476>

Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial Intelligence, Firm Growth, and Product Innovation. *Journal of Financials Economics*, 151. <https://ssrn.com/abstract=3651052>

Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer and Society*, 20(4), 660–674.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1379399>

Bonaut Iriarte, J. (2010). “El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP)” en *Comunicación & Sociedad* 23(2), pp. 71-96.

Bruner, R. (2009). *Deals from Hell: M&A Lessons that rise above the ashes*. Wiley.

Buck, C., & Ifland, S. (2023). *Toward an Enduring Football Economy: A Business Model Taxonomy for Europe’s Professional Football Clubs*.

Cababie, P. (2017). *Análisis de la Política de Protección General de Datos en Europa (GPDR General Data Protection Regulation): consecuencias, compatibilidad, implementación y casos particulares de GDPR*.

Cabero, J. & Infante, A. (2014): “Empleo del Método Delphi y su empleo en Lya Investigación en Comunicación y Educación”. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48, 1–16

Calzada, E. (2012). *Show me the money!: cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo*. Libros de Cabecera.

Chavanat, N. (2015). *Marketing du football*. Económica

Chiou, L., & Tucker, C. (2017). *Search engines and data retention: Implications for privacy and antitrust* (No. w23815). National Bureau of Economic Research.

Christensen, C.M. (2020). *Competir contra la suerte: La historia de la innovación y la elección del cliente*.

De Montey, M. (2016). *Aplicación de las nuevas tecnologías digitales y del e-marketing en los clubs de fútbol*. Universitat Politècnica de Catalunya.

Del Corral, J., & Gómez-González, C. (2017). El uso de datos en la Economía del Deporte. Mirando hacia el futuro. In *El uso de datos en la Economía del Deporte. Mirando hacia el futuro*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
https://doi.org/10.18239/jor_11.2017.03

Deschamps J.P. (2009). *Innovation leaders: How senior executives stimulate, Steer and Sustain Innovation*. Jossey-Bass.

Díaz-Canel Bermúdez, M., Delgado, M., & Li, F. (2020). Modelo de gestión del Gobierno orientado a la innovación. Government Management model oriented to innovation. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*.

Diestra Quinto, N. M., Cordova Villodas, A. J., Caruajulca Montero, C. P., Esquivel Cueva, D. L., & Nina Vera, S. A. (2021). La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52–69. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1631>

Dobson, S., & Goddard, J. (2001). The Economics of Football. In *The Economics of Football*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511493225>

Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 48, 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., Foropon, C., Roubaud, D., & Hazen, B. T. (2020). Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism: A study of manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107599>

Esteve, F., Castañeda, L., Adell, J., & Baynat, S. (n.d.). Un Modelo Holístico de Competencia Docente para el Mundo Digital A Holistic Model of Teaching Competence for the Digital World. <http://www.francescesteve.eshttp://www.lindacastaneda.com>

Esty, B (2008). *Modern project finance: a casebook*. John Wiley & Sons.

Falzarano, M., & Pinto Zipp, G. (2013): "Seeking consensus through the use of the Delphi technique in health sciences research". *Journal of Allied Health*, 42(2), 99–105.

Fedyk, A. (2016). How to Tell If Machine Learning Can Solve Your Business Problem. *Harvard Business Review*.

Fernández, J. (2022, September 6). El dato como complemento en el fútbol. Piperlab.<https://piperlab.es/2022/09/06/el-dato-como-complemento-en-el-futbol/>

Flick U. Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Morata Paideia; 2007. p. 89-109.

Gallegos, B., Orrala, J., & Aguirre, M. P. (2019). Valor de mercado en el Fútbol: ¿es como todos dicen? Market value inn footbal: is like everyone thinks? 6(3), 177–186.

García, J. (2019). Deporte y economía: una relación peculiar, creativa y beneficiosa para ambas partes. Papeles de economía española, 159.

García Ferrando M (1993). La encuesta. En: Garcia M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.

García Pérez Lema, D. DE, & Javier Martínez García, F. (2019). Principales riesgos que afectan a las empresas. In Revista de Contabilidad y Dirección (Vol. 28).

García-Del-Barrio, P., & Pujol, F. (2007). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: ocio y negocio.

Garcia, J. (2019). Deporte y Economía: una relación peculiar, creativa y beneficiosa para ambas partes. Papeles de Economía española, 159.

Gallegos, B., Orrala, J., & Aguirre, M. P. (2019). Valor de mercado en el fútbol: ¿es cómo todos dicen?. Market value in Footbal: is like everyone thinks?. 6(3), 177–186.

Ganesh Anand, & Srinivas Nagunuri. (2020). Understanding the Ott-Streaming behavior among Generation Z consumers during the lockdown period. Journal of Critical Reviews.

Ghasemaghaei, M., & Calic, G. (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*, 108, 147–162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.062>

Goldfarb, A., & Tucker, C. (2019). Digital economics. *Journal of economic literature*, 57(1), 3-43.

Guzmán-Raja, I., & Guzmán-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence From Spanish Professional Football. *SAGE Open*, 11(1).

<https://doi.org/10.1177/2158244021989257>

Hernández, R., Fernández, C & Batptista, P. (2010) Metodología de la Investigación, (5a ed.).

Jourablou, M., Tojari, F. & Divkan, B. (2024). Research in Sport Management. Identifying factors affecting team brand experience and sponsor brand experience in the Iranian Football League.

Joyanes, L. (2013). Big Data: Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones (Tecnología).

KPMG. (2023). Impacto socio-económico del fútbol profesional en España.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*.

Kuper, S. & Szymanski, S. (2018). *SOCERNOMICS*.

Küster Boluda, I., Vila-Lopez, N., Mora, E., & Casanoves-Boix, J. (2024). Social media impact on international sports events related to the brand Spain: a comparison between inner versus outside events. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2023-0171>

Lambrecht, A., & Tucker, C. E. (2015). Can big data protect a firm from competition? *Available at SSRN 2705530*.

Laura Veldkamp. (2023). Valuing Data as an Asset. *Review of Finance*, Volume 27, Issue 5, 1545–1562.

Lebed, F., Zach, S., Morgulev, E., & Fischl, D. (2023). The Complex Club-Fan Relationship: A Glimpse into Stakeholders' Experience With the Aggressive Interventions of Fans. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 0(0). <https://doi.org/10.2478/pcssr-2024-0009>

Lee, J., Suh, T., Roy, D., & Baucus, M. (2019). Emerging technology and business model innovation: The case of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc5030044>

Liébana, J. M. G. de. (2016). *La gran burbuja del fútbol* (E. E. Penguin Ramdon, house group, Ed.).

Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002): The Delphi Method - Techniques and applications. *The Delphi Method - Techniques and Applications*, 1–616. <https://doi.org/10.2307/1268751>

Magagnini, S. (1998). The big count. In *Planning (APA)* (Vol. 64, Issue 5).

Magagnini, S. (1998). The big count. In *Planning (APA)* (Vol. 64, Issue 5).

Mahajan, K., Pal, A., & Desai, A. (2023a). Revolutionizing Fan Engagement: Adopting Trends and Technologies in The Vibrant Indian Sports Landscape. *International Journal of Management Thinking*, 1(2), 122–141. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i2.35>

Mahajan, K., Pal, A., & Desai, A. (2023b). Revolutionizing Fan Engagement: Adopting Trends and Technologies in The Vibrant Indian Sports Landscape. *International Journal of Management Thinking*, 1(2), 122–141. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i2.35>

Maimone, V. M., & Yasseri, T. (2021). Football is becoming more predictable; network analysis of 88 thousand matches in 11 major leagues. *Royal Society Open Science*, 8(12). <https://doi.org/10.1098/rsos.210617>

Markham, T. (2013). *What is the optimal method to value a Football Club*. University of Reading, ICMA Centre.

Marne, Y., Khatri, J., Main, V.-B., & Bhayli, R. (2018). *A Dissertation On Will Gen-Z Preferences in the Direction of OTT Platforms Replace Television? Submitted in partial fulfillment of the requirement of BA Journalism & Mass Communication program of.*

MasterGIS - Reyes López, Justo. (2021). *Análisis multicriterio con ArcGIS*

Maxwell, Joseph A.; *“Qualitative Research Desing. An Interactive Approach”*. Sage Publications, 1996

Mcafee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). HBR.ORG Spotlight on Big Data Big Data: The Management Revolution.

McCormack, M. (1986). *What They Don't Teach You at Harvard Business School*.

Mejía, J. (2003) técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales. *Investigaciones Sociales* (Revista del IHS-UNMSM).

Monsalve, M., Autores, Z., Miller, R. M., Fort, C. M., & Seitz, O. (n.d.). *EL FÚTBOL COMO NEGOCIO* una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil Editor.

Morrow, S. (1999). *The new business of Football. Accountability & Finance in Football*. Palgrave. McMillan

Nick Ismail. (2018). *The success of artificial intelligence depends on data*. Information Age.

Nielsen Sportsiem Jan, Boshnakov, G., Kharrat, T., McHale, I. G., Koopman, S., Lit, R., Martins, R. G., Neves, L. A., Lima, L. V., do Nascimento, M. Z., Martins, A. S., Flores, E. L., Baboota, R., Kaur, H., Recalde, D., Torres, R., Vaca, P., Baker, R. D., McHale, I. G., ... Radzi, W. B. (2018). *World Football Report 2018*. *International Journal of Forecasting*, 111(2), 8.

Ntoutsis, E., Fafalios, P., Gadiraju, U., Iosifidis, V., Nejdil, W., Vidal, M. E., Ruggieri, S., Turini, F., Papadopoulos, S., Krasanakis, E., Kompatsiaris, I., Kinder-Kurlanda, K., Wagner, C., Karimi, F., Fernandez, M., Alani, H., Berendt, B., Kruegel, T., Heinze, C., Staab, S. (2020). Bias in data-driven artificial intelligence systems—An introductory survey. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 10(3). <https://doi.org/10.1002/widm.1356>

Ontiveros, E., & Lopez Sabater, V. (2017). *Economía de los Datos. Riqueza 4.0*. Ariel, Fundación Telefónica.

Ortega, F. (2008): "El método Delphi, prospectiva en ciencias sociales". *Revista EAN*, (64), 31–54.

Patton, M. (1988) *How to use qualitative methods in evaluation*. California: Sage.

PwC (2023). *Entertainment and Media Outlook 2023-2027 España*.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.

Real Decreto-Ley 5/2015: Derechos de retransmisión televisivos., 41 Boletín oficial del Estado (BOE) 106 (2015).

Rein, R., & Memmert, D. (2016). Big data and tactical analysis in elite soccer: future challenges and opportunities for sports science. In SpringerPlus (Vol. 5, Issue 1). SpringerOpen. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3108-2>

Rodríguez Gómez, G., Flores Gil, J & García Jiménez, Eduardo (1996) *Metodología de la investigación Cualitativa*. Granada, España: Aljibe

Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Inteligencia Artificial: Un Enfoque Moderno*.

Sánchez, M. (2005) *La metodología en la investigación cualitativa*. Mundo Siglo XXI.

Schlosser, C. (2023), 17 de julio de 2023 en WSC Sports.

Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. In *Technovation* (Vol. 98). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>

Simon Kuper. (2012). *Fútbol contra el enemigo*.

Simon Kuper, & Stefan Szymanski. (2018). *Soccernomics*.

Teigens, V., Skalfist, P. & Mikelsten, D. (2020). *Inteligencia artificial: la cuarta revolución industrial*.

Turoff, M., & Linstone, H. (1976): "The Delphi Method: Techniques and applications". *Journal of Marketing Research*, 13(3), 618

Veldkamp, L. (2023). *Valuing Data as an Asset*.

Veldkamp, L. (2023). *Valuing Data as an Asset*.

Viktor Mayer-Schönberger, K. C. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. (HACHETE).

Villaseca, D. & González S. (2021). *De Silicon Valley a tu negocio. Innovación, data e inteligencia artificial.*

Viswanathan, K., & Durairaj, M. (2023). OTT & Media Consumption Pattern and Its Impact on Psychological Wellbeing among Gen Z. *RESEARCH HUB International Multidisciplinary Research Journal*, 10(4), 50–56.
<https://doi.org/10.53573/rhimrj.2023.v10n04.008>

Walters, G. & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.

Wirtz, Schilke y Ullrich (2010). Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet.

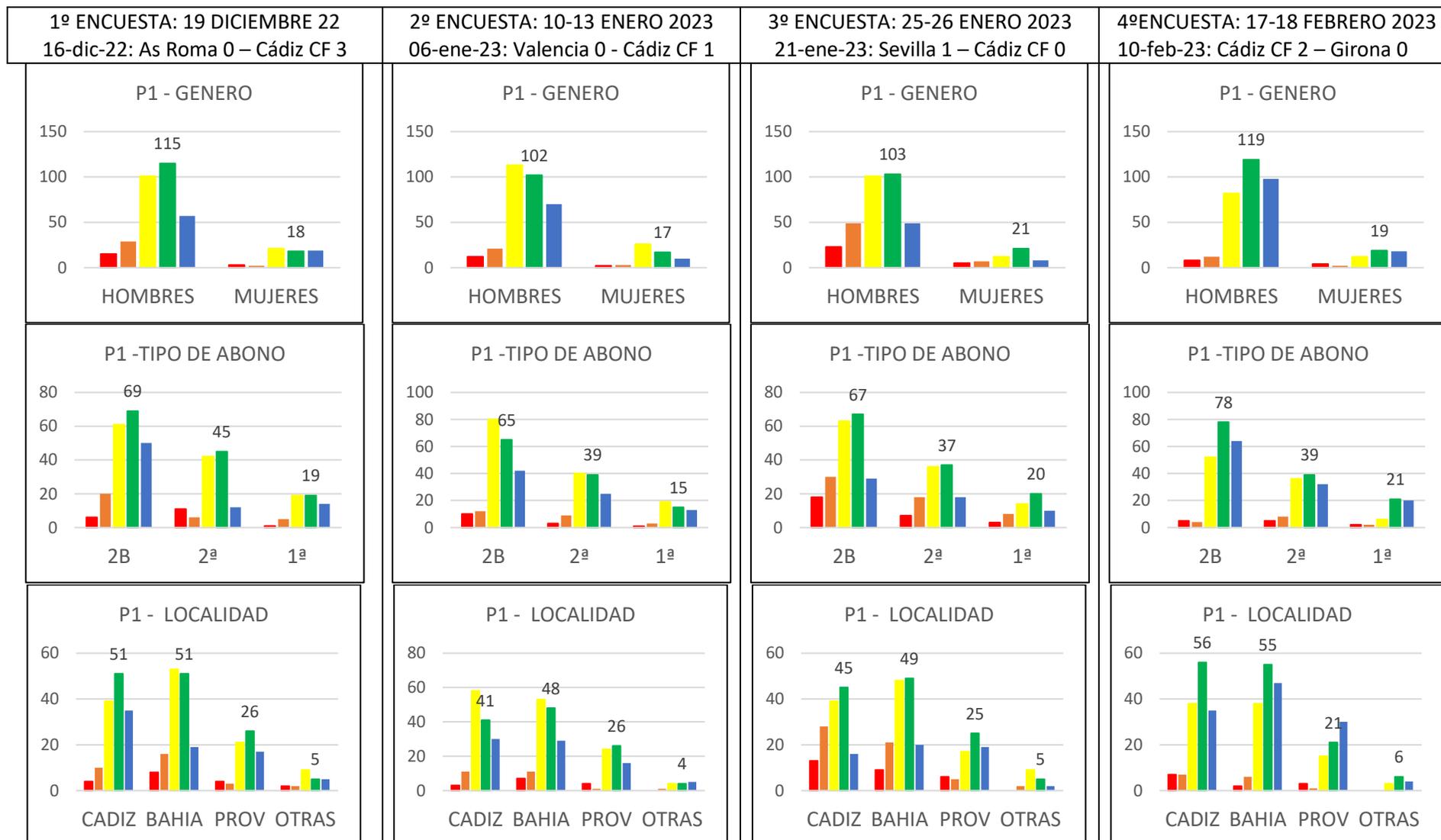
ANEXOS

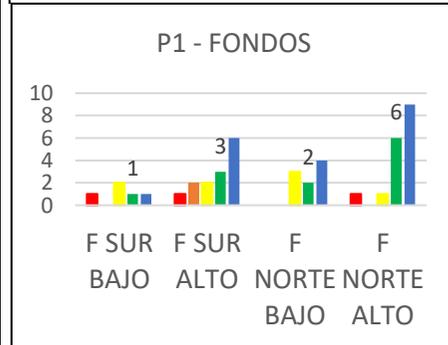
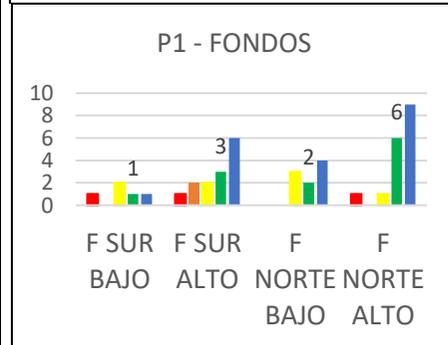
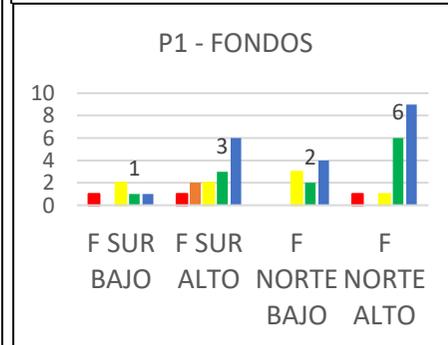
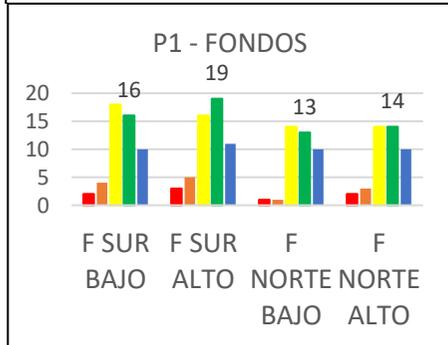
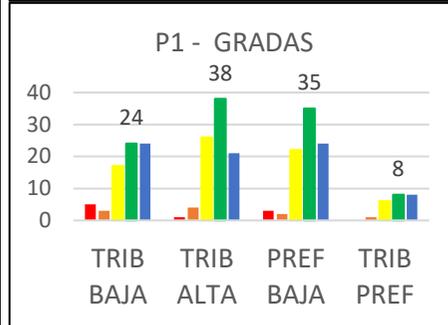
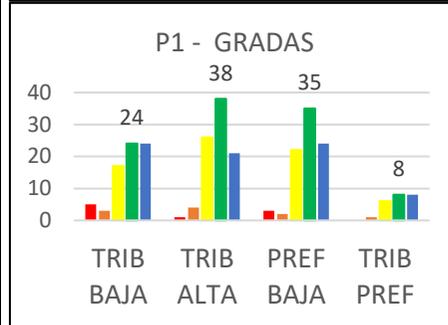
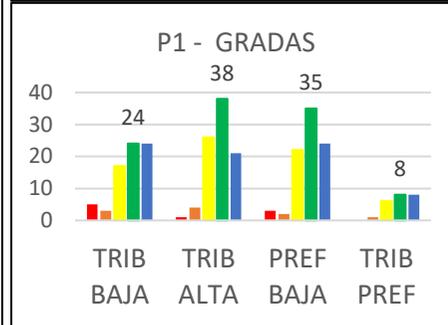
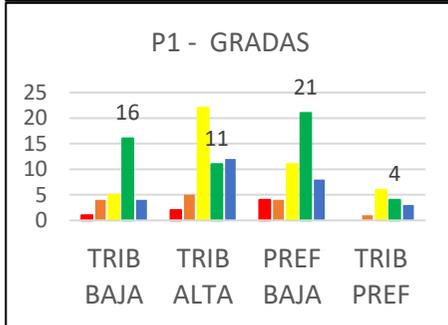
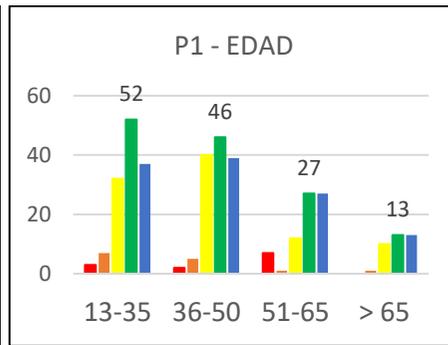
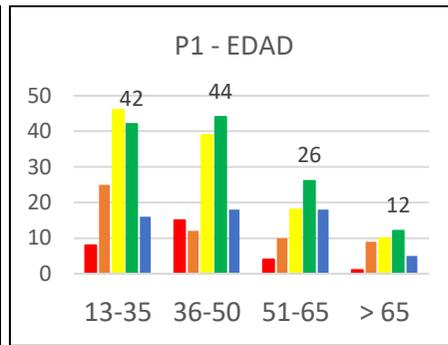
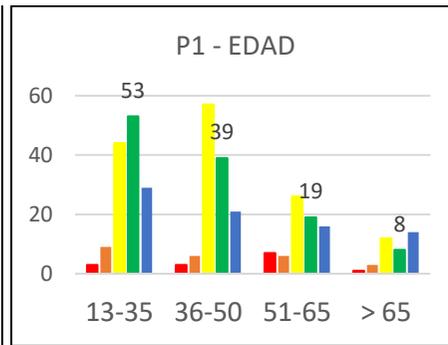
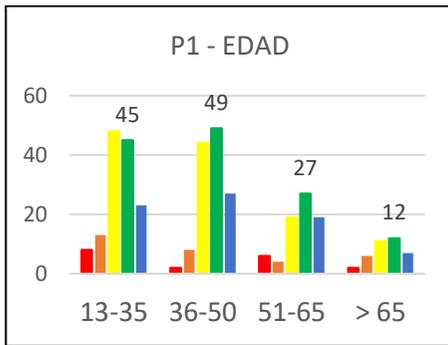
ANEXO 1: ENCUESTA TELEFÓNICA

Gráficos de resultados Fase 1

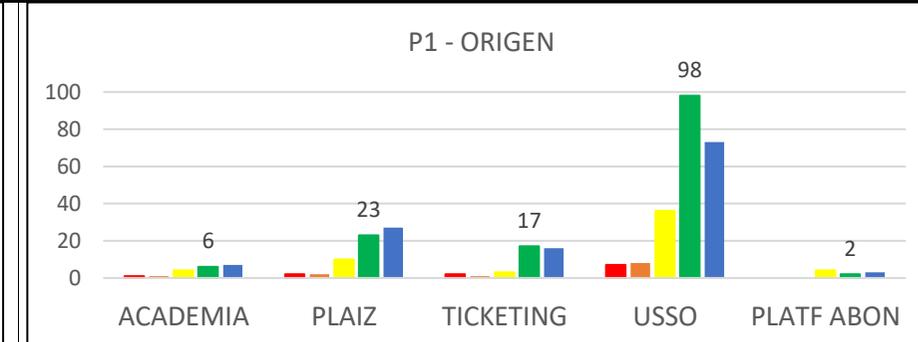
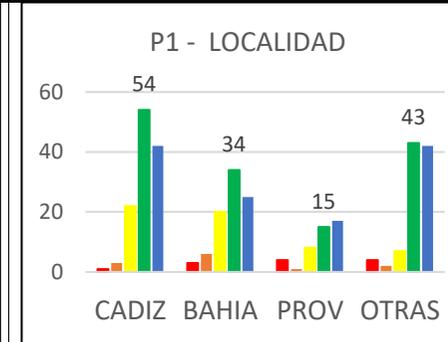
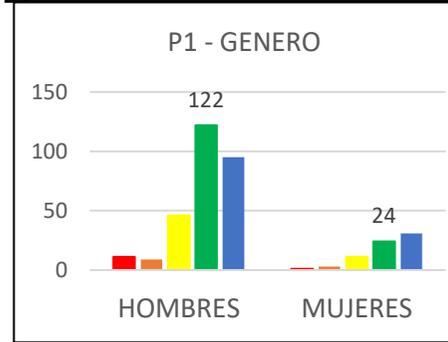
01.- ¿Qué nivel de satisfacción general tiene con el Club? 1-5

SOCIOS





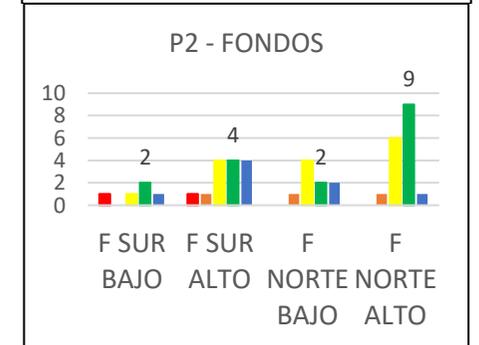
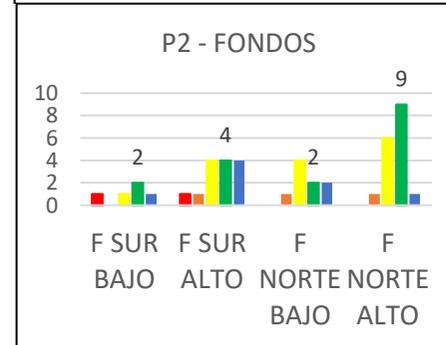
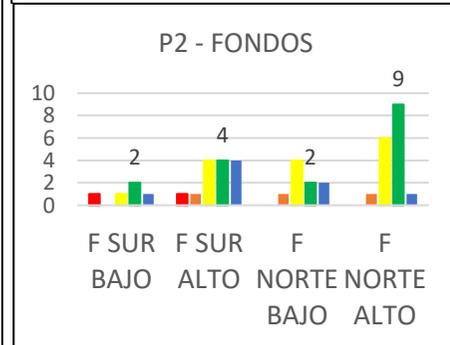
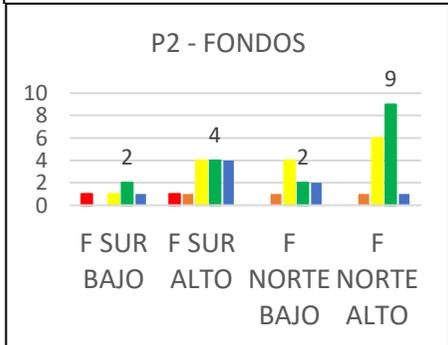
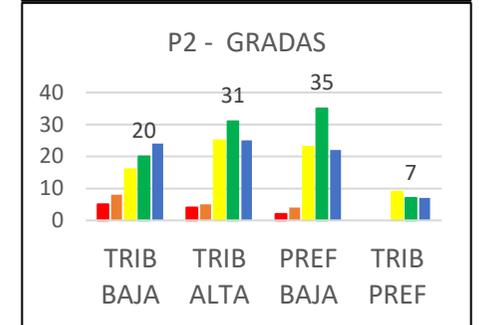
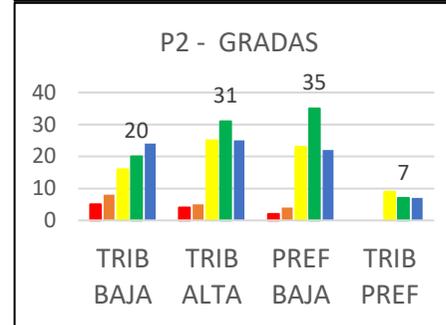
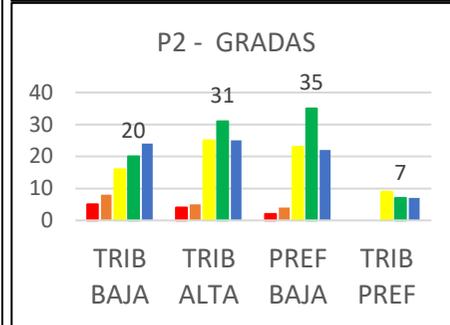
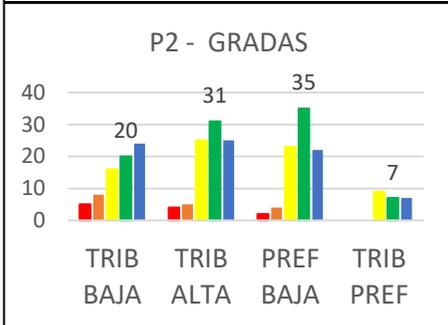
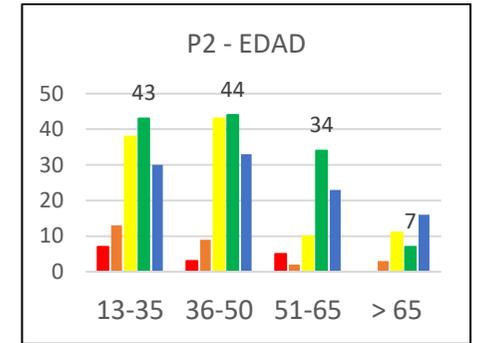
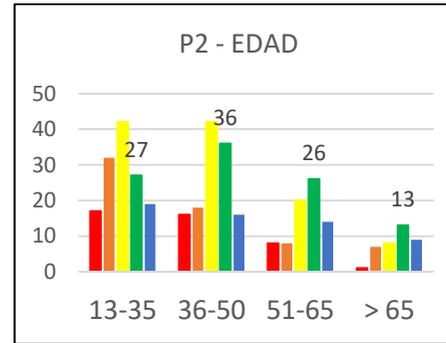
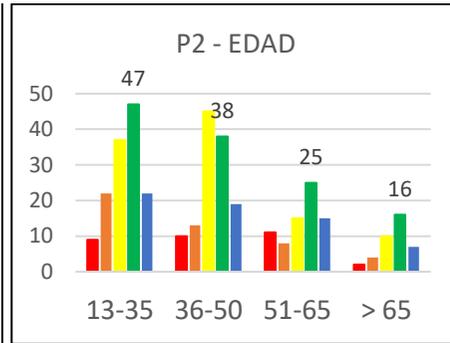
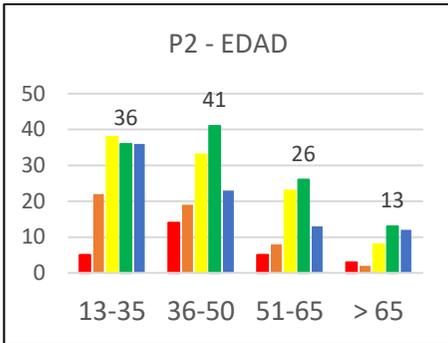
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



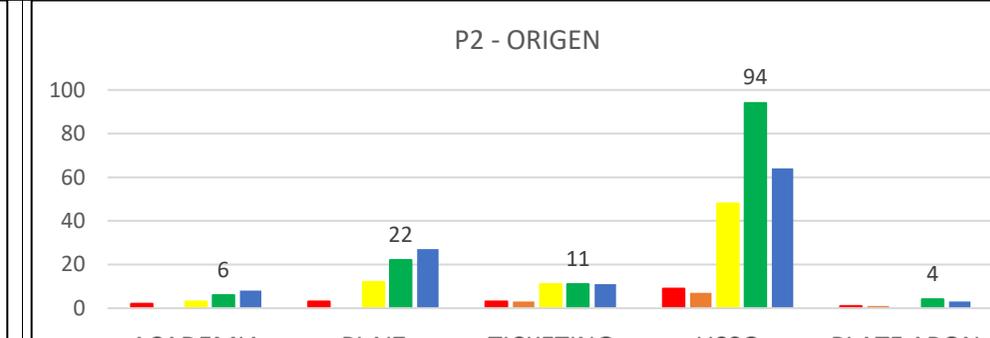
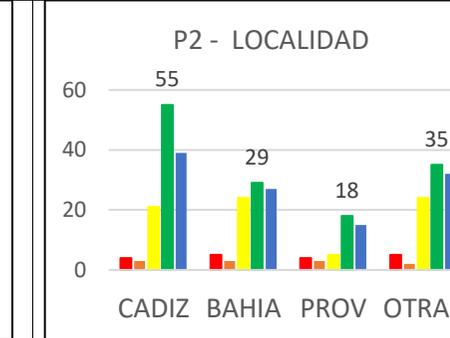
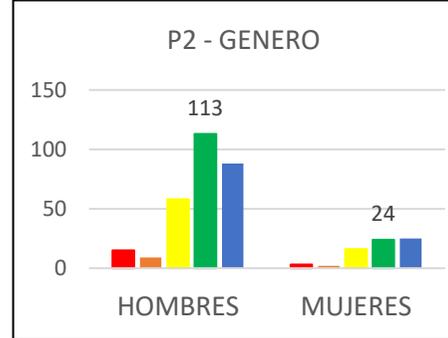
02.-¿Cree Ud. que el Club está **creciendo satisfactoriamente como institución?** 1-5

SOCIOS

1º ENCUESTA: 19 DICIEMBRE 22 16-dic-22: As Roma 0 – Cádiz CF 3	2º ENCUESTA: 10-13 ENERO 2023 06-ene-23: Valencia 0 - Cádiz CF 1	3º ENCUESTA: 25-26 ENERO 2023 21-ene-23: Sevilla 1 – Cádiz CF 0	4º ENCUESTA: 17-18 FEBRERO 2023 10-feb-23: Cádiz CF 2 – Girona 0																																								
<p>P2 - GENERO</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>Count</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>90</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>26</td></tr> </table>	Genero	Count	HOMBRES	90	MUJERES	26	<p>P2 - GENERO</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>Count</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>111</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>15</td></tr> </table>	Genero	Count	HOMBRES	111	MUJERES	15	<p>P2 - GENERO</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>Count</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>91</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>11</td></tr> </table>	Genero	Count	HOMBRES	91	MUJERES	11	<p>P2 - GENERO</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>Count</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>108</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>20</td></tr> </table>	Genero	Count	HOMBRES	108	MUJERES	20																
Genero	Count																																										
HOMBRES	90																																										
MUJERES	26																																										
Genero	Count																																										
HOMBRES	111																																										
MUJERES	15																																										
Genero	Count																																										
HOMBRES	91																																										
MUJERES	11																																										
Genero	Count																																										
HOMBRES	108																																										
MUJERES	20																																										
<p>P2 - TIPO DE ABONO</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>Count</th></tr> <tr><td>2B</td><td>62</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>36</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>18</td></tr> </table>	Tipo de Abono	Count	2B	62	2ª	36	1ª	18	<p>P2 - TIPO DE ABONO</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>Count</th></tr> <tr><td>2B</td><td>69</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>37</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>20</td></tr> </table>	Tipo de Abono	Count	2B	69	2ª	37	1ª	20	<p>P2 - TIPO DE ABONO</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>Count</th></tr> <tr><td>2B</td><td>61</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>29</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>12</td></tr> </table>	Tipo de Abono	Count	2B	61	2ª	29	1ª	12	<p>P2 - TIPO DE ABONO</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>Count</th></tr> <tr><td>2B</td><td>71</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>42</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>15</td></tr> </table>	Tipo de Abono	Count	2B	71	2ª	42	1ª	15								
Tipo de Abono	Count																																										
2B	62																																										
2ª	36																																										
1ª	18																																										
Tipo de Abono	Count																																										
2B	69																																										
2ª	37																																										
1ª	20																																										
Tipo de Abono	Count																																										
2B	61																																										
2ª	29																																										
1ª	12																																										
Tipo de Abono	Count																																										
2B	71																																										
2ª	42																																										
1ª	15																																										
<p>P2 - LOCALIDAD</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>Count</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>35</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>50</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>25</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>6</td></tr> </table>	Localidad	Count	CADIZ	35	BAHIA	50	PROV	25	OTRAS	6	<p>P2 - LOCALIDAD</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>Count</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>52</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>47</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>24</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>3</td></tr> </table>	Localidad	Count	CADIZ	52	BAHIA	47	PROV	24	OTRAS	3	<p>P2 - LOCALIDAD</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>Count</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>36</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>38</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>23</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>5</td></tr> </table>	Localidad	Count	CADIZ	36	BAHIA	38	PROV	23	OTRAS	5	<p>P2 - LOCALIDAD</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>Count</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>40</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>59</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>23</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>6</td></tr> </table>	Localidad	Count	CADIZ	40	BAHIA	59	PROV	23	OTRAS	6
Localidad	Count																																										
CADIZ	35																																										
BAHIA	50																																										
PROV	25																																										
OTRAS	6																																										
Localidad	Count																																										
CADIZ	52																																										
BAHIA	47																																										
PROV	24																																										
OTRAS	3																																										
Localidad	Count																																										
CADIZ	36																																										
BAHIA	38																																										
PROV	23																																										
OTRAS	5																																										
Localidad	Count																																										
CADIZ	40																																										
BAHIA	59																																										
PROV	23																																										
OTRAS	6																																										

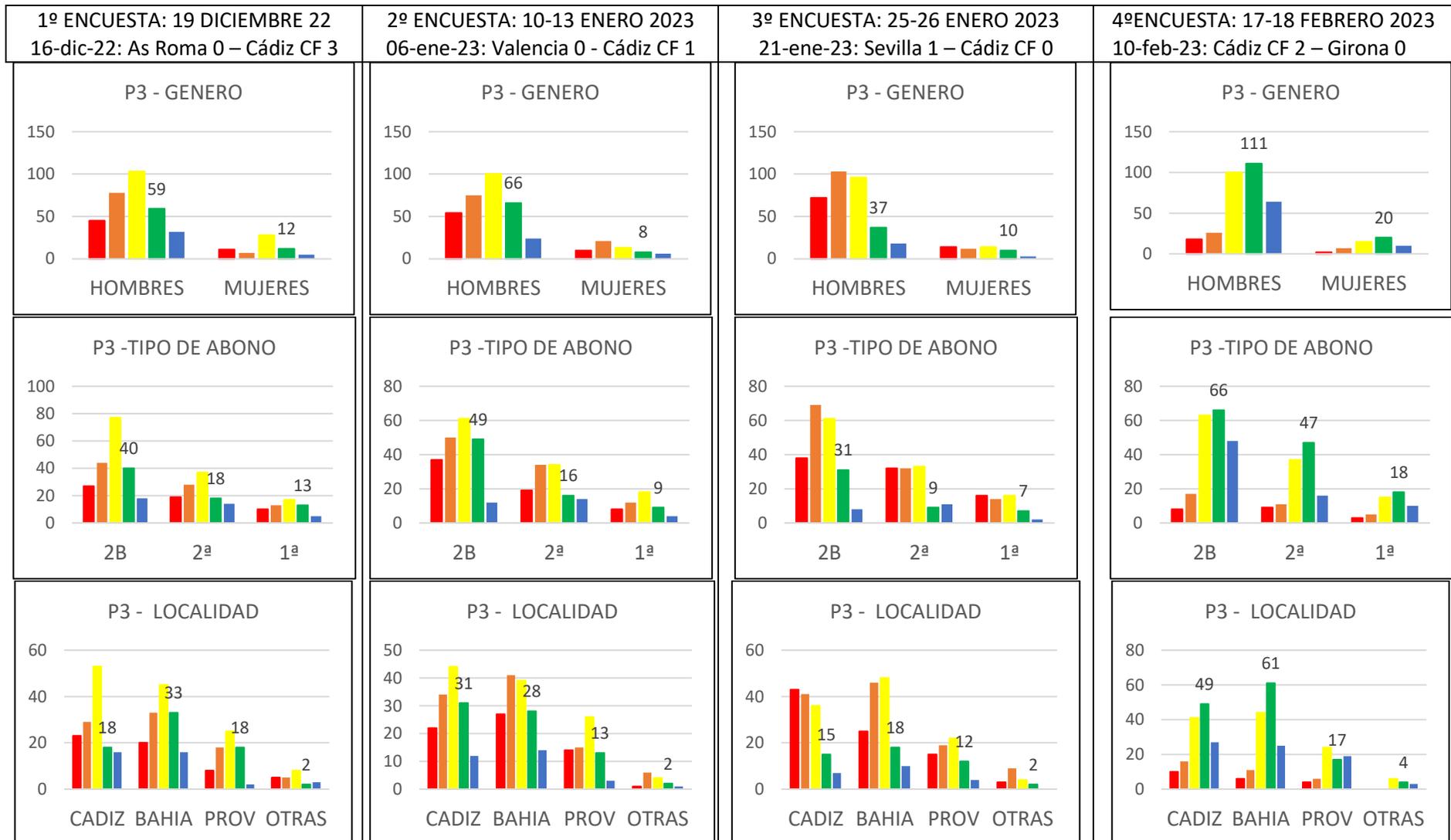


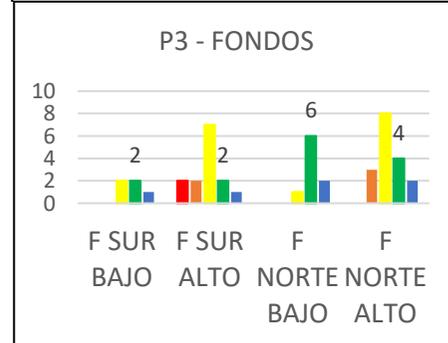
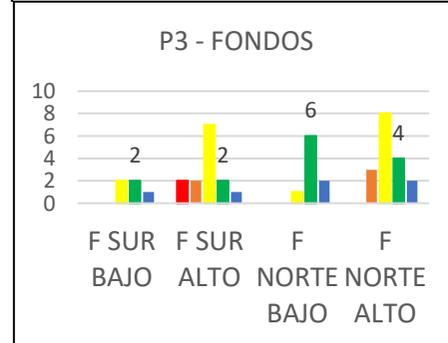
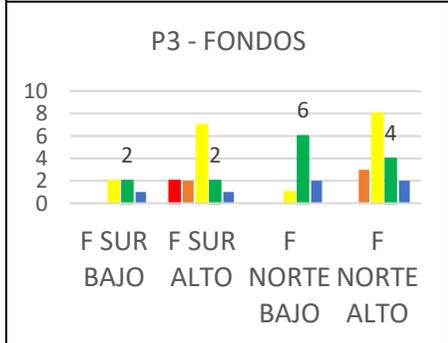
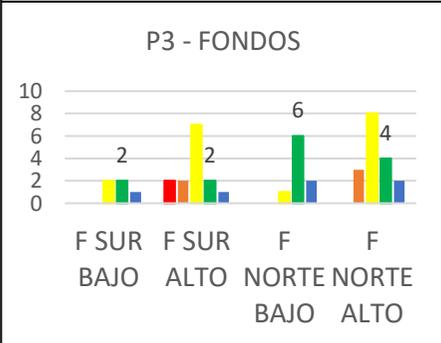
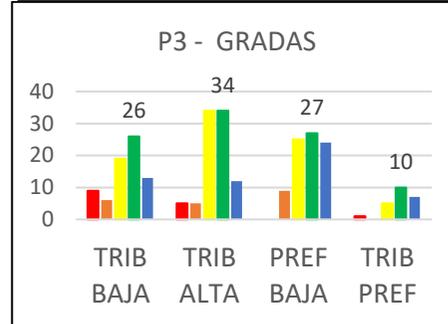
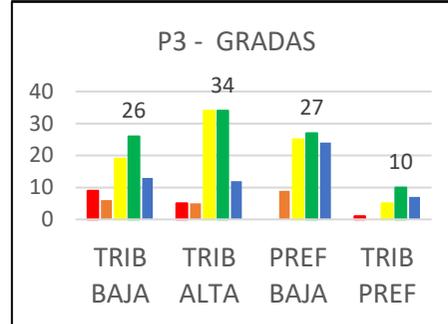
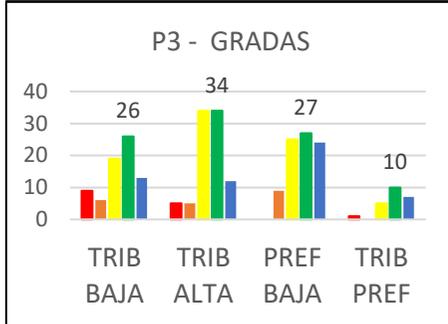
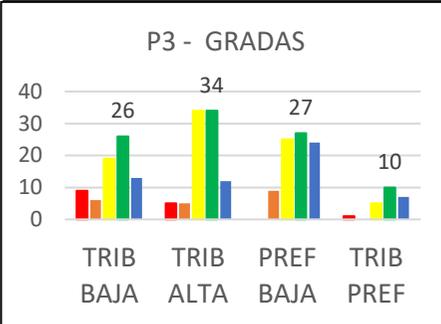
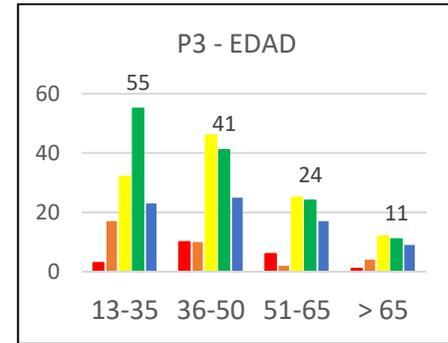
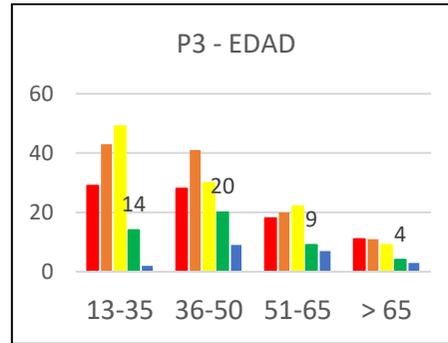
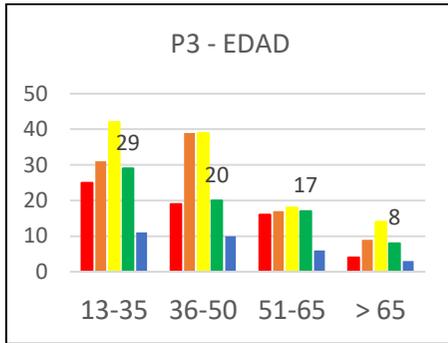
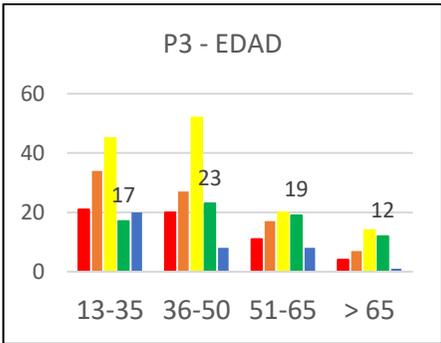
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



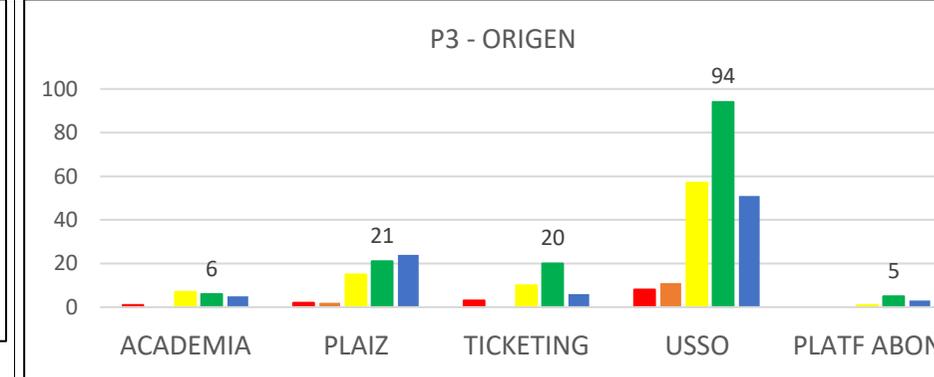
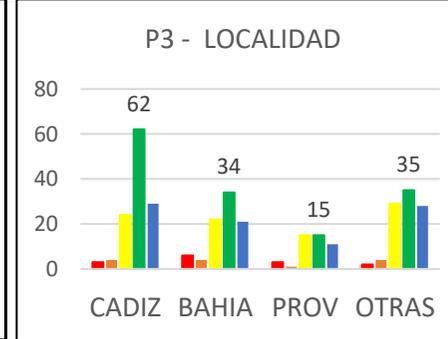
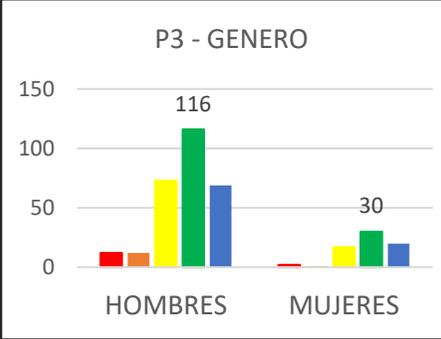
03.- ¿cree Ud. que el Club está **creciendo satisfactoriamente en lo deportivo**? 1-5

SOCIOS



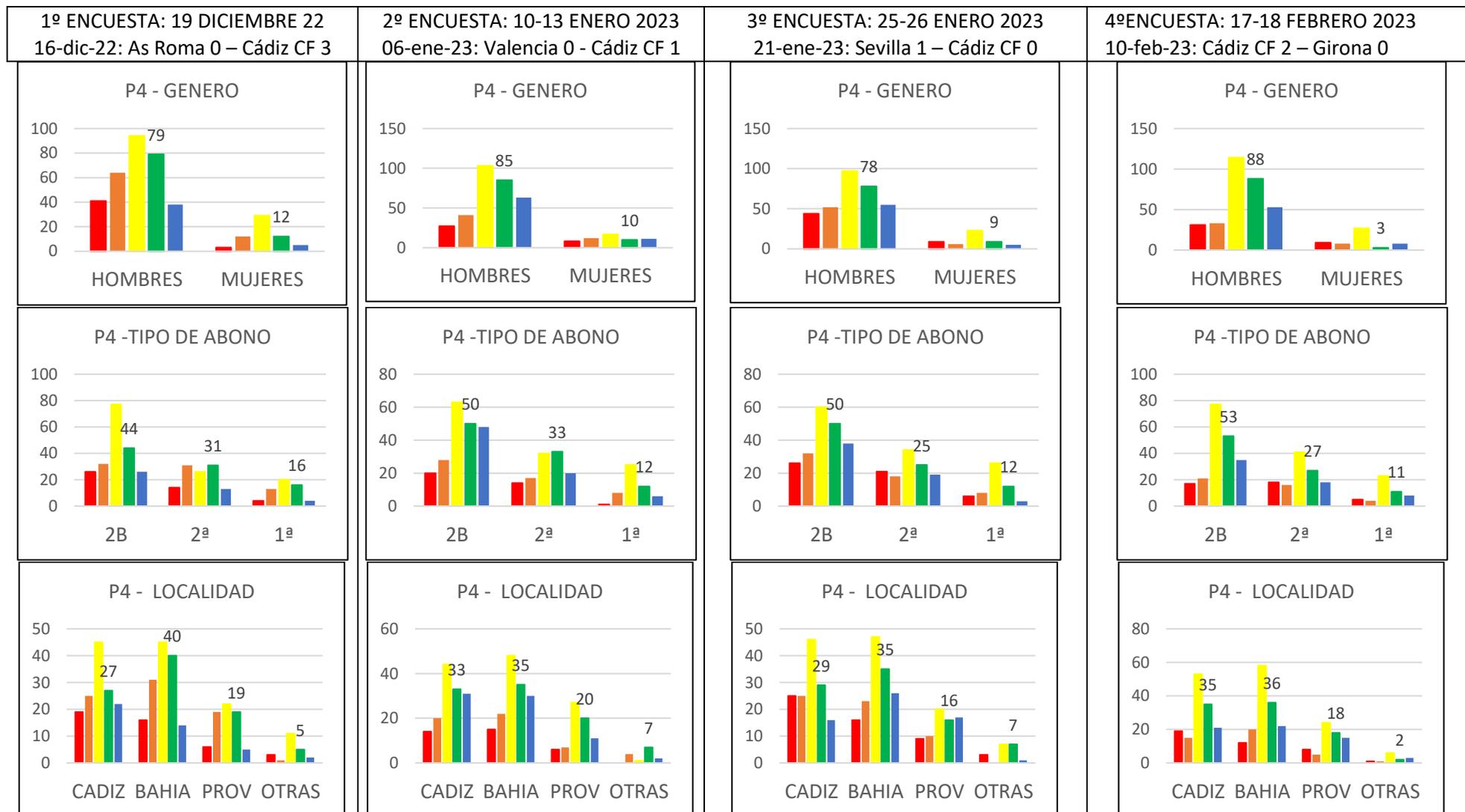


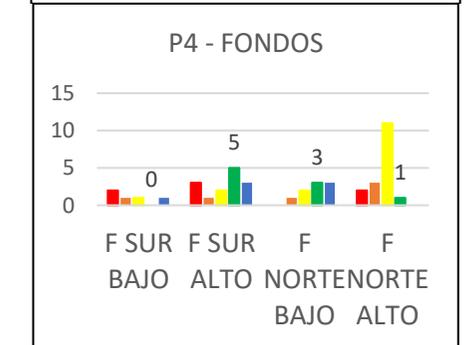
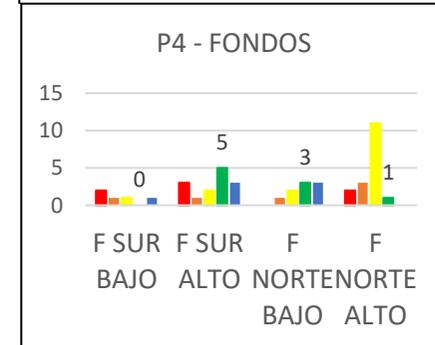
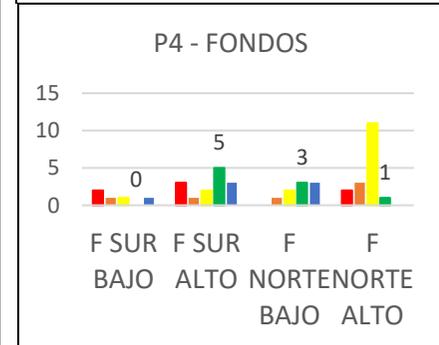
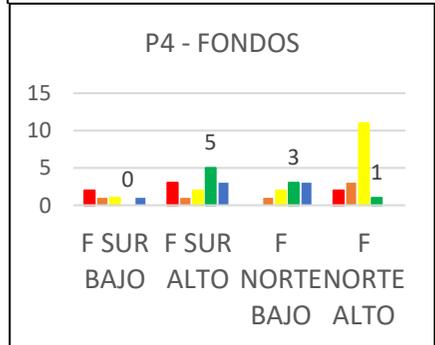
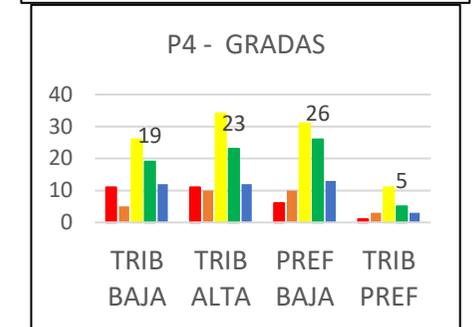
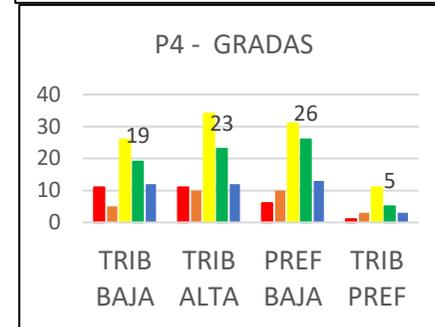
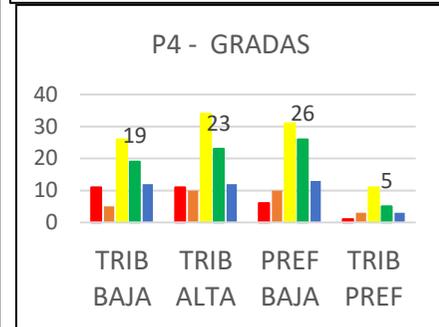
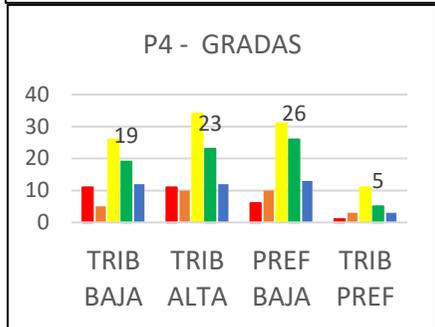
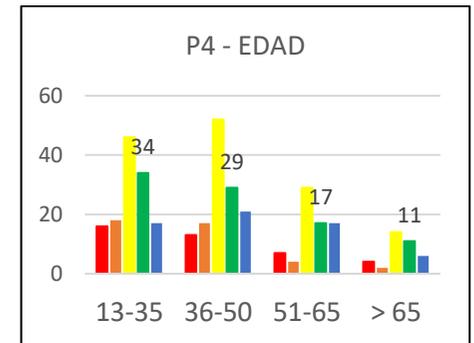
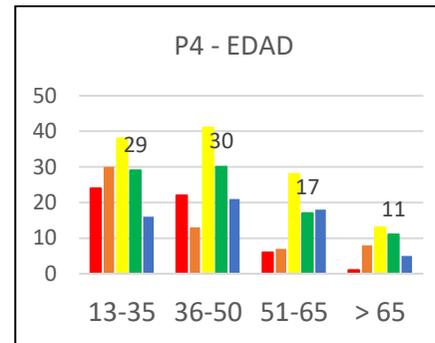
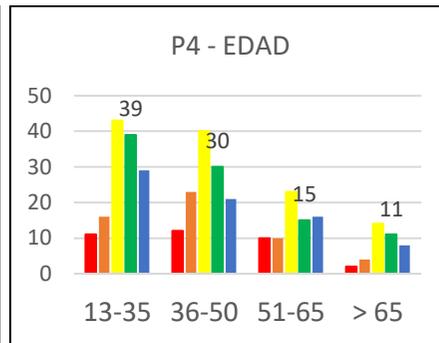
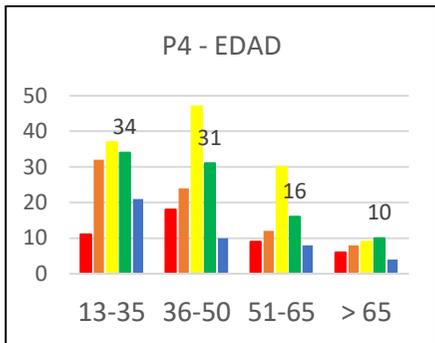
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



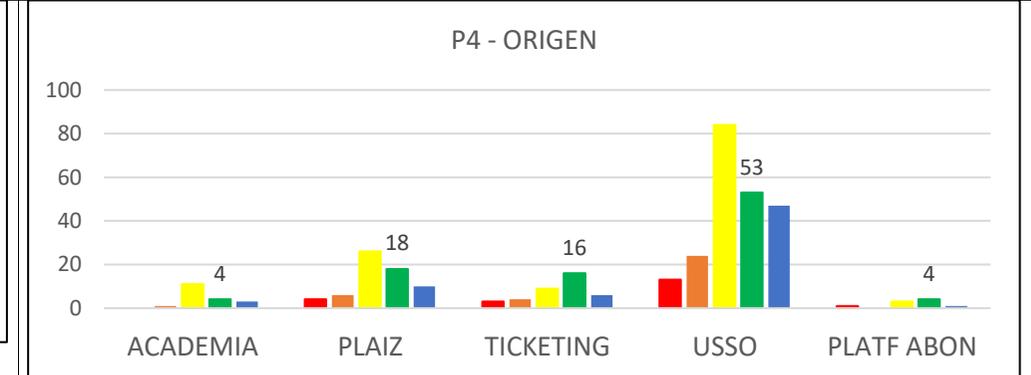
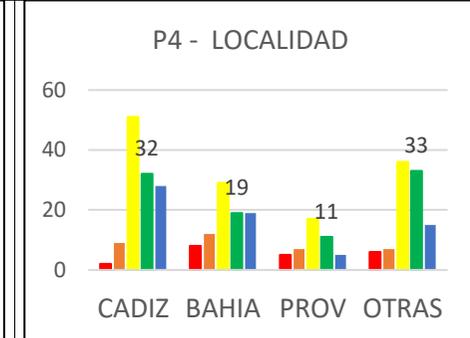
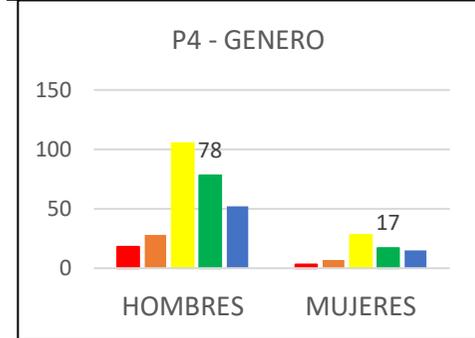
04.- ¿cree Ud. que el Club está **creciendo satisfactoriamente en lo económico?** 1-5

SOCIOS



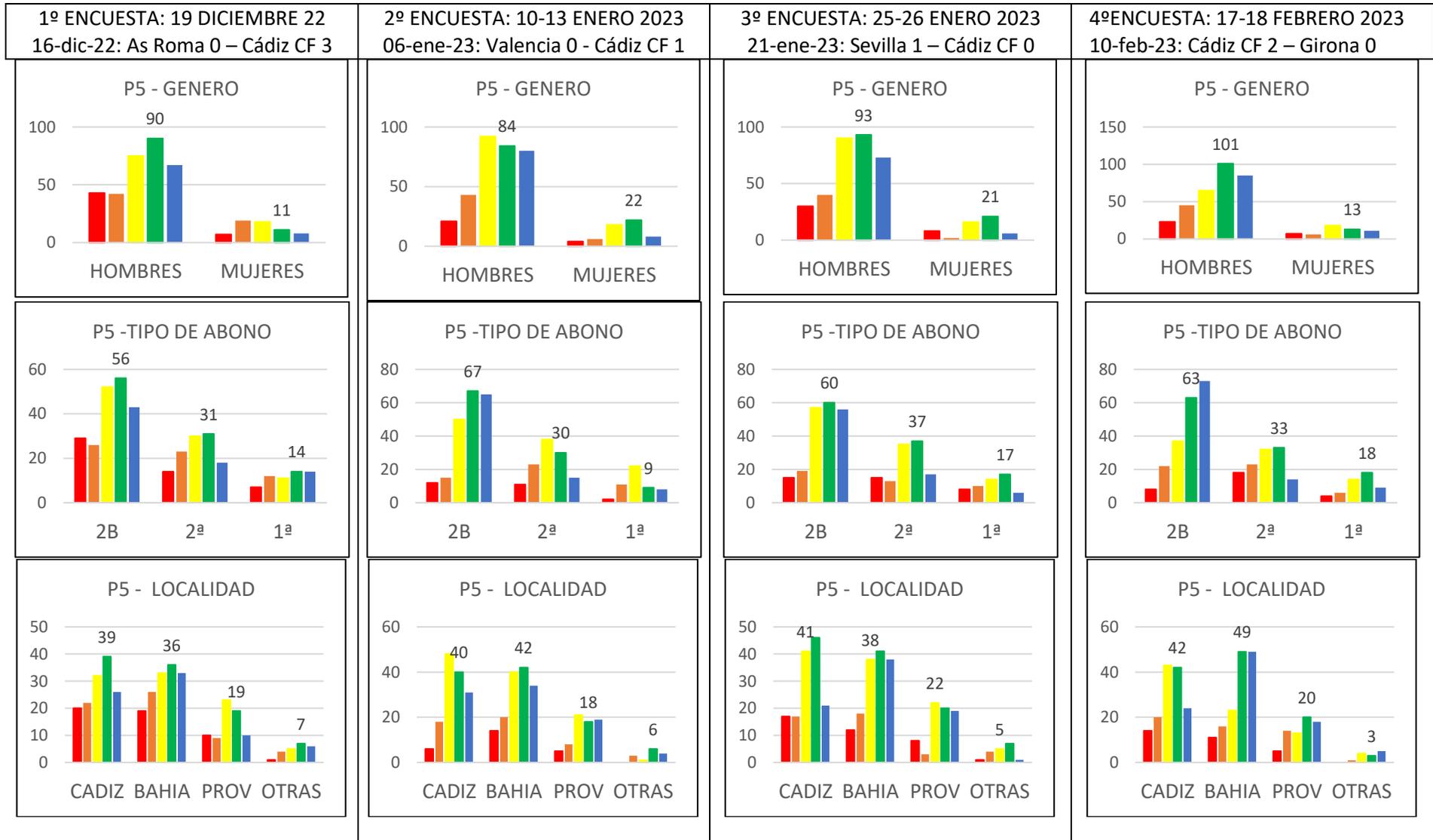


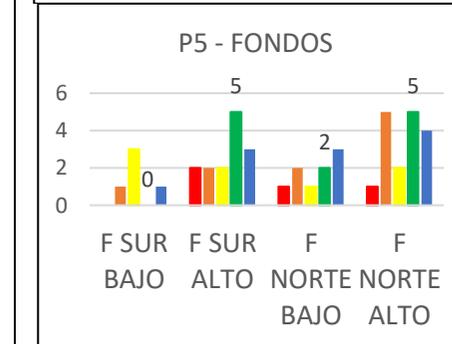
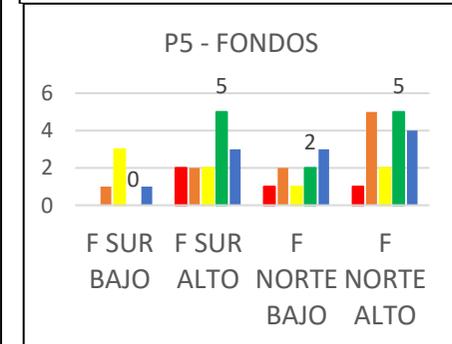
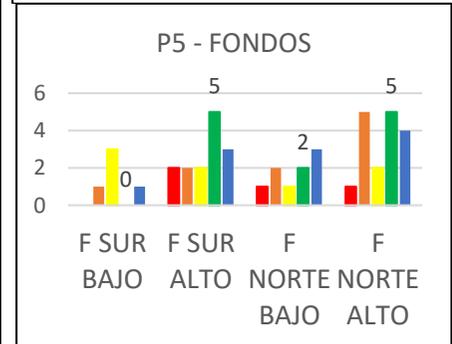
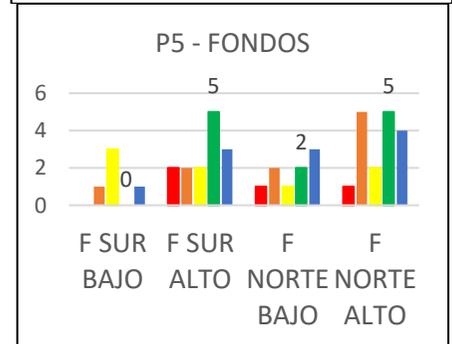
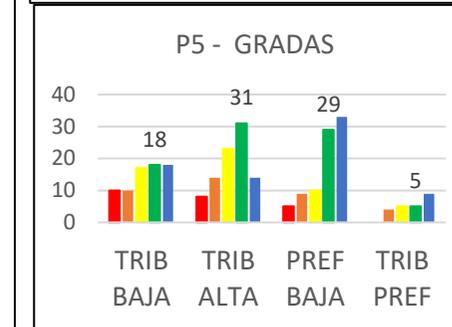
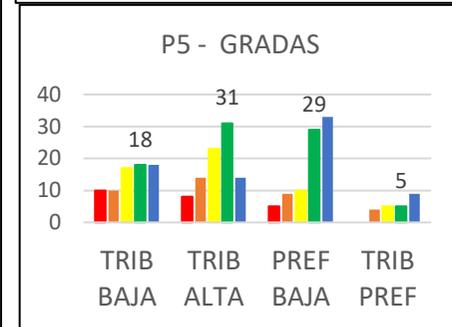
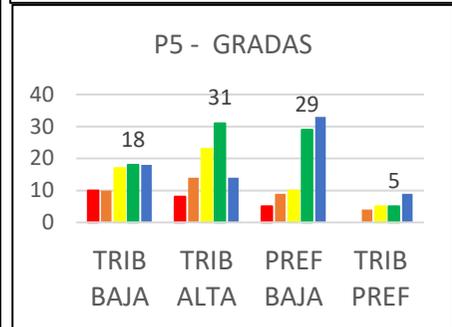
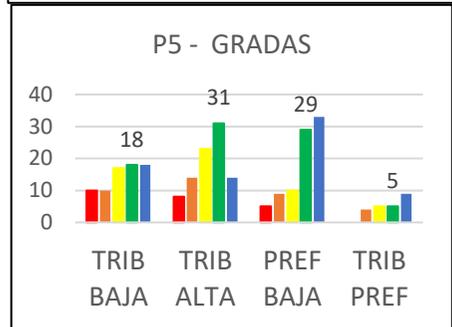
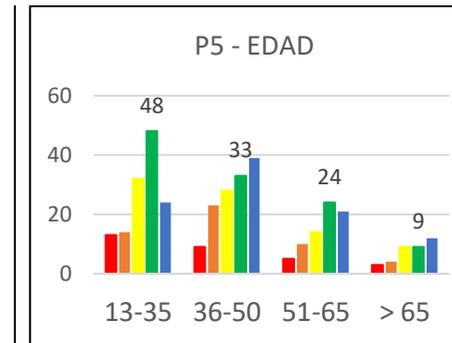
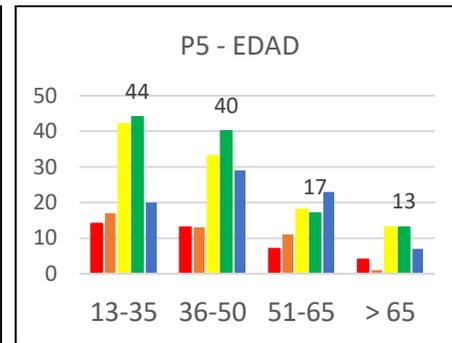
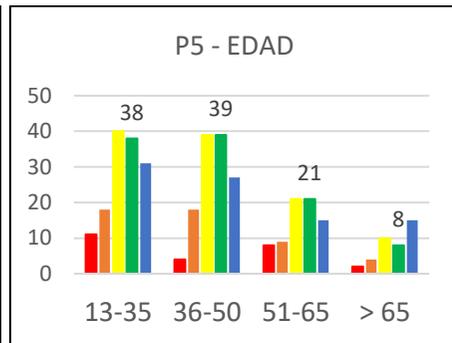
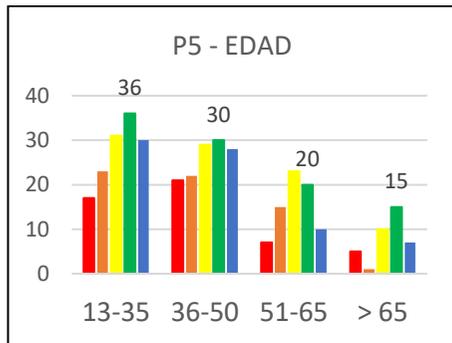
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



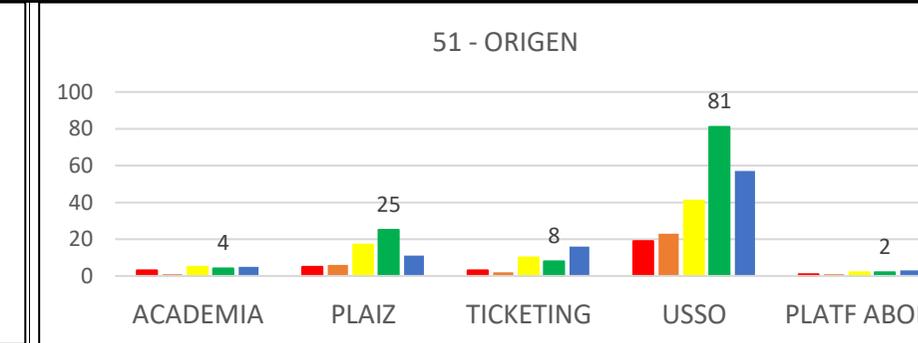
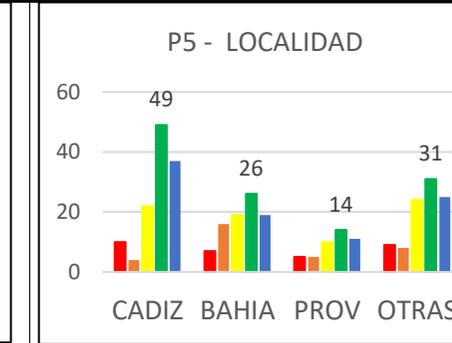
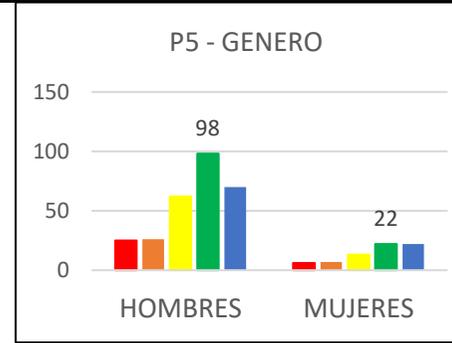
05.- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación **“El Cádiz cuida a sus abonados”**? 1-5

SOCIOS





SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



RESUMEN DE PUNTUACIONES DE PREGUNTAS 01 A 05

01.- ¿Qué nivel de satisfacción general tiene con el Club? 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P01																							
E1	3,5	3,8	3,7	3,4	3,7	3,7	3,4	3,7	3,4	3,5	3,7	3,7	3,4	3,6	3,5	3,5	3,6	3,5	3,6	3,6	3,8	3,6	3,6
E2	3,6	3,5	3,6	3,6	3,7	3,6	3,5	3,7	3,9	3,7	3,5	3,4	3,8	3,3	3,6	3,7	4,1	3,3	3,6	3,8	3,7	3,7	3,9
E3	3,3	3,4	3,3	3,4	3,5	3,2	3,3	3,6	3,4	3,2	3,3	3,6	3,3	3,3	3,4	3,3	3,4	3,4	3,2	3,2	3,3	3,2	3,3
E4	3,9	3,8	3,9	3,7	4,1	3,7	3,9	4,1	4,1	3,9	3,9	3,9	4,0	3,8	3,8	3,9	4,0	4,0	3,2	3,8	4,1	4,3	3,9
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P01	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS	total			
E5	4,0	4,2				4,1	3,8	3,9	4,2					3,9		4,1	4,1	4,0	3,9	4,0			

02.- ¿Cree Vd. que el Club está **creciendo satisfactoriamente como institución**? 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P02																							
E1	3,4	3,6	3,5	3,4	3,5	3,4	3,5	3,5	3,7	3,6	3,3	3,5	3,8	3,4	3,7	3,3	3,4	3,3	3,6	3,4	3,7	3,5	3,5
E2	3,4	3,3	3,4	3,3	3,3	3,4	3,3	3,3	3,6	3,4	3,3	3,3	3,6	2,9	3,2	3,5	3,6	3,2	3,5	3,4	3,8	3,4	3,4
E3	3,2	2,9	3,2	3,2	2,9	3,0	3,2	3,4	3,3	3,0	3,1	3,4	3,6	3,3	3,3	3,2	3,0	3,1	2,4	2,8	3,2	2,8	3,1
E4	3,8	3,6	3,8	3,7	3,8	3,6	3,9	3,7	3,8	3,6	3,7	3,9	4,0	3,7	3,8	3,8	3,9	3,7	3,4	3,6	3,6	3,6	3,7
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P02	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS	total			
E5	3,9	3,9				4,0	3,8	3,8	3,9					3,9		4,1	3,6	3,9	3,8	3,9			

03.- ¿cree Vd. que el Club está **creciendo satisfactoriamente en lo deportivo?** 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P03																							
E1	2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	2,8	2,9	2,8	2,7	2,9	2,8	2,9	3,0	2,8	2,9	2,9	3,3	2,7	2,9	2,9	2,9	2,7	2,9
E2	2,8	2,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,7	2,7	2,7	2,8	2,7	2,7	2,9	2,6	2,9	2,8	3,0	2,3	2,5	2,7	3,1	3,1	2,8
E3	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4	2,3	2,6	2,6	2,3	2,4	2,5	2,6	2,4	2,5	2,4	2,6	2,0	2,6	2,0	2,7	2,4	2,3	2,4
E4	3,6	3,5	3,6	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,8	3,6	3,5	3,6	3,6	3,4	3,5	3,8	4,0	3,5	3,8	2,9	4,1	3,3	3,6
SIMPATIZANTES	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				ORIGEN								total	
P03	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS				
E5	3,8	3,9				3,9	3,7	3,7	3,8					3,7	4,0	3,7	3,8	4,2	3,8				

04.- ¿cree Vd. que el Club está **creciendo satisfactoriamente en lo económico?** 1-5

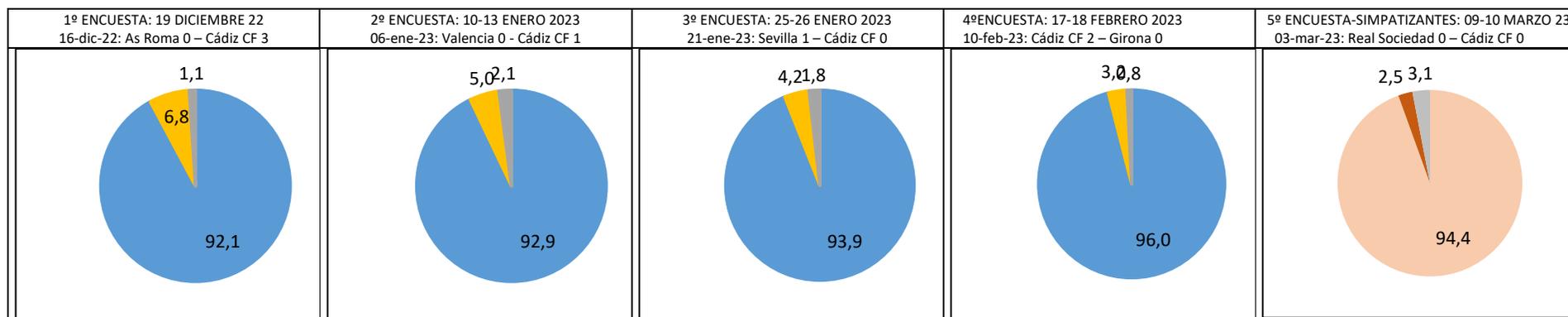
SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P04																							
E1	3,0	3,1	3,1	3,0	3,1	3,1	3,0	3,0	3,1	3,2	2,9	3,0	2,9	2,9	2,9	3,0	3,3	3,0	3,0	3,2	3,3	3,0	3,1
E2	3,4	3,1	3,4	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,5	3,4	3,2	3,2	3,5	2,9	2,9	3,0	3,3	3,0	3,0	3,2	3,3	3,0	3,2
E3	3,1	2,9	3,2	3,0	3,0	2,9	3,2	3,3	3,2	2,9	3,1	3,4	3,3	3,2	3,1	3,2	2,8	3,3	2,8	2,5	3,6	2,9	3,1
E4	3,3	2,9	3,3	3,1	3,3	3,2	3,2	3,4	3,4	3,1	3,2	3,4	3,4	3,2	3,2	3,3	3,3	3,4	2,4	3,3	3,9	2,6	3,2
SIMPATIZANTES	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				ORIGEN								total	
P04	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS				
E5	3,4	3,5				3,6	3,3	3,1	3,5					3,5	3,4	3,5	3,4	3,4	3,4				

05.- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación **“El Cádiz cuida a sus abonados”?** 1-5

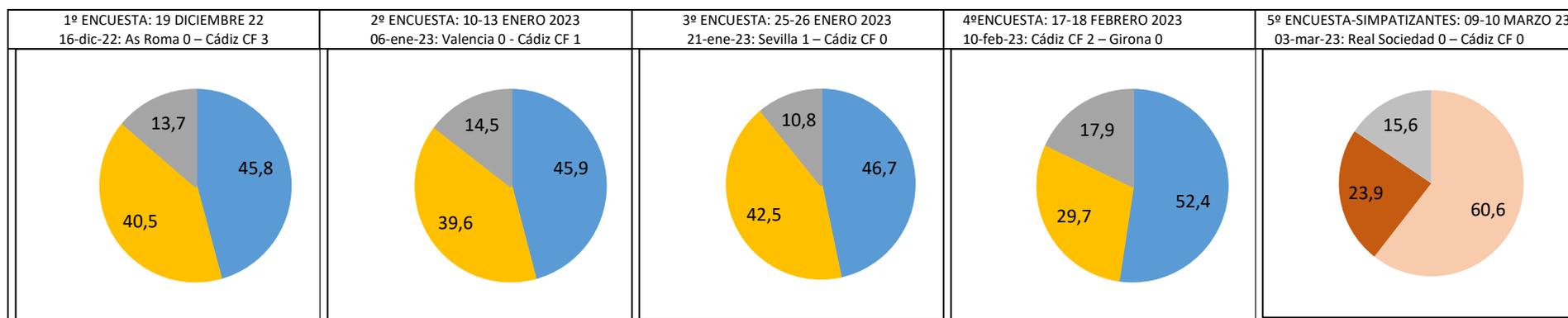
SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P05																							
E1	3,3	2,9	3,3	3,1	3,3	3,2	3,3	3,1	3,6	3,3	3,2	3,1	3,5	2,9	2,9	3,0	3,3	3,0	3,0	3,2	3,3	3,0	3,2
E2	3,5	3,4	3,8	3,1	3,2	3,5	3,4	3,5	3,8	3,4	3,5	3,4	3,8	3,4	3,3	3,5	3,4	3,1	3,6	3,6	3,5	3,9	3,5
E3	3,4	3,3	3,6	3,2	3,1	3,3	3,5	3,5	3,2	3,3	3,5	3,5	3,5	3,6	3,4	3,3	2,8	3,2	3,0	2,9	4,0	3,4	3,3
E4	3,6	3,3	3,8	3,0	3,4	3,3	3,7	3,5	3,9	3,4	3,5	3,6	3,6	3,3	3,3	3,9	3,8	3,5	3,2	3,4	3,4	3,4	3,5
SIMPATIZANTES	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				ORIGEN								total	
P05	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS				
E5	3,6	3,7				3,8	3,4	3,5	3,6					3,4	3,5	3,8	3,6	3,6	3,6				

06.- ¿Está de acuerdo con que el Cádiz **premie cada temporada a los abonados** con más antigüedad?

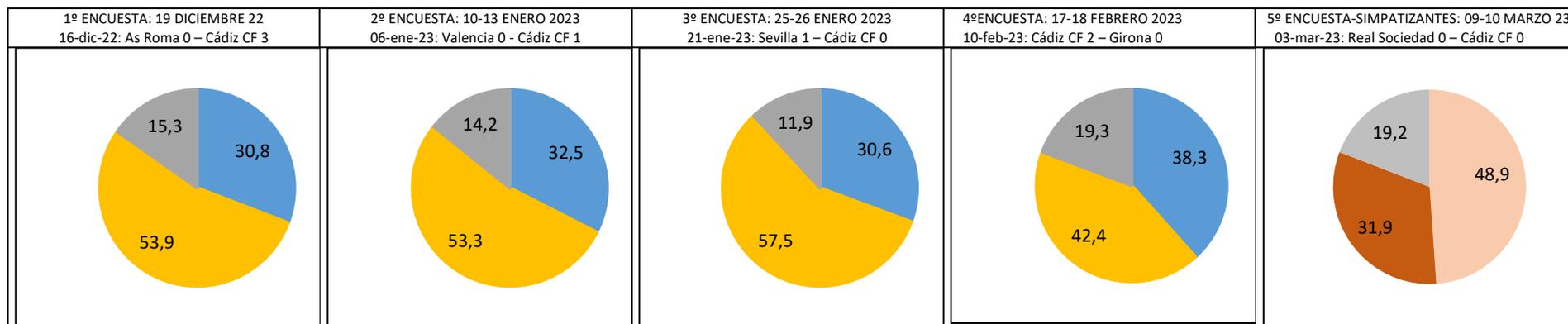
SI NO NO SABE



07.- ¿Cree que el club está **correctamente representado**? SI / NO



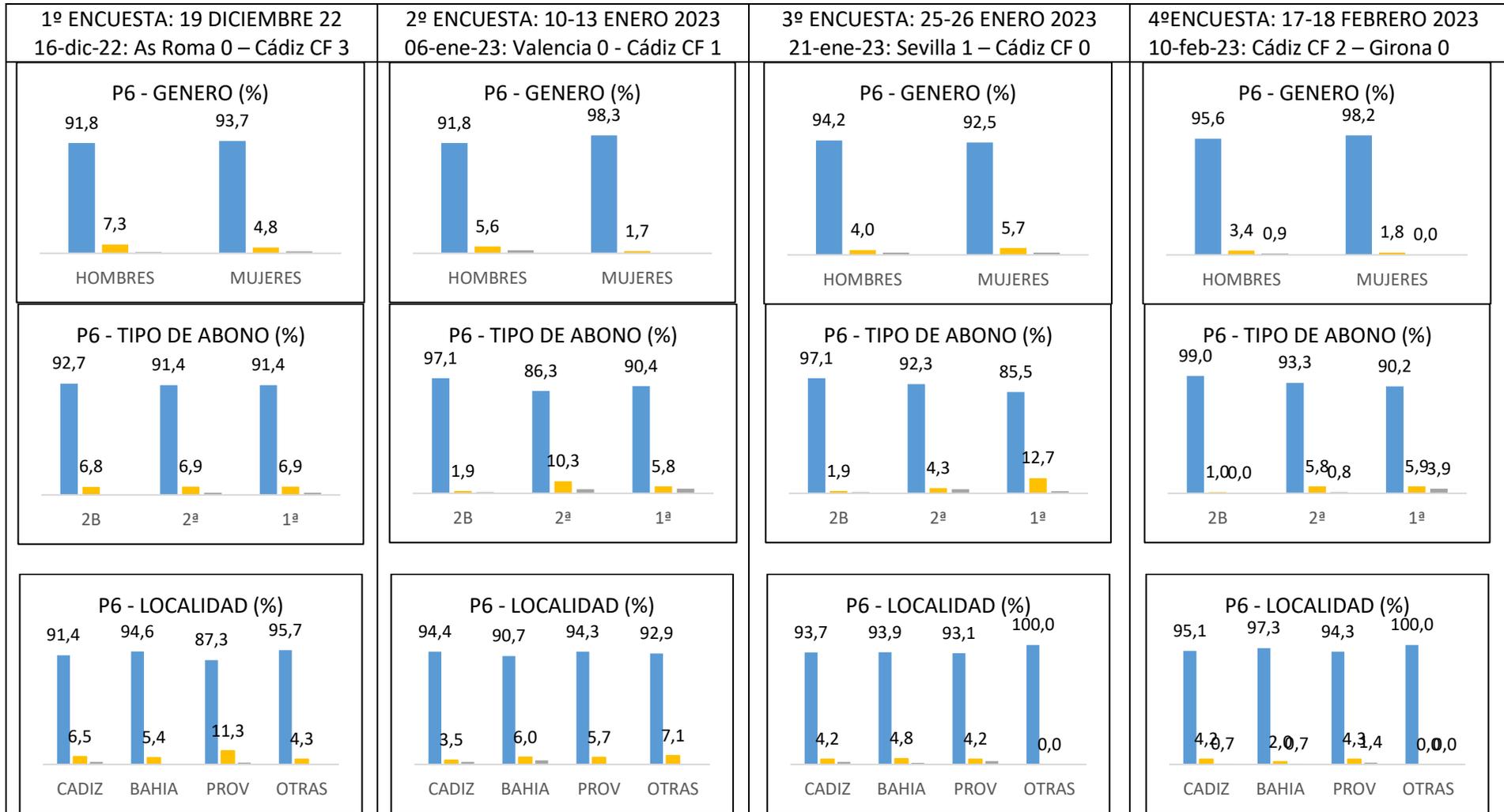
08.- ¿Cree que el club está **correctamente dirigido**? SI / NO

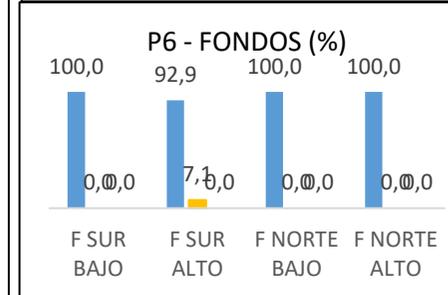
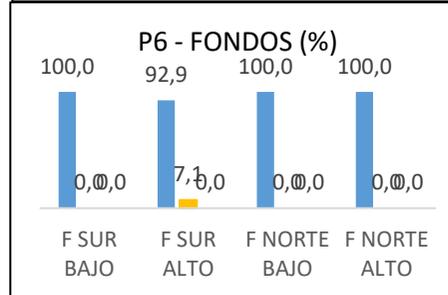
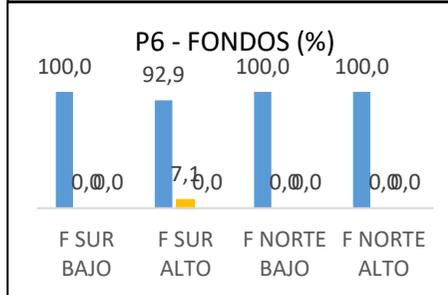
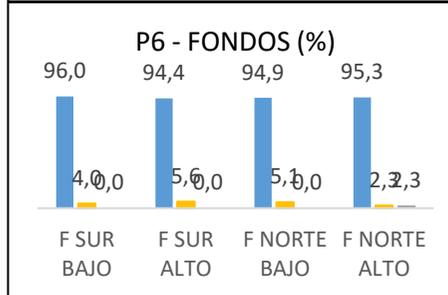
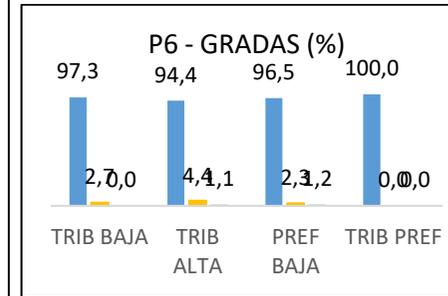
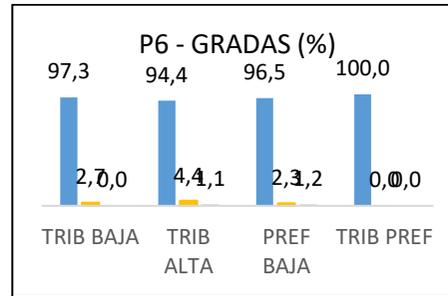
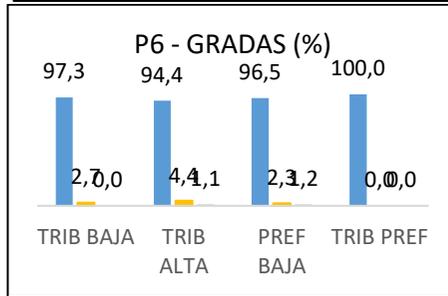
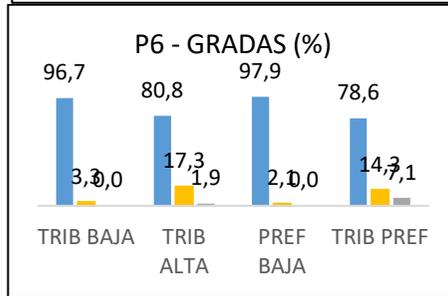
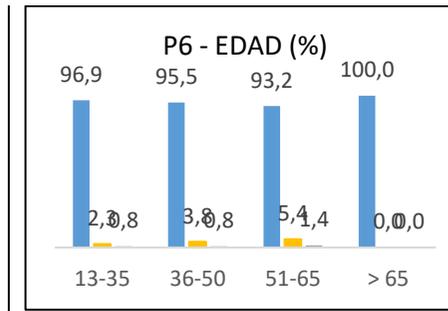
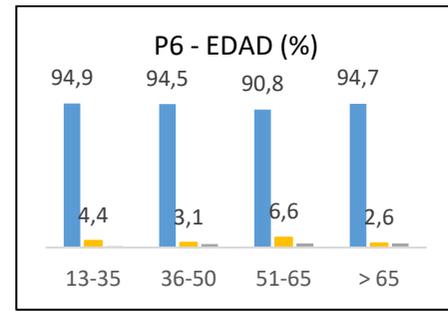
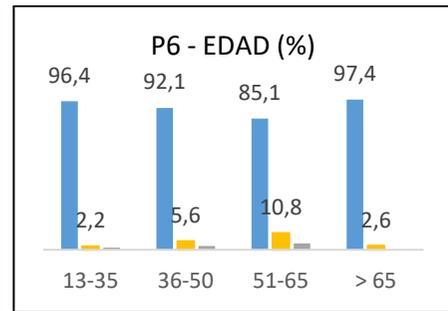
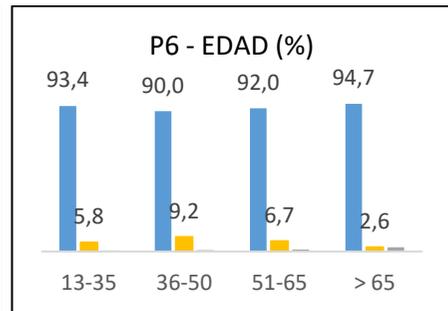


06.- ¿Está de acuerdo con que el Cádiz **premie cada temporada a los abonados** con más antigüedad?

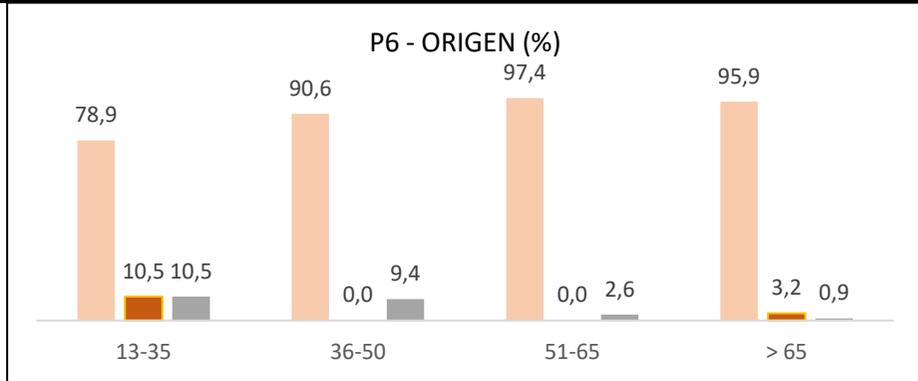
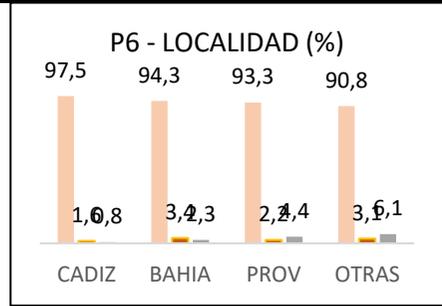
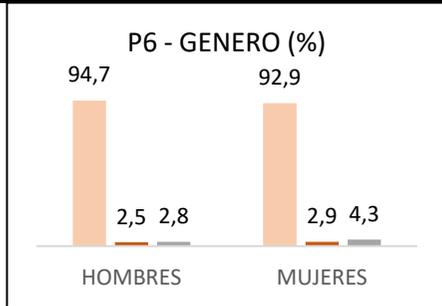
SI NO NO SABE

SOCIOS



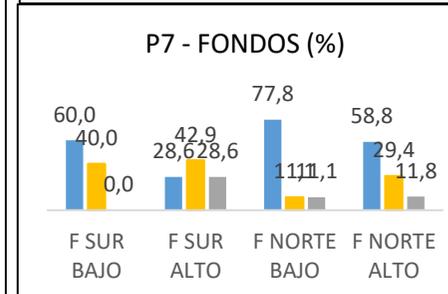
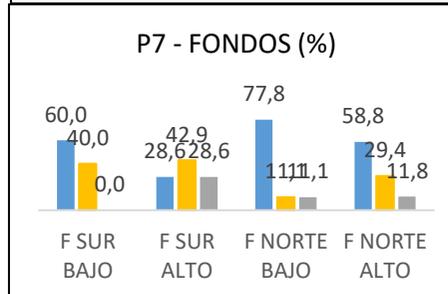
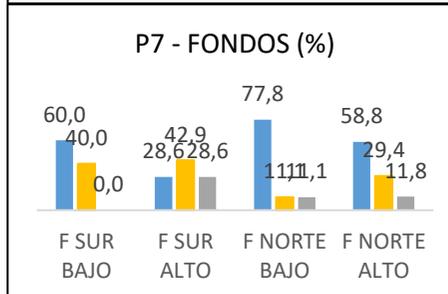
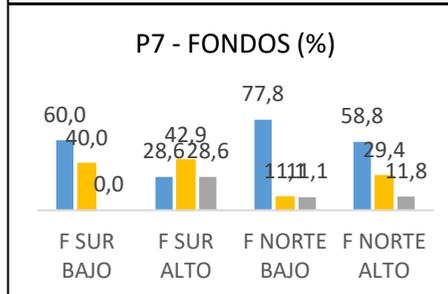
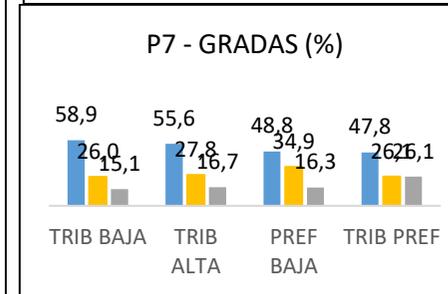
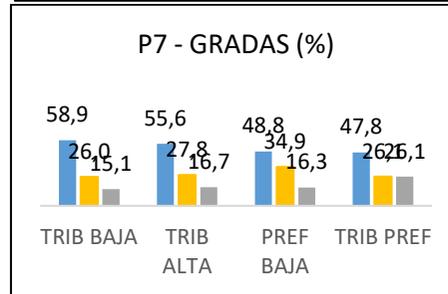
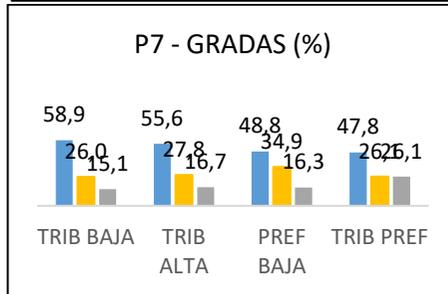
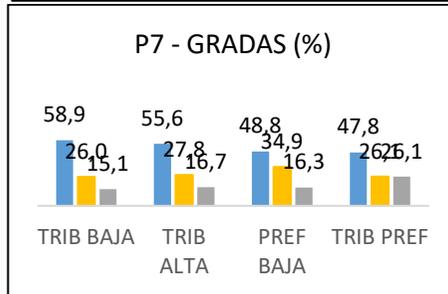
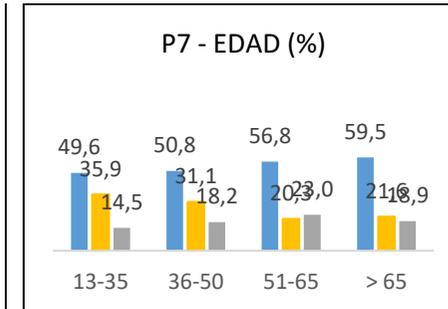
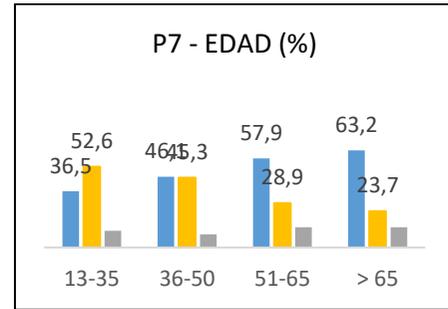
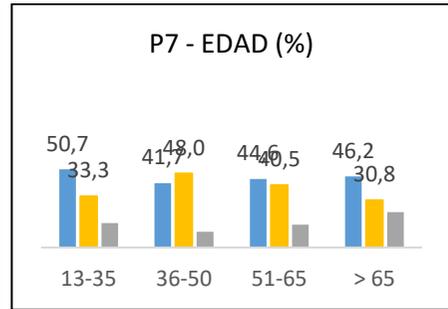
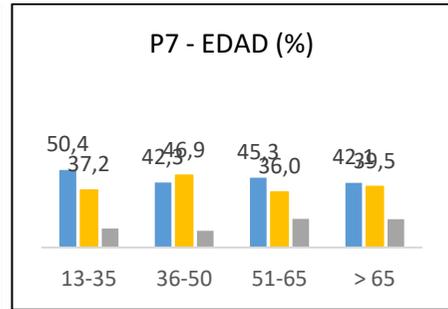


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

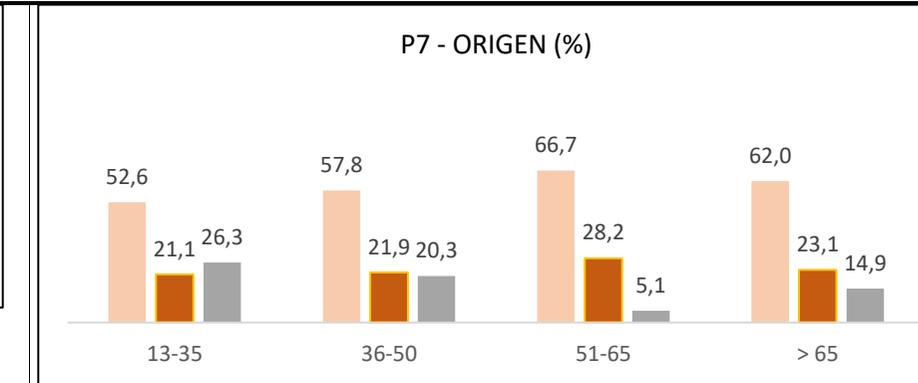
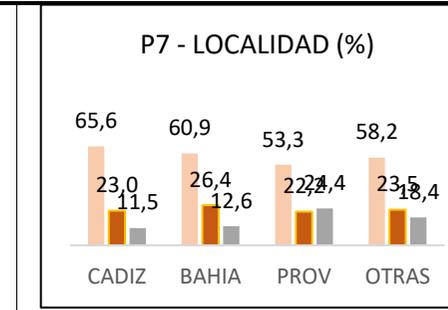
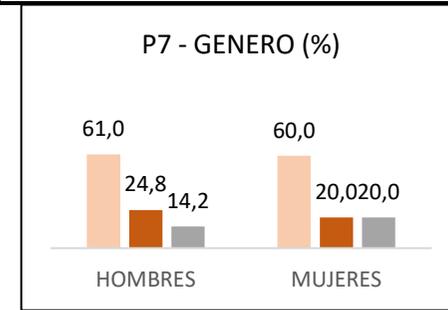


SOCIOS

1º ENCUESTA: 19 DICIEMBRE 22 16-dic-22: As Roma 0 – Cádiz CF 3	2º ENCUESTA: 10-13 ENERO 2023 06-ene-23: Valencia 0 - Cádiz CF 1	3º ENCUESTA: 25-26 ENERO 2023 21-ene-23: Sevilla 1 – Cádiz CF 0	4º ENCUESTA: 17-18 FEBRERO 2023 10-feb-23: Cádiz CF 2 – Girona 0																																																																																
<p>P7 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>44,8</td><td>42,3</td><td>12,9</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>50,8</td><td>31,7</td><td>17,5</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	HOMBRES	44,8	42,3	12,9	MUJERES	50,8	31,7	17,5	<p>P7 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>46,9</td><td>38,1</td><td>15,0</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>41,4</td><td>46,6</td><td>12,0</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	HOMBRES	46,9	38,1	15,0	MUJERES	41,4	46,6	12,0	<p>P7 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>48,2</td><td>41,7</td><td>10,1</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>37,7</td><td>47,2</td><td>15,1</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	HOMBRES	48,2	41,7	10,1	MUJERES	37,7	47,2	15,1	<p>P7 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>52,0</td><td>30,7</td><td>17,2</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>54,5</td><td>23,6</td><td>21,8</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	HOMBRES	52,0	30,7	17,2	MUJERES	54,5	23,6	21,8																																
Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
HOMBRES	44,8	42,3	12,9																																																																																
MUJERES	50,8	31,7	17,5																																																																																
Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
HOMBRES	46,9	38,1	15,0																																																																																
MUJERES	41,4	46,6	12,0																																																																																
Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
HOMBRES	48,2	41,7	10,1																																																																																
MUJERES	37,7	47,2	15,1																																																																																
Genero	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
HOMBRES	52,0	30,7	17,2																																																																																
MUJERES	54,5	23,6	21,8																																																																																
<p>P7 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>46,1</td><td>41,3</td><td>12,6</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>44,0</td><td>40,5</td><td>15,5</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>48,3</td><td>37,9</td><td>13,8</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	2B	46,1	41,3	12,6	2ª	44,0	40,5	15,5	1ª	48,3	37,9	13,8	<p>P7 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>51,7</td><td>38,3</td><td>9,0</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>40,3</td><td>39,3</td><td>20,4</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>36,5</td><td>44,2</td><td>19,3</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	2B	51,7	38,3	9,0	2ª	40,3	39,3	20,4	1ª	36,5	44,2	19,3	<p>P7 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>49,8</td><td>41,1</td><td>9,1</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>47,9</td><td>41,9</td><td>10,2</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>32,7</td><td>49,1</td><td>18,2</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	2B	49,8	41,1	9,1	2ª	47,9	41,9	10,2	1ª	32,7	49,1	18,2	<p>P7 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>54,7</td><td>29,6</td><td>15,8</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>52,5</td><td>27,5</td><td>20,0</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>43,1</td><td>35,3</td><td>21,6</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	2B	54,7	29,6	15,8	2ª	52,5	27,5	20,0	1ª	43,1	35,3	21,6																
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
2B	46,1	41,3	12,6																																																																																
2ª	44,0	40,5	15,5																																																																																
1ª	48,3	37,9	13,8																																																																																
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
2B	51,7	38,3	9,0																																																																																
2ª	40,3	39,3	20,4																																																																																
1ª	36,5	44,2	19,3																																																																																
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
2B	49,8	41,1	9,1																																																																																
2ª	47,9	41,9	10,2																																																																																
1ª	32,7	49,1	18,2																																																																																
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
2B	54,7	29,6	15,8																																																																																
2ª	52,5	27,5	20,0																																																																																
1ª	43,1	35,3	21,6																																																																																
<p>P7 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>48,9</td><td>39,6</td><td>11,5</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>45,6</td><td>40,8</td><td>13,6</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>42,1</td><td>40,8</td><td>17,1</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>39,1</td><td>43,5</td><td>17,4</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	CADIZ	48,9	39,6	11,5	BAHIA	45,6	40,8	13,6	PROV	42,1	40,8	17,1	OTRAS	39,1	43,5	17,4	<p>P7 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>40,7</td><td>42,7</td><td>16,6</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>47,3</td><td>37,3</td><td>15,4</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>50,7</td><td>40,8</td><td>8,5</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>64,3</td><td>21,4</td><td>14,3</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	CADIZ	40,7	42,7	16,6	BAHIA	47,3	37,3	15,4	PROV	50,7	40,8	8,5	OTRAS	64,3	21,4	14,3	<p>P7 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>45,8</td><td>45,8</td><td>8,4</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>48,3</td><td>40,8</td><td>10,9</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>50,0</td><td>37,5</td><td>12,5</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>27,8</td><td>50,0</td><td>22,2</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	CADIZ	45,8	45,8	8,4	BAHIA	48,3	40,8	10,9	PROV	50,0	37,5	12,5	OTRAS	27,8	50,0	22,2	<p>P7 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>49,7</td><td>35,0</td><td>15,4</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>54,7</td><td>24,9</td><td>20,4</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>50,0</td><td>31,4</td><td>18,6</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>69,2</td><td>23,1</td><td>7,7</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	CADIZ	49,7	35,0	15,4	BAHIA	54,7	24,9	20,4	PROV	50,0	31,4	18,6	OTRAS	69,2	23,1	7,7
Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
CADIZ	48,9	39,6	11,5																																																																																
BAHIA	45,6	40,8	13,6																																																																																
PROV	42,1	40,8	17,1																																																																																
OTRAS	39,1	43,5	17,4																																																																																
Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
CADIZ	40,7	42,7	16,6																																																																																
BAHIA	47,3	37,3	15,4																																																																																
PROV	50,7	40,8	8,5																																																																																
OTRAS	64,3	21,4	14,3																																																																																
Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
CADIZ	45,8	45,8	8,4																																																																																
BAHIA	48,3	40,8	10,9																																																																																
PROV	50,0	37,5	12,5																																																																																
OTRAS	27,8	50,0	22,2																																																																																
Localidad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																																																																
CADIZ	49,7	35,0	15,4																																																																																
BAHIA	54,7	24,9	20,4																																																																																
PROV	50,0	31,4	18,6																																																																																
OTRAS	69,2	23,1	7,7																																																																																

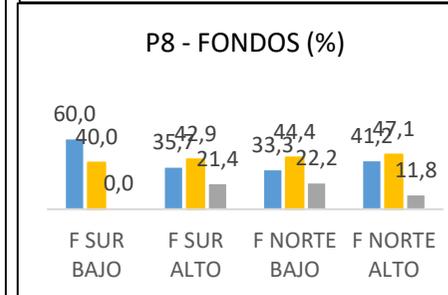
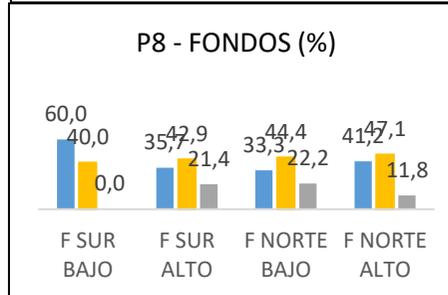
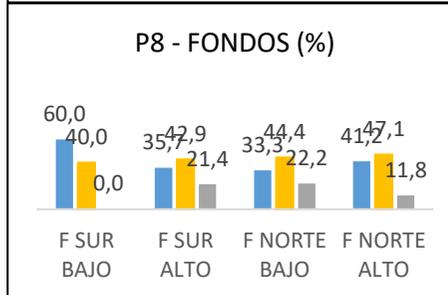
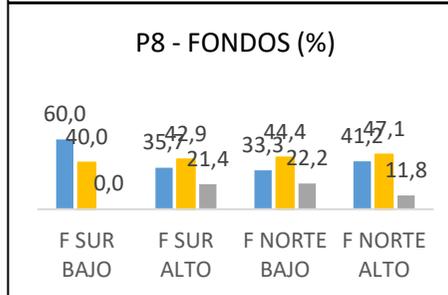
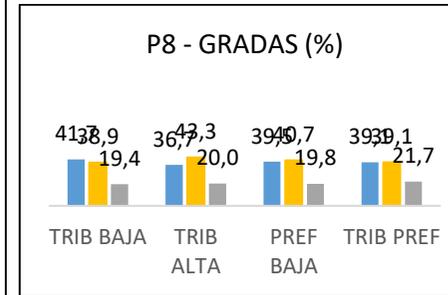
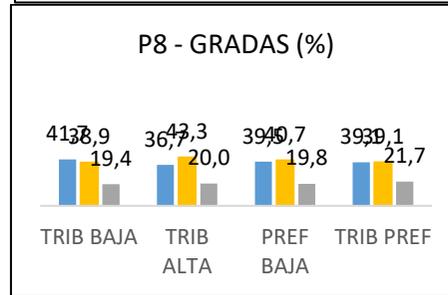
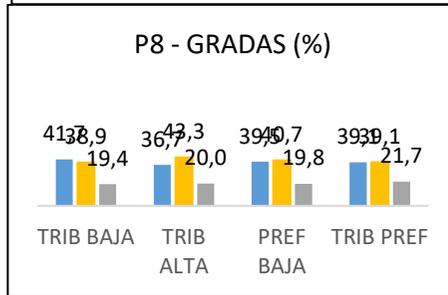
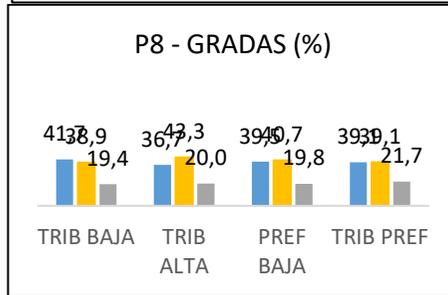
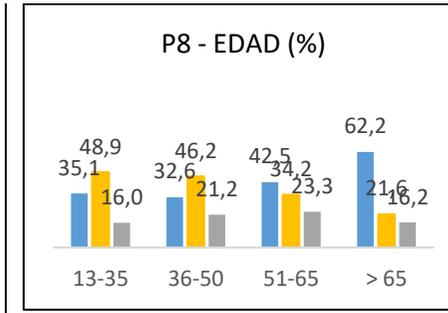
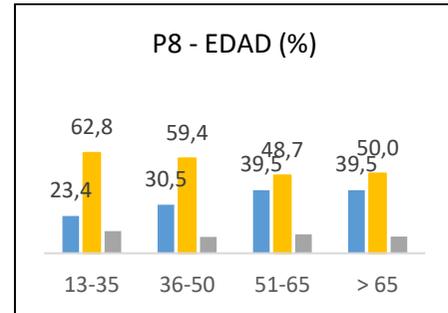
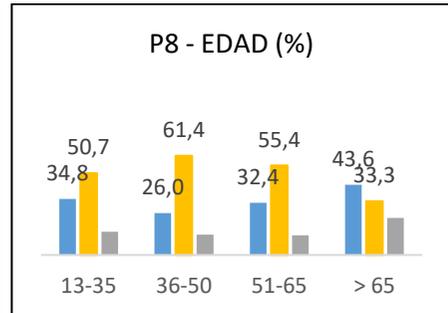
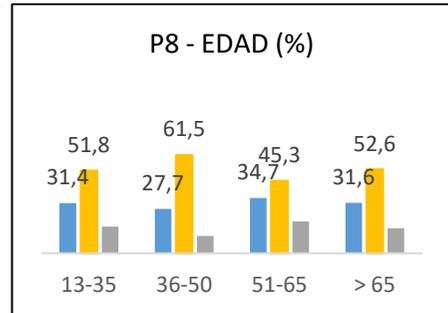


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

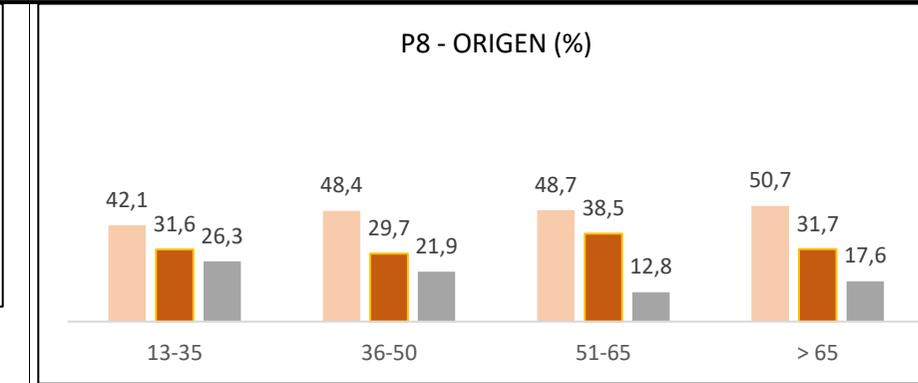
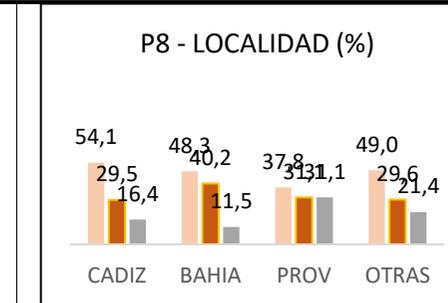
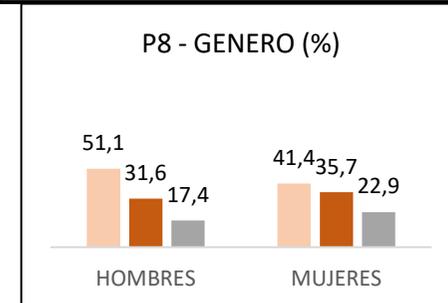


SOCIOS

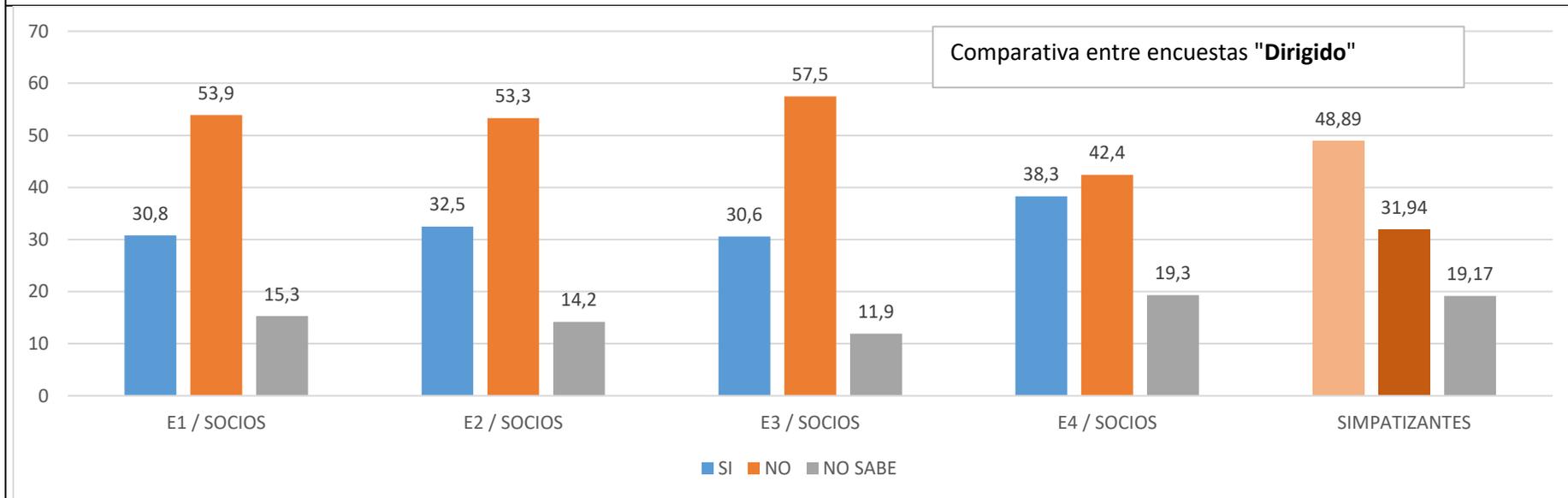
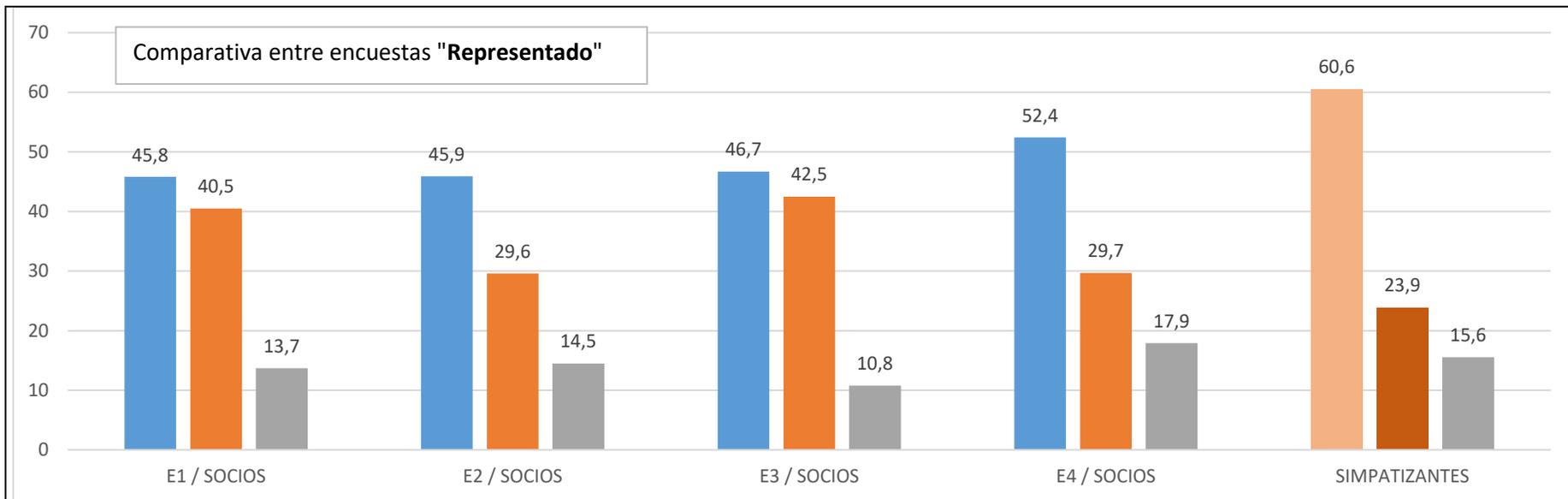
1º ENCUESTA: 19 DICIEMBRE 22 16-dic-22: As Roma 0 – Cádiz CF 3	2º ENCUESTA: 10-13 ENERO 2023 06-ene-23: Valencia 0 - Cádiz CF 1	3º ENCUESTA: 25-26 ENERO 2023 21-ene-23: Sevilla 1 – Cádiz CF 0	4º ENCUESTA: 17-18 FEBRERO 2023 10-feb-23: Cádiz CF 2 – Girona 0																																																												
<p>P8 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>30,0</td><td>55,2</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>34,9</td><td>47,6</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	HOMBRES	30,0	55,2	MUJERES	34,9	47,6	<p>P8 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>34,1</td><td>52,5</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>22,4</td><td>58,6</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	HOMBRES	34,1	52,5	MUJERES	22,4	58,6	<p>P8 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>32,2</td><td>57,4</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>20,8</td><td>58,5</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	HOMBRES	32,2	57,4	MUJERES	20,8	58,5	<p>P8 - GENERO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Genero</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>39,0</td><td>41,5</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>34,5</td><td>47,3</td></tr> </table>	Genero	SI (%)	NO (%)	HOMBRES	39,0	41,5	MUJERES	34,5	47,3																								
Genero	SI (%)	NO (%)																																																													
HOMBRES	30,0	55,2																																																													
MUJERES	34,9	47,6																																																													
Genero	SI (%)	NO (%)																																																													
HOMBRES	34,1	52,5																																																													
MUJERES	22,4	58,6																																																													
Genero	SI (%)	NO (%)																																																													
HOMBRES	32,2	57,4																																																													
MUJERES	20,8	58,5																																																													
Genero	SI (%)	NO (%)																																																													
HOMBRES	39,0	41,5																																																													
MUJERES	34,5	47,3																																																													
<p>P8 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>29,6</td><td>55,3</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>31,0</td><td>52,6</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>34,5</td><td>51,7</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	2B	29,6	55,3	2ª	31,0	52,6	1ª	34,5	51,7	<p>P8 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>35,4</td><td>53,6</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>31,6</td><td>49,6</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>21,2</td><td>61,5</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	2B	35,4	53,6	2ª	31,6	49,6	1ª	21,2	61,5	<p>P8 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>33,3</td><td>56,0</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>29,1</td><td>58,1</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>23,6</td><td>61,8</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	2B	33,3	56,0	2ª	29,1	58,1	1ª	23,6	61,8	<p>P8 - TIPO DE ABONO (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>43,3</td><td>39,1</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>29,2</td><td>49,2</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>41,3</td><td>39,2</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	2B	43,3	39,1	2ª	29,2	49,2	1ª	41,3	39,2												
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)																																																													
2B	29,6	55,3																																																													
2ª	31,0	52,6																																																													
1ª	34,5	51,7																																																													
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)																																																													
2B	35,4	53,6																																																													
2ª	31,6	49,6																																																													
1ª	21,2	61,5																																																													
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)																																																													
2B	33,3	56,0																																																													
2ª	29,1	58,1																																																													
1ª	23,6	61,8																																																													
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)																																																													
2B	43,3	39,1																																																													
2ª	29,2	49,2																																																													
1ª	41,3	39,2																																																													
<p>P8 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>29,5</td><td>54,7</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>31,3</td><td>55,8</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>31,0</td><td>47,9</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>34,8</td><td>56,5</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	CADIZ	29,5	54,7	BAHIA	31,3	55,8	PROV	31,0	47,9	OTRAS	34,8	56,5	<p>P8 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>32,2</td><td>51,7</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>30,0</td><td>56,7</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>35,2</td><td>52,1</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>42,9</td><td>49,9</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	CADIZ	32,2	51,7	BAHIA	30,0	56,7	PROV	35,2	52,1	OTRAS	42,9	49,9	<p>P8 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>28,2</td><td>59,9</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>33,3</td><td>55,8</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>34,7</td><td>51,4</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>11,1</td><td>77,8</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	CADIZ	28,2	59,9	BAHIA	33,3	55,8	PROV	34,7	51,4	OTRAS	11,1	77,8	<p>P8 - LOCALIDAD (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Localidad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>30,1</td><td>48,3</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>43,5</td><td>38,1</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>40,9</td><td>40,9</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>61,5</td><td>23,1</td></tr> </table>	Localidad	SI (%)	NO (%)	CADIZ	30,1	48,3	BAHIA	43,5	38,1	PROV	40,9	40,9	OTRAS	61,5	23,1
Localidad	SI (%)	NO (%)																																																													
CADIZ	29,5	54,7																																																													
BAHIA	31,3	55,8																																																													
PROV	31,0	47,9																																																													
OTRAS	34,8	56,5																																																													
Localidad	SI (%)	NO (%)																																																													
CADIZ	32,2	51,7																																																													
BAHIA	30,0	56,7																																																													
PROV	35,2	52,1																																																													
OTRAS	42,9	49,9																																																													
Localidad	SI (%)	NO (%)																																																													
CADIZ	28,2	59,9																																																													
BAHIA	33,3	55,8																																																													
PROV	34,7	51,4																																																													
OTRAS	11,1	77,8																																																													
Localidad	SI (%)	NO (%)																																																													
CADIZ	30,1	48,3																																																													
BAHIA	43,5	38,1																																																													
PROV	40,9	40,9																																																													
OTRAS	61,5	23,1																																																													



SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



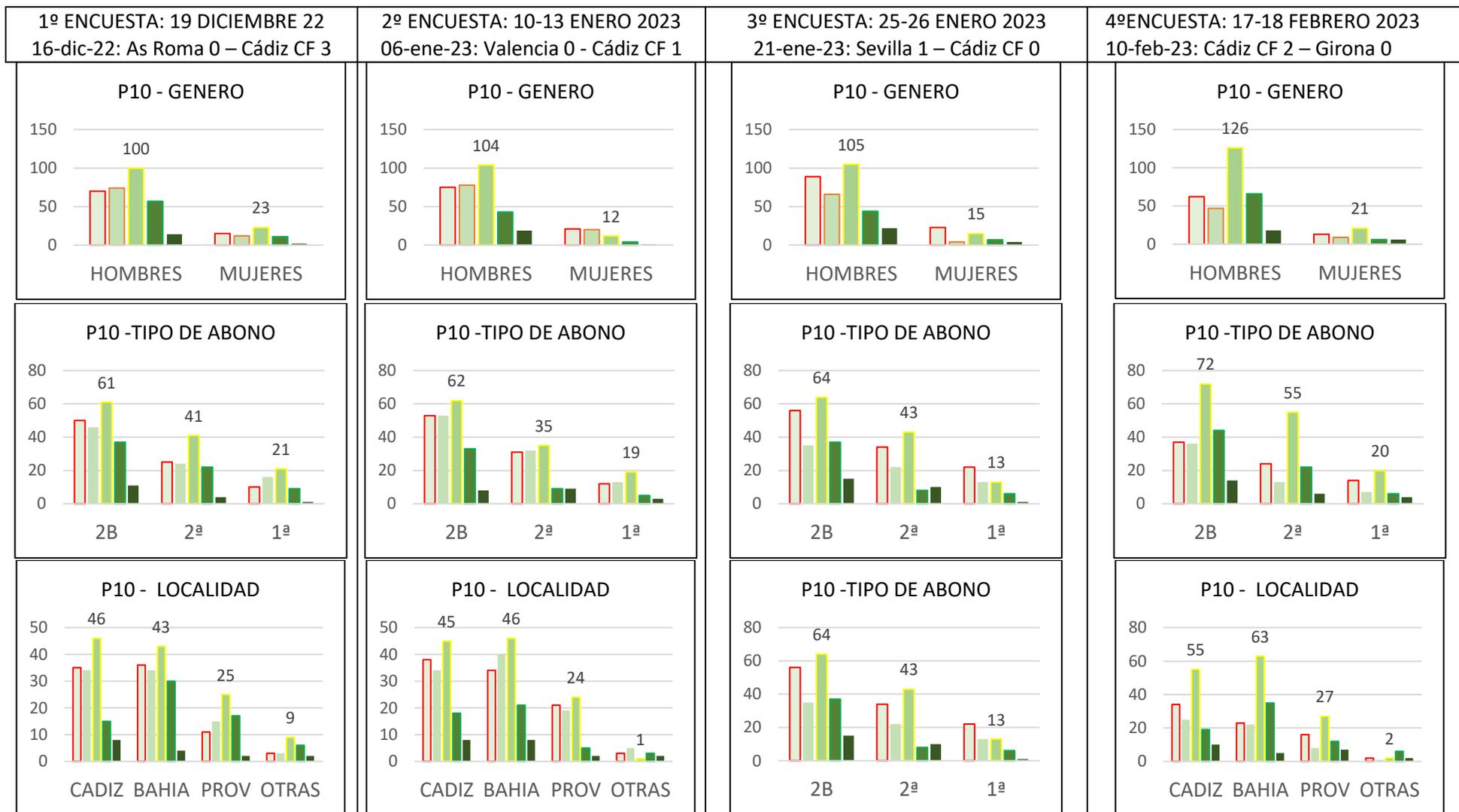
07 y 08.- Comparativa entre las preguntas centradas en la representación y en la dirección (P7 vs P8)

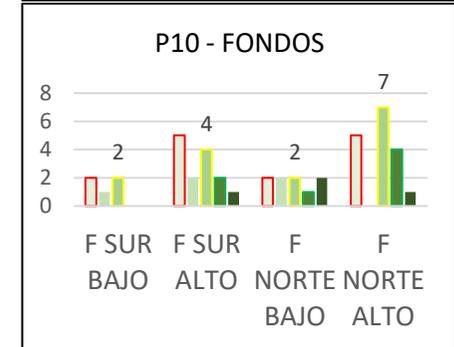
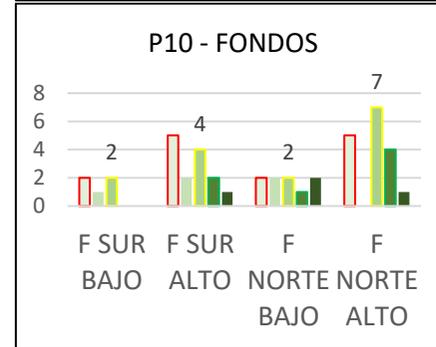
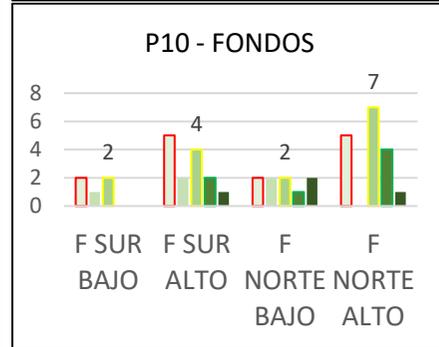
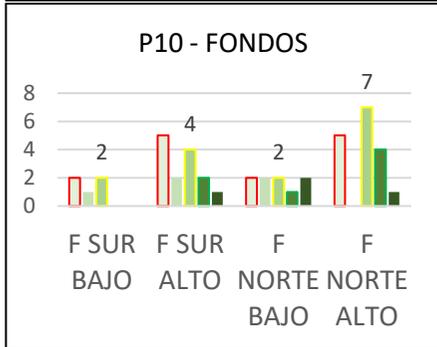
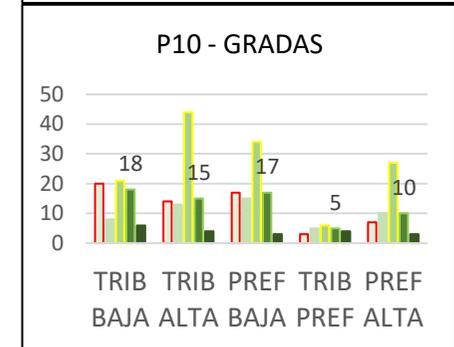
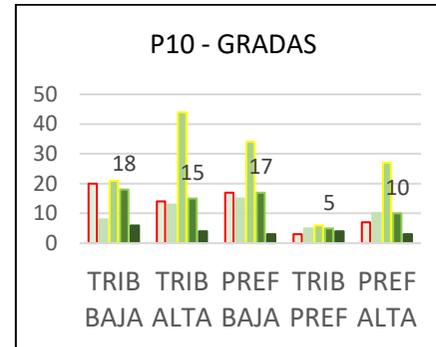
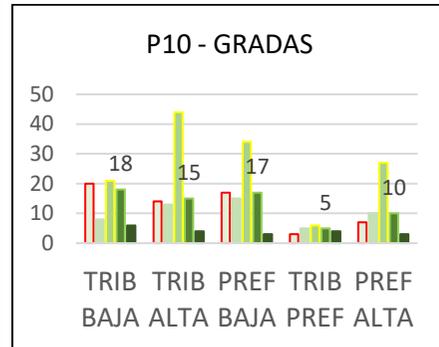
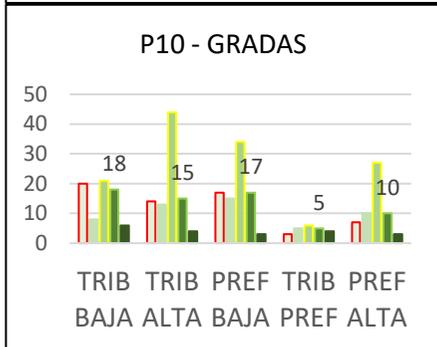
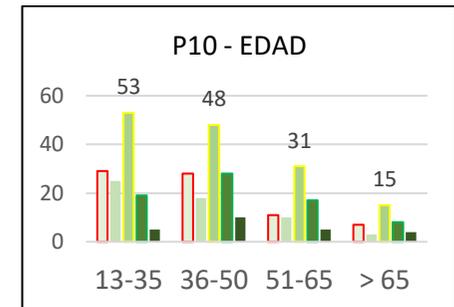
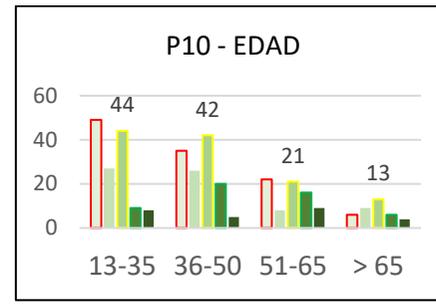
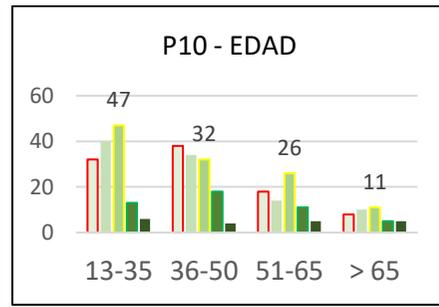
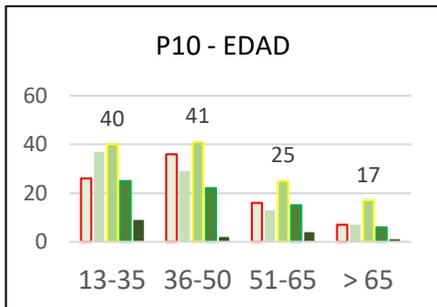


3.- PREGUNTAS RELATIVAS AL PRESIDENTE, D. MANUEL VIZCAÍNO.

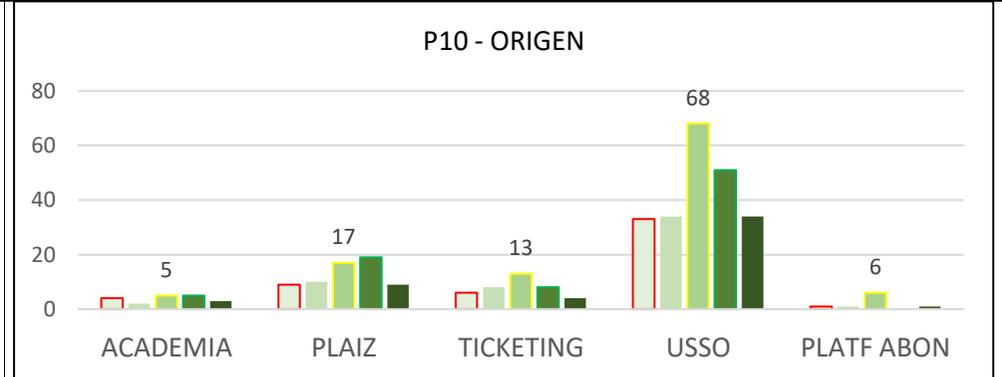
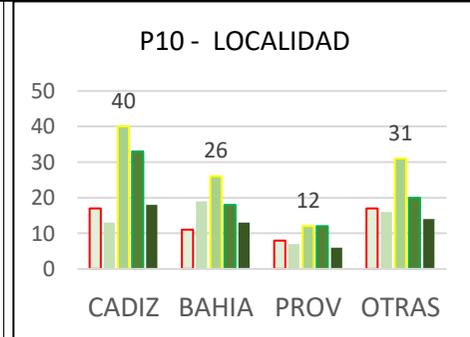
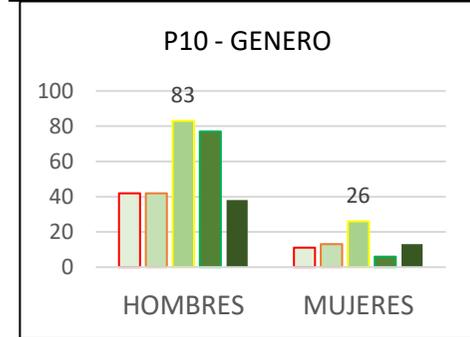
10.- **Gestión general del club** (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

SOCIOS



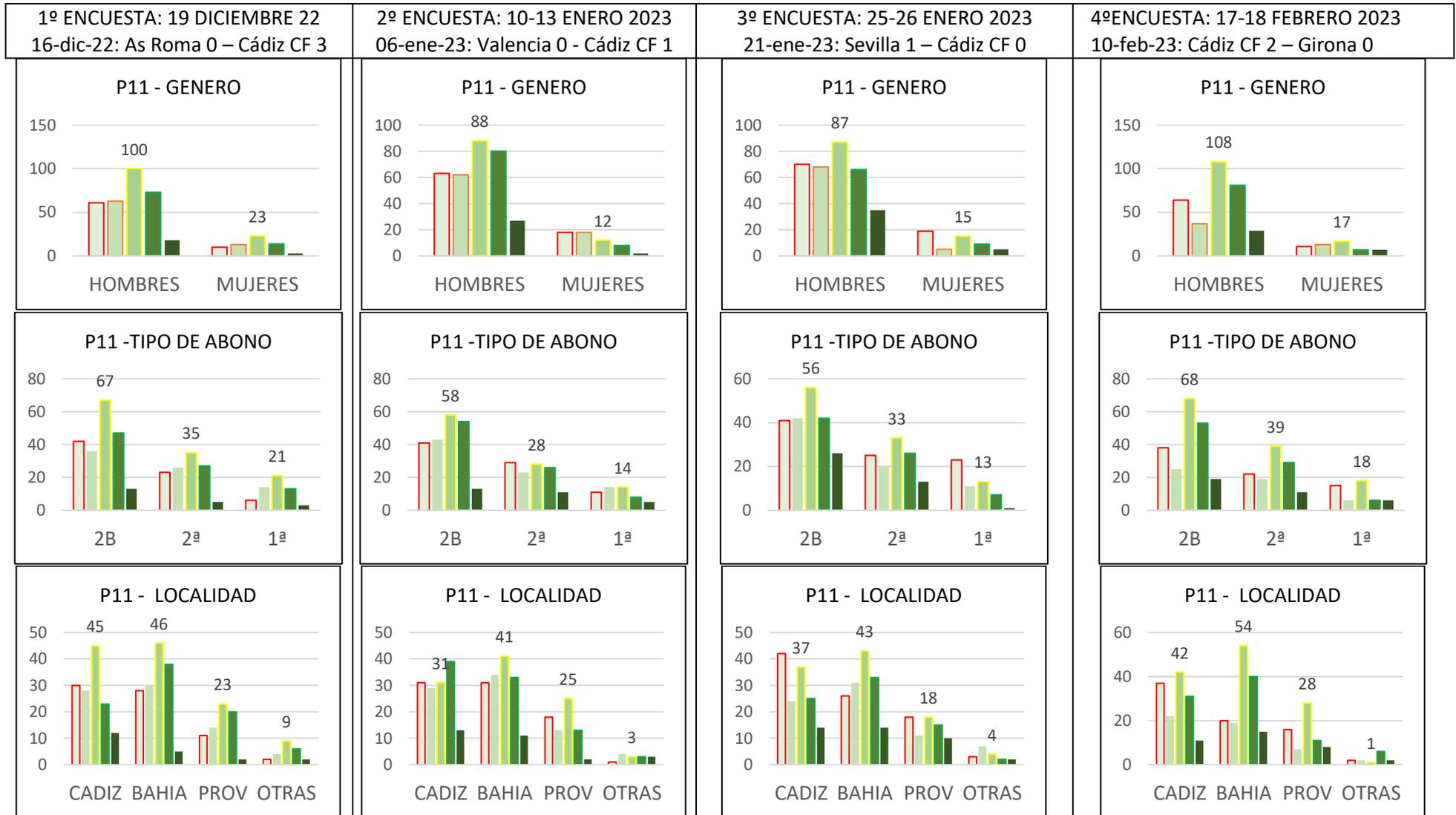


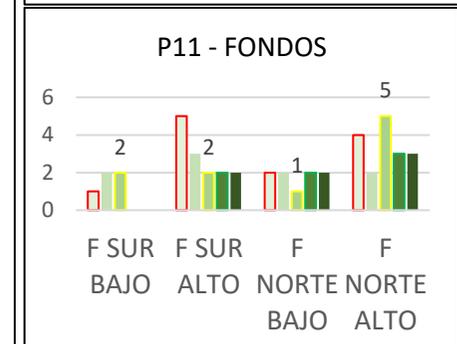
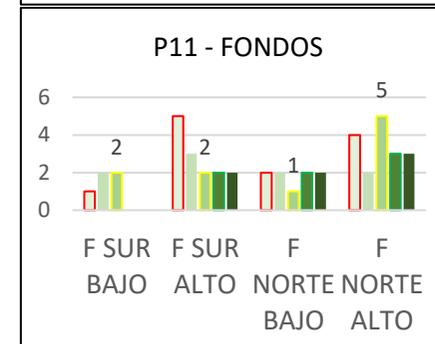
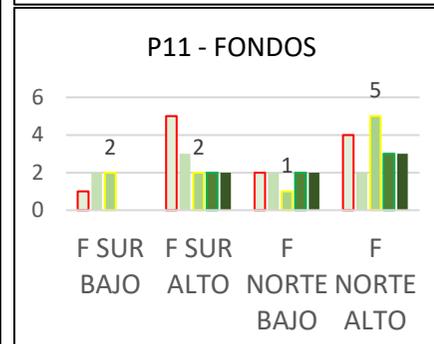
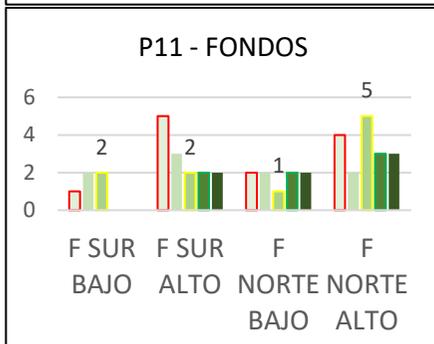
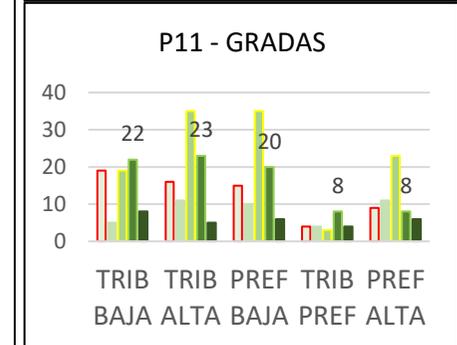
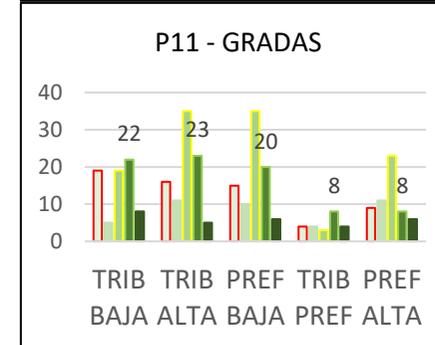
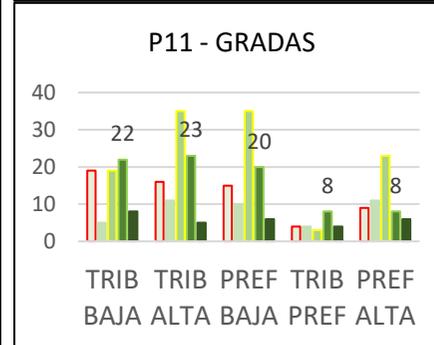
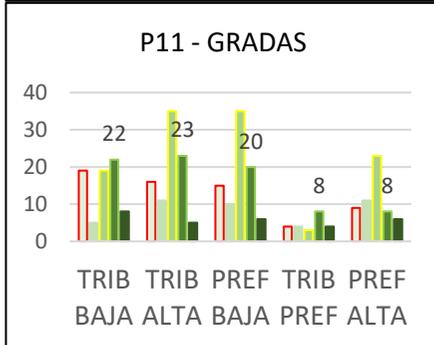
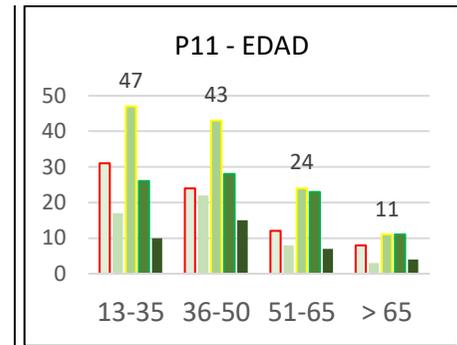
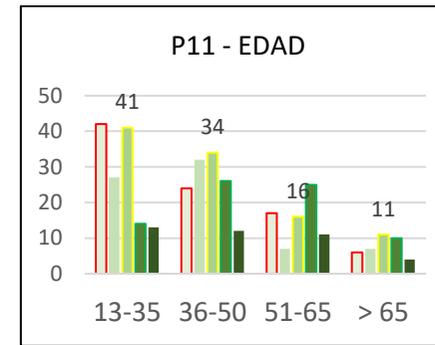
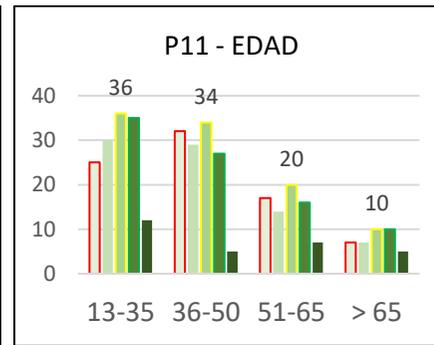
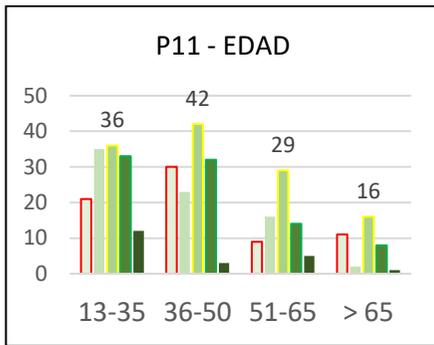
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



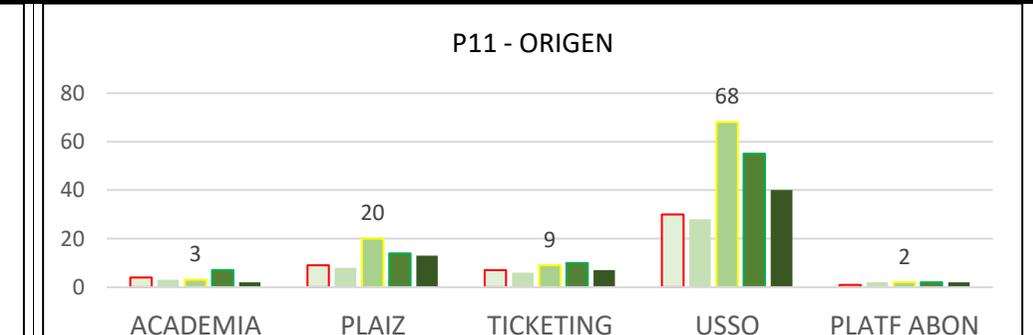
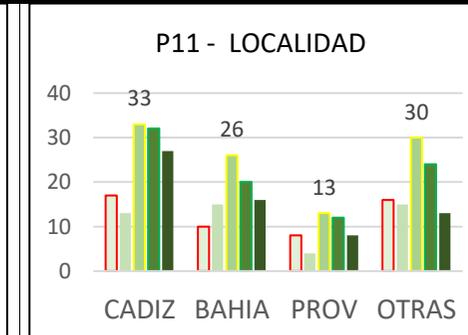
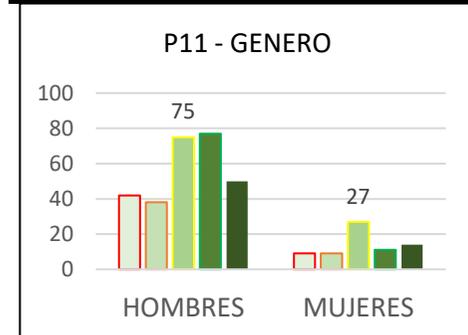
11.- **Representación del club.** (Presidente Manuel Vizcaíno)

SOCIOS

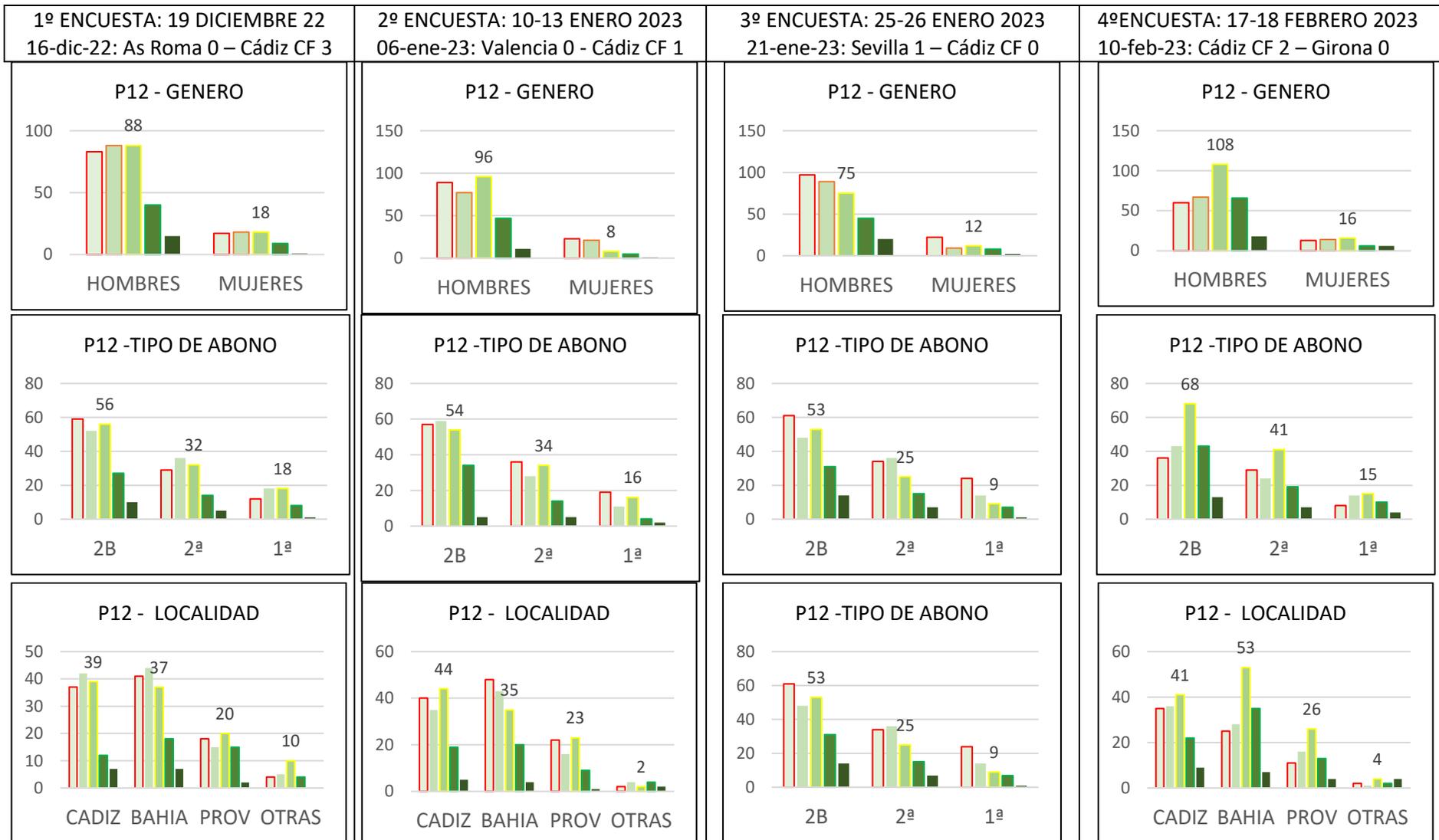


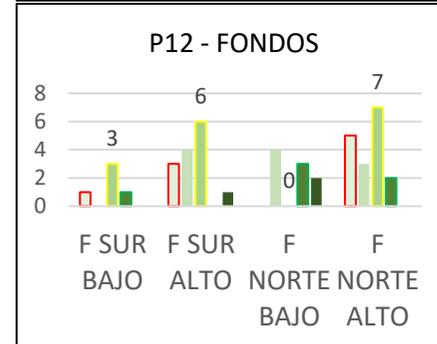
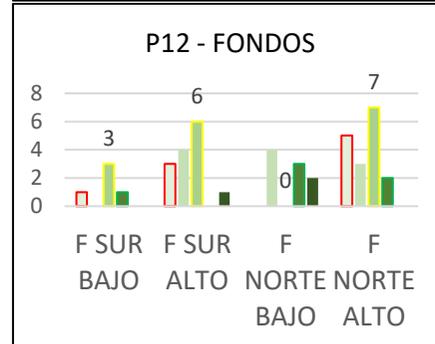
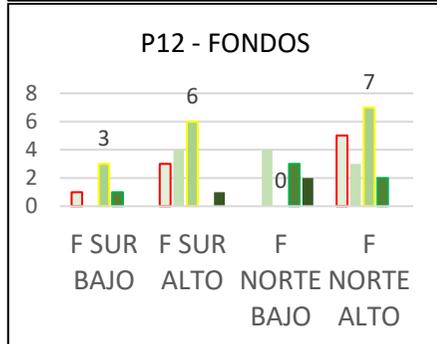
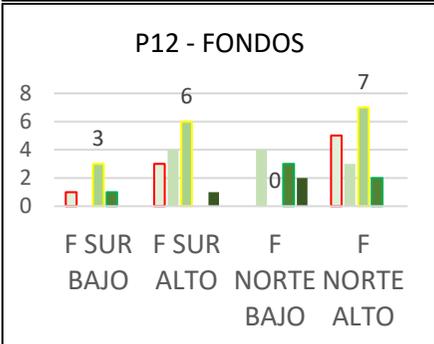
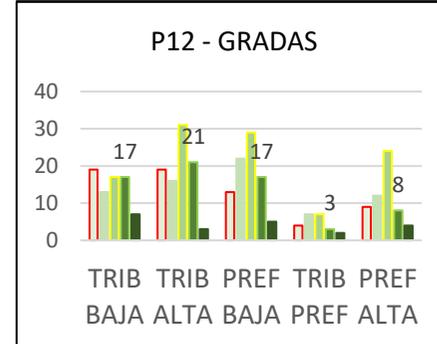
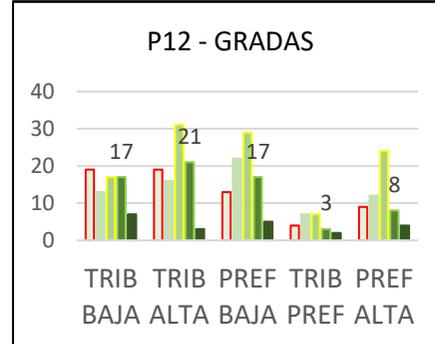
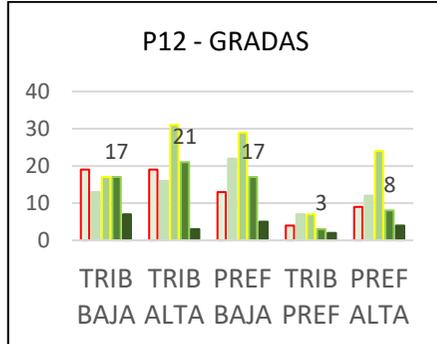
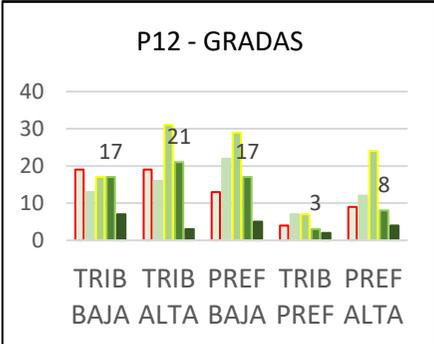
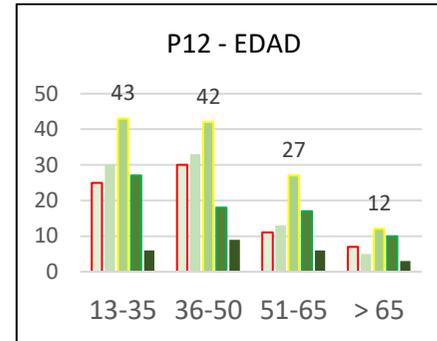
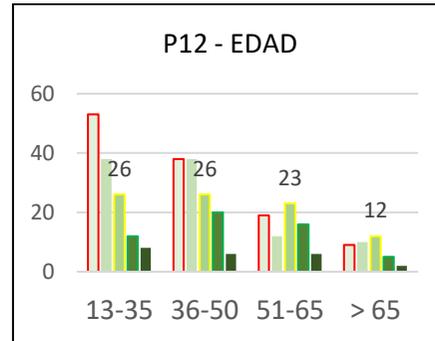
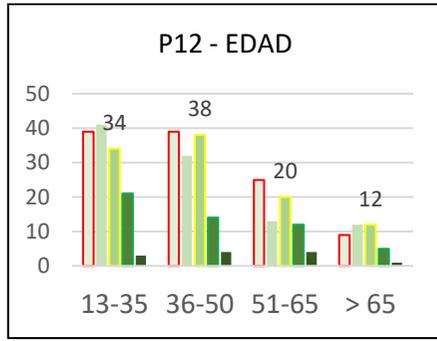
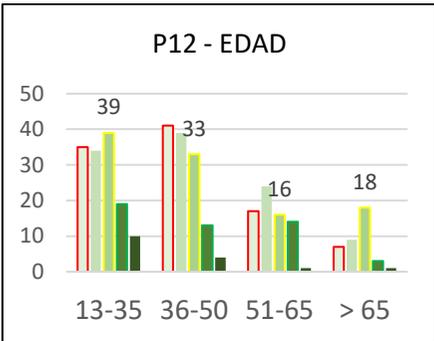


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

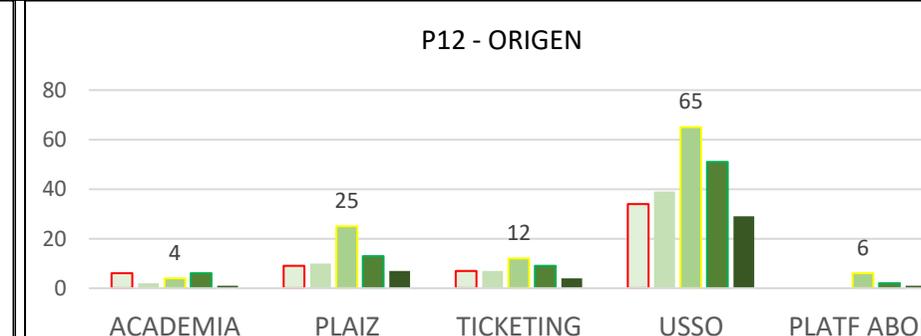
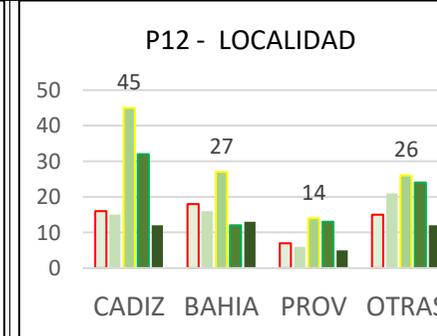
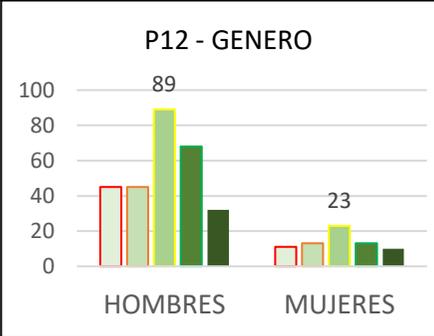


SOCIOS

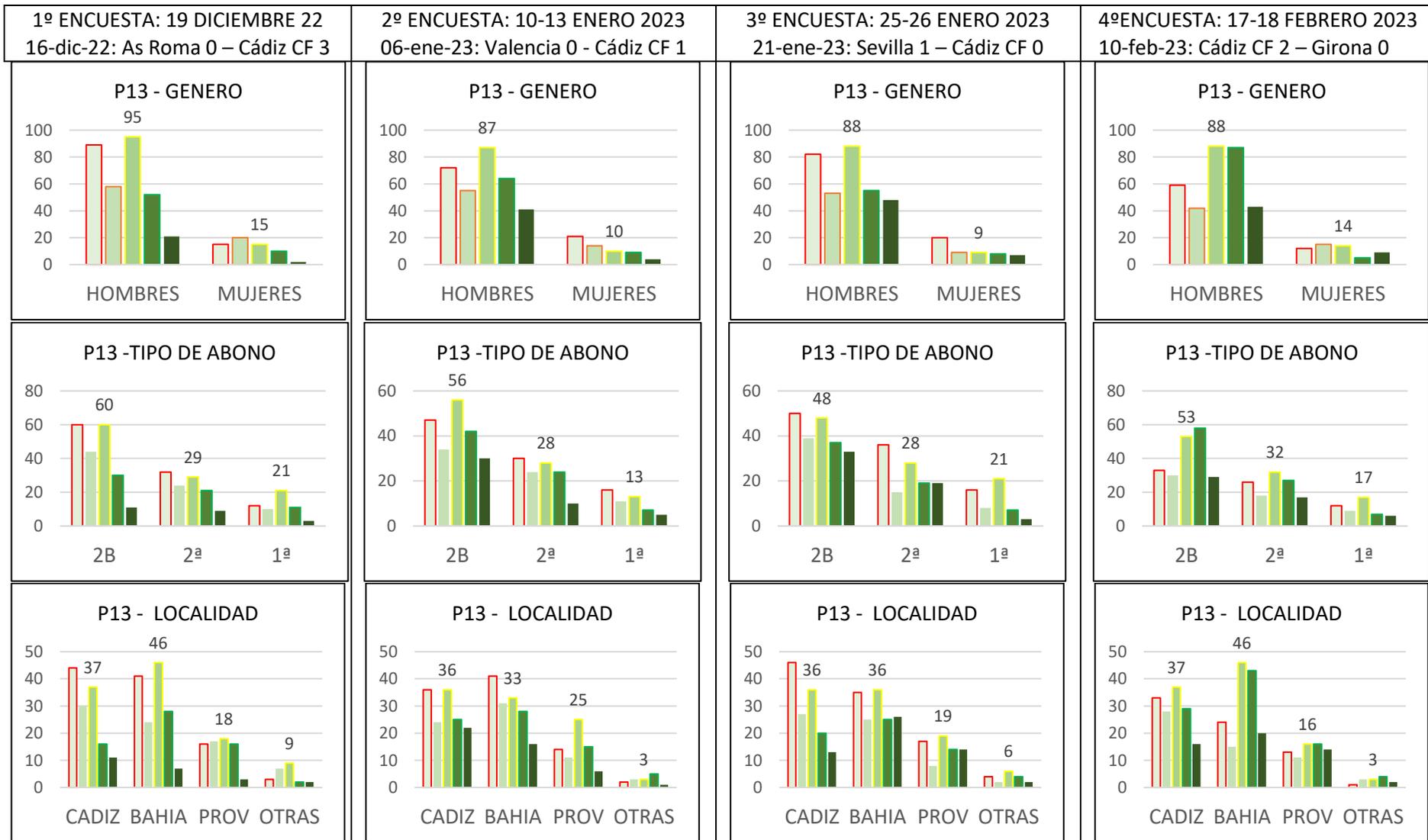


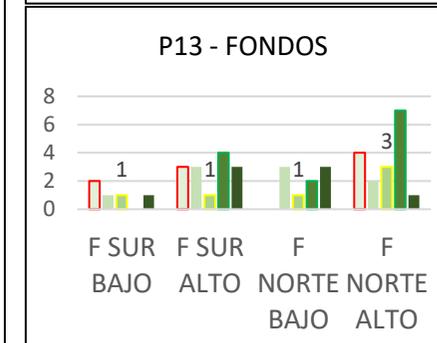
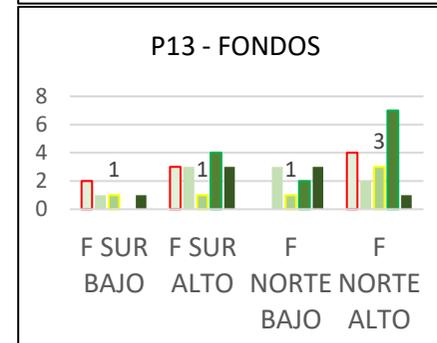
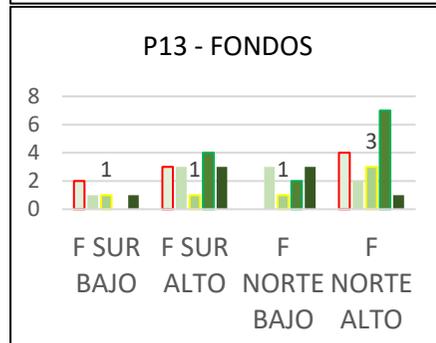
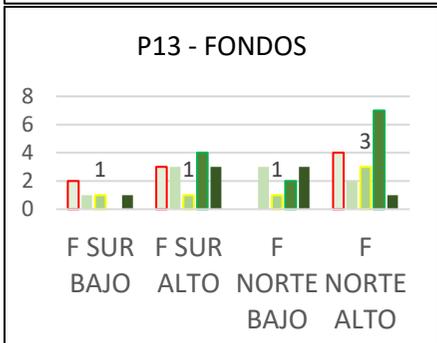
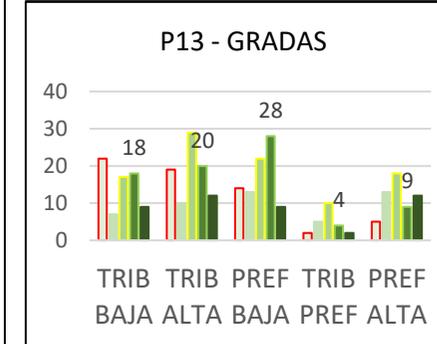
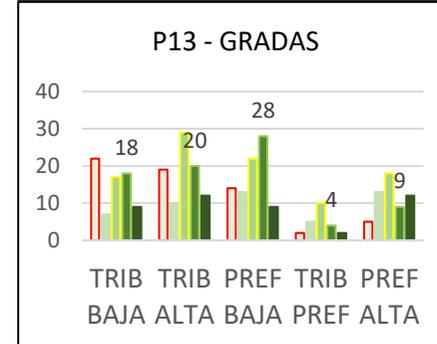
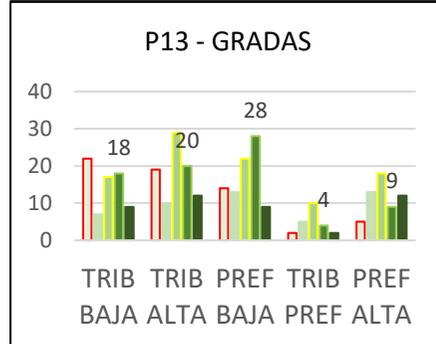
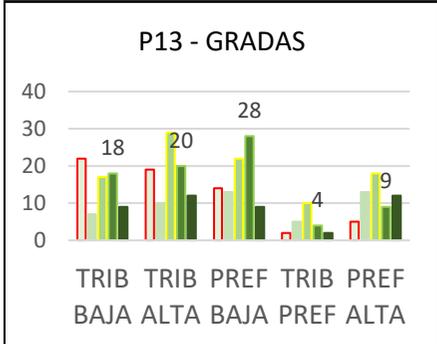
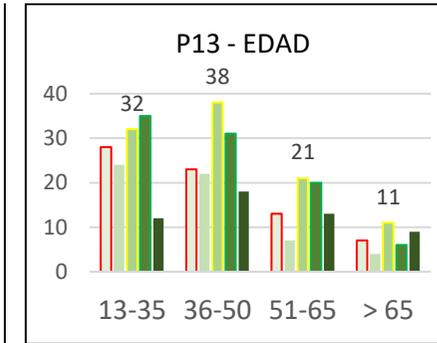
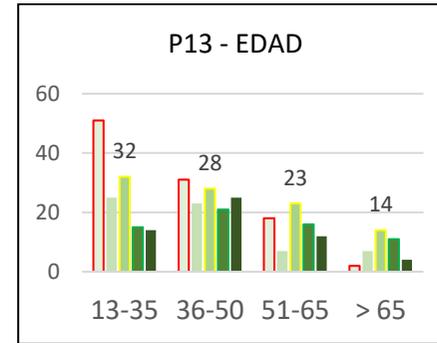
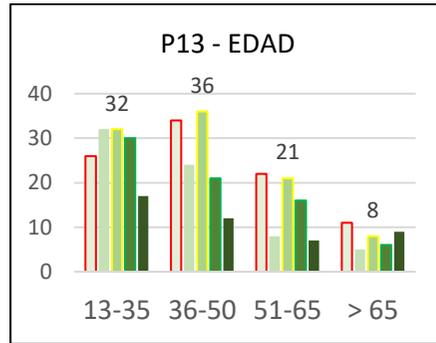
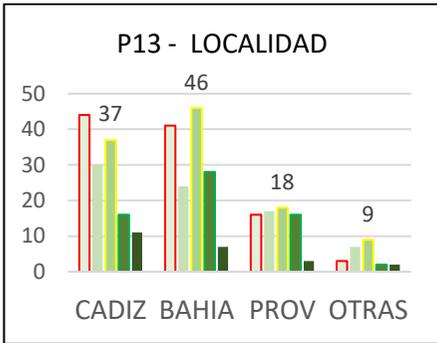


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

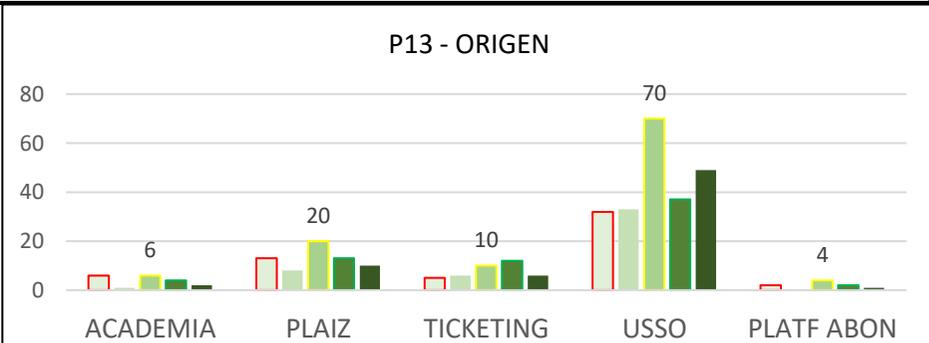
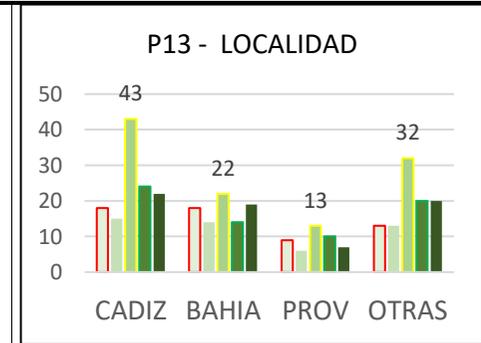
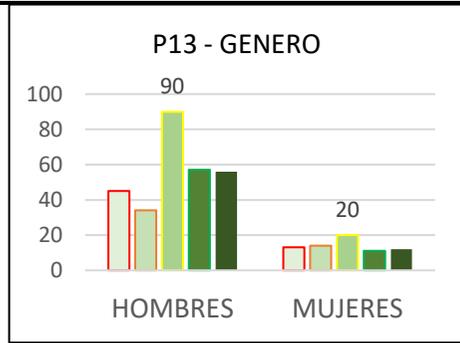


SOCIOS



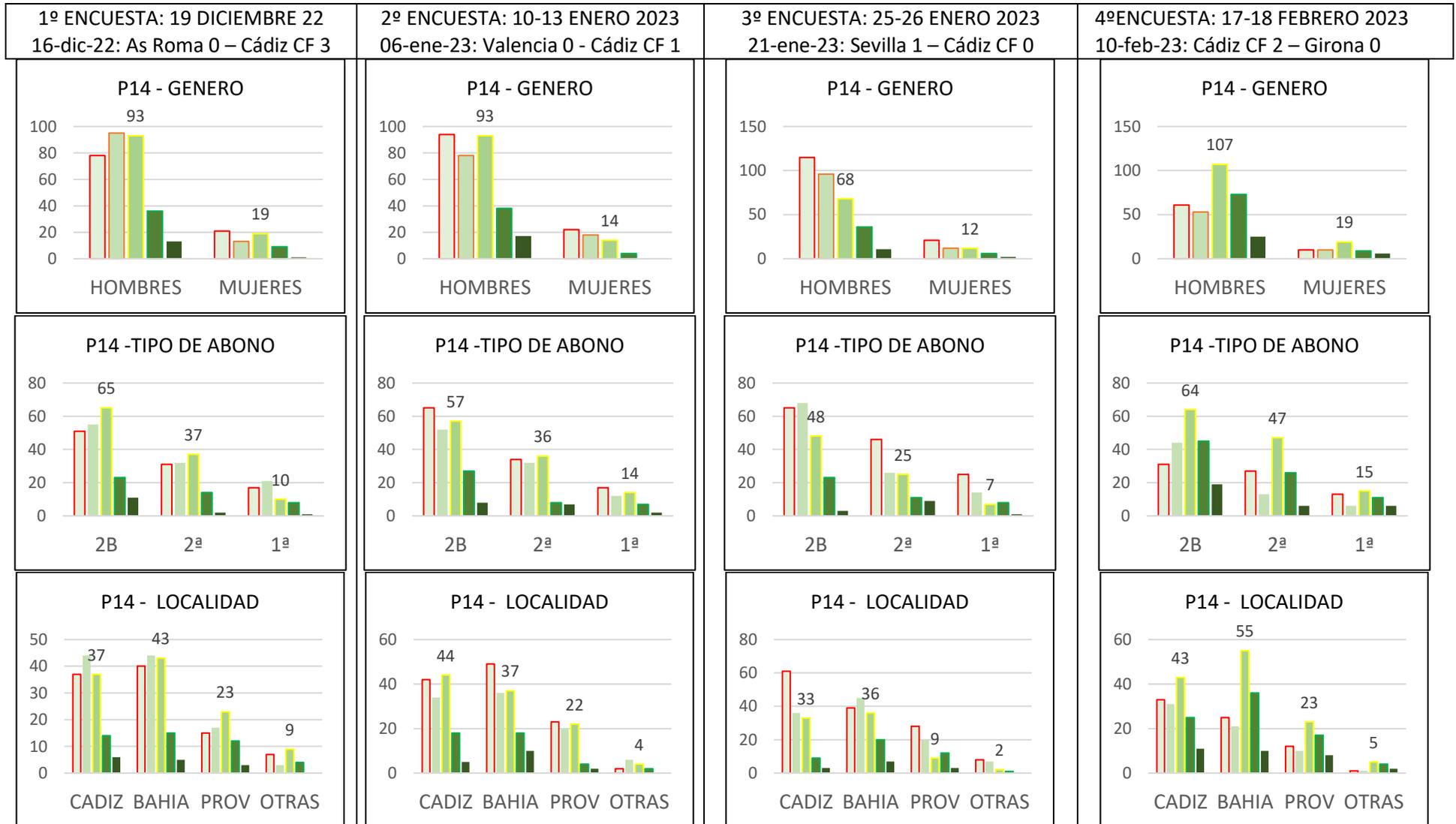


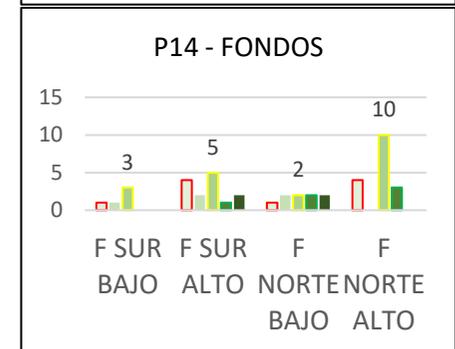
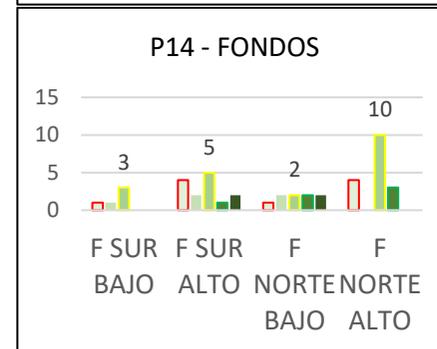
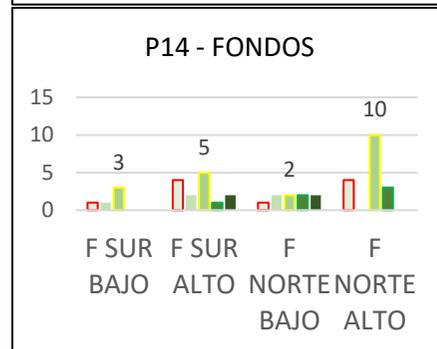
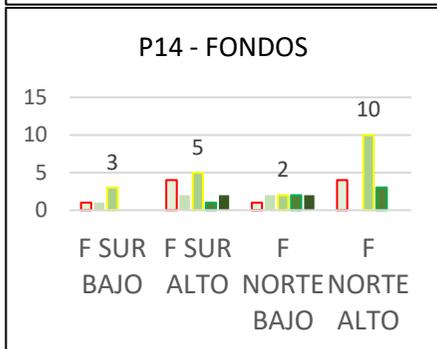
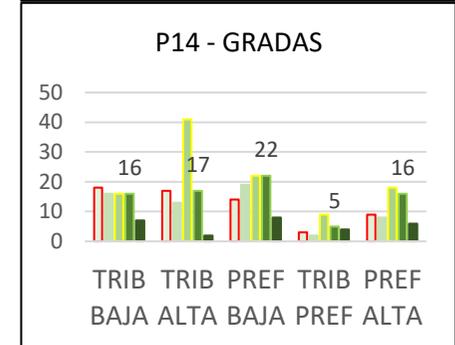
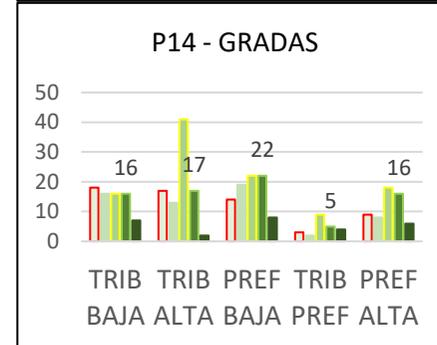
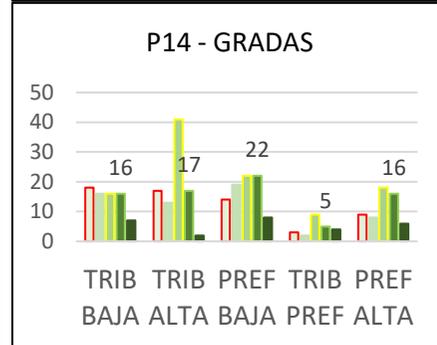
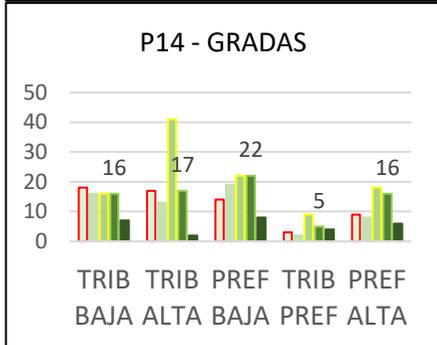
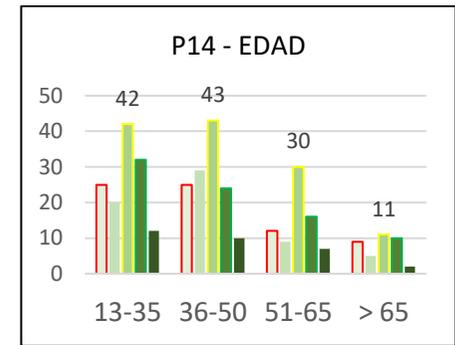
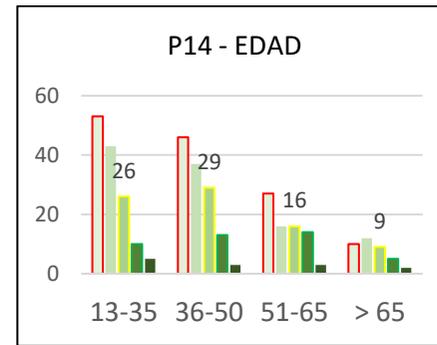
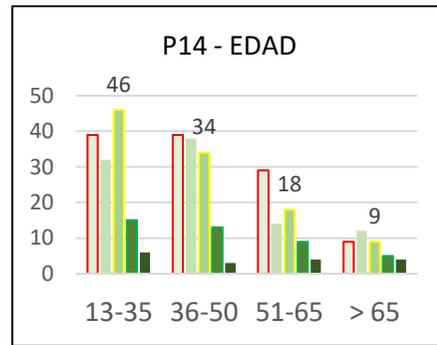
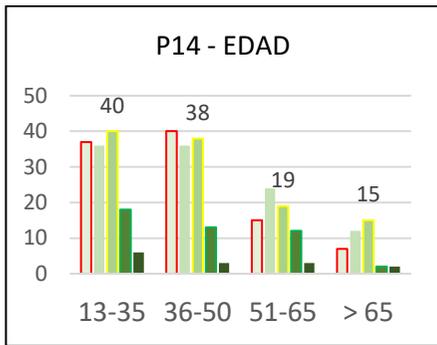
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



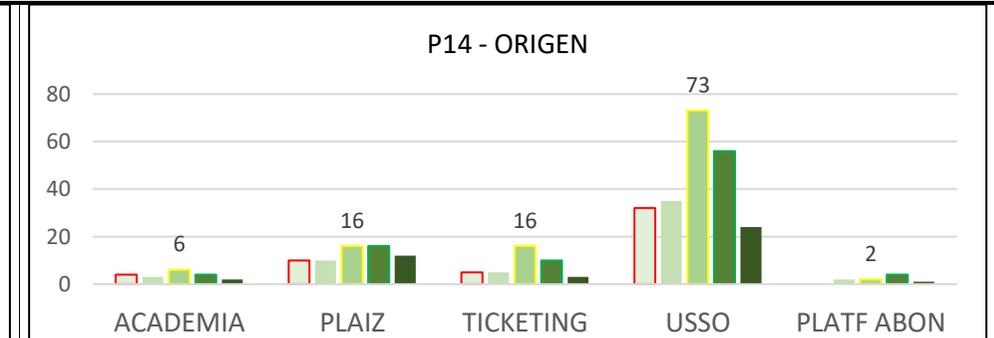
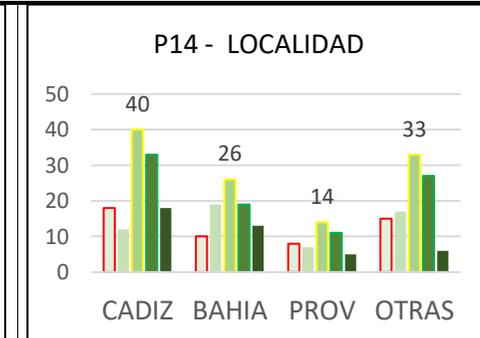
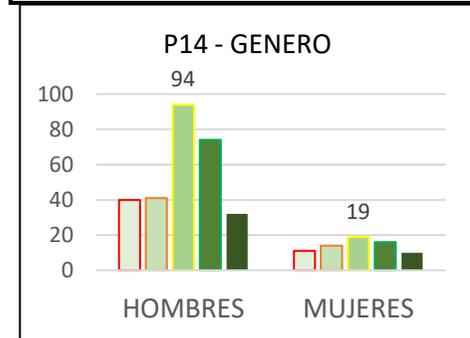
14.- **Gestión en el ámbito deportivo.** (Presidente Manuel Vizcaíno)

SOCIOS

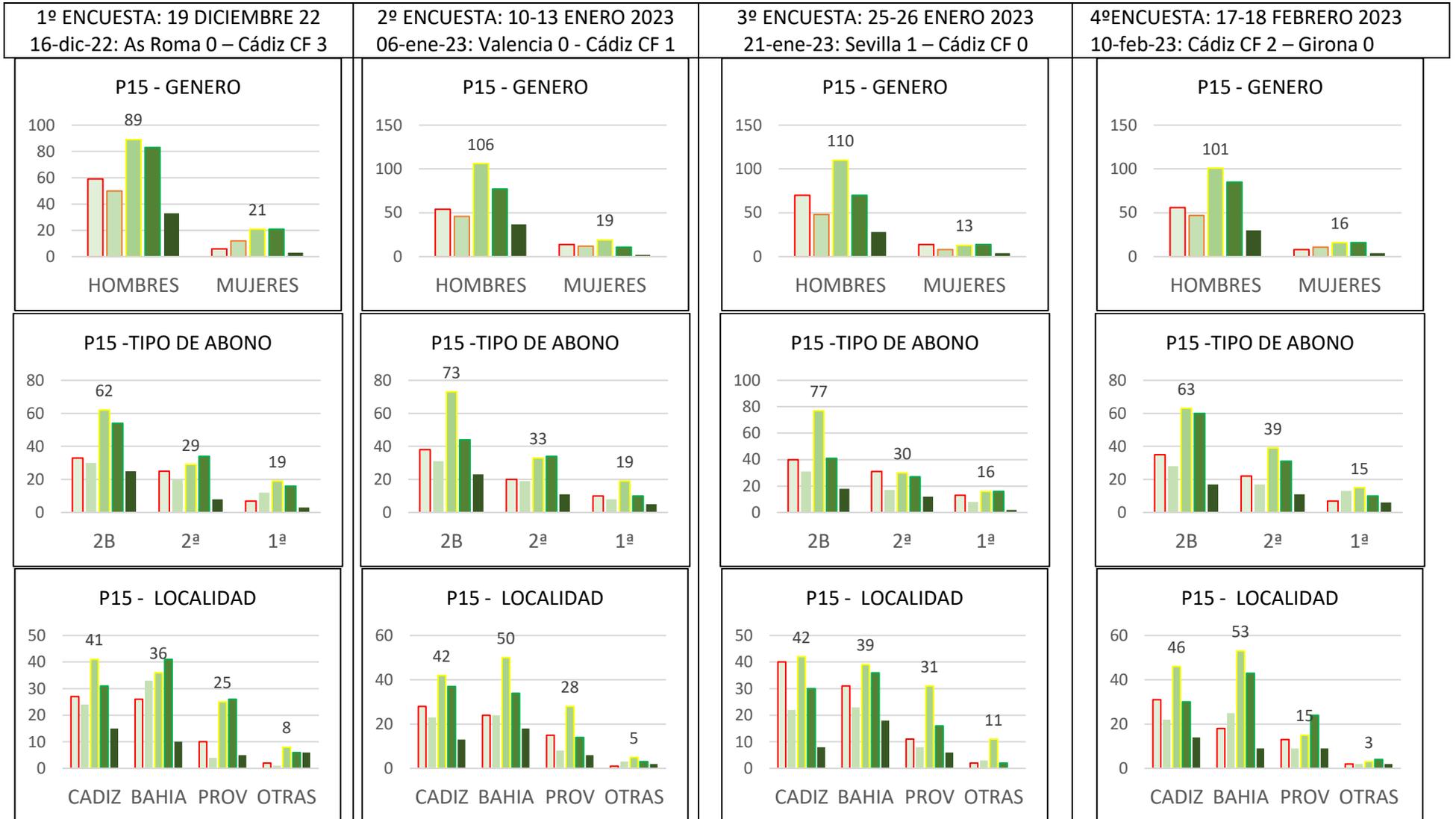


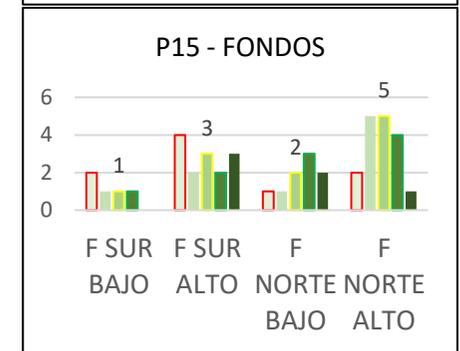
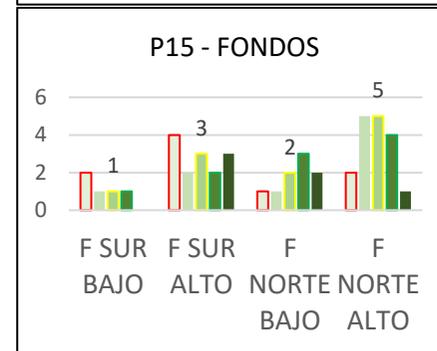
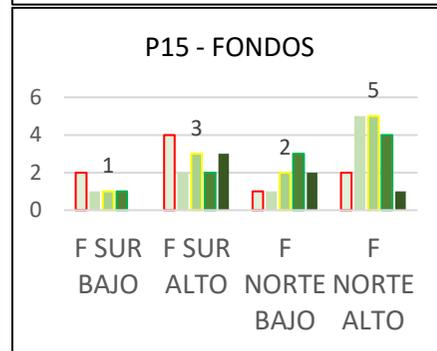
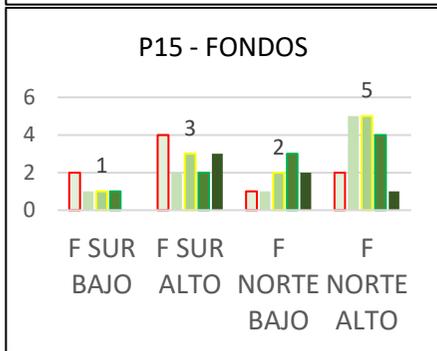
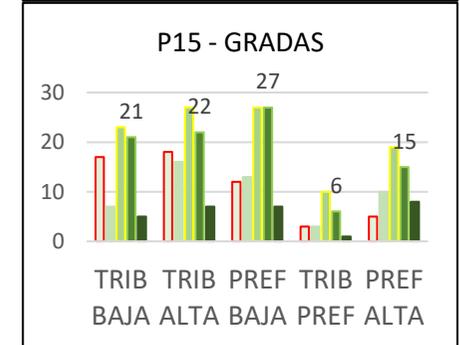
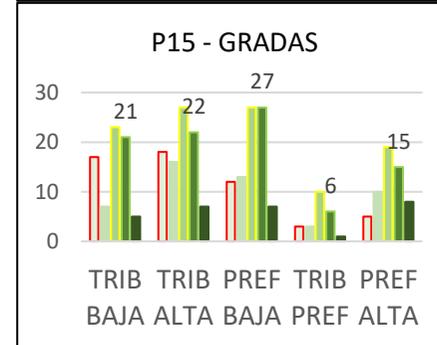
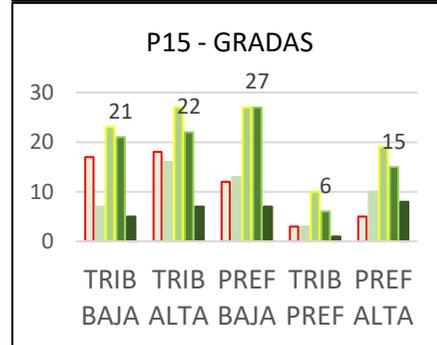
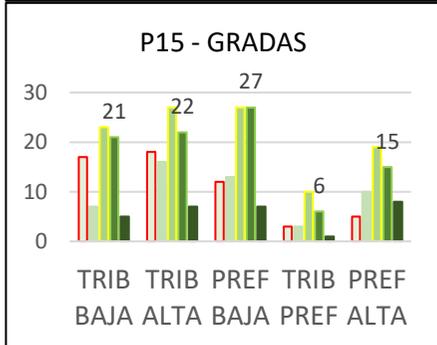
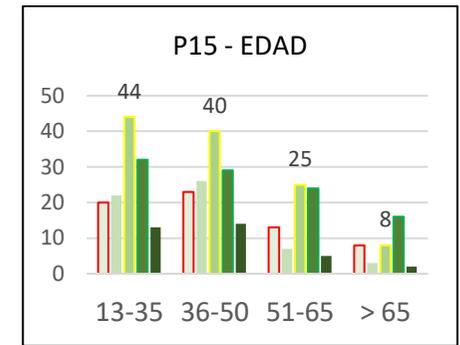
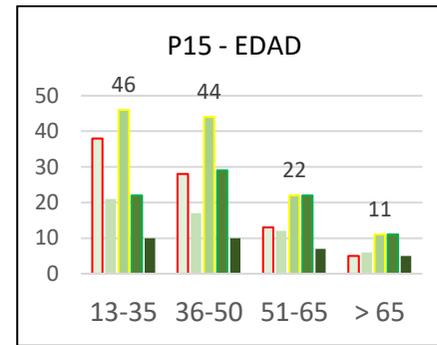
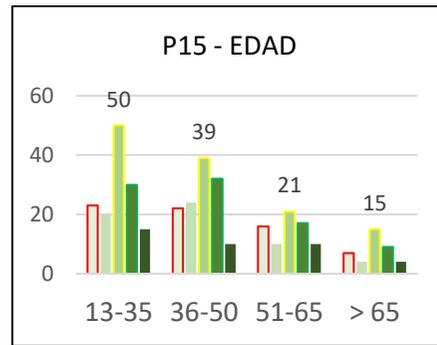
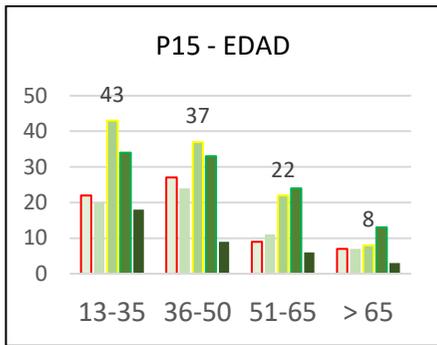


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

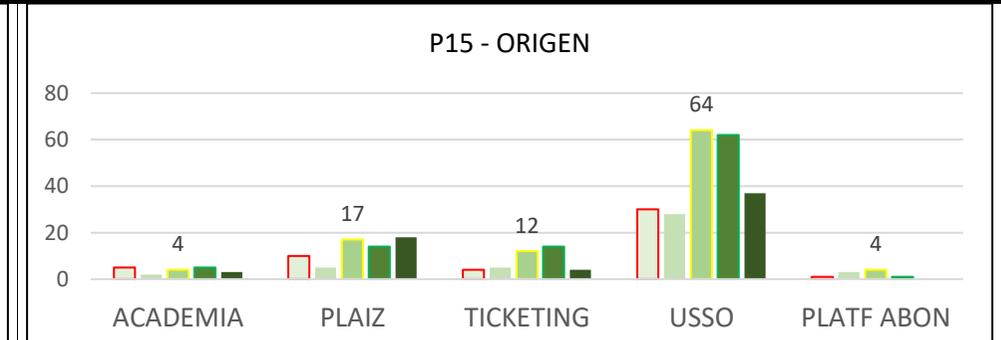
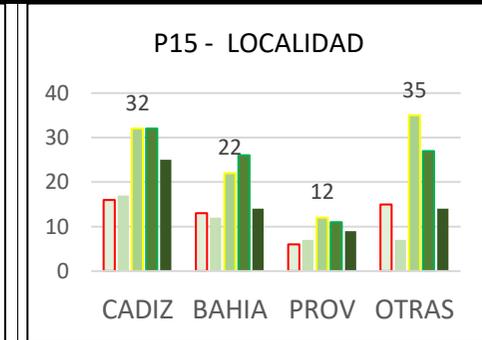
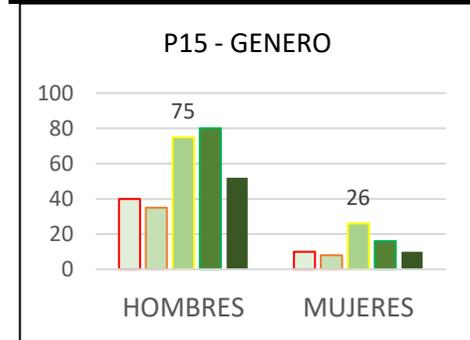


SOCIOS





SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



10.- Gestión general del club (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P10																							
E1	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,8	3,0	2,7	2,4	2,7	2,7	2,6	2,6	2,4	3,0	2,4	2,6	2,6	2,7	2,8	2,5
E2	2,5	2,0	2,5	2,4	2,5	2,5	2,5	2,3	2,7	2,4	2,3	2,6	2,7	2,5	2,7	2,5	2,6	2,1	2,2	2,7	2,5	2,6	2,6
E3	2,5	2,3	2,6	2,5	2,1	2,4	2,6	2,6	2,3	2,3	2,5	2,8	2,8	2,7	2,5	2,5	1,9	2,2	2,4	2,5	2,4	2,3	2,4
E4	2,8	2,7	2,8	2,8	2,6	2,6	2,8	2,8	3,4	2,6	2,8	2,9	3,0	2,8	2,8	2,7	3,1	2,9	2,0	2,4	2,9	2,8	2,8
SIMPATIZANTES	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				ORIGEN								total	
P10	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS				
E5	3,1	3,0				3,2	3,0	3,0	3,0					3,1	3,1	2,9	3,1	2,9	2,9	3,0	3,0	3,0	

11.- Representación del club. (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P11																							
E1	2,8	2,8	2,8	2,7	2,9	2,7	2,7	2,8	3,1	2,9	2,7	2,9	2,6	2,6	2,6	2,4	3,0	2,4	2,6	2,6	2,7	2,8	2,7
E2	2,8	2,3	2,8	2,7	2,7	2,8	2,7	2,5	3,2	2,8	2,6	2,8	3,0	2,8	2,9	2,8	2,8	2,2	2,6	2,9	2,9	2,8	2,7
E3	2,8	2,5	2,9	2,8	2,1	2,6	2,9	2,8	2,6	2,5	2,8	3,1	3,0	2,9	2,8	2,8	2,7	2,3	2,2	2,5	3,0	2,6	2,7
E4	2,9	2,7	3,0	2,9	2,6	2,7	3,1	2,8	3,3	2,7	2,9	3,1	3,0	2,9	2,9	2,9	3,2	2,8	2,2	2,5	3,0	2,9	2,9
SIMPATIZANTES	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				ORIGEN								total	
P11	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS				
E5	3,2	3,2				3,3	3,2	3,2	3,0					3,0	3,2	3,1	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	

12.- Toma de decisiones. (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P12																							
E1	2,3	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,5	2,6	2,5	2,2	2,4	2,5	2,5	2,3	2,4	2,3	2,9	2,3	2,5	2,3	2,5	2,5	2,4
E2	2,4	2,0	2,4	2,4	2,2	2,4	2,3	2,3	3,0	2,3	2,3	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4	2,6	2,0	2,2	2,6	2,6	2,4	2,4
E3	2,4	2,2	2,5	2,4	2,0	2,2	2,5	2,6	1,9	2,2	2,4	2,7	2,5	2,6	2,2	2,3	1,9	2,2	2,4	1,9	2,6	2,4	2,3
E4	2,7	2,6	2,8	2,6	2,8	2,5	2,8	2,8	3,4	2,7	2,6	2,9	2,9	2,7	2,7	2,8	2,7	2,8	2,8	2,4	3,3	2,4	2,8
SIMPATIZANTES	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				ORIGEN								total	
P12	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS				
E5	3,0	3,0				3,1	2,8	3,1	3,0					2,7	3,0	2,9	3,0	3,0	3,4	3,0	3,4	3,0	

13.- Gestión económica. (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P13																							
E1	2,5	2,4	2,5	2,6	2,7	2,4	2,6	2,6	2,7	2,6	2,4	2,6	2,6	2,6	2,5	2,3	3,1	2,5	2,3	2,4	2,7	2,8	2,6
E2	2,8	2,3	2,9	2,7	2,5	2,8	2,6	2,8	3,0	2,9	2,6	2,7	2,9	2,5	2,6	2,9	2,9	2,6	2,7	2,9	3,1	2,8	2,8
E3	2,8	2,5	2,8	2,7	2,5	2,5	2,9	3,0	2,9	2,4	2,9	3,0	3,2	2,9	2,8	2,7	2,3	2,6	2,2	2,4	3,6	2,4	2,7
E4	3,0	2,7	3,1	2,9	2,7	2,8	3,1	3,1	3,2	2,8	3,0	3,2	3,2	2,8	3,0	3,1	3,0	3,2	2,4	3,1	3,6	2,9	3,0
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P13	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	3,2	2,9				3,1	3,0	3,0	3,2					2,7		3,0	3,2	3,2	3,0		3,0		

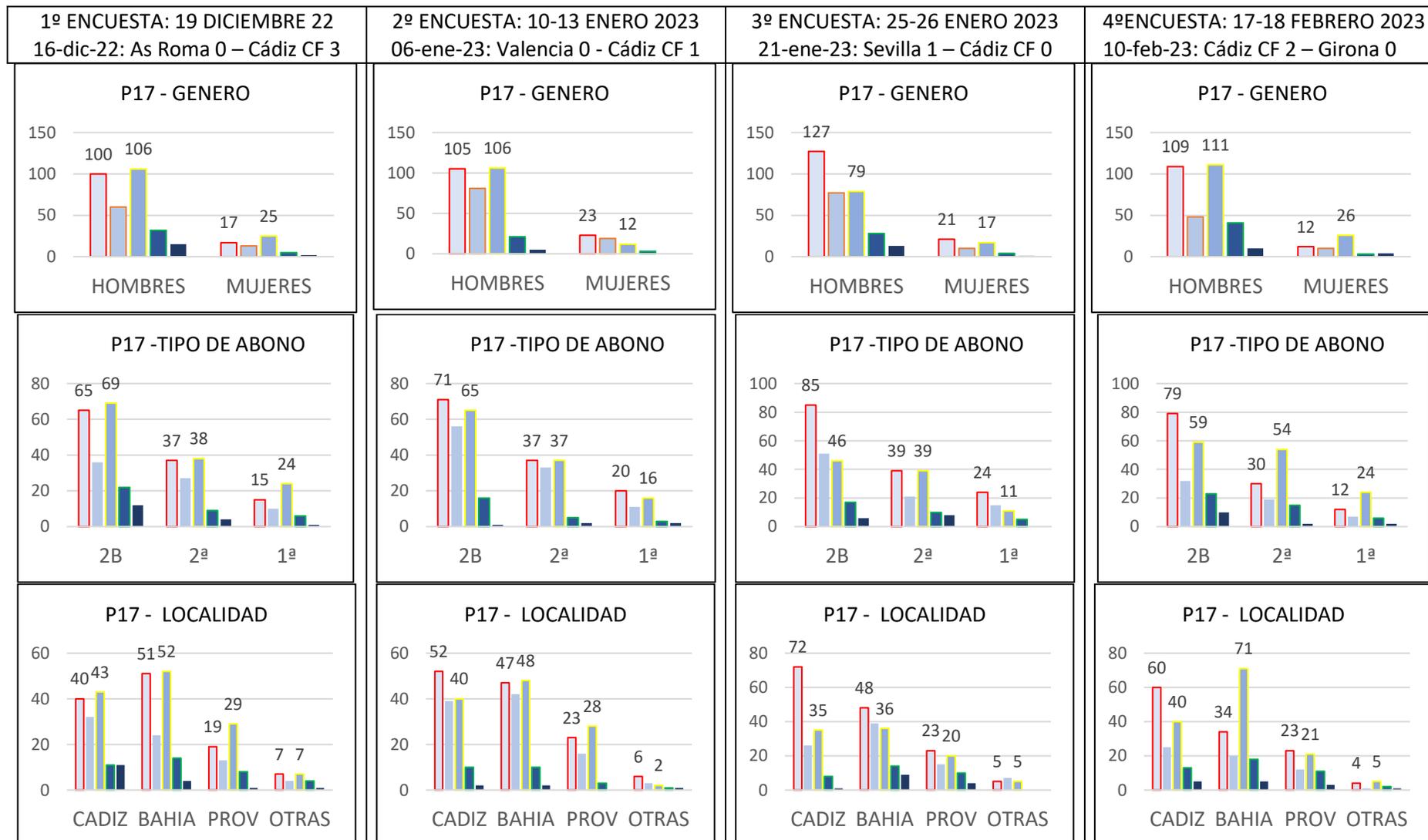
14.- Gestión en el ámbito deportivo. (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

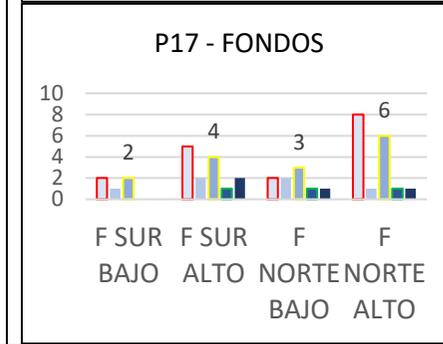
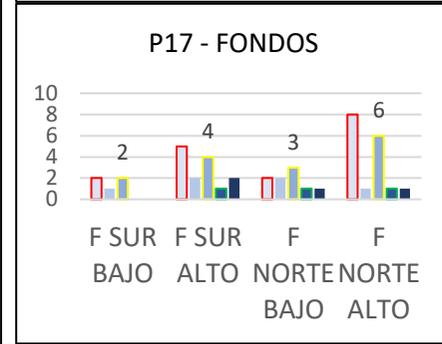
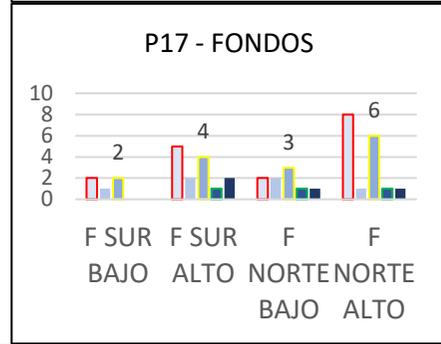
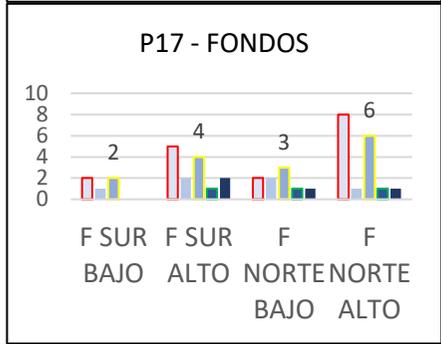
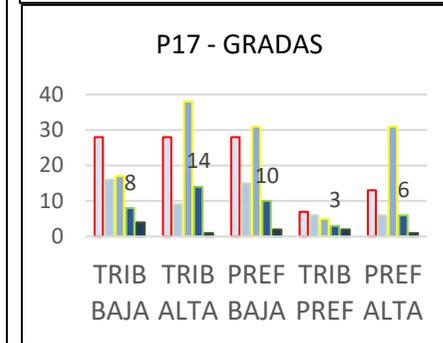
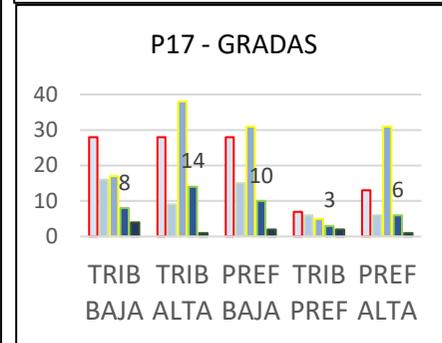
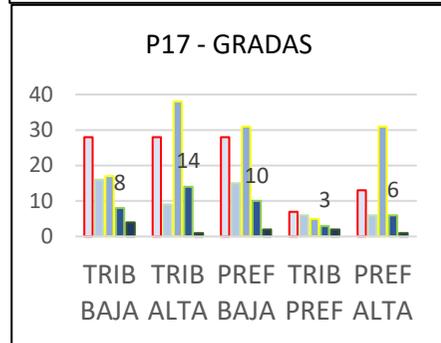
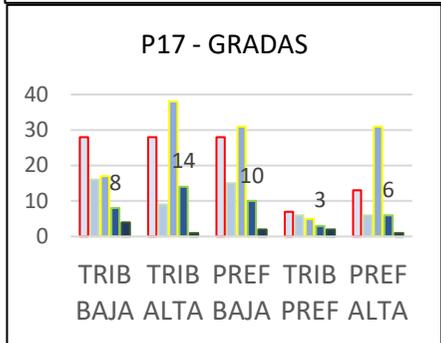
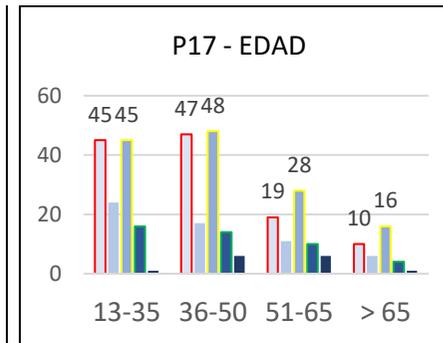
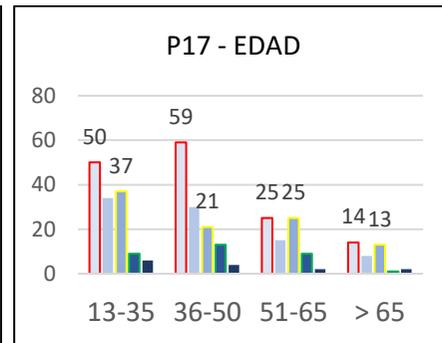
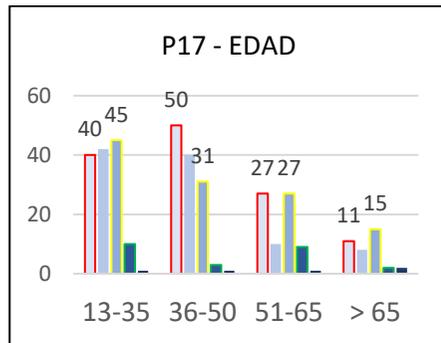
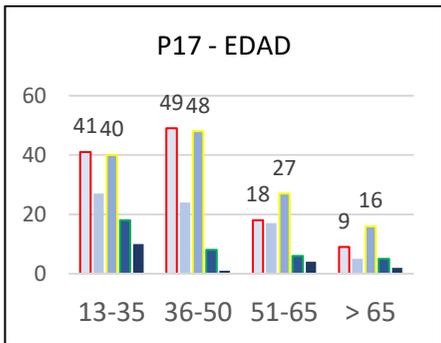
SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P14																							
E1	2,4	2,3	2,5	2,3	2,2	2,3	2,3	2,6	2,4	2,4	2,3	2,5	2,5	2,4	2,3	2,5	2,7	2,4	2,4	2,3	2,5	2,3	2,4
E2	2,4	2,0	2,3	2,3	2,3	2,4	2,4	2,2	2,4	2,4	2,2	2,3	2,6	2,2	2,5	2,3	2,4	2,0	2,1	2,5	2,3	2,6	2,3
E3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,0	2,0	2,4	2,2	1,8	2,1	2,1	2,3	2,4	2,3	2,0	2,2	2,2	2,1	2,2	2,1	3,0	2,1	2,2
E4	2,8	2,8	2,9	2,8	2,8	2,7	2,9	3,0	3,4	2,9	2,7	3,0	2,8	2,7	2,7	2,9	3,2	3,0	2,4	2,6	3,2	2,7	2,9
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P14	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	3,1	3,0				3,2	3,1	3,0	2,9					2,8		3,2	3,0	3,0	3,4		3,1		

15.- Gestión en el ámbito tecnológico. (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5

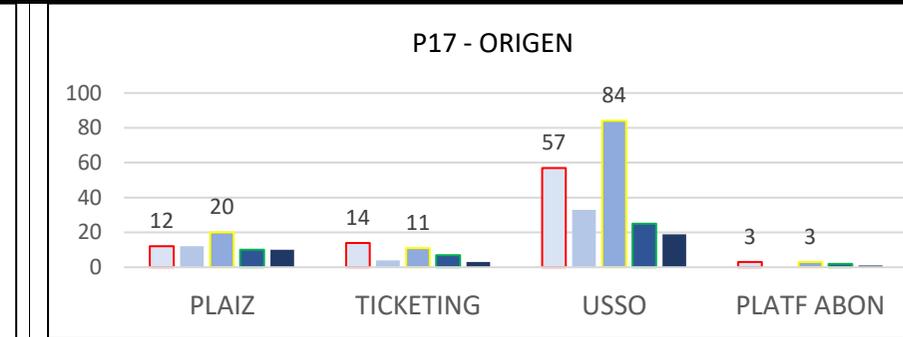
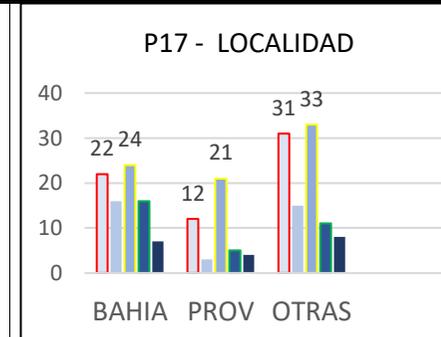
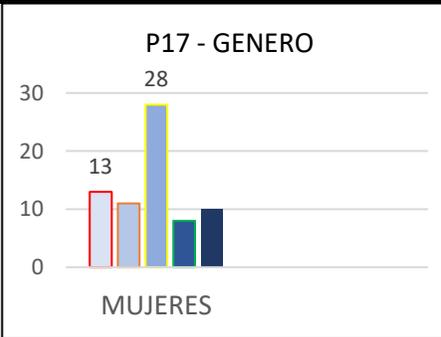
SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P15																							
E1	2,9	3,0	3,0	2,8	2,9	2,9	2,8	3,2	3,6	3,0	2,8	3,1	2,9	3,0	2,9	2,8	3,4	3,0	3,2	2,8	2,9	3,0	3,0
E2	3,0	2,6	2,9	3,0	2,8	2,9	3,0	2,8	3,1	3,0	2,9	2,9	3,0	2,9	2,9	3,0	2,7	2,9	3,1	2,7	2,9	3,1	2,9
E3	2,8	2,7	2,8	2,8	2,7	2,6	2,9	3,0	2,7	2,6	2,8	3,0	3,1	2,9	2,8	2,6	2,8	2,8	1,8	2,2	3,0	2,9	2,7
E4	3,0	2,9	3,0	2,9	2,9	2,8	3,0	3,1	3,2	3,0	2,9	3,0	3,0	2,9	2,8	3,0	3,0	3,2	2,2	2,9	3,4	2,8	3,0
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P15	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	3,2	3,1				3,3	3,2	3,2	3,2					2,9		3,4	3,2	3,2	2,6		3,1		

4.-PREGUNTAS RELATIVAS AL Vicepresidente, D. Rafael Contreras.
 17.- **Gestión general del club.** (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-5
SOCIOS

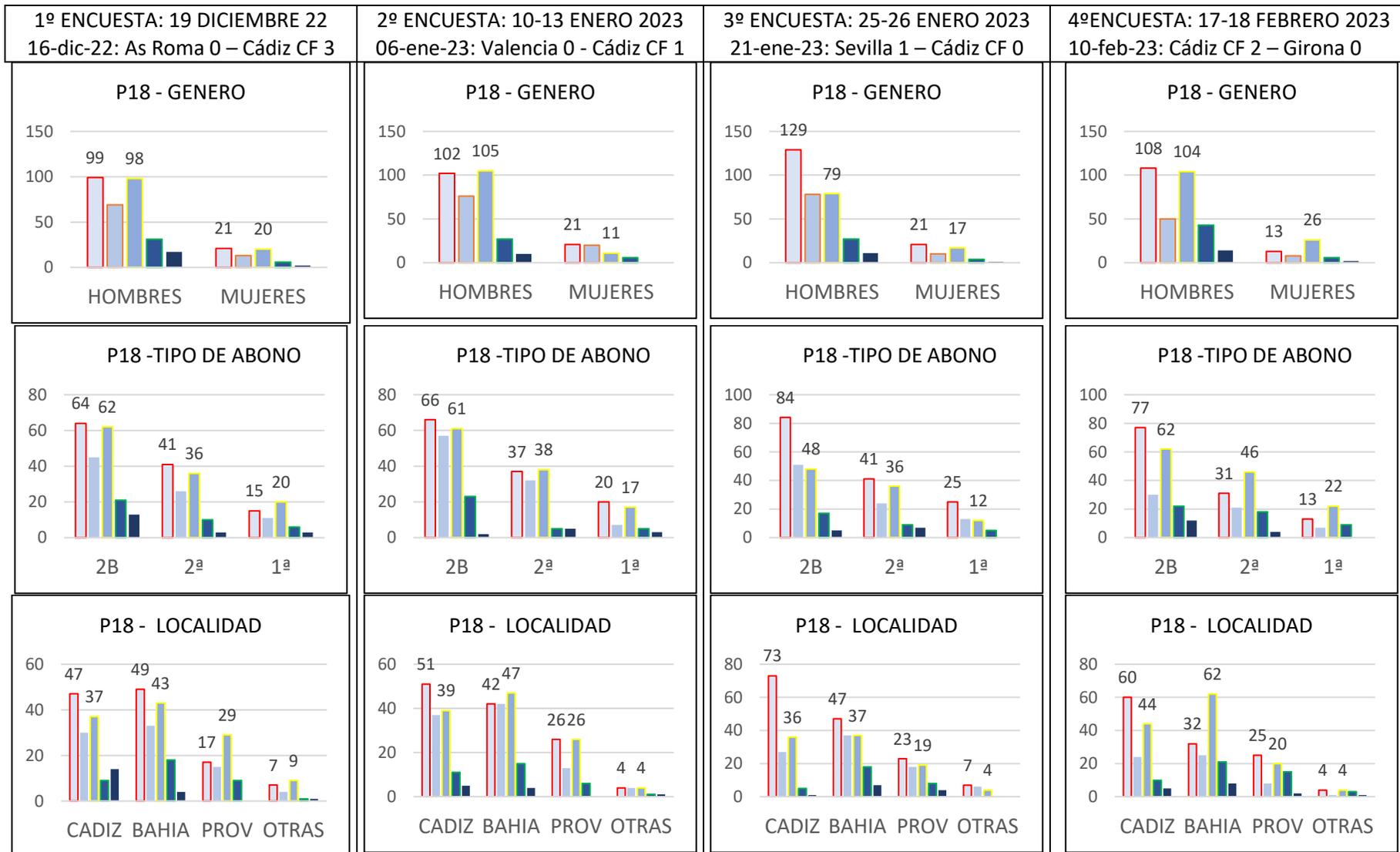


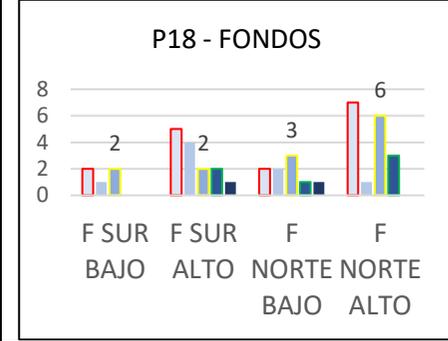
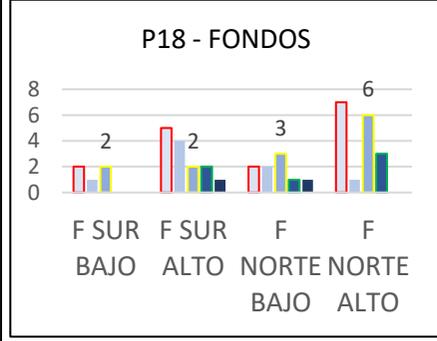
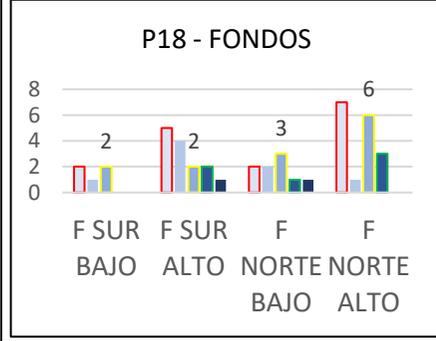
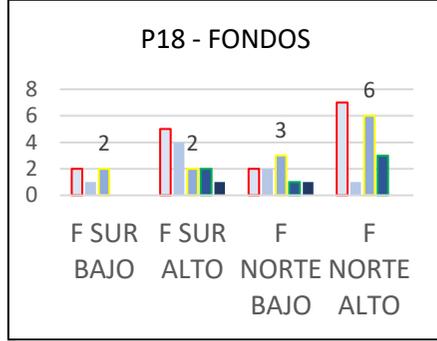
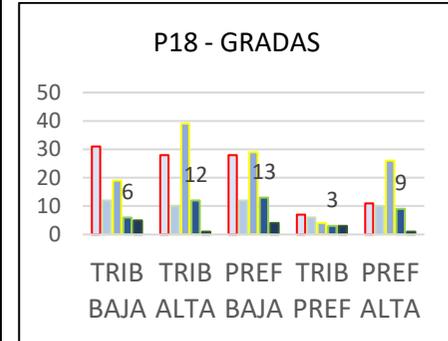
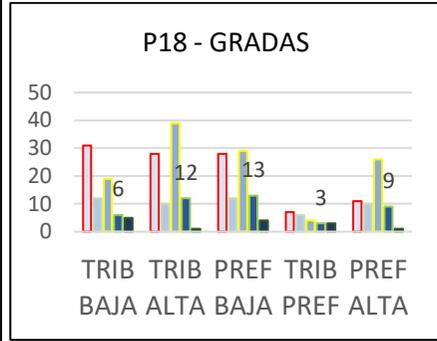
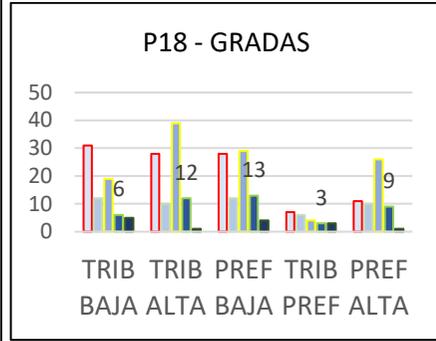
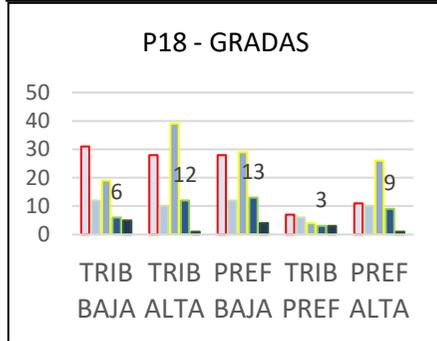
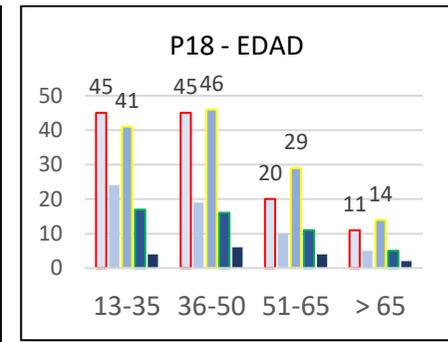
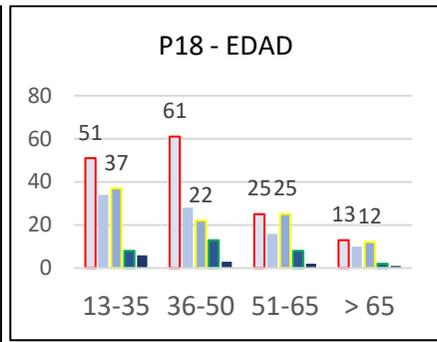
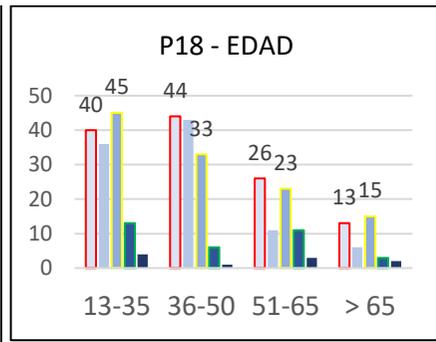
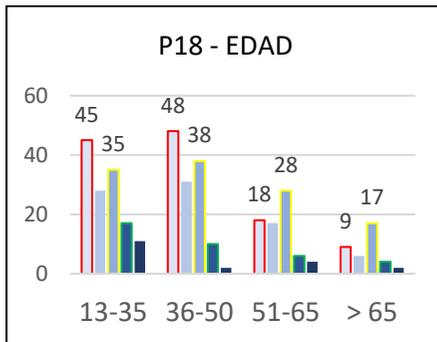


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

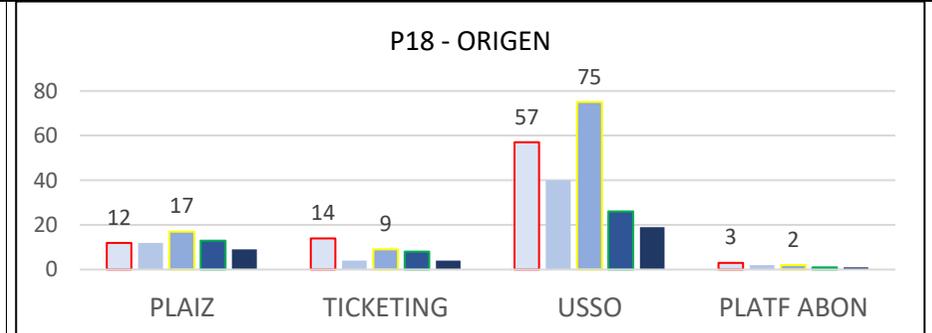
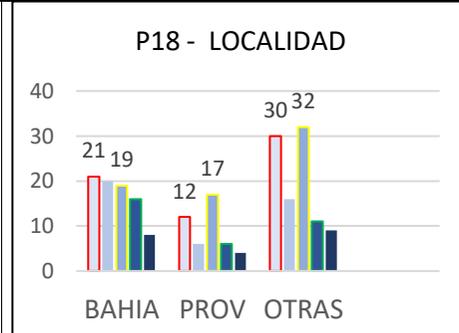


SOCIOS

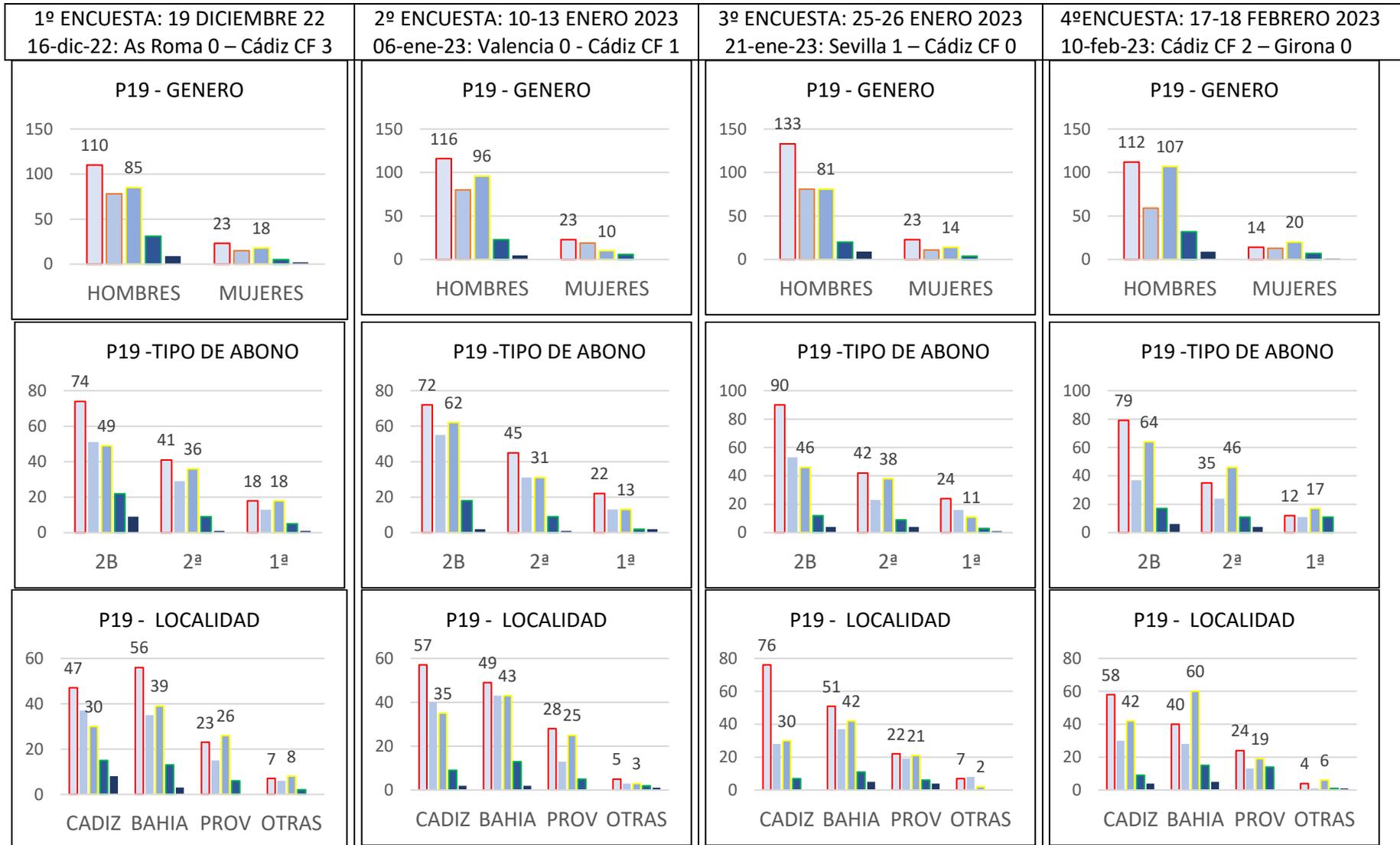


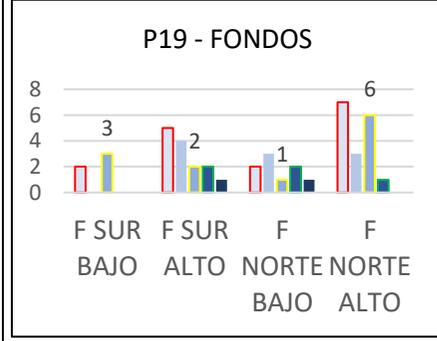
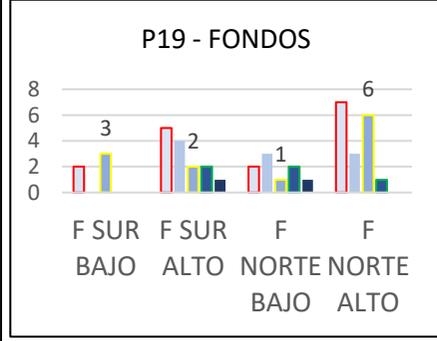
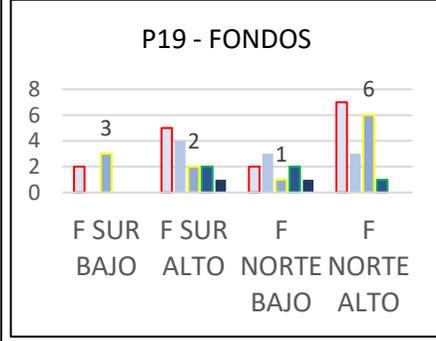
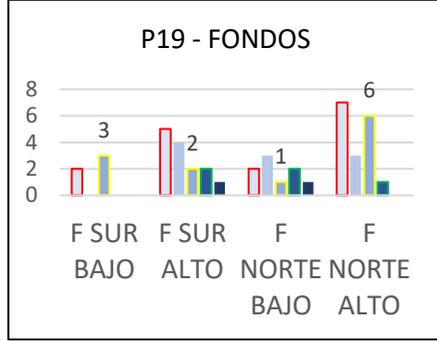
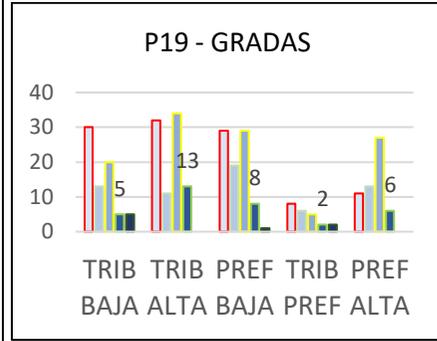
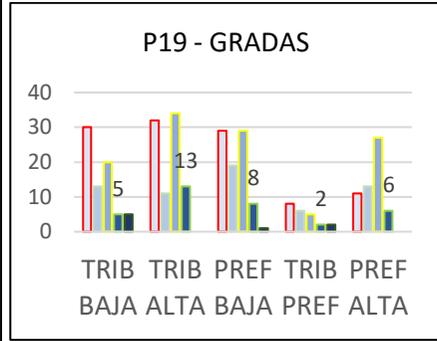
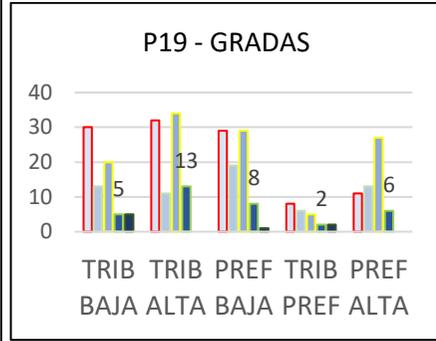
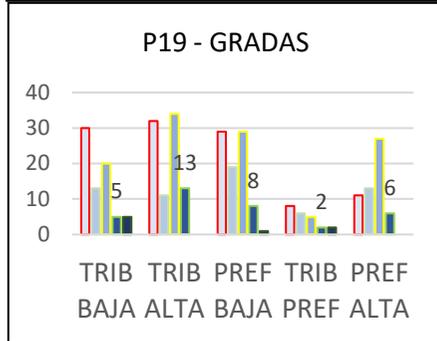
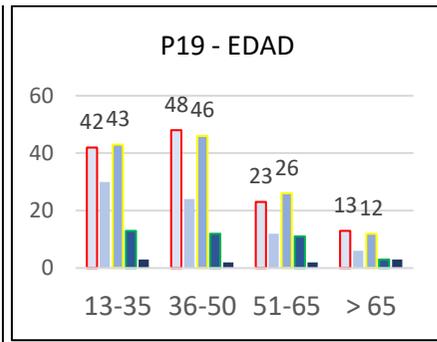
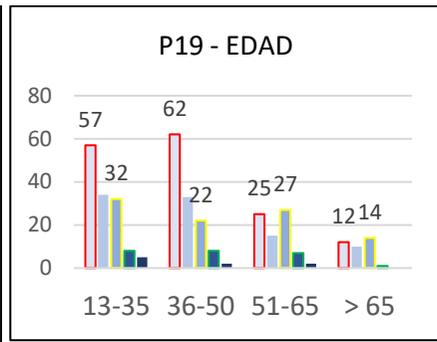
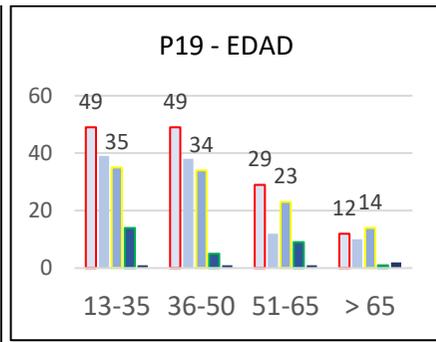
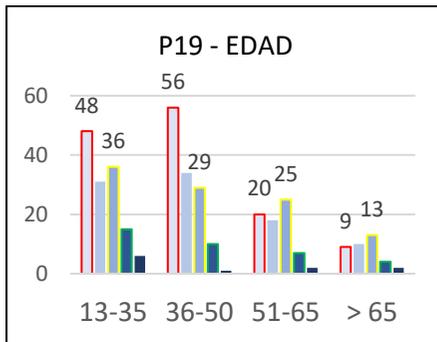


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

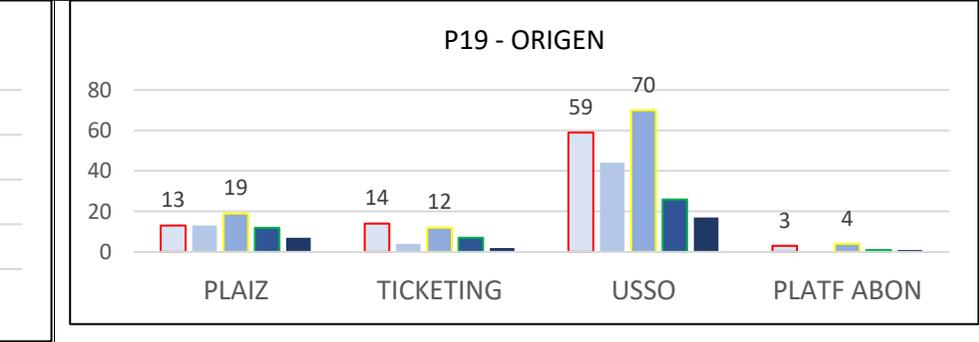
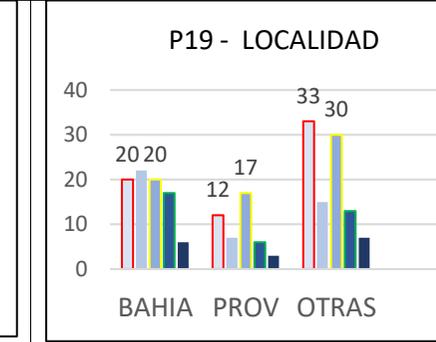
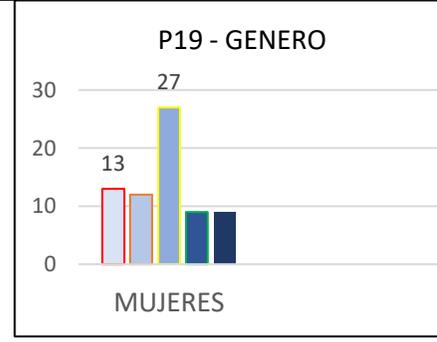


SOCIOS

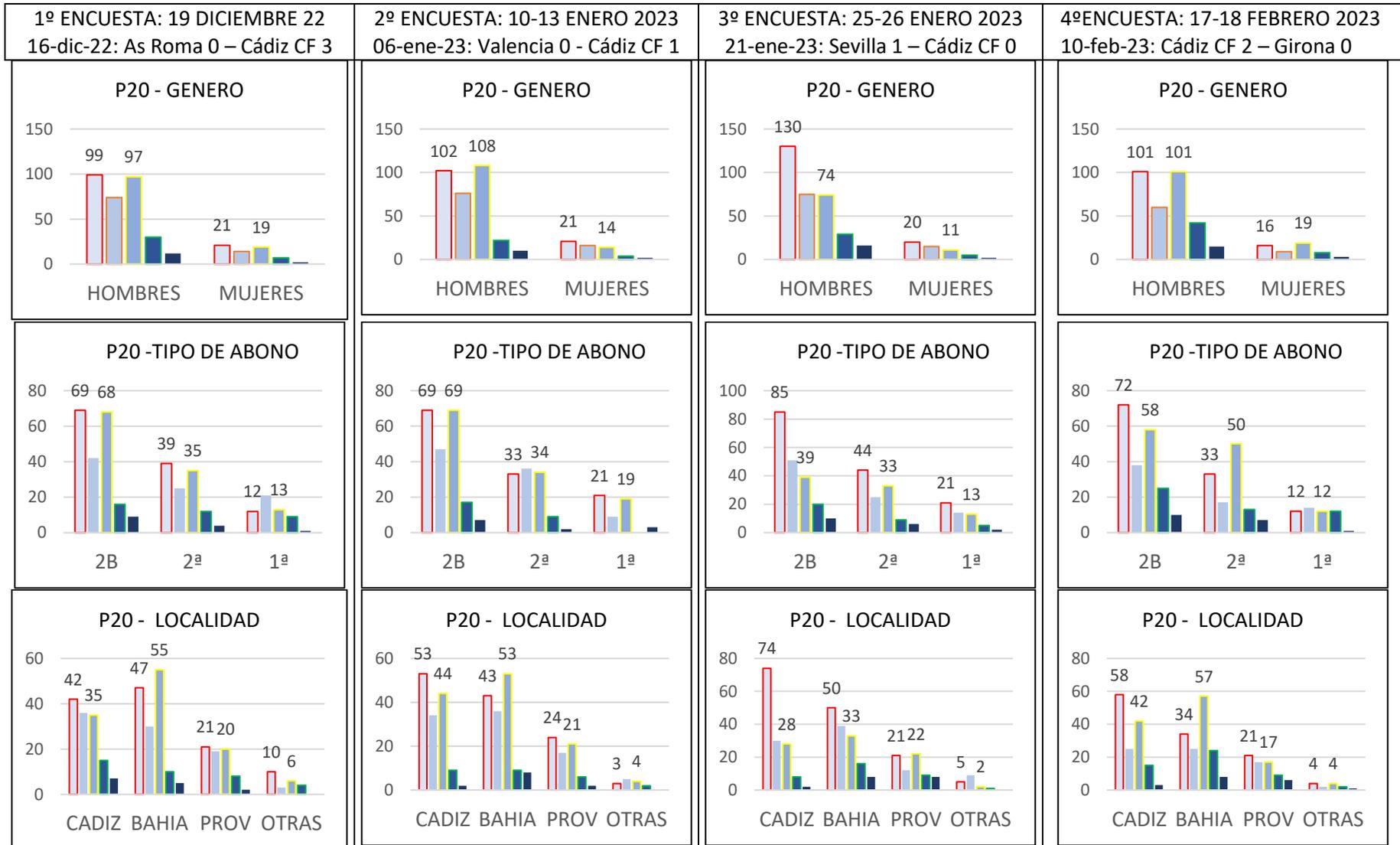


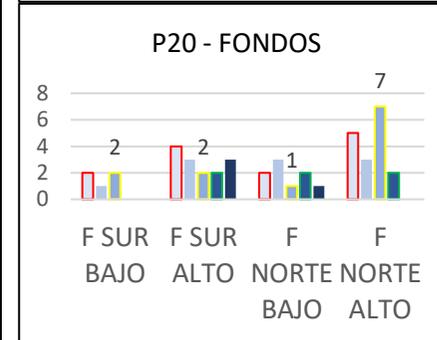
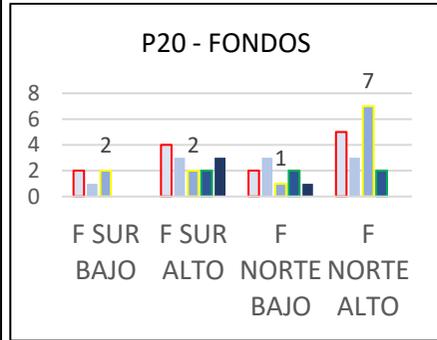
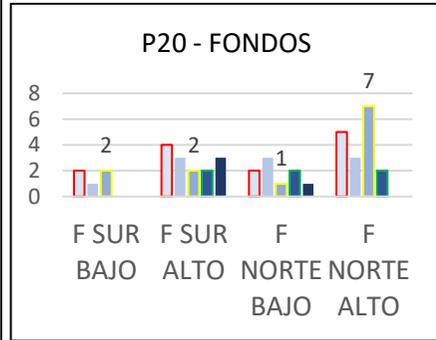
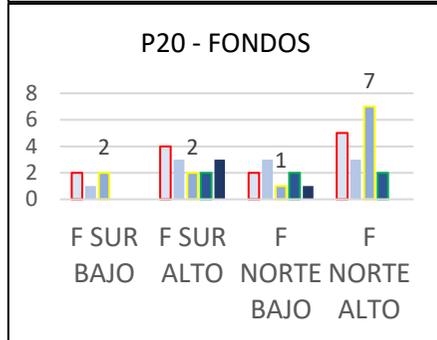
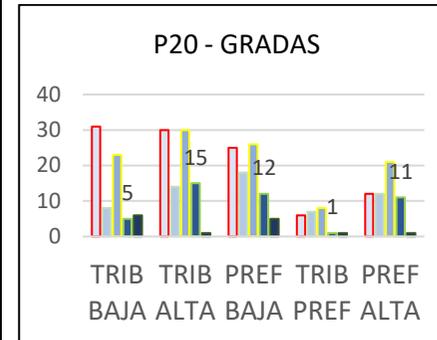
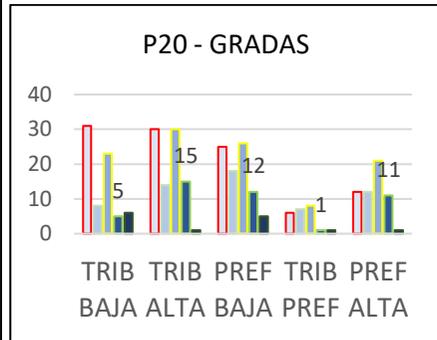
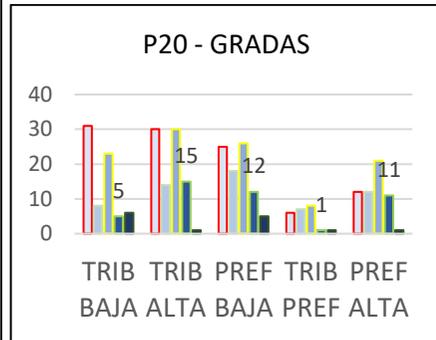
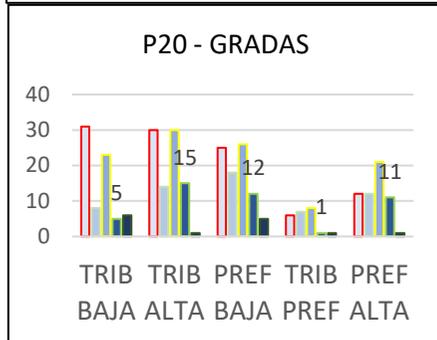
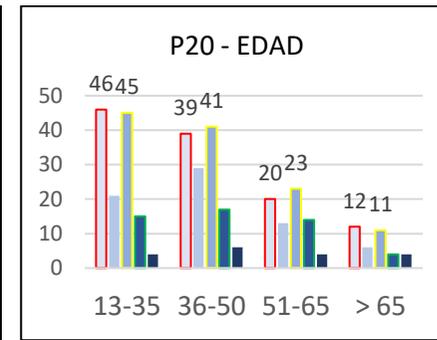
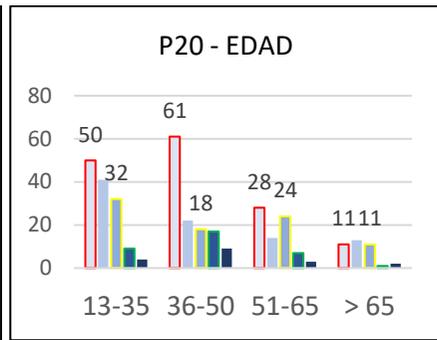
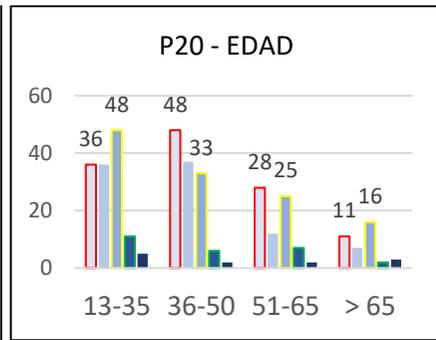
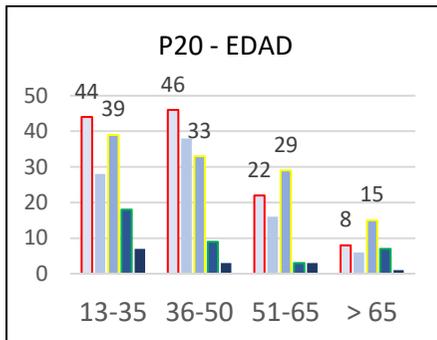


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

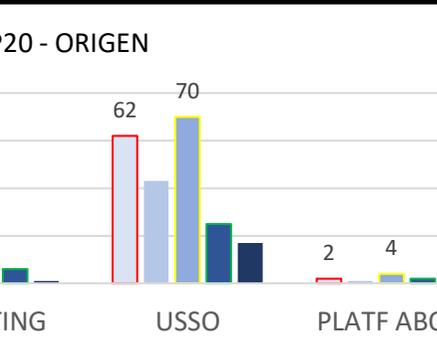
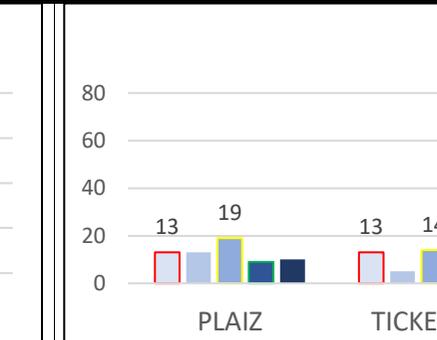
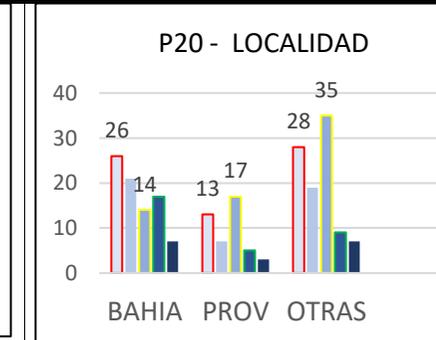
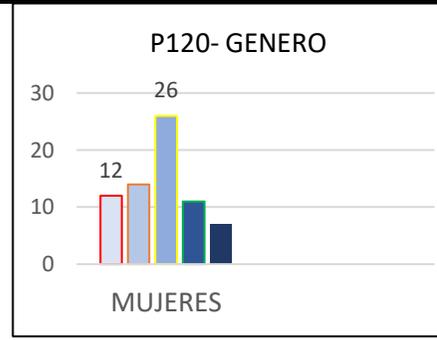


SOCIOS

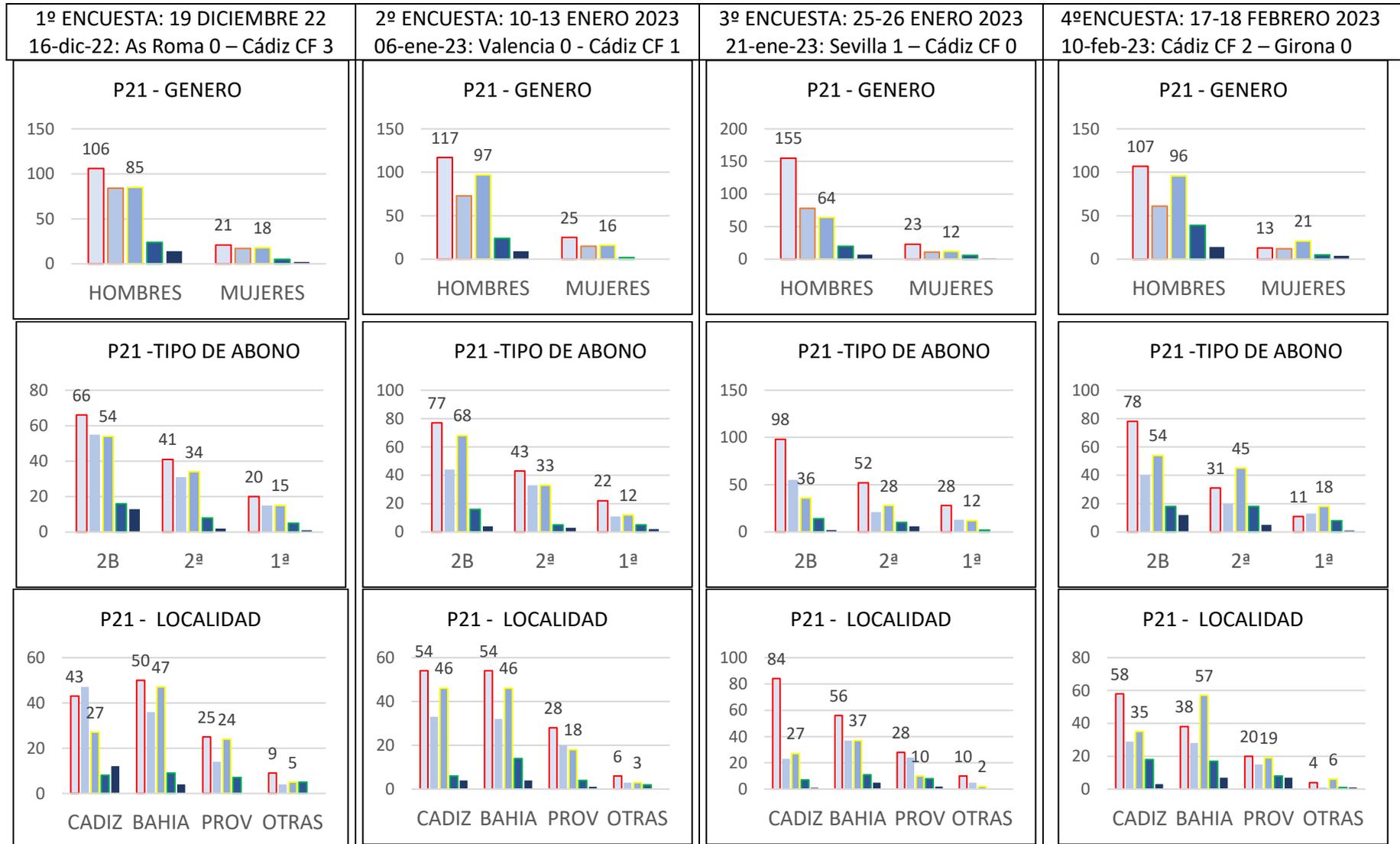


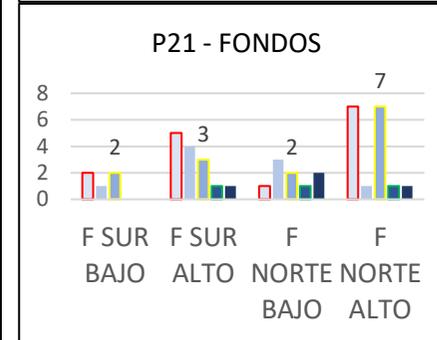
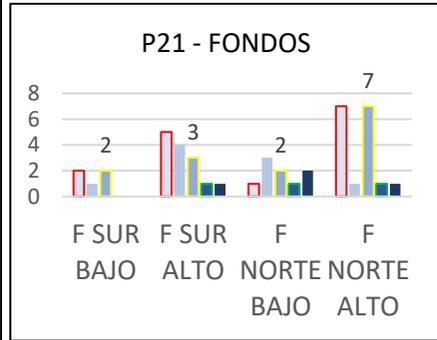
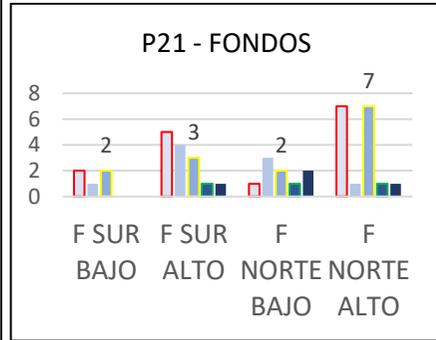
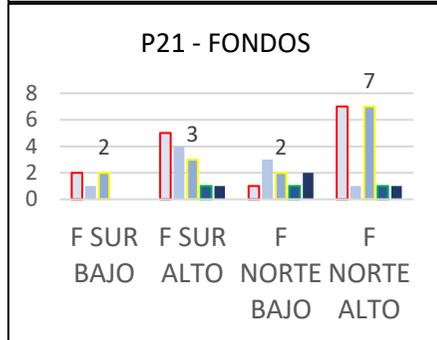
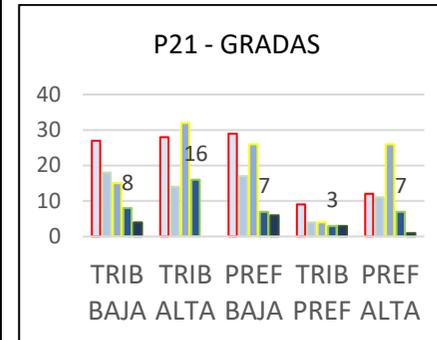
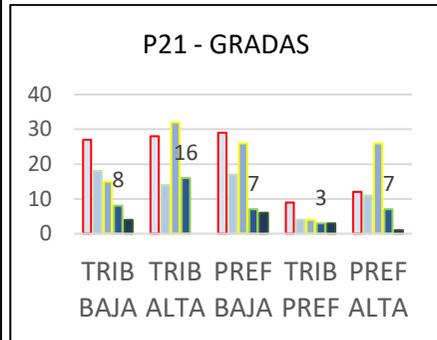
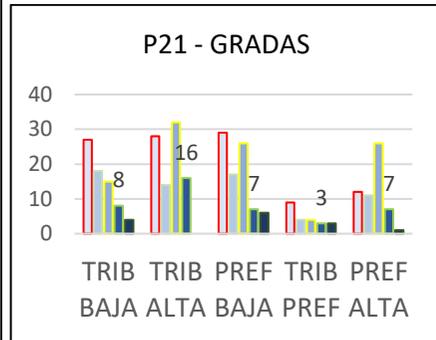
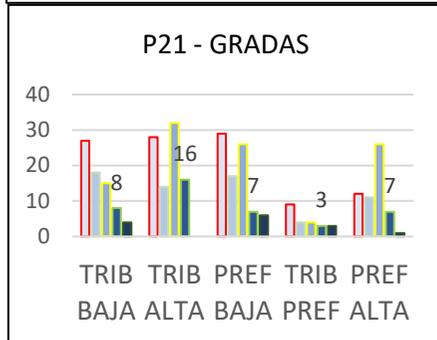
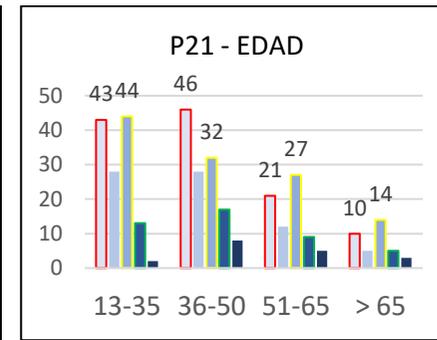
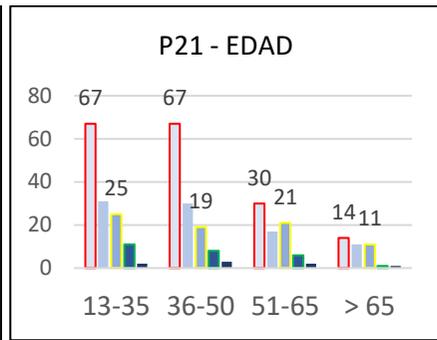
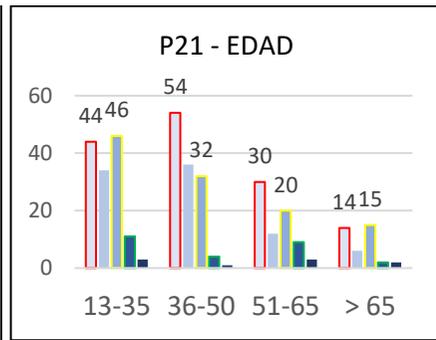
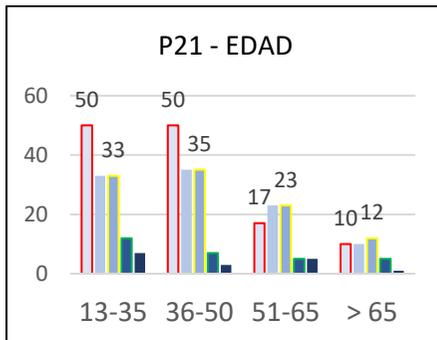


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

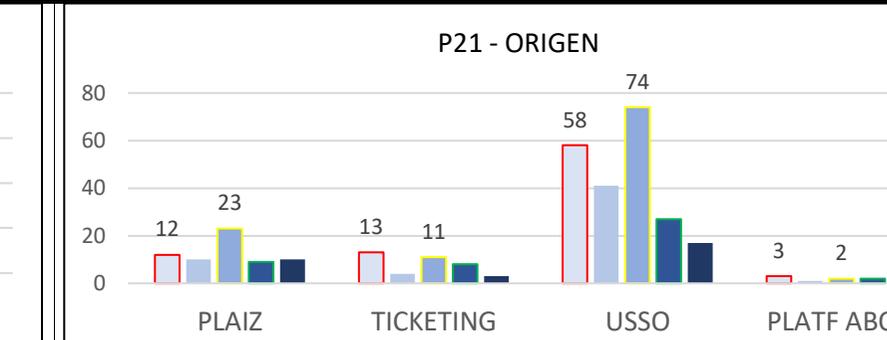
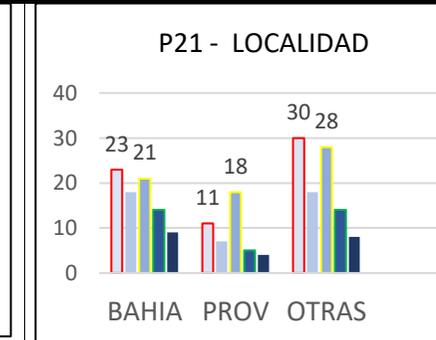
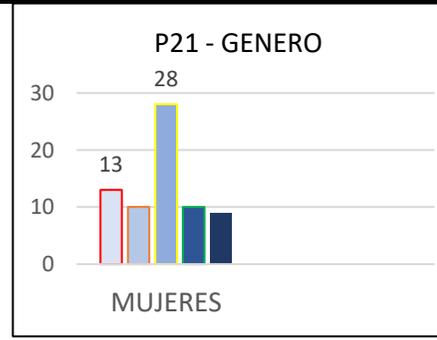


SOCIOS



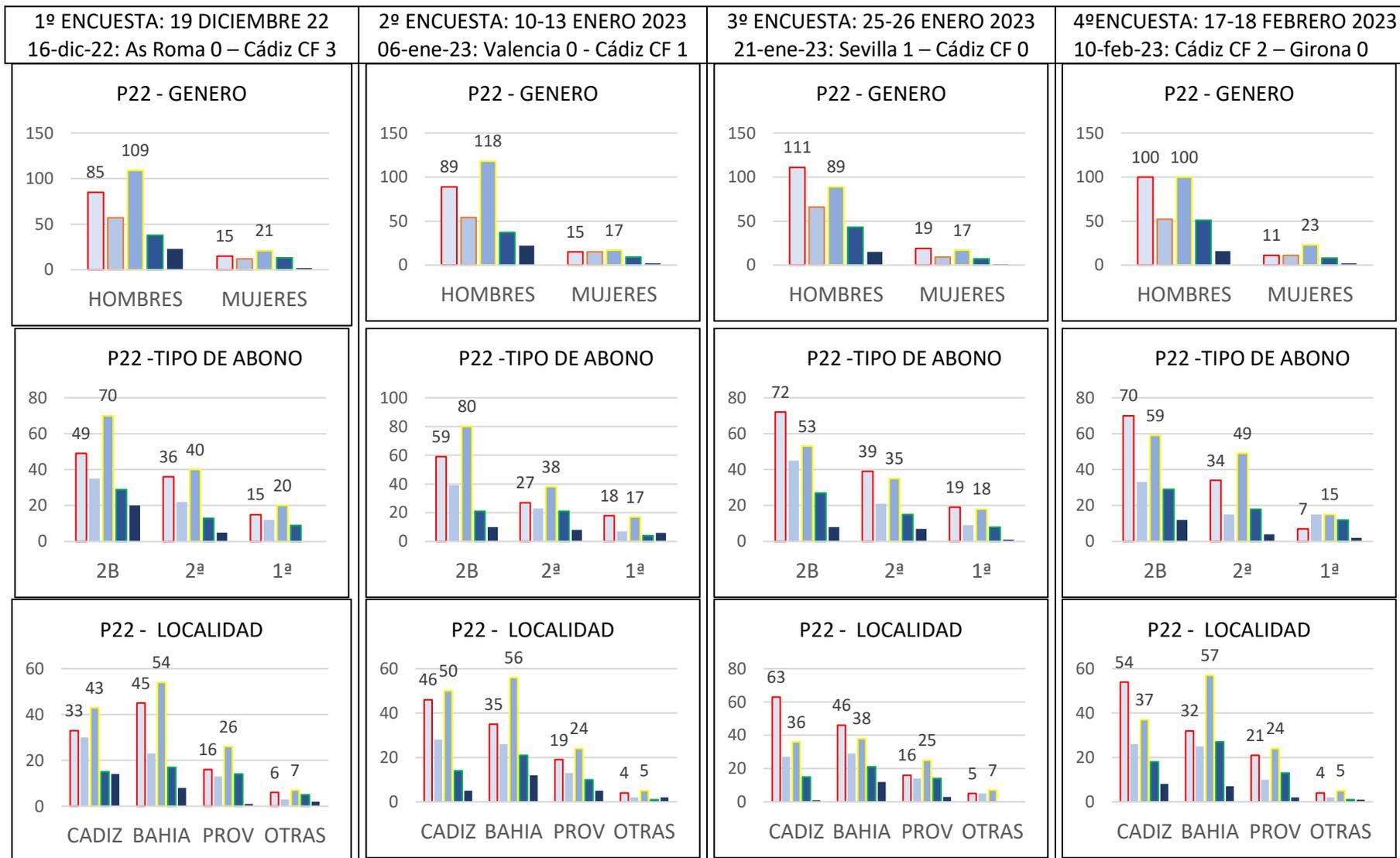


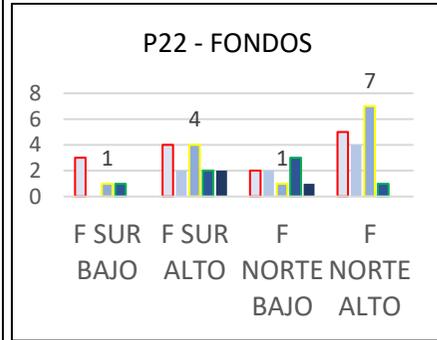
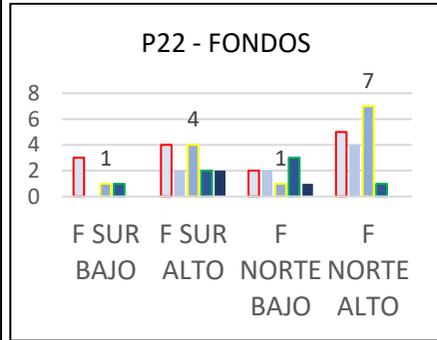
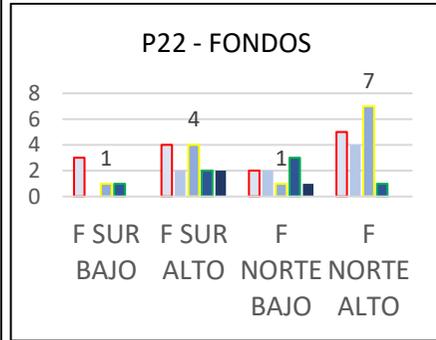
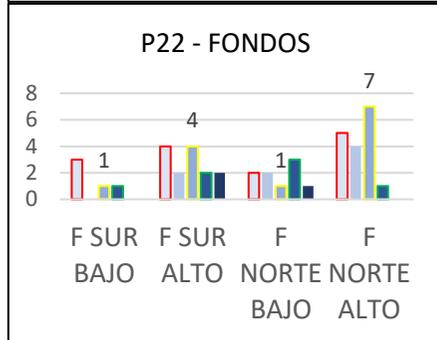
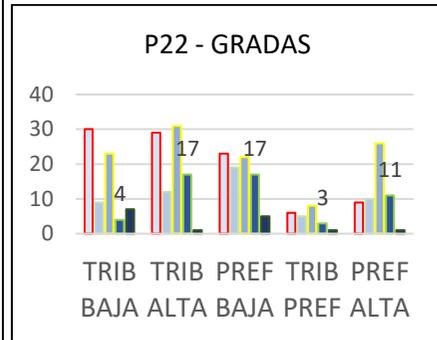
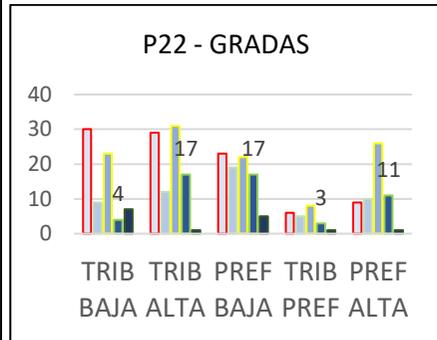
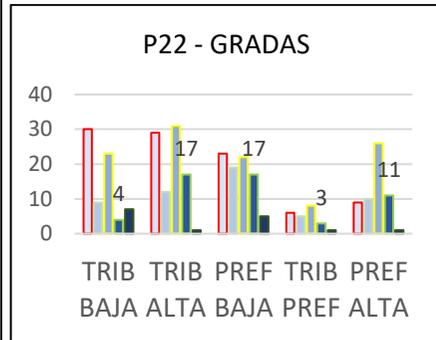
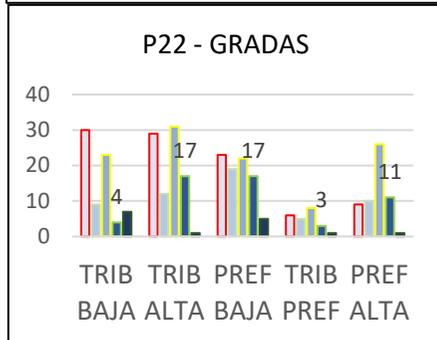
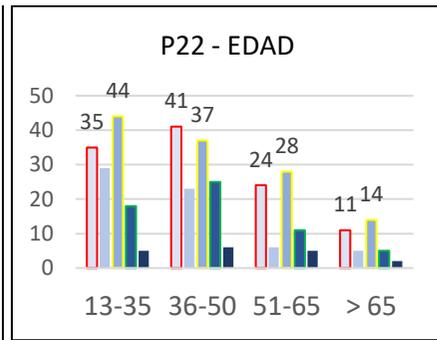
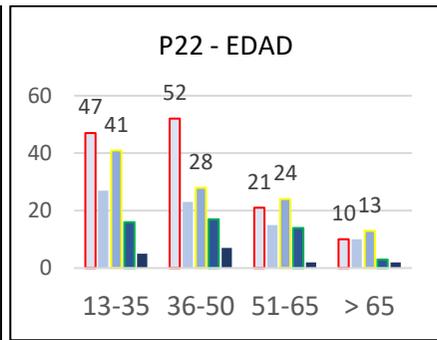
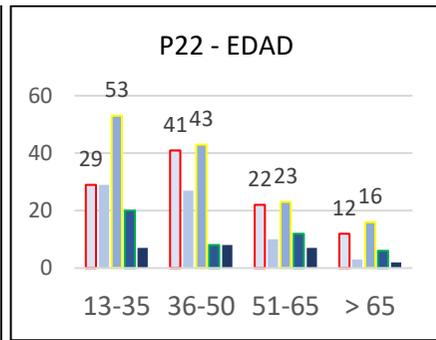
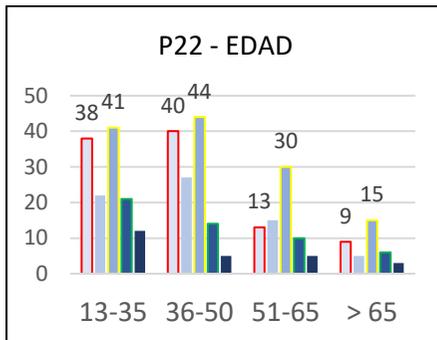
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



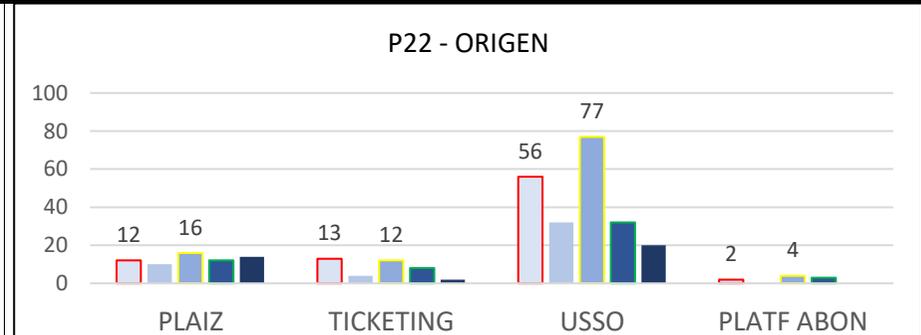
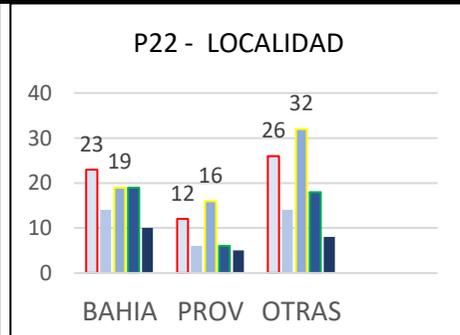
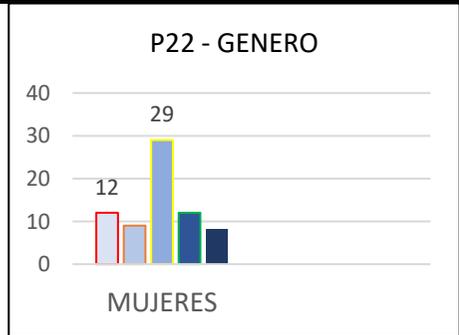
22.- **Gestión en el ámbito tecnológico.** (Vicepresidente Rafael Contreras)

SOCIOS





SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



17.- Gestión general del club. (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P17																							
E1	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4	2,3	2,4	2,5	2,5	2,1	2,5	2,6	2,4	2,3	2,6	2,5	2,1	2,4	2,2	2,4	2,5	2,4
E2	2,2	2,0	2,0	2,4	2,1	2,2	2,0	2,2	2,3	2,1	2,2	2,1	2,2	2,3	2,3	2,1	2,4	1,9	1,9	2,2	2,0	2,2	2,2
E3	2,1	2,1	2,1	2,4	1,9	1,9	2,3	2,4	2,0	2,2	2,0	2,3	2,2	2,1	2,1	2,0	2,0	2,3	2,6	2,1	2,6	2,1	2,2
E4	2,4	2,6	2,3	2,5	2,6	2,1	2,6	2,4	2,6	2,3	2,4	2,6	2,5	2,2	2,5	2,3	2,4	2,6	2,0	2,5	2,7	2,2	2,4
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P17	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,6	2,9				2,8	2,6	2,7	2,5					2,6		2,9	2,5	2,6	2,8		2,7		

18.- Representación del club. (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-52,7

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P18																							
E1	2,4	2,3	2,4	2,2	2,5	2,4	2,3	2,4	2,3	2,4	2,1	2,5	2,6	2,5	2,2	2,5	2,6	2,2	2,3	2,2	2,3	2,4	2,4
E2	2,3	2,0	2,1	2,5	2,2	2,3	2,1	2,3	2,6	2,2	2,2	2,2	2,4	2,4	2,5	2,1	2,4	2,0	2,1	2,2	2,2	2,3	2,3
E3	2,1	2,1	2,1	2,3	1,9	1,8	2,3	2,3	1,8	2,1	2,0	2,3	2,2	2,1	2,1	2,0	1,6	2,3	2,6	2,1	2,6	2,1	2,1
E4	2,4	2,6	2,3	2,5	2,5	2,1	2,6	2,4	2,7	2,3	2,4	2,6	2,5	2,2	2,4	2,5	2,5	2,6	2,0	2,3	2,7	2,3	2,4
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P18	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,6	2,9				2,7	2,6	2,6	2,5					2,5		2,9	2,6	2,6	2,4		2,6		

19.- Toma de decisiones. (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P19																							
E1	2,2	2,2	2,2	2,1	2,2	2,3	2,1	2,2	2,2	2,3	2,0	2,3	2,5	2,2	2,2	2,4	2,4	2,1	2,2	2,1	2,1	2,3	2,2
E2	2,1	2,0	2,0	2,3	2,1	2,2	2,0	2,1	2,4	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3	2,0	2,4	1,9	1,9	2,1	2,2	2,2	2,1
E3	2,0	2,0	2,0	2,2	1,9	1,8	2,2	2,3	1,7	2,0	1,9	2,3	2,1	2,0	2,0	1,9	1,6	2,2	2,6	1,9	2,6	2,1	2,1
E4	2,3	2,4	2,2	2,4	2,5	2,1	2,4	2,3	2,5	2,3	2,2	2,4	2,4	2,2	2,3	2,2	2,3	2,5	2,2	2,3	2,7	2,1	2,3
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P19	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,5	2,8				2,7	2,6	2,6	2,4					2,6		2,8	2,5	2,5	2,7		2,6		

20.- Gestión económica. (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P20																							
E1	2,3	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3	2,3	2,2	2,4	2,1	2,3	2,6	2,3	2,3	2,5	2,6	2,2	2,2	2,3	2,2	2,4	2,3
E2	2,3	2,1	2,1	2,5	2,3	2,3	2,2	2,2	2,5	2,2	2,2	2,3	2,1	2,3	2,3	2,0	2,6	2,2	2,0	2,4	2,3	2,2	2,3
E3	2,2	2,1	2,1	2,2	2,1	1,8	2,3	2,6	1,9	2,1	2,1	2,3	2,2	2,2	2,2	2,1	1,8	2,2	2,6	1,8	2,4	2,1	2,2
E4	2,5	2,3	2,5	2,5	2,2	2,6	2,5	2,5	2,3	2,4	2,6	2,5	2,2	2,3	2,4	2,5	2,3	2,6	2,0	2,8	2,7	2,4	2,4
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P20	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,5	2,8				2,7	2,5	2,5	2,5					2,8		2,8	2,4	2,5	2,7		2,6		

21.- Gestión en el ámbito deportivo. (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P21																							
E1	2,2	2,2	2,3	2,1	2,1	2,3	2,2	2,2	2,3	2,2	2,1	2,4	2,4	2,4	2,2	2,5	2,5	2,3	2,3	2,0	2,0	2,2	2,2
E2	2,2	2,0	2,0	2,4	2,0	2,3	2,0	2,0	2,4	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3	2,3	2,0	2,6	2,2	2,0	2,4	2,3	2,2	2,2
E3	1,9	2,1	1,9	2,1	1,8	1,7	2,1	2,1	1,5	1,9	1,8	2,1	2,1	1,9	1,9	1,7	1,7	2,1	2,4	1,9	2,4	1,9	2,0
E4	2,3	2,5	2,2	2,5	2,5	2,2	2,5	2,5	2,5	2,3	2,3	2,5	2,6	2,2	2,4	2,3	2,4	2,5	2,0	2,2	3,0	2,3	2,4
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P21	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,6	2,9				2,7	2,6	2,6	2,5					2,7		2,9	2,6	2,6	2,7		2,7		

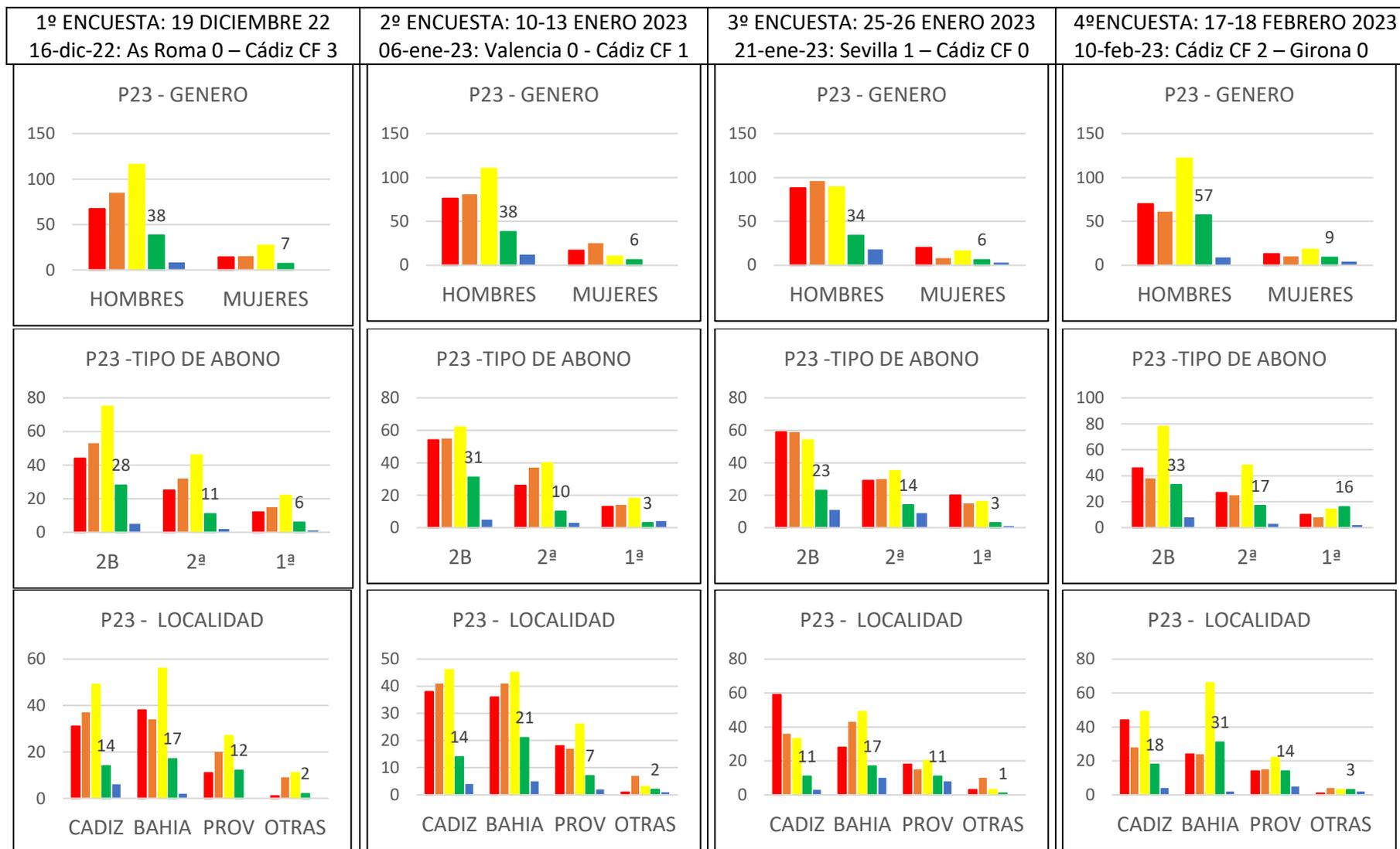
22.- Gestión en el ámbito tecnológico. (Vicepresidente Rafael Contreras) 1-5

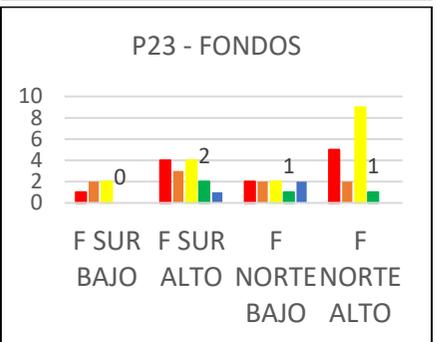
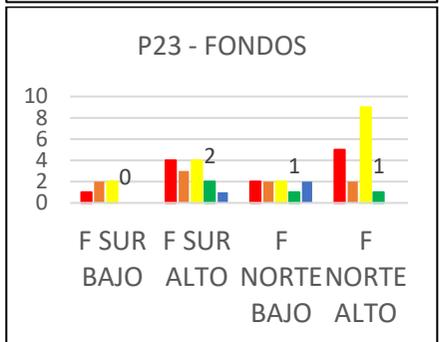
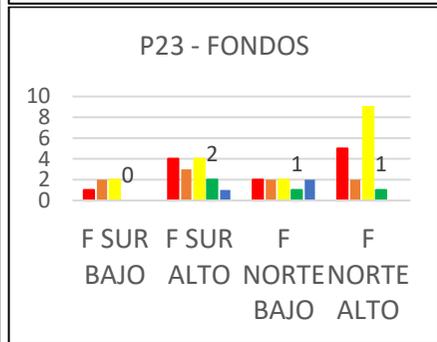
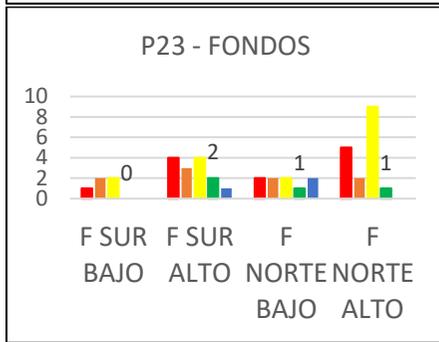
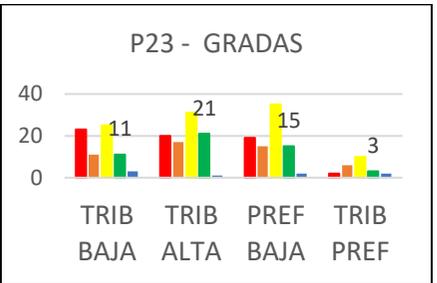
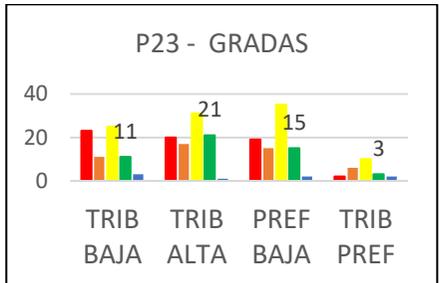
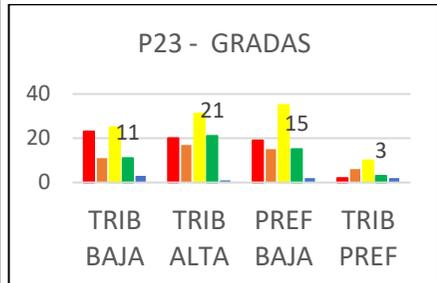
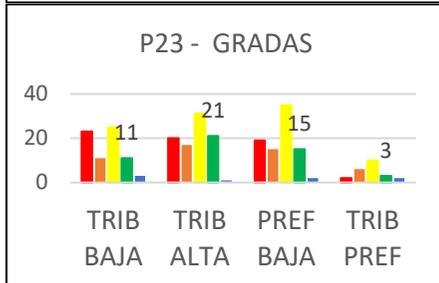
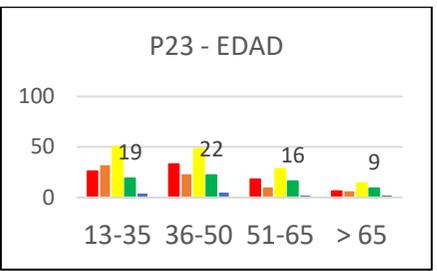
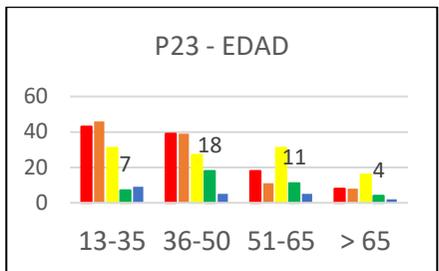
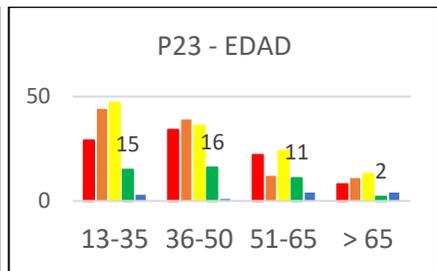
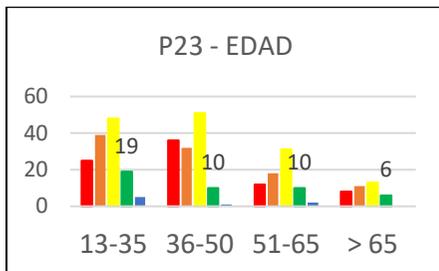
SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P22																							
E1	2,5	2,6	2,7	2,4	2,4	2,6	2,5	2,6	2,7	2,6	2,4	2,7	2,7	2,8	2,5	2,6	3,0	2,4	2,8	2,4	2,3	2,6	2,6
E2	2,6	2,3	2,3	2,9	2,6	2,6	2,4	2,5	2,7	2,5	2,4	2,7	2,5	2,5	2,6	2,4	2,8	2,5	2,5	2,5	2,4	2,6	2,5
E3	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2,0	2,5	2,6	2,1	2,3	2,2	2,5	2,4	2,3	2,4	2,1	2,0	2,4	2,6	2,1	2,4	2,5	2,3
E4	2,5	2,6	2,4	2,5	2,7	2,3	2,7	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,5	2,3	2,4	2,6	2,5	2,7	2,0	2,7	2,9	2,2	2,5
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P22	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,7	2,9				2,8	2,8	2,7	2,7					2,8		3,1	2,5	2,7	2,9		2,8		

5.- PREGUNTAS SOBRE LA GESTION DEPORTIVA Y ECONOMICA DEL CLUB

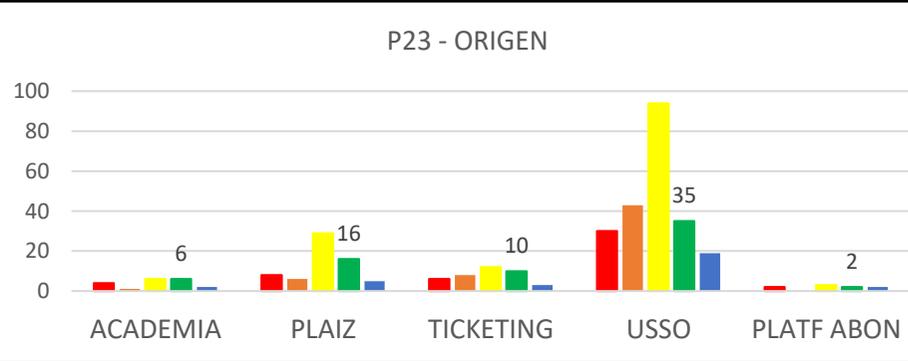
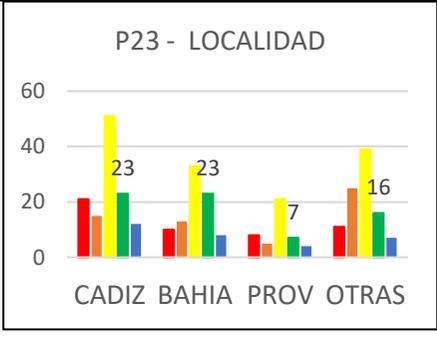
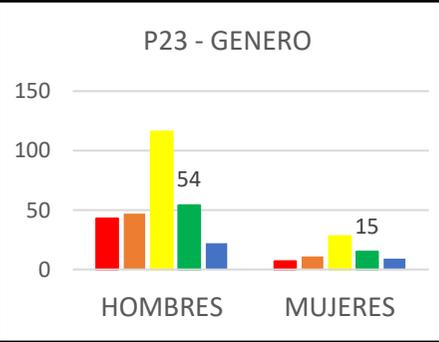
23.- ¿Cómo evalúa el **equipo que forman el Presidente y el Vicepresidente?** 1-5

SOCIOS



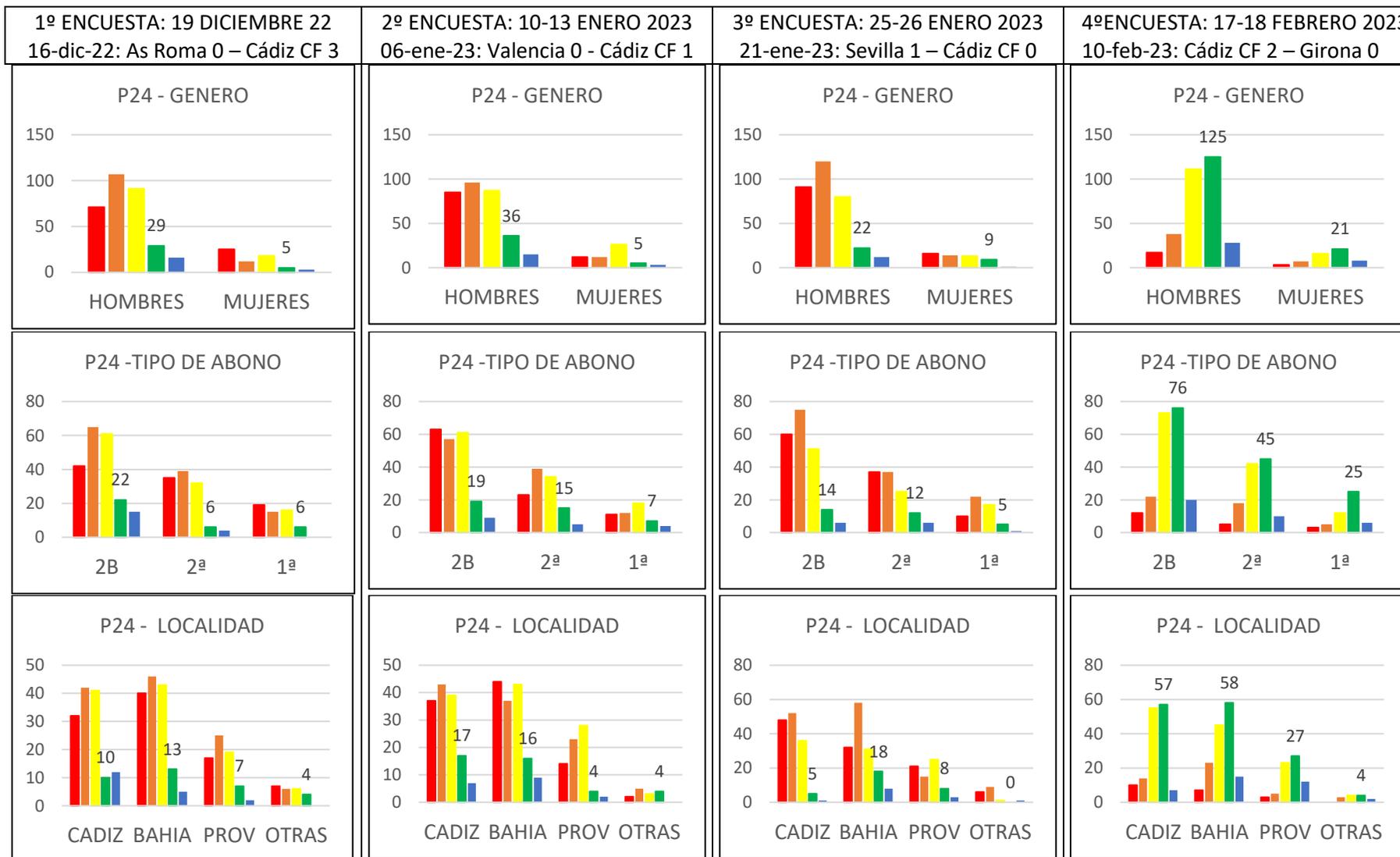


SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0

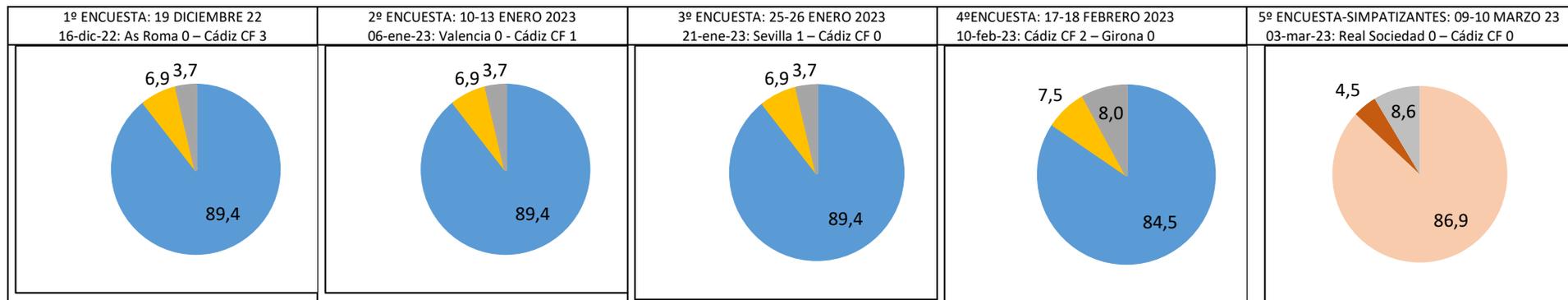


24.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la **confección de la plantilla 22/23?** 1-5

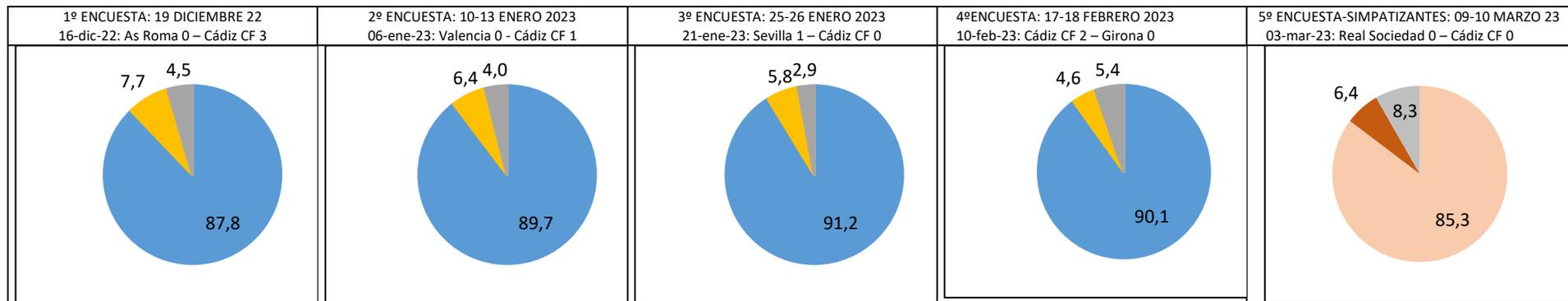
SOCIOS



25.- ¿Está a favor de que el Cádiz CF, **genere ingresos fuera** del ámbito futbolístico? SI/ NO

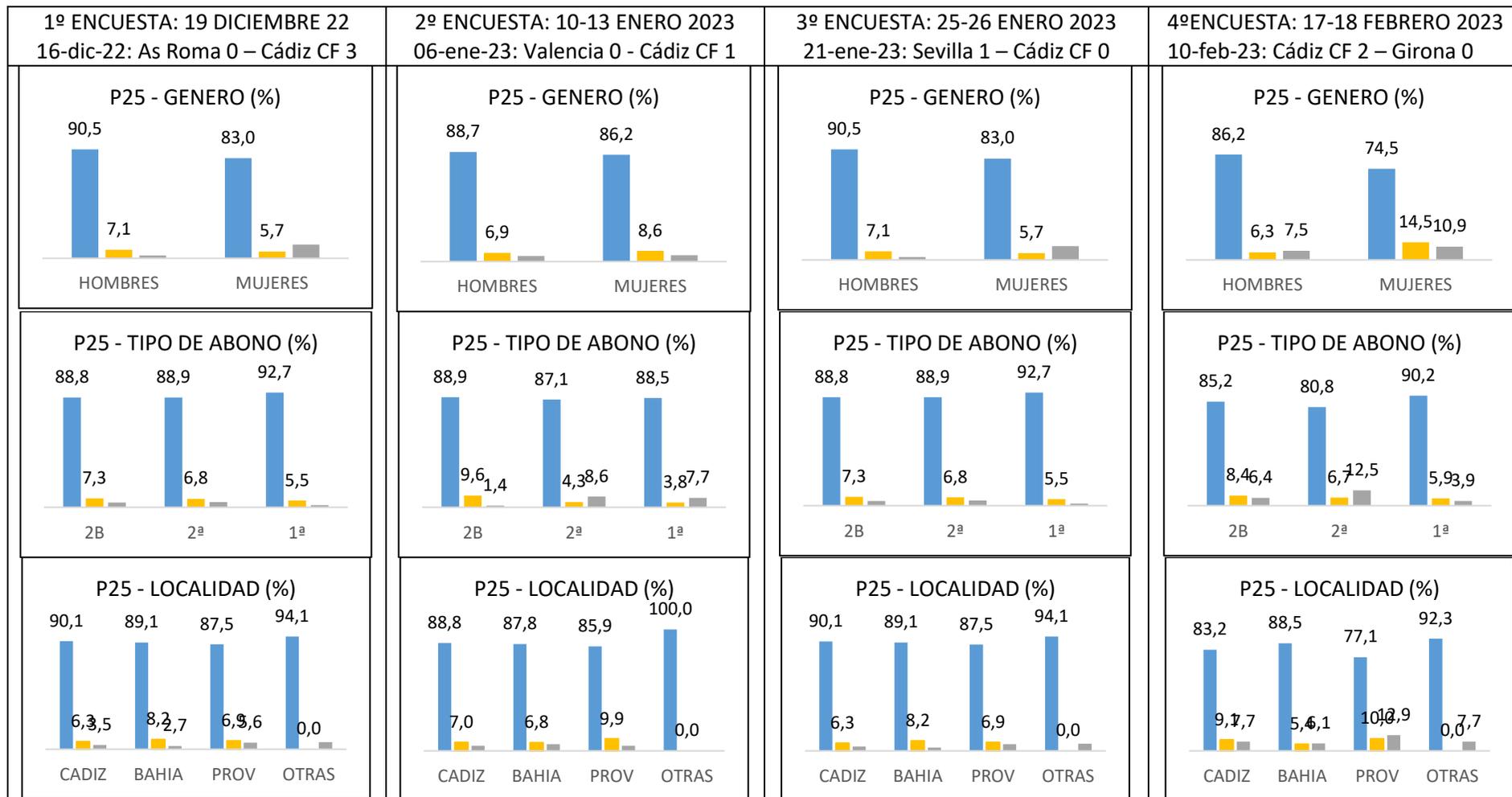


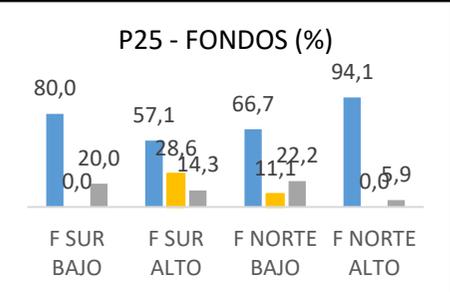
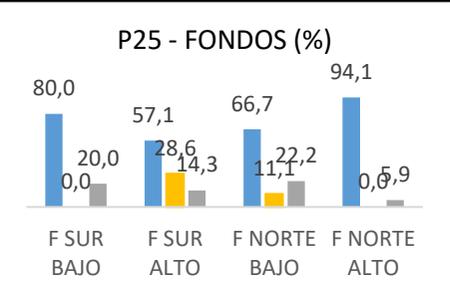
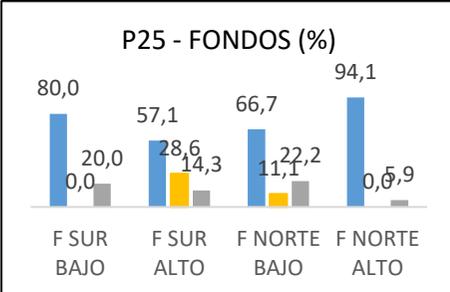
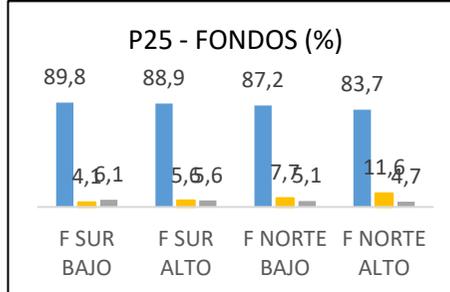
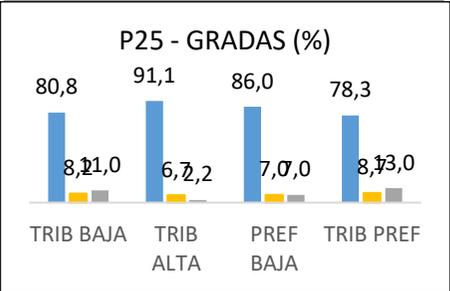
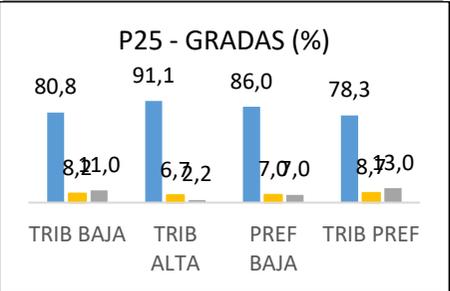
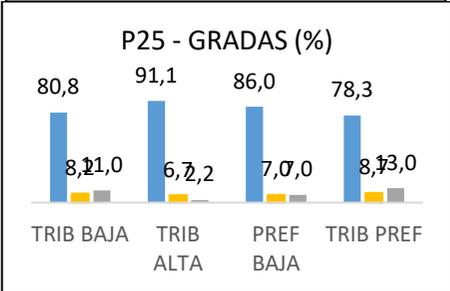
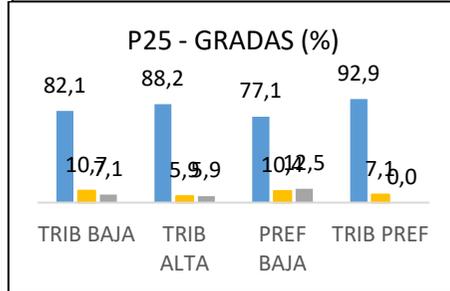
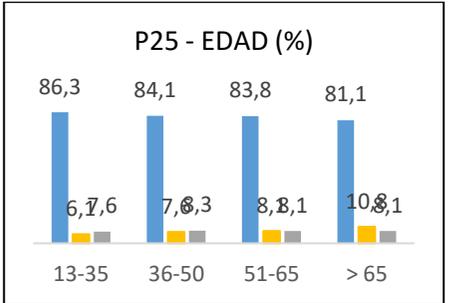
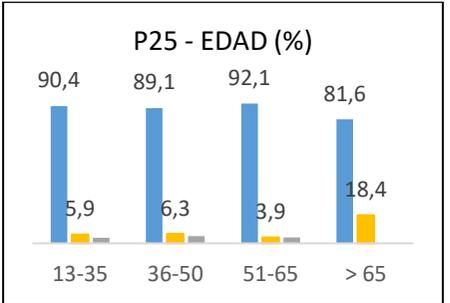
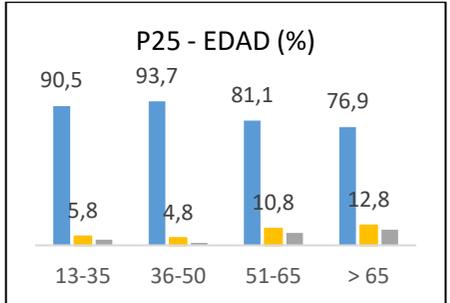
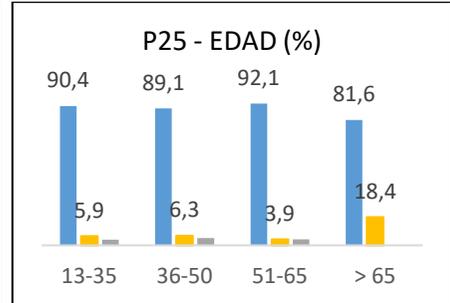
26.- ¿Sabe que el Club **ha adquirido terrenos** antiguos Delphi para hacer una ciudad deportiva- tecnológica? SI / NO



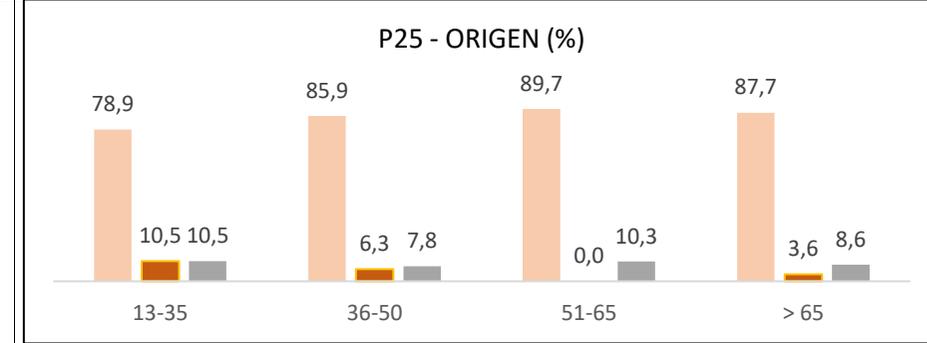
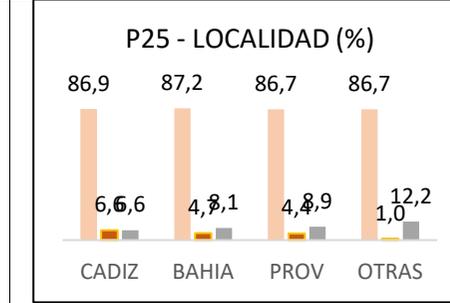
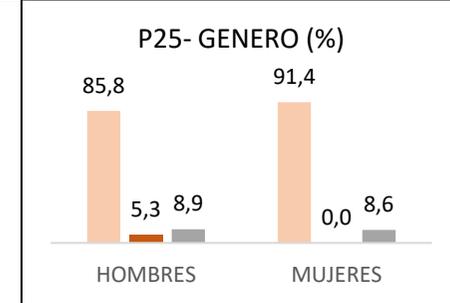
25.- ¿Está a favor de que el Cádiz CF, **genere ingresos fuera** del ámbito futbolístico? SI/ NO

SOCIOS



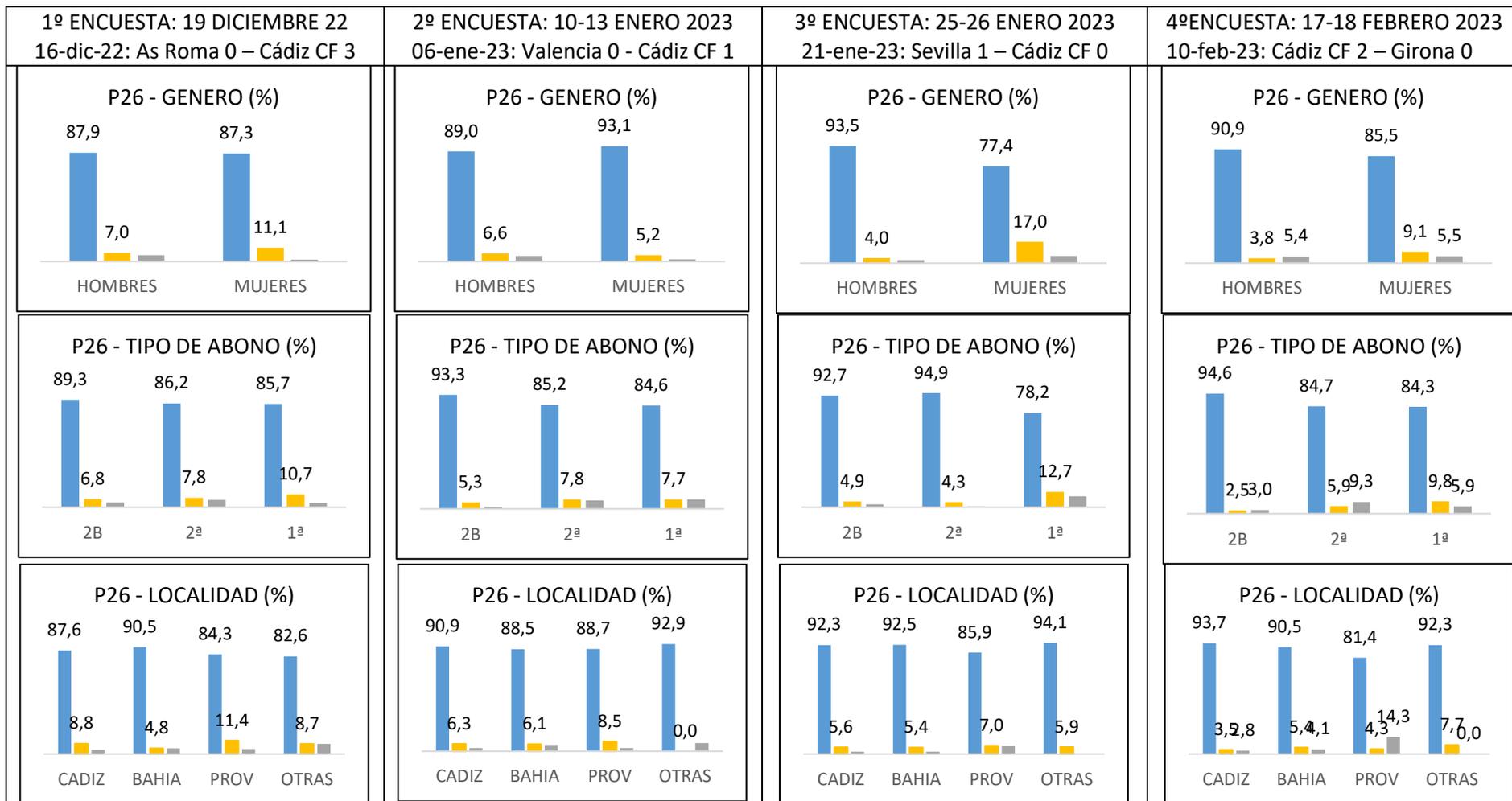


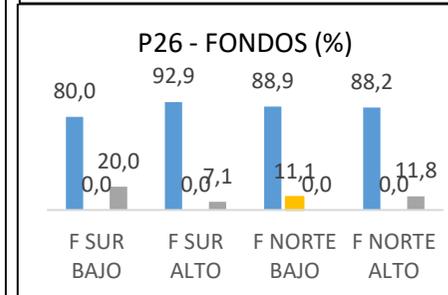
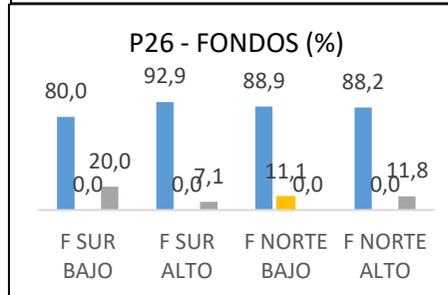
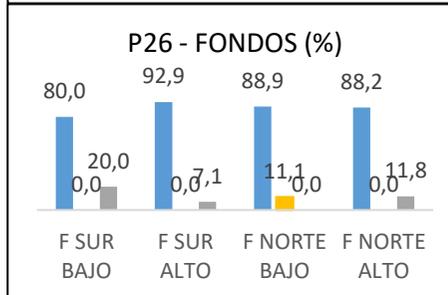
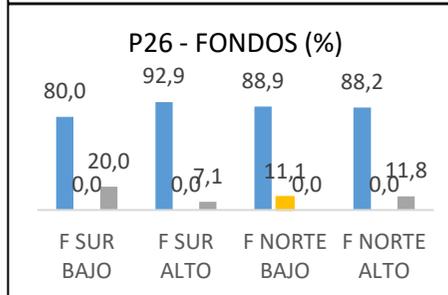
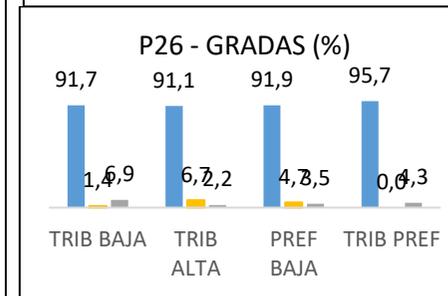
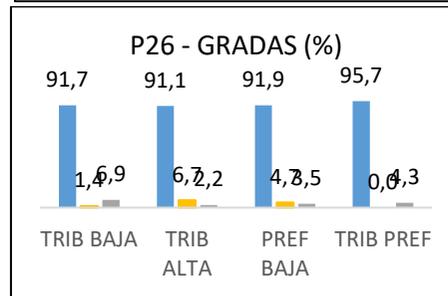
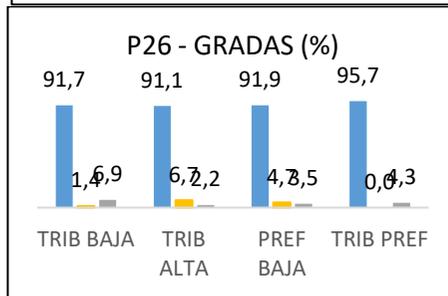
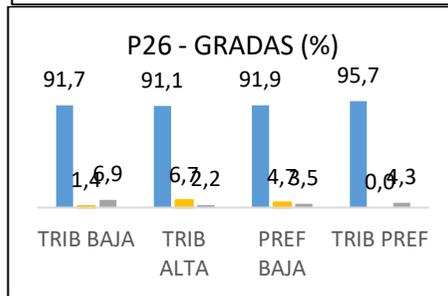
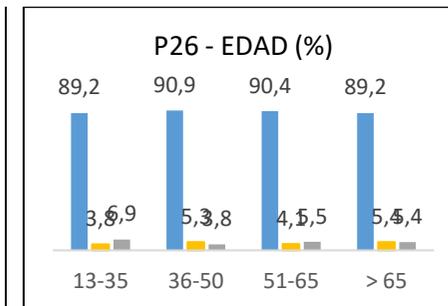
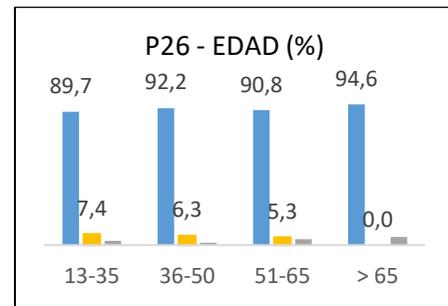
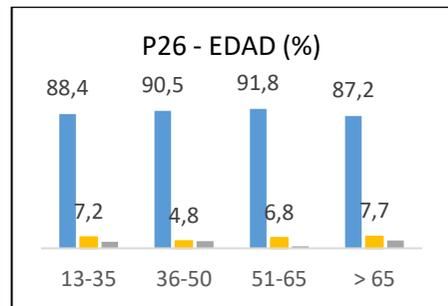
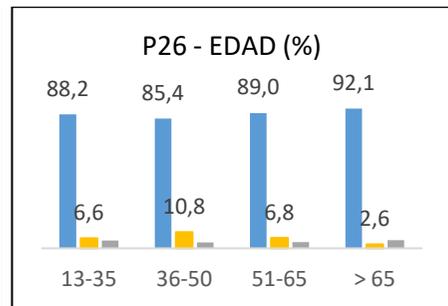
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



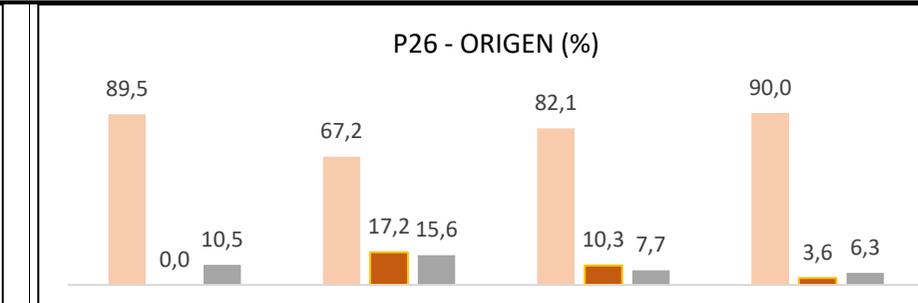
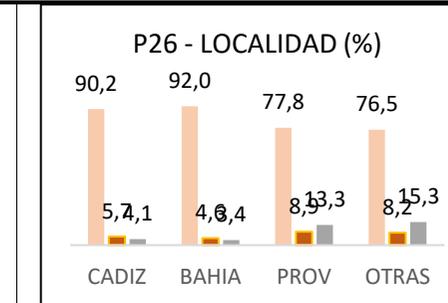
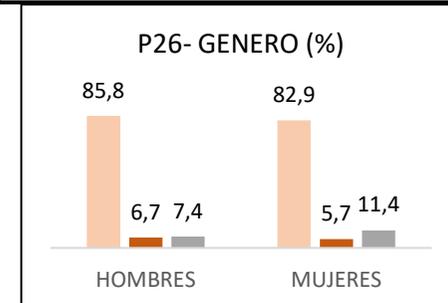
26.- ¿Sabe que el Club **ha adquirido terrenos** antiguos Delphi para hacer una ciudad deportiva-tecnológica? SI / NO

SOCIOS



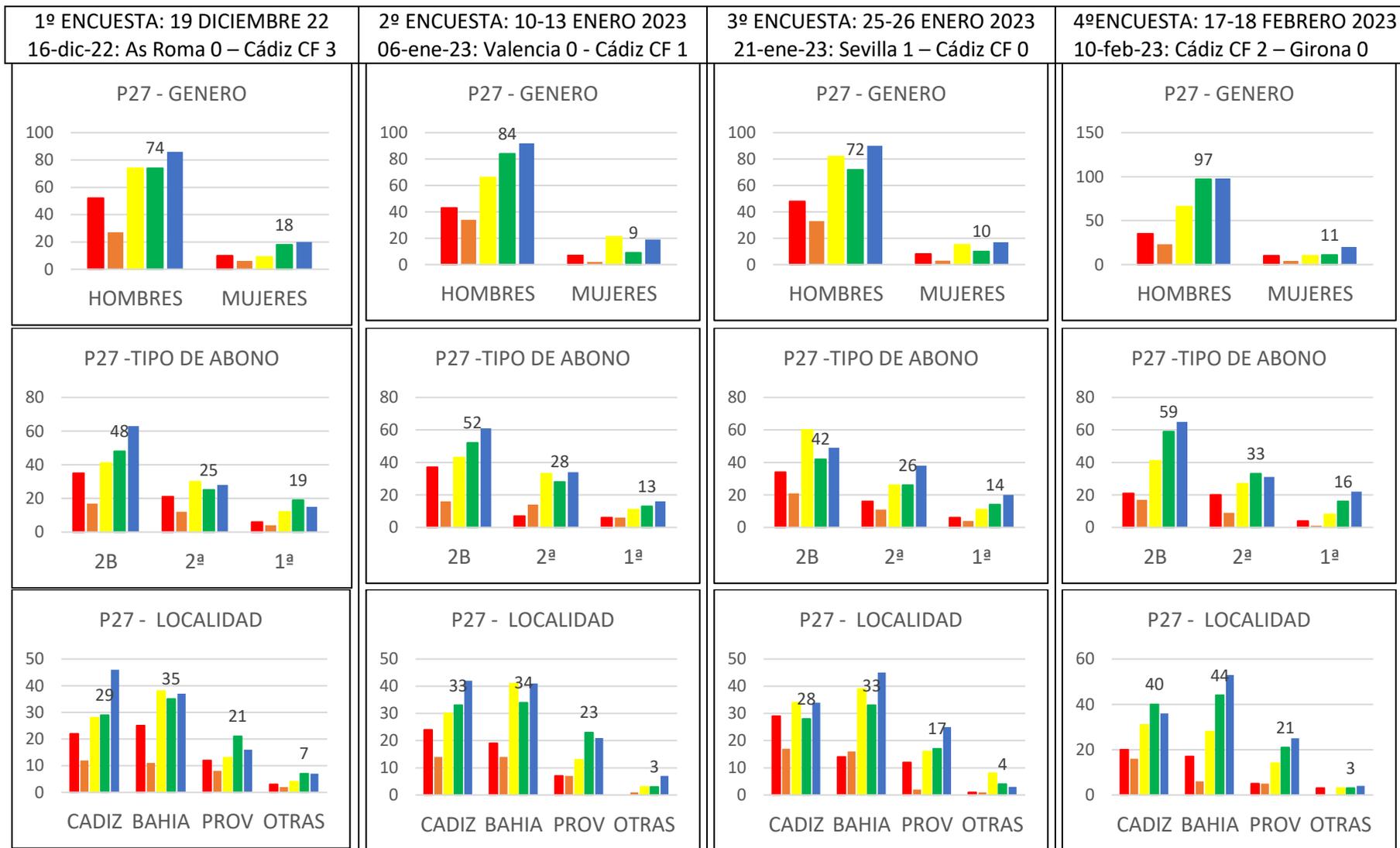


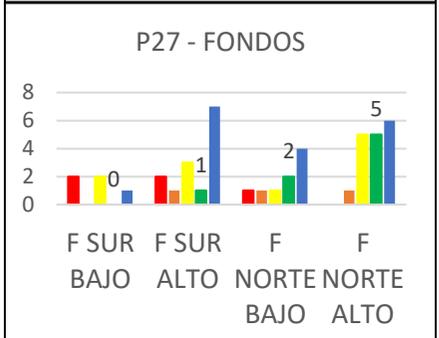
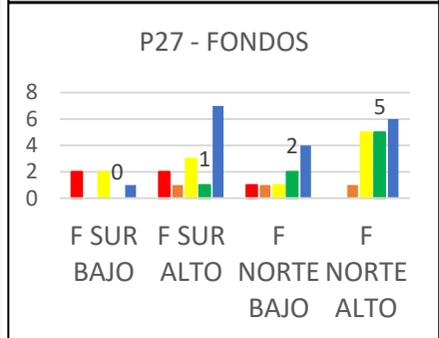
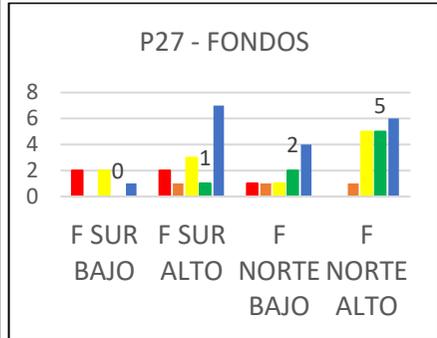
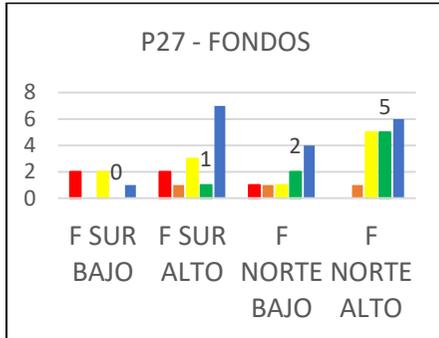
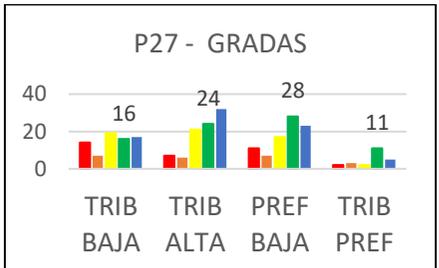
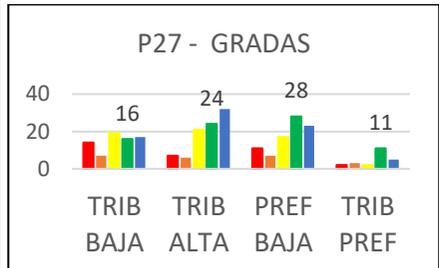
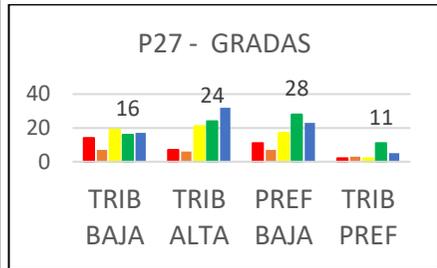
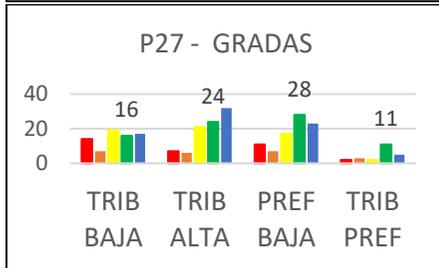
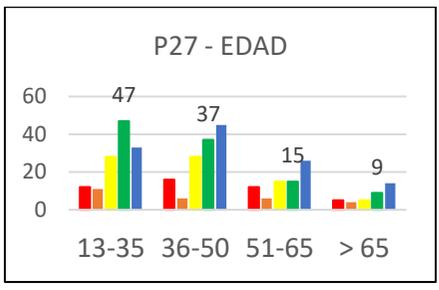
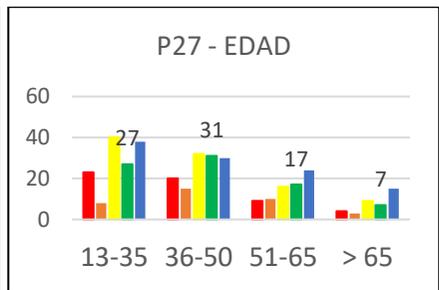
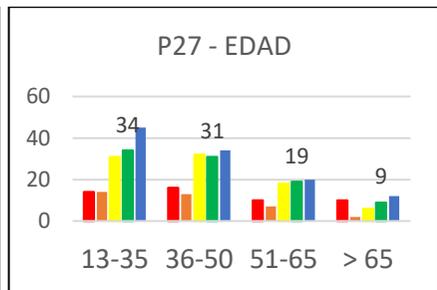
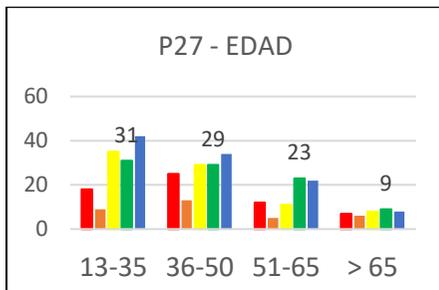
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



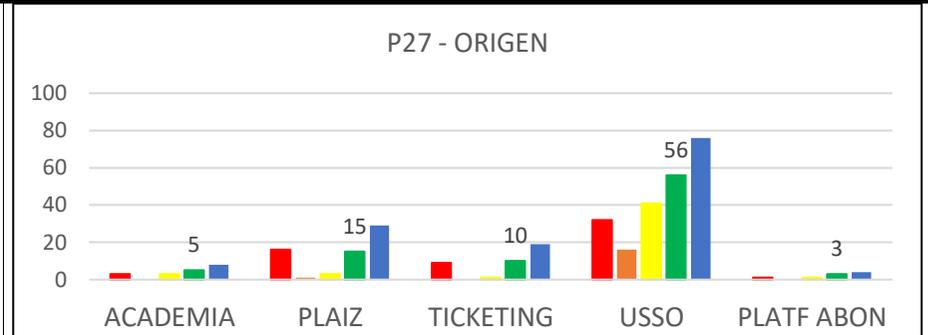
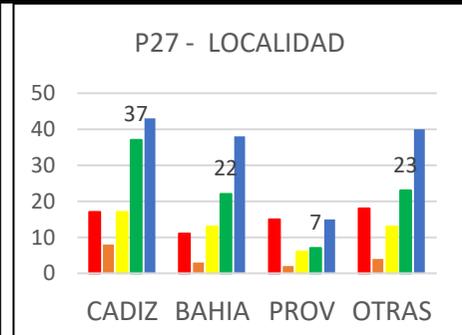
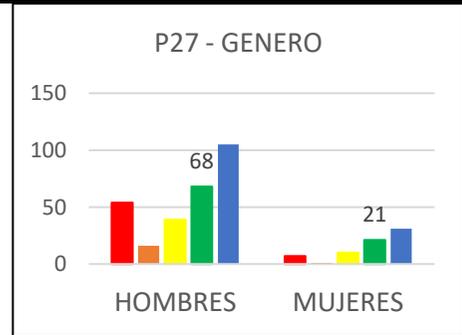
27.- ¿Qué **opinión general** tiene sobre este proyecto (Ciudad deportiva-tecnológica)? 1-5

SOCIOS



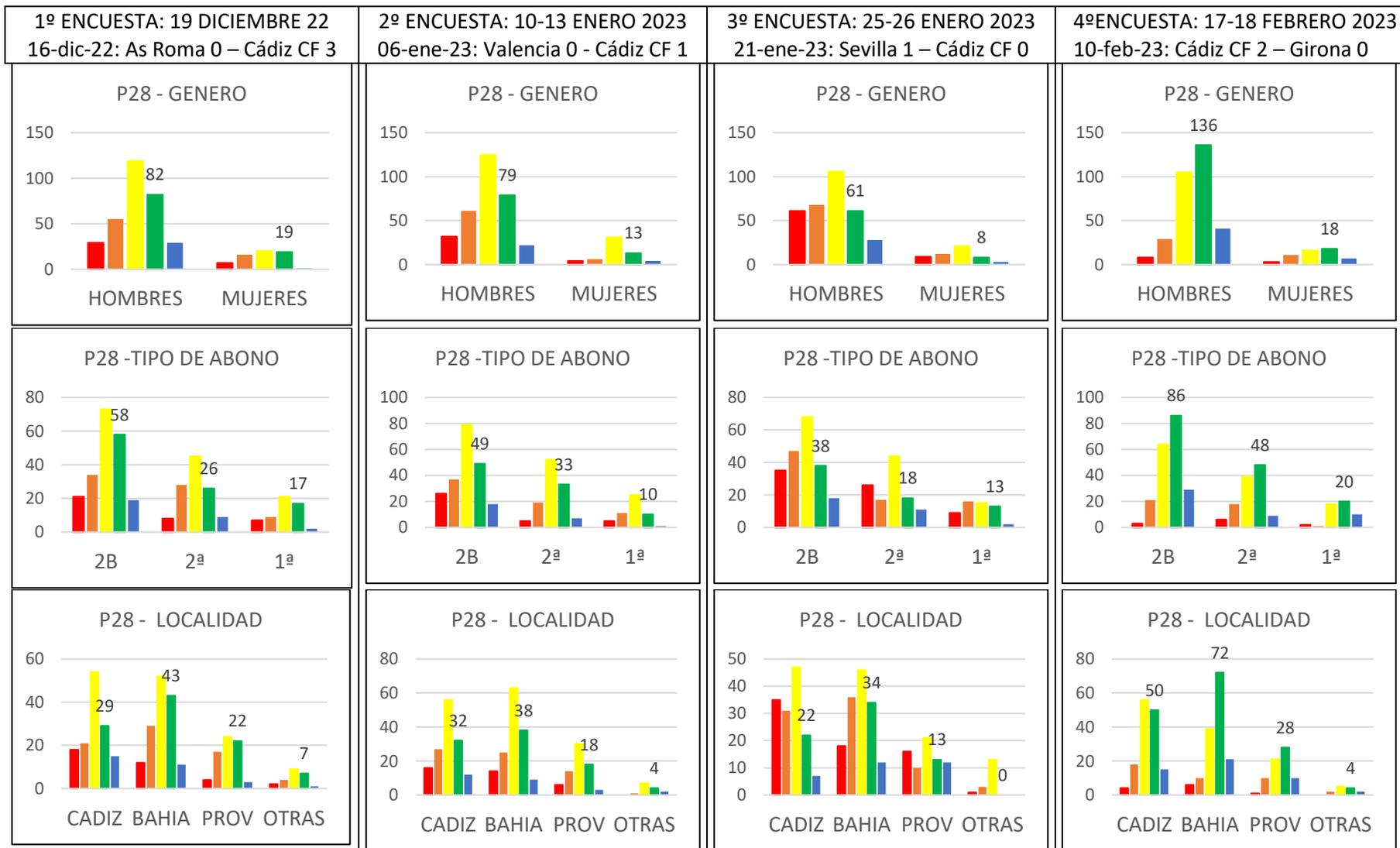


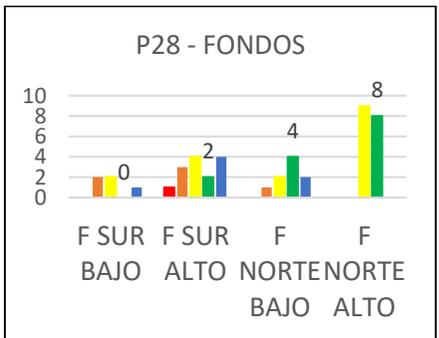
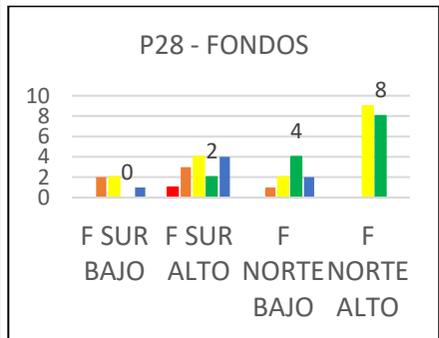
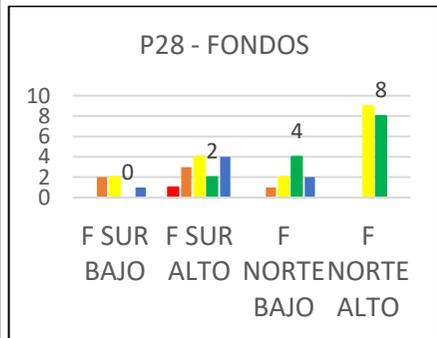
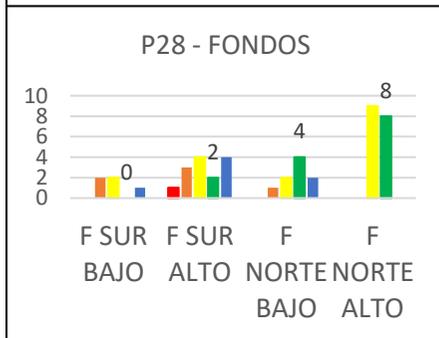
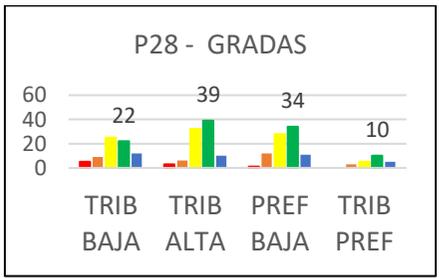
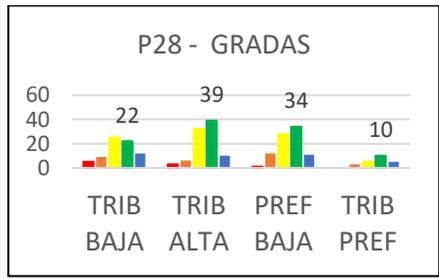
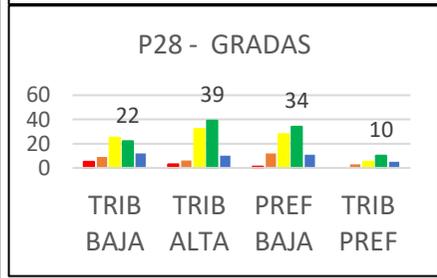
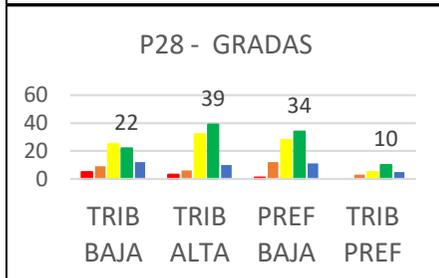
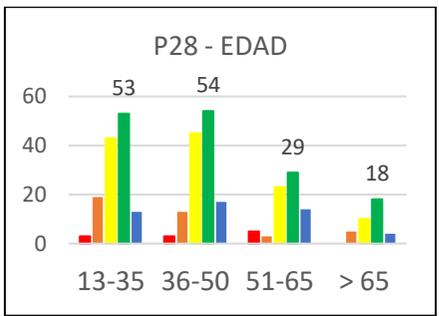
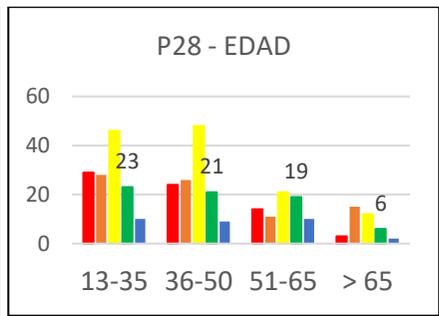
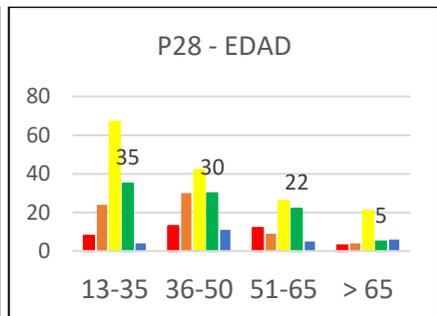
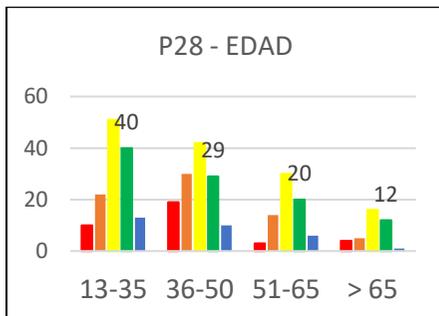
SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



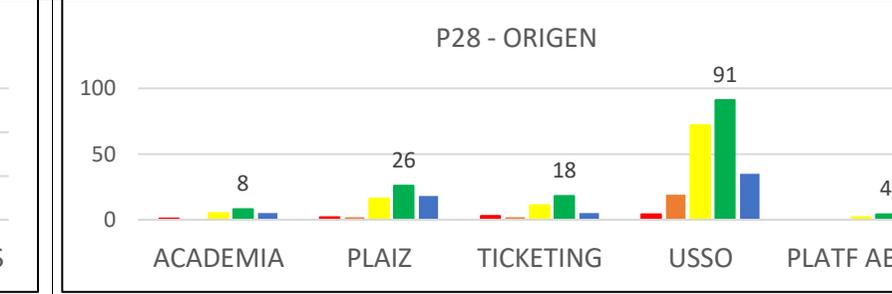
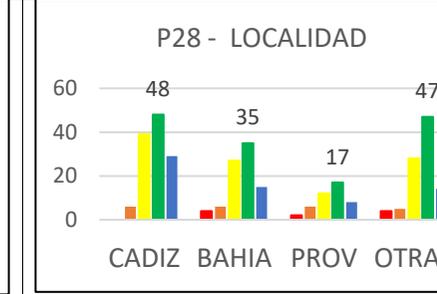
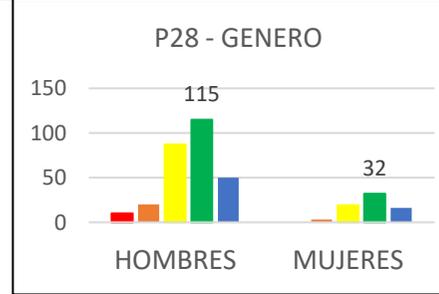
28.- ¿Cómo ve el **futuro de la entidad?** 1-5

SOCIOS





SIMPATIZANTES 5º ENCUESTA-SIMPATIZANTES: 09-10 MARZO 23 03-mar-23: Real Sociedad 0 – Cádiz CF 0



23.- ¿Cómo evalúa el equipo que forman el Presidente y el Vicepresidente? 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P23																							
E1	2,5	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,6	2,3	2,6	2,4	2,8	2,3	2,5	2,9	2,4	2,4	2,4	2,6	2,5	2,5
E2	2,5	2,1	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4	2,6	2,4	2,3	2,5	2,6	2,4	2,6	2,5	2,4	2,2	2,2	2,3	2,5	2,5	2,4
E3	2,4	2,3	2,4	2,5	2,1	2,0	2,6	2,7	2,1	2,2	2,3	2,7	2,6	2,5	2,3	2,4	2,2	2,2	2,8	2,3	2,8	2,2	2,4
E4	2,6	2,6	2,6	2,5	2,8	2,4	2,7	2,7	3,1	2,6	2,6	2,6	2,9	2,5	2,6	2,6	2,9	2,8	2,2	2,5	2,9	2,4	2,6
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P23	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	2,9	3,1				2,9	3,1	2,9	2,8					3,1		3,1	2,9	2,9	3,2		3,0		

24.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la confección de la plantilla 22/23? 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P24																							
E1	2,4	2,2	2,5	2,2	2,2	2,5	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,5	2,4	2,5	2,6	2,3	2,2	2,4	2,5	2,2	2,4
E2	2,4	2,6	2,3	2,5	2,6	2,4	2,4	2,4	2,6	2,6	2,1	2,5	2,7	2,3	2,5	2,4	2,7	2,3	2,3	2,5	2,3	2,4	2,4
E3	2,2	2,3	2,2	2,3	2,4	2,0	2,4	2,4	1,9	2,3	2,1	2,5	2,0	2,3	2,1	2,4	2,2	2,4	2,4	2,2	2,6	1,9	2,3
E4	3,3	3,4	3,3	3,3	3,5	3,3	3,3	3,6	3,4	3,4	3,3	3,4	3,4	3,2	3,2	3,3	3,7	3,4	3,6	3,6	3,7	3,3	3,4
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P24	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	uSSO	PLATAF. ABONADOS		total		
E5	3,7	3,8				3,8	3,7	3,5	3,7					3,6		3,8	3,6	3,7	4,2		3,7		

27.- ¿Qué *opinión general* tiene sobre este proyecto (Ciudad deportiva-tecnológica)? 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P27																							
E1	3,4	3,5	3,4	3,2	3,6	3,5	3,3	3,3	3,6	3,5	3,3	3,5	3,1	3,7	3,4	3,4	3,3	3,5	3,4	3,2	3,3	3,5	3,4
E2	3,5	3,5	3,4	3,6	3,5	3,4	3,4	3,6	4,1	3,6	3,4	3,4	3,3	3,5	3,6	3,6	3,7	3,2	3,5	3,5	3,6	3,5	3,5
E3	3,4	3,5	3,2	3,5	3,7	3,1	3,5	3,6	3,4	3,4	3,3	3,5	3,7	3,3	3,4	3,3	3,0	3,6	3,0	3,5	3,0	4,0	3,4
E4	3,6	3,5	3,6	3,4	4,0	3,4	3,7	3,8	3,4	3,6	3,7	3,5	3,6	3,2	3,8	3,5	3,6	3,9	2,6	3,7	3,8	3,9	3,6
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P27	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	USSO	PLATAF. ABONADOS	total			
E5	3,5	4,0				3,7	3,8	3,1	3,6					3,8		3,6	3,8	3,6	4,0	3,7			

28.- ¿Cómo ve el *futuro de la entidad*? 1-5

SOCIO	GENERO		ANTIGUEDAD			LOCALIDAD				EDAD				GRADA								total	
	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	TRIB. ALTA	TRIB. BAJA	PREF. BAJA	TRIB. PREF.	PREF. ALTA	F.SUR BAJO	F.SUR ALTO	F.NORTE BAJO		F.NORTE ALTO
P28																							
E1	3,1	2,9	3,1	3,0	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,2	2,9	3,2	3,0	3,2	3,1	2,9	3,3	2,9	3,2	2,9	3,1	3,0	3,0
E2	3,0	3,1	3,0	3,2	2,8	3,0	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0	3,2	3,0	3,1	3,1	3,1	2,8	2,8	3,1	3,0	3,1	3,0
E3	2,8	2,7	2,8	2,8	2,7	2,5	2,9	2,9	2,7	2,7	2,7	3,0	2,7	2,9	2,7	2,8	2,4	2,7	3,2	2,6	3,2	2,3	2,8
E4	3,5	3,3	3,6	3,3	3,7	3,4	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,6	3,6	3,4	3,5	3,5	3,7	3,6	3,0	3,4	3,8	3,5	3,5
SIMPATIZANTES	GENERO					LOCALIDAD								ORIGEN									
P28	HOMBRES	MUJERES				CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS					ACADEMIA CAMPUS CLINIC		PLAIZ	TICKETING	USSO	PLATAF. ABONADOS	total			
E5	3,6	3,9				3,8	3,6	3,5	3,6					3,8		3,9	3,5	3,6	4,1	3,7			

6.- PREGUNTAS ABIERTAS

29.- ¿Hay algún otro aspecto que le gustaría comentar del Club en general o sobre las figuras del Presidente o del Vicepresidente?

Se ha realizado un análisis cualitativo y se han agrupado las respuestas por temas. A la derecha se indica la frecuencia de cada tipo de respuesta. En la cabecera se indica si pertenecen a la primera encuesta, a la segunda, a la tercera o a la cuarta.

SOCIOS

RELACION CON LOS ABONADOS							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Mejor atención a los abonados	18					Mejor atención a los abonados	10
Mejorar la atención de abonados de provincias	5	Mejorar la atención de abonados de provincias	2			Mejorar la atención de abonados de provincias	3
Mejor atención al abonado por antigüedad	2	Mejor atención al abonado por antigüedad	2	De acuerdo con beneficios por antigüedad	2	Mejor atención al abonado por antigüedad	1
		Mejorar los cambios infantiles cerca de un adulto	1	Facilitar el cambio de grada en campaña de abonados	2	Facilitar el cambio de grada de abonados en campaña (reagrupación familiar)	6
Facilitar la adquisición de entradas para socios	6	Facilitar la adquisición de entradas para socios	8				
Contar con la opinión de los abonados	5			Contar con la opinión de los abonados	2	Contar con la opinión de los abonados	2
Caos en el reparto de abonos físicos	2	Caos en el reparto de abonos físicos	2				
		Facilitar el acceso para las entradas de los partidos fuera de casa.	1	Facilitar la adquisición de entradas para socios	1		
				Vigilar comportamiento Brigadas amarillas	2	No dejar entrar a las Brigadas Amarillas por sus insultos	1
				Mejor atención a los abonados	7	Mejorar la conexión con la afición	1
				Mejorar atención médica	1	No insistir tanto en si va a asistir	1
Responder a las reclamaciones	1	Responder a las reclamaciones	2	De acuerdo con préstamo de abonos a familiares	4	No se contabilizó el acceso por turno al abonado y luego se penalizó esa falta para los descuentos	1
Facilidad para los nuevos abonados infantiles	1	Que haya entradas a la venta en taquilla en los partidos para infantiles	1	Desacuerdo con gratificación por asistencia	2	Permitir guardar la antigüedad al abonado que falle una temporada pero justificado	1
		Un club de primera sin material médico para la asistencia a niños y ancianos	4	Mejor reparto de entradas de visitantes	1	Poder hacer nuevos socios	1
Mejor atención a las incidencias de los abonados (en taquilla y por teléfono)	1	Que haya más facilidad para los socios cuando son partidos visitantes (ejemplo Sevilla o Betis).	1	Ceder asientos a cambio de bonificación	1	Tener detalle para los socios que aportaron dinero	1

RELACION CON LOS ABONADOS							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Mejor atención a la afición	1	Le molesta mucho que cuando va a ventanilla le cobren la comisión para entradas y abonos cuando lo está haciendo en persona y no es por internet	2	Bajar precio de las entradas niños	1	Tener en cuenta la opinión de antiguos abonados	1
Importes de los abonos más equitativos	1	Estudiante de periodismo, me gustaría que hubiese más posibilidades de cara a los eventos del club, como ruedas de prensa u otros eventos relacionados.	1	Mejorar tienda	1	Tener en cuenta las familias numerosas en la proxima campaña	1
Mas información cuando los partidos son de Liga	1	No le gusto no poder visitar el Rincón de Navarrete	1	Compartir Palco con abonados antiguos	1	Cuidar mas a los pequeños accionistas	1
Desarrollar programa de fidelización de empleados	1	Que los palcos cumplan también las normativas como las gradas y no metan bebidas alcohólicas	1			Facilitar la eleccion de asientos a socios antes que a los nuevos	1
De acuerdo con beneficios por antigüedad	1	Que hubiera un día de puertas abiertas en algún entrenamiento en el estadio.	1			Familia de 5 miembros abonado, pero solo le dejan comprar dos entradas en taquilla y debe volver a la cola	1
		Disgustado porque no fueron a la presentación de una peña de paterna de rivera.	1			Mas respeto a las peñas	1
						Mas información de las gestiones que hace el abonado	1
						Gestion para un bebe y no llamaron para ir a recogerlo	1
						Informar que se puede llevar al estadio (paraguas)	2

PLANTILLA DEPORTIVA							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Mas/mejores fichajes	139	Mas/mejores fichajes	117	Mas/mejores fichajes	113	Mas/mejores fichajes	35
						Hacer los fichajes al principio de temporada	32
Apostar por la cantera	7	Cuidar la cantera	8	Cuidar la cantera	6	Apostar por la cantera	4
Más inversión en lo deportivo	3	Más inversión en lo deportivo	12			Mejorar la gestión deportiva	4
Mejorar planificación de la plantilla	2	Mejorar planificación de la plantilla	1			Los ultimos fichajes son buenos	2
Más confianza en el equipo	1	Contento con el entrenador	1			Que no traiga mas jugadores cedidos	1
Pagar mejor al cuerpo técnico	1					Apoyar mas el futbol femenino	1
						En lo deportivo deberian dejar la gestión a profesionales	1
						Explicaciones sobre los malos fichajes	1
						Informar de las lesiones de los jugadores	1

GESTION							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Mejorar la gestión deportiva	8	Mejorar la gestión deportiva	10	Mejorar la gestión deportiva	14	Mejorar la gestion deportiva	1
Mejorar la gestión	9	Mejorar la gestión	7	Mejorar la gestión	4	Mejorar la gestion	3
Mejorar la gestión económica	5	Mejorar la gestión económica	3	Mejorar la gestión económica	3		
Mas transparencia con cuentas y patrocinadores	5	Mas transparencia con cuentas y patrocinadores	6	Mas transparencia con cuentas y patrocinadores	11	Mas transparencia con cuentas y patrocinadores	1
Mejorar la imagen del club	2	Mejorar la imagen del club	2			Mejorar la imagen del club	1
Mejorar la representación ante los medios	1	No contento con la gestión	1				
		Mejorar la web, está un poco atrasada	1			No funciona la web y tienen que venir a taquillas	2
Mas reacción ante los errores	1	Ayuda a las escuelas de extrarradio	1			Mejorar la pagina web	1
Falta planificación	1					Falta planificación	1
Reforzar el club	1	Se ha cambiado a tribuna para no aguantar peleas e insultos del equipo contrario, pero estubo junto a los del Betis. Le molesta porque viene con su hija pequeña.	1	Mejorar la comunicación	4	Que la Directiva se lleve bien con la plantilla y el entrenador	1
Asegurar económicamente el club antes de invertir en nuevos terrenos	1	Desapego con la afición últimamente	1	Uso de otros medios para informar, no solo email	1	Mientras que el equipo siga en 1ª, todo perfecto	2
						El trato con las empresas colaboradoras es malo	1
						No conoce bien el proyecto de la Ciudad Deportiva	1

MENCION AL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
No contento con el Vicepresidente	10	No contento con el Presidente	9	No contento con el Presidente	8	No contento con el Presidente	3
No contento con el Presidente	5	No contento con el Vicepresidente	2	No contento con el Vicepresidente	7	No contento con el Vicepresidente	2
				No conoce al Vicepresidente	6	No valora a R. Contreras porque no le conoce	8
Dimisión del Presidente	6	Dimisión del Presidente	3	Dimisión del Presidente	9	Dimisión del Presidente	12
Dimisión del Vicepresidente	4	Dimisión del Vicepresidente	4	Dimisión del Vicepresidente	4	Dimisión del Vicepresidente	10
Decepción de la gestión	2			Mejorar la representación del club	1	El Presidente no representa bien al club	2
Mejorar las decisiones de Pte y Vicepte	1					Cree que es un negocio para la directiva	1
						El CFC ha dado un salto importante con RC	1
						El presidente no se involucra con el club	1
						El Presidente se lo quiere llevar todo a Sevilla	1
						El Vicepresidente no demuestra capacidad de gestión	1
						El Vicepresidente no gestiona bien	1
						El Vicepresidente no gestiona bien sus otras empresas	2
						Mala imagen del Presidente	1
						No le gusta el equipo alrededor del Presidente	3
						No le gusta que los directivos sean sevillanos	1
						No prestar tanta atención al Sevilla	2
						No ve clara la compatibilidad del Presidente y del Vicepresidente	1
						Contento con el Presidente	1

ABONOS Y ENTRADAS							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Bajar el precio del abono	7	Bajar el precio del abono	3	Bajar el precio del abono	7	Bajar el precio del abono	9
Renovar abonos en taquilla (no internet)	3	Renovar abonos en taquilla (no internet)	4				
		En contra del abono digital	3				
Mejorar transparencia en la venta de entradas	1	Mejorar transparencia en la venta de entradas	1				
Claridad en precios y bonificaciones de abonos	1	Claridad en precios y bonificaciones de abonos	1				
Mejora tecnológica en la venta online	1	Mejora tecnológica en la venta online	1	Importes de los abonos más equitativos	1	Precios de abonos mas equitativos	3
Bajar el precio de las entradas	2						
Precios de abonos mas equitativos	1	Precios de abonos más equitativos	1				
No de acuerdo con trato diferente por tipo de abono	1			No de acuerdo con trato diferente por tipo de abono	1		
Mas abonos para nuevos socios	1	El tema de descuentos al abonado, que se tenga en cuenta el número de años de antigüedad y no de años de abonados.	1	De acuerdo con beneficios por antigüedad	1	De acuerdo con premio a antiguos	2
No premiar a quienes van a los partidos por pasarse los abonos a otros	1	Ayudar para que los abonados puedan hacer nuevos abonados	1	No de acuerdo con comisión en entradas en plataforma	1	No de acuerdo que antes quitaban el abono si se prestaba y ahora se premia eso mismo	1
Envío del abono al domicilio con referencia al reparto	1	Si no asiste poder ceder al club su asiento y hacerle el descuento en la próxima temporada	1	Poder prestar el abono	1	Poner un carne juvenil para que la diferencia de niño y adulto sea menor	2
Bajar el precio del abono infantil	1	En el ascenso a primera en época de covid se quedaron pendientes partidos que no se asistieron y no se han abonado	1			Que los numeros de abonados correspondan a la antigüedad	3
Mas información sobre asistencia a partidos	2					Contar como antigüedad todos los años aunque se haya dejado de ser socio	2
Algunos abonos demasiado baratos	1						

INSTALACIONES							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Mejorar los aseos	4	Mejorar los aseos	1	Mejorar los aseos	3	Mejorar los aseos	4
Mejorar la limpieza de los aseos	3	Mejorar la limpieza de los aseos	4	Mejor limpieza aseos	2		
Mejorar la limpieza	1			Mejorar la limpieza	1	Mejorar la limpieza	1
Mejorar los tornos	4	Mejorar los tornos	7	Mejorar los tornos	4	Mejorar el acceso en los tornos	5
Modernizar la entrada al estadio	1			No cerrar tan pronto los accesos al estadio	1		
Mejorar accesos al estadio	3	Mejorar accesos al estadio	3	Mejorar accesos al estadio	1	Mejorar accesos al estadio	3
Mejorar la limpieza de los asientos	2			Mejorar la limpieza de los asientos	1	Mejorar la limpieza de los asientos	2
Mejorar el cuidado de las instalaciones	2	Mejorar las instalaciones	1	Mejorar en general el estadio	1		
Mejorarla limpieza en tribuna alta	1			Mejorarla limpieza en tribuna alta	1		
Mejorarla limpieza en tribuna baja de los asientos	1						
Mejorar la limpieza del estadio	1						
Mejorar la variedad de productos de la cantina	2	Mejorar la variedad de productos de la cantina	2	Mejorar la cantina	2	Mejorar la atencion de la cantina	1
Instalar visera en Preferencia	1	Instalar canaletas de aguas fluviales que cae el agua a las gradas	1	Instalar visera en Tribuna Baja (llueve)	3	Instalar visera en Preferencia	3
		Instalar visera en Preferencia	1				
Prohibición de fumar en el estadio	1	Prohibición de fumar en el estadio	1				
Bajar precios de las cantinas	1	Arreglar los ascensores de tribuna, soy discapacitada.	1	Mejorar ascensores	1		
Mejorar megafonía	1					Mejorar megafonia	4
Mejorar megafonía en preferencia baja	1	Habilitar un ascensor en preferencia	1			Dejar el estadio en la ciudad	2
Mejorar la visibilidad de los asientos	1	Mejorar mantenimiento de los ascensores para las personas con problemas	1			Mejorar sonido de rueda de prensa	1
Mejorar visibilidad de marcadores	1	Mantenimiento en las gradas como asientos	1			Que el estadio se vuelva a llamar Carranza	3
Mejorar la ciudad deportiva	1	Mas personal de seguridad pendiente de la gente	2	Formar a los vigilantes	1	Subir el campo metro y medio para que se vea la banda desde preferencia	1
Mas Taquillas	1	Que es un acierto tener un estadio propio para nuestra explotación que no dependa del ayuntamiento	1	Asientos muy juntos	1	Mejorar accesos para personas mayores	1
Ampliar la capacidad del estadio	1	No le gusta que le hayan cambiado al estadio el nombre	2	En Tribuna tiene hierros delante	1	Vigilar accesos a zona VIP y catering	1
Falta aparcamiento	1	Recuperar el speaker de la temporada anterior para conservar nuestra entidad de diversión.	1	Poner una consigna	1	Mejorar aparcamiento para los de provincia (bolsa y bus lanzadera)	2

OPINIONES FAVORABLES							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3		ENCUESTA 4	
Muy contento	2	Estoy contento como tratan al abonado	1				
Contento en general	2			Contento en general	1		
Muy contenta con todo	1					Muy contenta con todo	3
Contento con el Presidente	3	La labor de presidente muy buena	2	Contento con el Presidente	3		
		En lo económico creo que va bien	1				
Contento en lo económico	1			La gestión institucional y económica es sobresaliente	1	Bien, aunque se puede mejorar	1
Contenta con el entrenador	1			Reconoce la creación de puestos de trabajo	1	Contento con la gestión	3
Contento con el trato a los abonados	1			Contento con la Fundación	1	Contento con la gestión deportiva	1
				Seguir luchando como lo estáis haciendo	1	Muy contento por haber hecho la encuesta	3
				En general, el Cádiz está en el momento de la historia	1	El trabajo ha dado sus frutos	1
				Es el momento en el que tenemos que estar juntos, afición y directiva para que el equipo salga a delante.	1	El trato con el aficionado es bueno	2
				Si el Cádiz jugara en el cielo allí iría yo	1	En general se esta haciendo bien	2
						Quiere agradecer la atención a los abonados, sobre todo a los antiguos	1
						Seguir adelante	2

MISCELANEA							
ENCUESTA 1		ENCUESTA 2		ENCUESTA 3			
Ruego de continuar en 1ª	1	El tren solo pasa una vez y ya han pasado tres trenes, esperemos no bajar este año	2	Que nos mantengamos en primera	2	Ruego de continuar en 1ª	1
Enchufismo en la plantilla laboral	1	Ojala no vayamos a primera división de la real federación española de futbol	1				
Normalizar horarios de partidos	1	Está en contra de que traten mal a los trabajadores de tantos años del club y de tantos despidos de gente que llevan muchos años y los han echado sin venir a que.	1	Que se trate mejor a los empleados del Club y se contrate a mas gente de Cadiz y no hay enchufes	1	Pagar mejor a los trabajadores	1
Apertura de más puertas al finalizar los partidos	1	Que cuide a los trabajadores, desde el primero que ha maltratado	1	No le gusta el horario de los partidos	1	Poder entrar en el Trofeo	1
En tribuna baja no deja de pasar gente	1	Deberían alzar la voz sobre los arbitrajes y la publicidad de países árabes	1	Malas fechas y horas para los partidos	1	Que el dinero no vaya a los Altos Cargos	1
Falta seguridad en Tribuna Baja por sentarse en la escalera	1	Los arbitrajes son muy negativos hacia nuestro club.	1	Menos enchufados en los palcos	1	Que no regalen entradas a gente de Sevilla	1
Mejorar la atención a los palcos de empresas	1	Q no se pierda la esencia real de lo q ha sido el Cádiz cf	1	Que no apoyen a los que critican tanto	1	Que no se generen expectativas falsas	1
Mejorar esta encuesta con mas temas	1	Que porque en los palcos se pueden beber alcohol y en las gradas no , siendo todo un recinto deportivo.	1	Sin comentario, esto no va a llegar a ningún lado	1	Que se parezca al Athletic de Bilbao	1
En desacuerdo por el despido de Álvaro Cervera	1	Mas corazón cadista!!	1	Terrenos de Delphi sin estudio de mercado	1	No ve bien los delitos fiscales	1
Los representantes deben ser de Cádiz	1	Tiene una espinita clavada con el club porque realizo unos trabajos y le pagaron con unos abono mediante un acuerdo comercial y cuando termino el trabajo tuvo que pagar los abonos como si fuese nuevo y no le conto la antigüedad.	1	Socio de más de 42 años, accionista y no se le reconocen esas acciones, no aparece en ningún sitio	1	Que no haya tantos colados	1
Muchas mejoras pendientes	1	Todo es cuestión de dinero y no mira por los aficionados	1	Abonado de tribuna alta le molesta que le den entradas allí a los colegios porque no se comportan	1	Mas involucracion cop deportes nauticos	1
No quiere que se haga otro estadio	1	Más productos en la tienda.	1	Hay muchas formas de hacer dinero y no jugando con los sentimientos de los abonados	1		
Descontento con la retirada de zumo al niño	1						
Repartir agua en verano	1						

SIMPATIZANTES

RELACION CON LOS ABONADOS		PLANTILLA DEPORTIVA	MENCION AL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE	GESTION			
Mejor atención a los abonados	4	Hacer los fichajes al principio de temporada	11	No valora a R. conteras porque no le conoce	8	Facilitar gestiones a personas mayores sin conexión internet	3
Mejor atención al abonado por antigüedad	3	Mas/mejores fichajes	6	Dimision del Presidente	5	Mas transparencia con cuentas y patrocinadores	3
Facilitar el cambio de grada de abonados en campaña (reagrupacion familiar)	2	Apostar por la cantera	4	No valora aL Presidente porque no le conoce	5	Le ha gustado la propuesta para el cambio de localidades	2
Facilitar la renovacion a las personas mayores	2	En lo deportivo deberian dejar la gestión a profesionales	4	No le gusta el equipo alrededor del Presidente	3	Deben prestar atencion a categorias inferiores	1
Mejorar la atencion de abonados de provincias	3	Los ultimos fichajes son buenos	1	Agradece la gestión a Manuel Vizcaino	2	Desearía la venta de entradas con mas antic	1
Algun detalle conlos socios de fuera de la provicia cuando se juegue en esos sitios (firmas de jugadores)	1	Deben prestar atencion a categorias inferiores	1	Dimision del Vicepresidente	2	Está bien gestionado, considerando le punto de partida no se puede pedir mas.	1
Atención a accionistas minoritarios, vinculacion empresarial o sentimental	1	Tomar las decisiones antes y planificar con tiempo	1	EL Presidente lo está haciendo bien	2	Facilidad para comprar entradas los no abor	1
Exigir respeto a las Brigadas Amarillas	1			Contento con las gestiones de la Presidencia	1	La gestión está mucho mas profesionalizada	1
Facilitar el cambio de grada de personas mayores	1			El Presidente debe cumplir lo que promete	1	Las gestiones extradeportivas no benefician	1
Mejorar el trato de azafatos/as (discapacitado)	1			El Presidente no representa bien al club	1	Mas representación gaditana	1
No de acuerdo con confirmación de asistencia	1			El Vicepresidente no gestiona bien	1	Muy satisfecho con la gestión	1
No perder la antigüedad por solo un año sin renovar	1			No le gusta la direccion del club	1	No le gusta la atencion porque debe primaa	1
Poder ceder los abonos	1			No le gusta la gestión, cree que es por lucro	1	No le ha gustado la manera de despedir a té	1
Tratar a Brigadas Amarillas como al resto	1			No le gusta que los directivos sean sevillanos	1	Que bonifiquen los partidos a los que no se puede asisitr por el horario	1
				No prestar tanta atencion al Sevilla	1	Que primen los intereses del Cadiz y el futbol antes que los intereses personales.	1
				Que dejen los fichajes para el área deportiva	1	La web del Club es mejorable	1
				Que digan quien manda de verdad en le Club	1		
				Que gasten mas dinero en fichajes	1		
				Que no se vaya y nos deje en la estacada	1		
				Que representen mejor a los abonados y a l	1		
				Que sigan igual, lo estan haciendo bien	1		

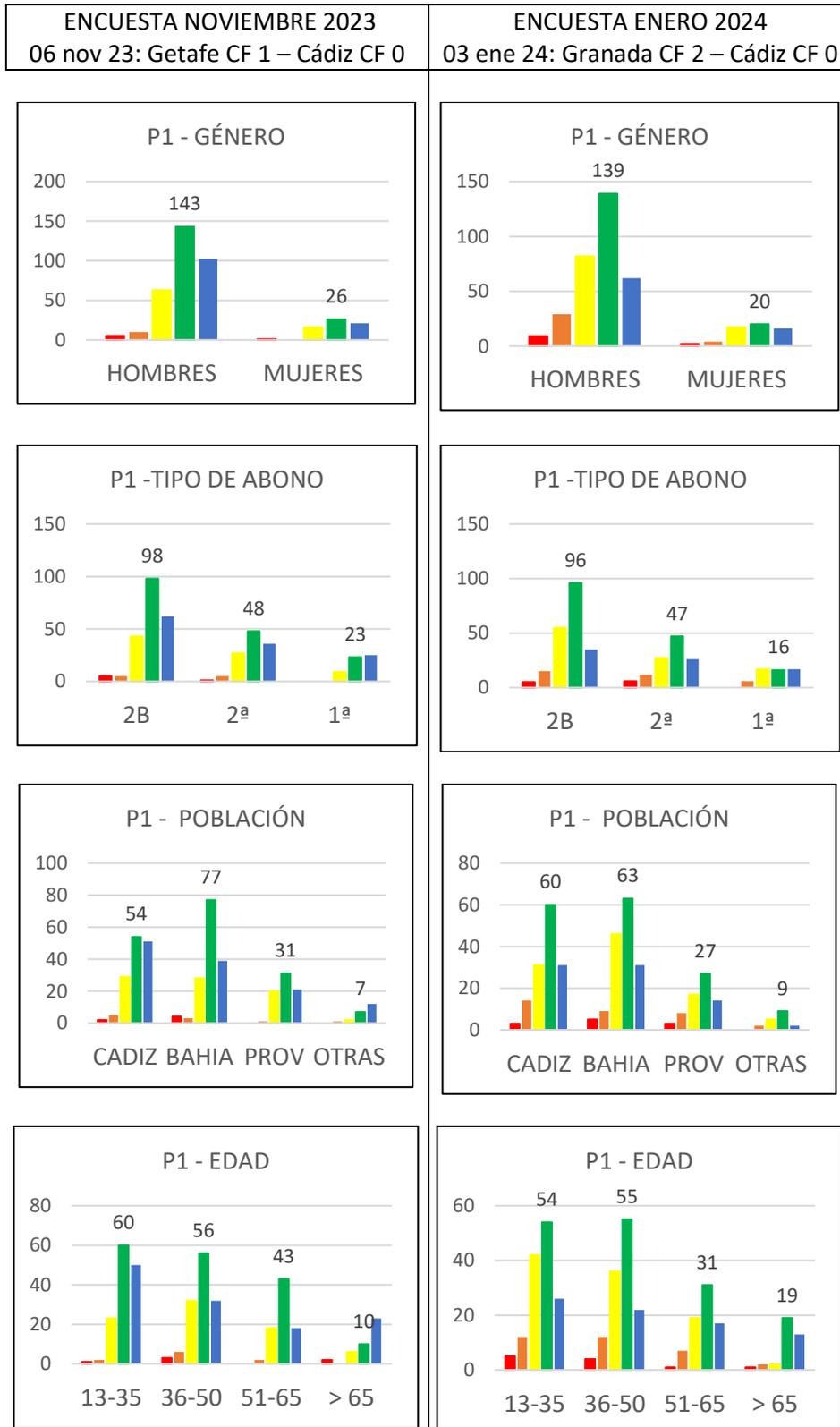
ABONOS Y ENTRADAS		INSTALACIONES		OPINIONES FAVORABLES		MISCELANEA	
El abono es caro	7	Mas limpieza en Baños	2	Ahora estamos mejorando	6	He llevado a mis hijos al campus de verano	1
El abono de menor es caro	3	Ascensores para personas mayores	1	Contento con todo	3	Hicieron cambio de publicidad de las camisetas despues de la compray deberían cambiarla a quien lo solicite	1
Las entradas son caras	2	Cruz Roja le moplesta con el material	1	Que sigan trabajando igual que lo están haciendo muy bien	2	La afición es maravillosa	1
Los abonos son caros para los socios no antiguos	2	El cesped está cuidado	1	Un acierto hacer esta encuesta	2	Las gente del Palco debería volver antes para no molestar a los de la grada en la segunda parte	1
El abono es caro (el 3º mas caro de primera División)	1	El estadio en general está bien	1	Agradecimiento hacia el Club porqu cuando falleció mi padre se portaron con mi familia maravillosamente	1	Le parece mal que sigan hablando del Carranza, ahora es Nuevo Mirandilla	1
El abono es caro, sobretodo si se es de fuera y no se puede venir a todos los partidos	1	El metacrilato de la valla está sucio	1	Lo mejor del Club es la afición	1	Mi hijo es de la Liga Genuine y lo pude ver por streaming. Les felicito, mi hijo volvio muy contento.	1
Las entradas son caras para ir en familia	1	En la valla que une Fondo Sur, sustituir el hierro por metacrilato	1	Muy contenta con el campamento	1	No conozco la Cuidad Deportiva Tecnológica	1
Las entradas son caras, el abonado no puede ir acompañado	1	La megafonia no funciona	1	No es abonado pero le encanta este club porque es humilde	1	Que crezca en todo	1
Los precios deberían ser por antigüedad y no por División en la que esté el equipo	1	Lleva una temporada pendiente de reparación en su localidad (Tribuna Alta bajo el vomitorio)	1			Que nos mantengamos en primera	1
Mas promociones en partidos importantes para que se llene el campo	1	Los abonados le dan con el pie cuando pasan (poner protección)	1			Que pongan los partidos en fin de semana, no puedo ir porque trabajo fuera	1
Mas promociones para los abonados	1	Los asientos estan sucios	1			Que traten mejor a los empleados	1
Poder ceder el abono en algunos partidos	1	Los precios de la cantina son elevados	1			Que vuelva a llamarse Carranza	1
Precios mas baratos para niños	1	Mas limpieza en Gradadas	1			Quie cuiden mas a las personas importantes del club, si hacen algo mal, lo olviden por loquehan hecho bien antes	1
Preferencia para abonados para comprar entradas	1	Mejorar acceso para personas mayores (escaleras)	1				
Soy abonado de fondo y no puedo comprar entradas en ese sitio para mis hijas	1	No le gusta que no se pueda fumar	1				
Se agradece la política de beneficios a los abonados antiguos	1	No se escucha megafonia en Tribuna	1				
		Que funcionen los ascensores exteriores de Tribuna	1				
		Que pongan visera en las gradadas	1				
		Se trada mucho en acceder por los tornos	1				

ANEXO 2: ENCUESTA TELEFÓNICA

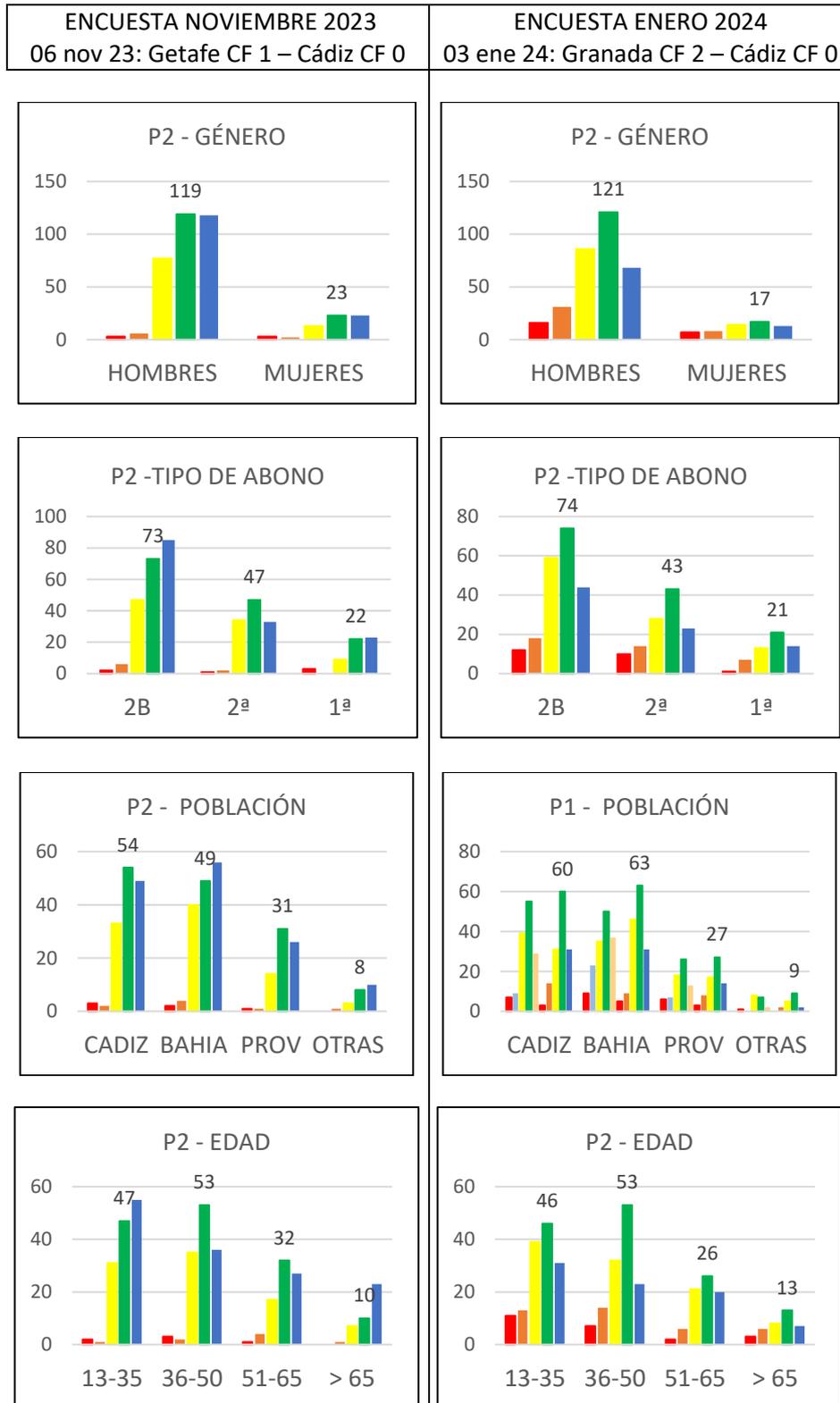
Gráficos de resultados Fase 2

RESULTADOS:

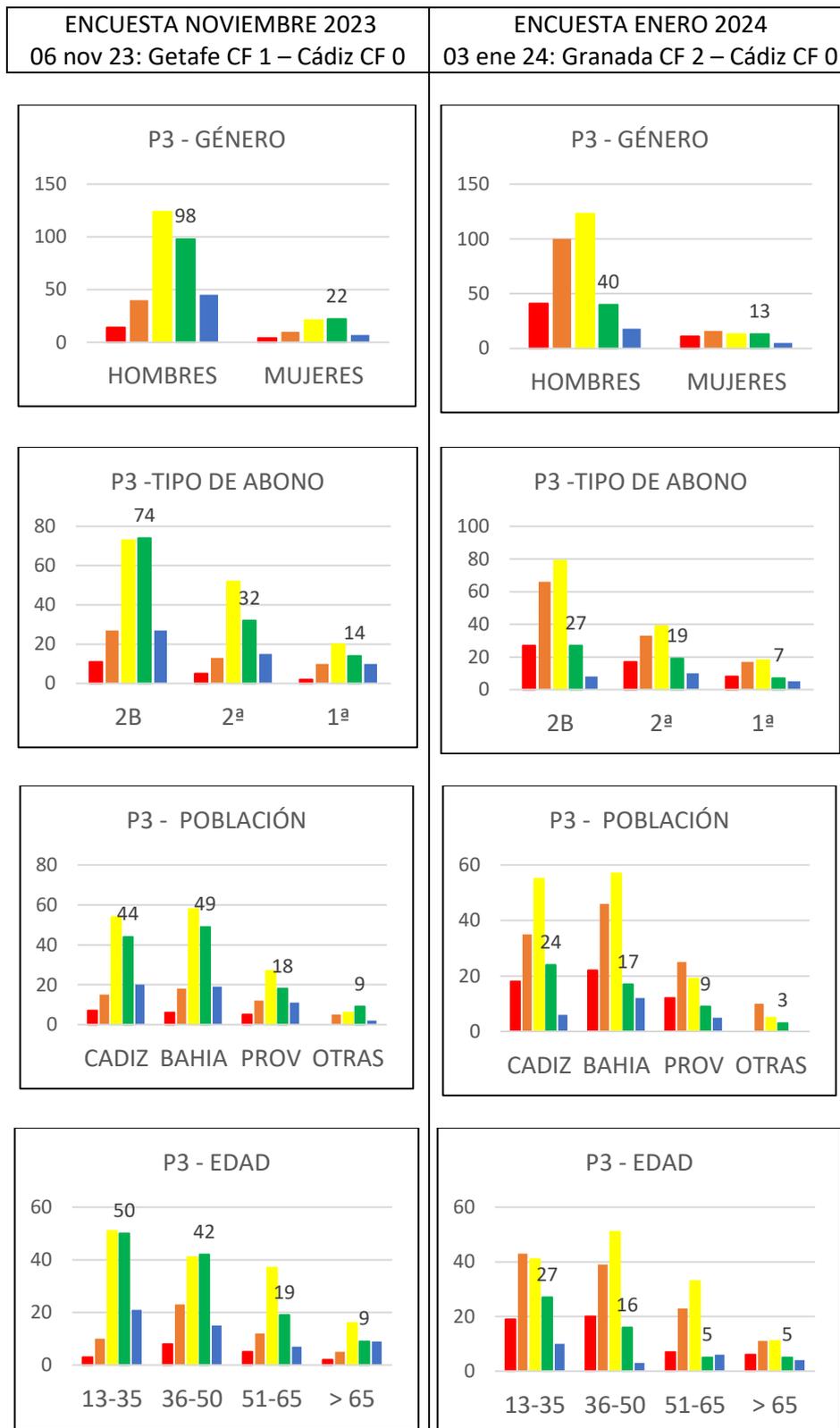
01.- ¿Qué nivel de satisfacción general tiene con el Club? 1-5



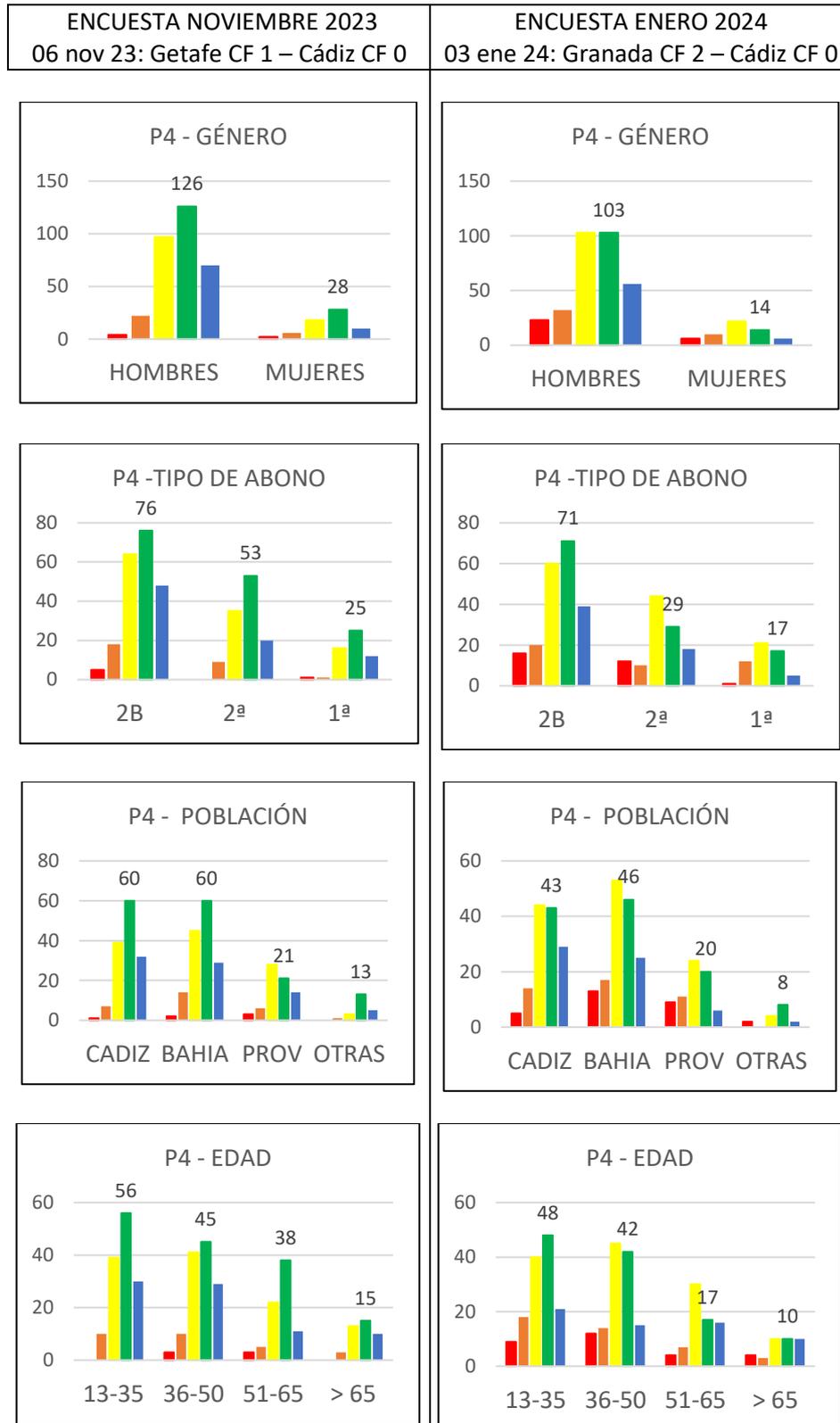
02.- ¿Cree Ud. que el Club está **creciendo satisfactoriamente como institución?** 1-5



03.- ¿Cree Ud. que el Club está **creciendo satisfactoriamente en lo deportivo**? 1-5



04.- ¿Cree Ud. que el Club está **creciendo satisfactoriamente en lo económico**? 1-5



05.- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación “El Cádiz cuida a sus abonados”? 1-5

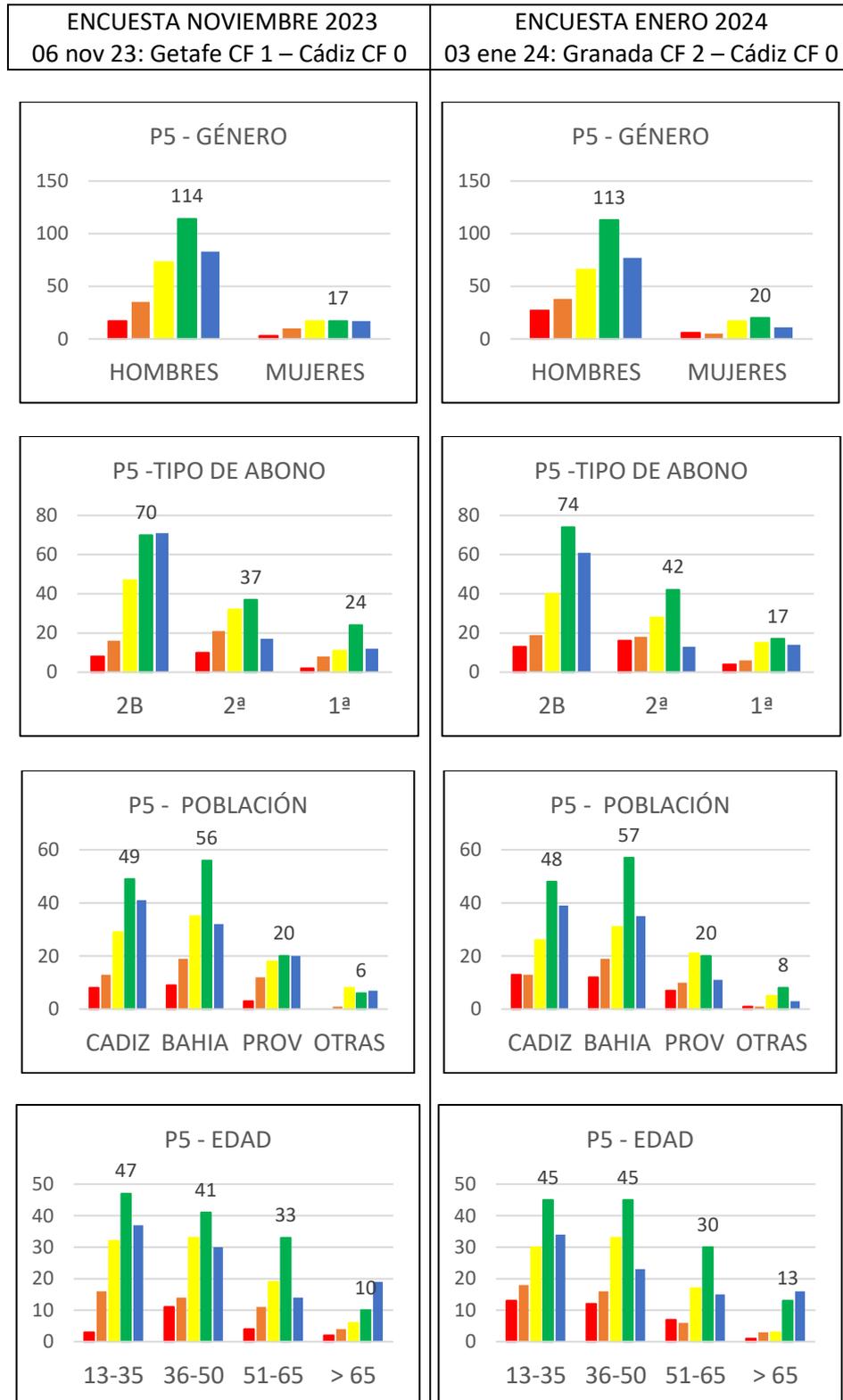


TABLA RESUMEN

01.- ¿Qué nivel de satisfacción general tiene con el Club? 1-5

P1	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	3,5	3,8	3,7	3,4	3,7	3,7	3,4	3,7	3,4	3,5	3,7	3,7	3,4	3,6
Ene23.1	3,6	3,5	3,6	3,6	3,7	3,6	3,5	3,7	3,9	3,7	3,5	3,4	3,8	3,6
Ene23.2	3,3	3,4	3,3	3,4	3,5	3,2	3,3	3,6	3,4	3,2	3,3	3,6	3,3	3,4
Feb23	3,9	3,8	3,9	3,7	4,1	3,7	3,9	4,1	4,1	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9
Nov23	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3	4,0	4,0	4,0	4,4	4,1	3,8	4,0	4,3	4,1
Ene24	3,7	3,7	3,7	3,6	3,8	3,7	3,7	3,6	3,6	3,6	3,6	3,7	4,1	3,7

02.- ¿Cree Vd. que el Club está creciendo satisfactoriamente como institución? 1-5

P2	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	3,4	3,6	3,5	3,4	3,5	3,4	3,5	3,5	3,7	3,6	3,3	3,5	3,8	3,5
Ene23.1	3,4	3,3	3,4	3,3	3,3	3,4	3,3	3,3	3,6	3,4	3,3	3,3	3,6	3,4
Ene23.2	3,2	2,9	3,2	3,2	2,9	3	3,2	3,4	3,3	3	3,1	3,4	3,6	3,2
Feb23	3,8	3,6	3,8	3,7	3,8	3,6	3,9	3,7	3,8	3,6	3,7	3,9	4	3,8
Nov23	4,1	4,0	4,1	3,9	4,1	4,0	4,0	4,1	4,2	4,1	3,9	4,0	4,3	4,1
Ene24	3,6	3,4	3,6	3,5	3,7	3,6	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6	3,7	3,4	3,5

03.- ¿Cree Vd. que el Club está creciendo satisfactoriamente en lo deportivo? 1-5

P3	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	2,8	2,9	2,8	2,7	2,9	2,8	2,9	3	2,9
Ene23.1	2,8	2,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,7	2,7	2,7	2,8	2,7	2,7	2,9	2,8
Ene23.2	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4	2,3	2,6	2,6	2,3	2,4	2,5	2,6	2,4	2,5
Feb23	3,6	3,5	3,6	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,8	3,6	3,5	3,6	3,6	3,6
Nov23	3,4	3,3	3,4	3,3	3,4	3,4	3,4	3,2	3,4	3,6	3,3	3,1	3,4	3,3
Ene24	2,7	2,7	2,6	2,8	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,8	2,6	2,7	2,7	2,7

04.- ¿Cree Vd. que el Club está creciendo satisfactoriamente en lo económico? 1-5

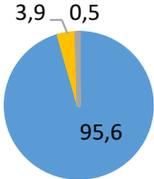
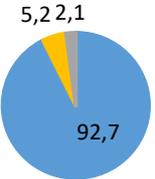
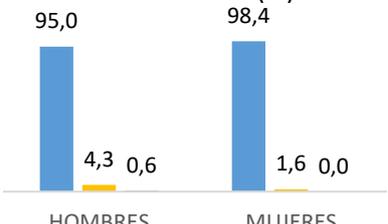
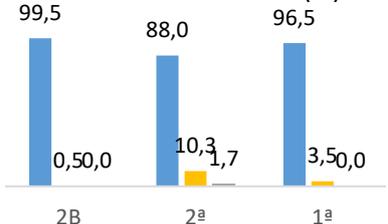
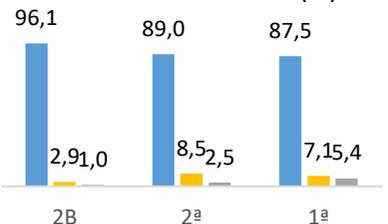
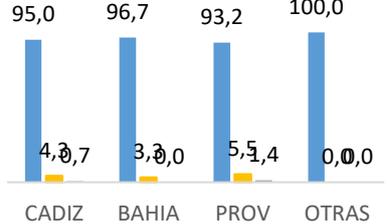
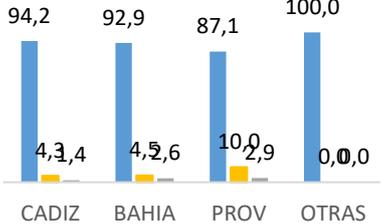
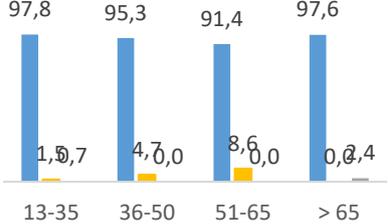
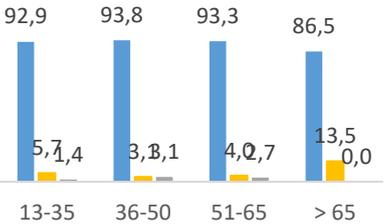
P4	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	3	3,1	3,1	3	3,1	3,1	3	3	3,1	3,2	2,9	3	2,9	3,0
Ene23.1	3,4	3,1	3,4	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,5	3,4	3,2	3,2	3,5	3,3
Ene23.2	3,1	2,9	3,2	3	3	2,9	3,2	3,3	3,2	2,9	3,1	3,4	3,3	3,1
Feb23	3,3	2,9	3,3	3,1	3,3	3,2	3,2	3,4	3,4	3,1	3,2	3,4	3,4	3,2
Nov23	3,7	3,6	3,7	3,7	3,8	3,8	3,7	3,5	4,0	3,8	3,7	3,6	3,8	3,7
Ene24	3,4	3,1	3,5	3,3	3,2	3,6	3,3	3,0	3,5	3,4	3,3	3,5	3,5	3,4

05.- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación "El Cádiz cuida a sus abonados"? 1-5

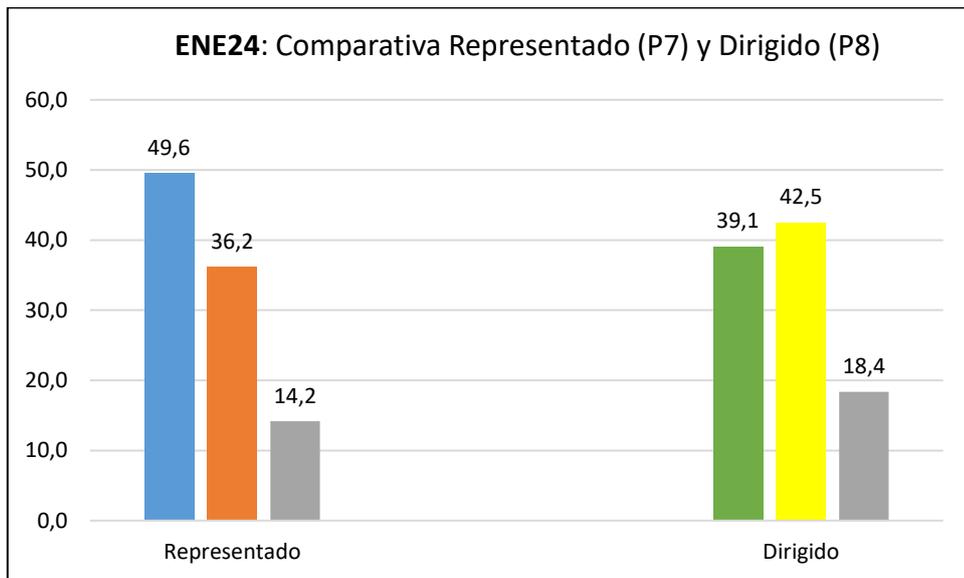
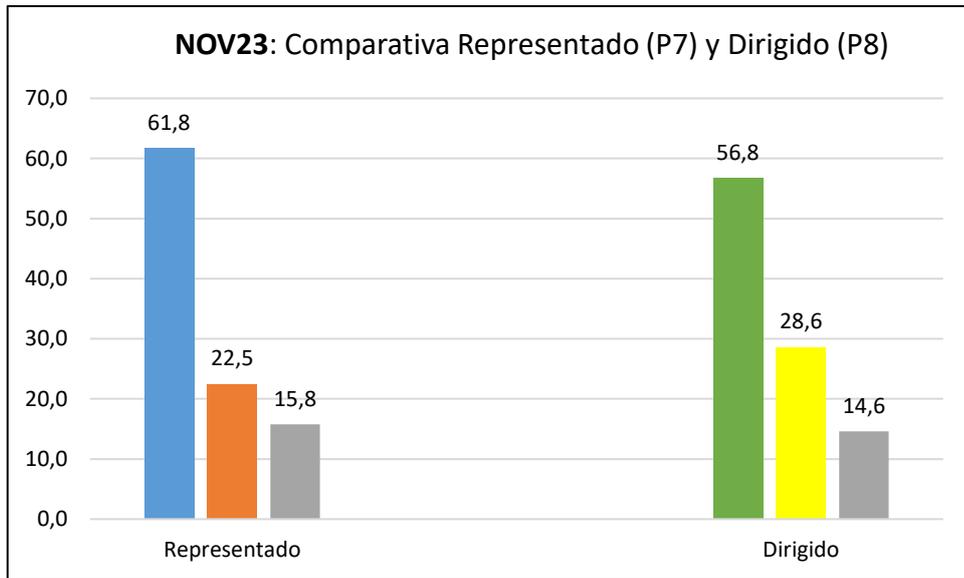
P5	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	3,3	2,9	3,3	3,1	3,3	3,2	3,3	3,1	3,6	3,3	3,2	3,1	3,5	3,2
Ene23.1	3,5	3,4	3,8	3,1	3,2	3,5	3,4	3,5	3,8	3,4	3,5	3,4	3,8	3,5
Ene23.2	3,4	3,3	3,6	3,2	3,1	3,3	3,5	3,5	3,2	3,3	3,5	3,5	3,5	3,4
Feb23	3,6	3,3	3,8	3	3,4	3,3	3,7	3,5	3,9	3,4	3,5	3,6	3,6	3,5
Nov23	3,7	3,5	3,8	3,3	3,6	3,7	3,5	3,6	3,9	3,7	3,5	3,5	4,0	3,6
Ene24	3,5	3,4	3,7	3,2	3,6	3,6	3,5	3,3	3,6	3,5	3,4	3,5	4,1	3,5

06.- ¿Está de acuerdo con que el Cádiz **premie cada temporada a los abonados con más antigüedad?**

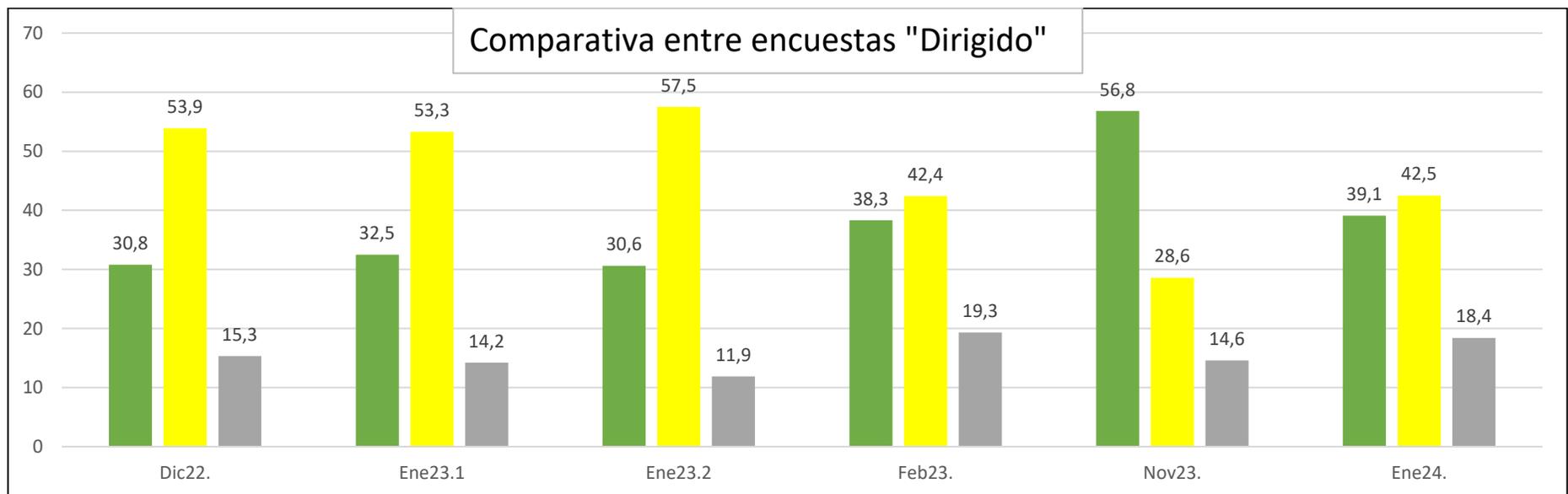
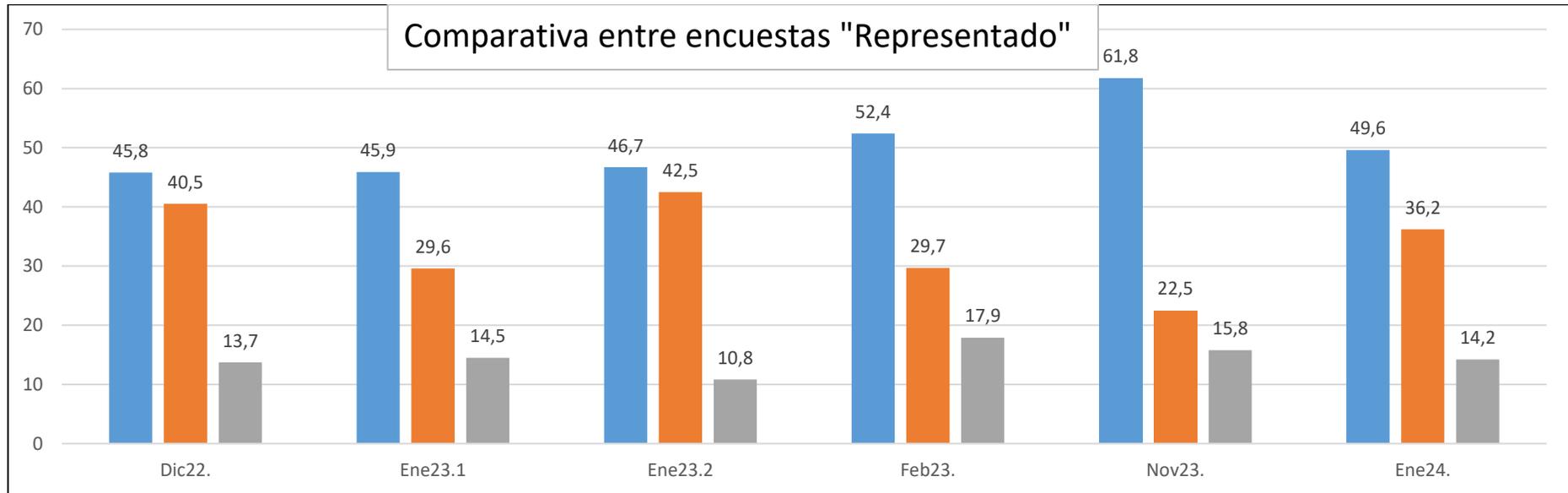
SI NO NO SABE

ENCUESTA NOVIEMBRE 2023 06 nov 23: Getafe CF 1 – Cádiz CF 0	ENCUESTA ENERO 2024 03 ene 24: Granada CF 2 – Cádiz CF 0																																								
<p>P6 - TOTALES (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>SI</td><td>95,6</td></tr> <tr><td>NO</td><td>3,9</td></tr> <tr><td>NO SABE</td><td>0,5</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	95,6	NO	3,9	NO SABE	0,5	<p>P6 - TOTALES (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>SI</td><td>92,7</td></tr> <tr><td>NO</td><td>5,2</td></tr> <tr><td>NO SABE</td><td>2,1</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	92,7	NO	5,2	NO SABE	2,1																								
Respuesta	Porcentaje																																								
SI	95,6																																								
NO	3,9																																								
NO SABE	0,5																																								
Respuesta	Porcentaje																																								
SI	92,7																																								
NO	5,2																																								
NO SABE	2,1																																								
<p>P6 - GÉNERO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Género</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>95,0</td><td>4,3</td><td>0,6</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>98,4</td><td>1,6</td><td>0,0</td></tr> </table>	Género	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	HOMBRES	95,0	4,3	0,6	MUJERES	98,4	1,6	0,0	<p>P6 - GÉNERO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Género</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>92,2</td><td>5,6</td><td>2,2</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>94,9</td><td>3,4</td><td>1,7</td></tr> </table>	Género	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	HOMBRES	92,2	5,6	2,2	MUJERES	94,9	3,4	1,7																
Género	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
HOMBRES	95,0	4,3	0,6																																						
MUJERES	98,4	1,6	0,0																																						
Género	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
HOMBRES	92,2	5,6	2,2																																						
MUJERES	94,9	3,4	1,7																																						
<p>P6 - TIPO DE ABONO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>99,5</td><td>0,5</td><td>0,0</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>88,0</td><td>10,3</td><td>1,7</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>96,5</td><td>3,5</td><td>0,0</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	2B	99,5	0,5	0,0	2ª	88,0	10,3	1,7	1ª	96,5	3,5	0,0	<p>P6 - TIPO DE ABONO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>96,1</td><td>2,9</td><td>1,0</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>89,0</td><td>8,5</td><td>2,5</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>87,5</td><td>7,1</td><td>5,4</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	2B	96,1	2,9	1,0	2ª	89,0	8,5	2,5	1ª	87,5	7,1	5,4								
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
2B	99,5	0,5	0,0																																						
2ª	88,0	10,3	1,7																																						
1ª	96,5	3,5	0,0																																						
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
2B	96,1	2,9	1,0																																						
2ª	89,0	8,5	2,5																																						
1ª	87,5	7,1	5,4																																						
<p>P6 - POBLACIÓN (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Población</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>95,0</td><td>4,3</td><td>0,7</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>96,7</td><td>3,3</td><td>0,0</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>93,2</td><td>5,5</td><td>1,4</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>100,0</td><td>0,0</td><td>0,0</td></tr> </table>	Población	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	CADIZ	95,0	4,3	0,7	BAHIA	96,7	3,3	0,0	PROV	93,2	5,5	1,4	OTRAS	100,0	0,0	0,0	<p>P6 - POBLACIÓN (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Población</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>94,2</td><td>4,3</td><td>1,4</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>92,9</td><td>4,2</td><td>1,6</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>87,1</td><td>10,0</td><td>2,9</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>100,0</td><td>0,0</td><td>0,0</td></tr> </table>	Población	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	CADIZ	94,2	4,3	1,4	BAHIA	92,9	4,2	1,6	PROV	87,1	10,0	2,9	OTRAS	100,0	0,0	0,0
Población	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
CADIZ	95,0	4,3	0,7																																						
BAHIA	96,7	3,3	0,0																																						
PROV	93,2	5,5	1,4																																						
OTRAS	100,0	0,0	0,0																																						
Población	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
CADIZ	94,2	4,3	1,4																																						
BAHIA	92,9	4,2	1,6																																						
PROV	87,1	10,0	2,9																																						
OTRAS	100,0	0,0	0,0																																						
<p>P6 - EDAD (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Edad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>13-35</td><td>97,8</td><td>1,5</td><td>0,7</td></tr> <tr><td>36-50</td><td>95,3</td><td>4,7</td><td>0,0</td></tr> <tr><td>51-65</td><td>91,4</td><td>8,6</td><td>0,0</td></tr> <tr><td>> 65</td><td>97,6</td><td>0,0</td><td>0,4</td></tr> </table>	Edad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	13-35	97,8	1,5	0,7	36-50	95,3	4,7	0,0	51-65	91,4	8,6	0,0	> 65	97,6	0,0	0,4	<p>P6 - EDAD (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Edad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>NO SABE (%)</th></tr> <tr><td>13-35</td><td>92,9</td><td>5,7</td><td>1,4</td></tr> <tr><td>36-50</td><td>93,8</td><td>3,3</td><td>1,1</td></tr> <tr><td>51-65</td><td>93,3</td><td>4,0</td><td>2,7</td></tr> <tr><td>> 65</td><td>86,5</td><td>13,5</td><td>0,0</td></tr> </table>	Edad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)	13-35	92,9	5,7	1,4	36-50	93,8	3,3	1,1	51-65	93,3	4,0	2,7	> 65	86,5	13,5	0,0
Edad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
13-35	97,8	1,5	0,7																																						
36-50	95,3	4,7	0,0																																						
51-65	91,4	8,6	0,0																																						
> 65	97,6	0,0	0,4																																						
Edad	SI (%)	NO (%)	NO SABE (%)																																						
13-35	92,9	5,7	1,4																																						
36-50	93,8	3,3	1,1																																						
51-65	93,3	4,0	2,7																																						
> 65	86,5	13,5	0,0																																						

07 y 08.- Comparativa **entre las preguntas** centradas en la representación y en la dirección (P7 vs P8)



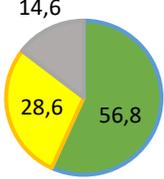
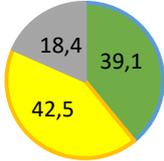
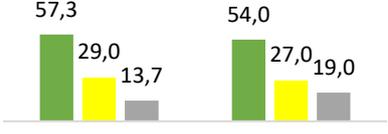
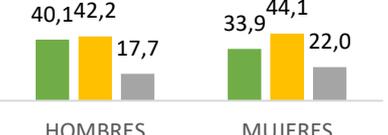
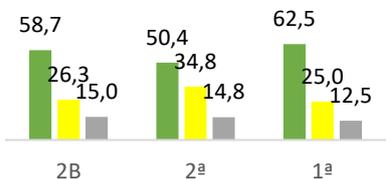
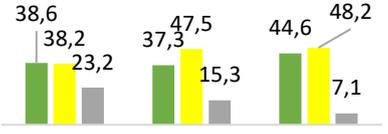
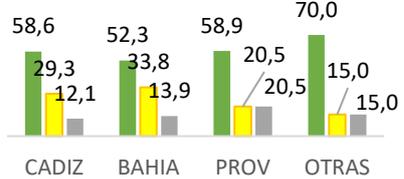
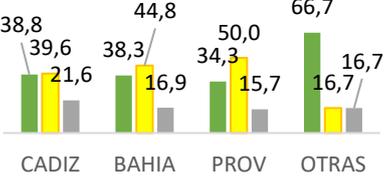
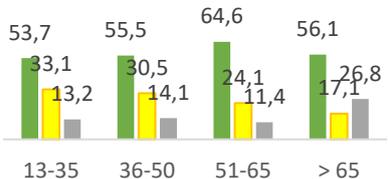
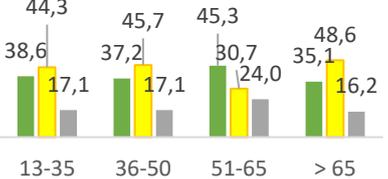
07 y 08.- Comparativa **entre las encuestas** para las preguntas centradas en la representación y en la dirección (P7 vs P8)



07.- ¿Cree que el club está correctamente representado? SI / NO

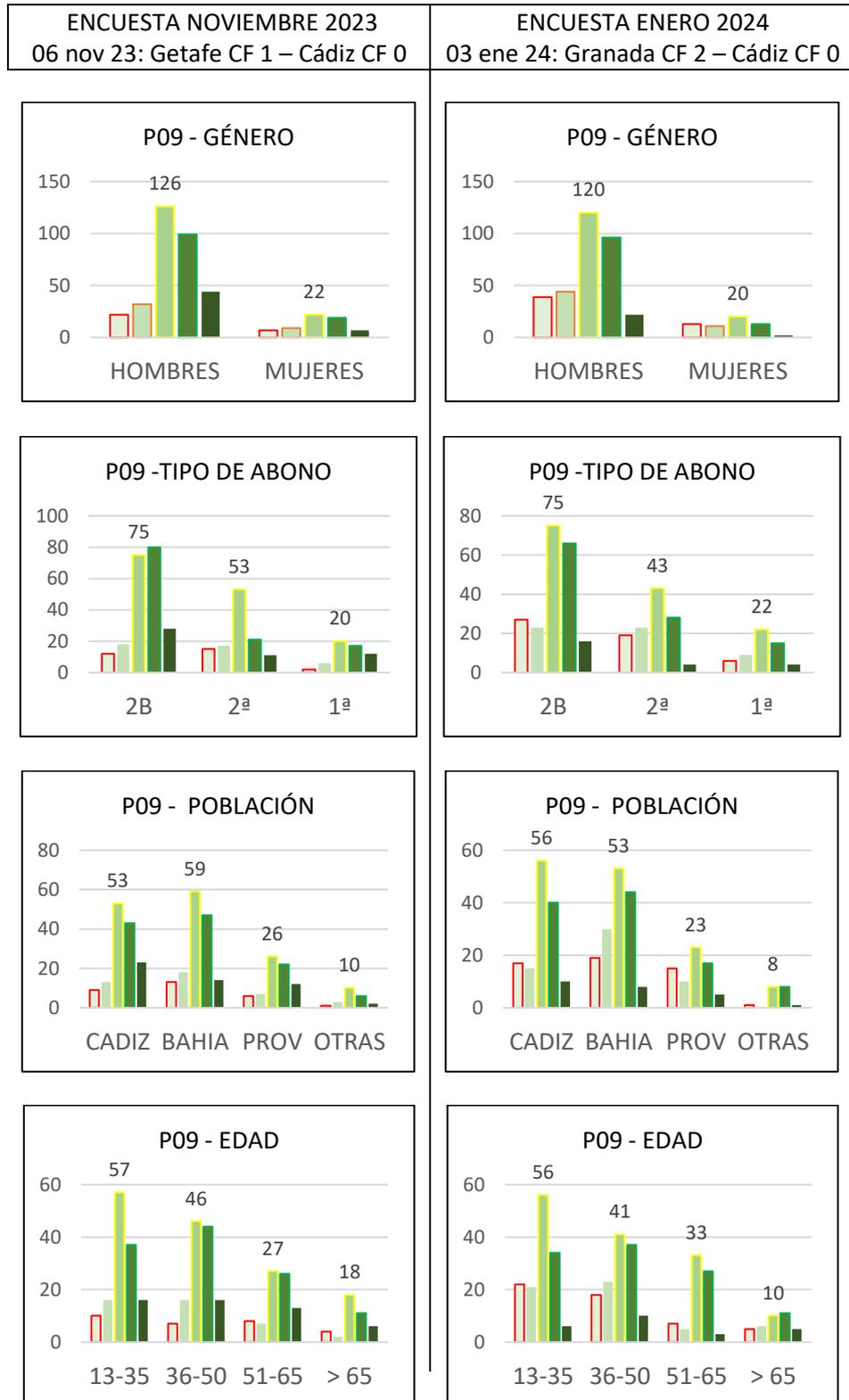
ENCUESTA NOVIEMBRE 2023 06 nov 23: Getafe CF 1 – Cádiz CF 0	ENCUESTA ENERO 2024 03 ene 24: Granada CF 2 – Cádiz CF 0
<p>P7 - TOTALES (%)</p>	<p>P7 - TOTALES (%)</p>
<p>P7 - GÉNERO (%)</p>	<p>P7 - GÉNERO (%)</p>
<p>P7 - TIPO DE ABONO (%)</p>	<p>P7 - TIPO DE ABONO (%)</p>
<p>P7 - POBLACIÓN (%)</p>	<p>P7 - POBLACIÓN (%)</p>
<p>P7 - EDAD (%)</p>	<p>P7 - EDAD (%)</p>

08.- ¿Cree que el club está **correctamente dirigido**? SI / NO

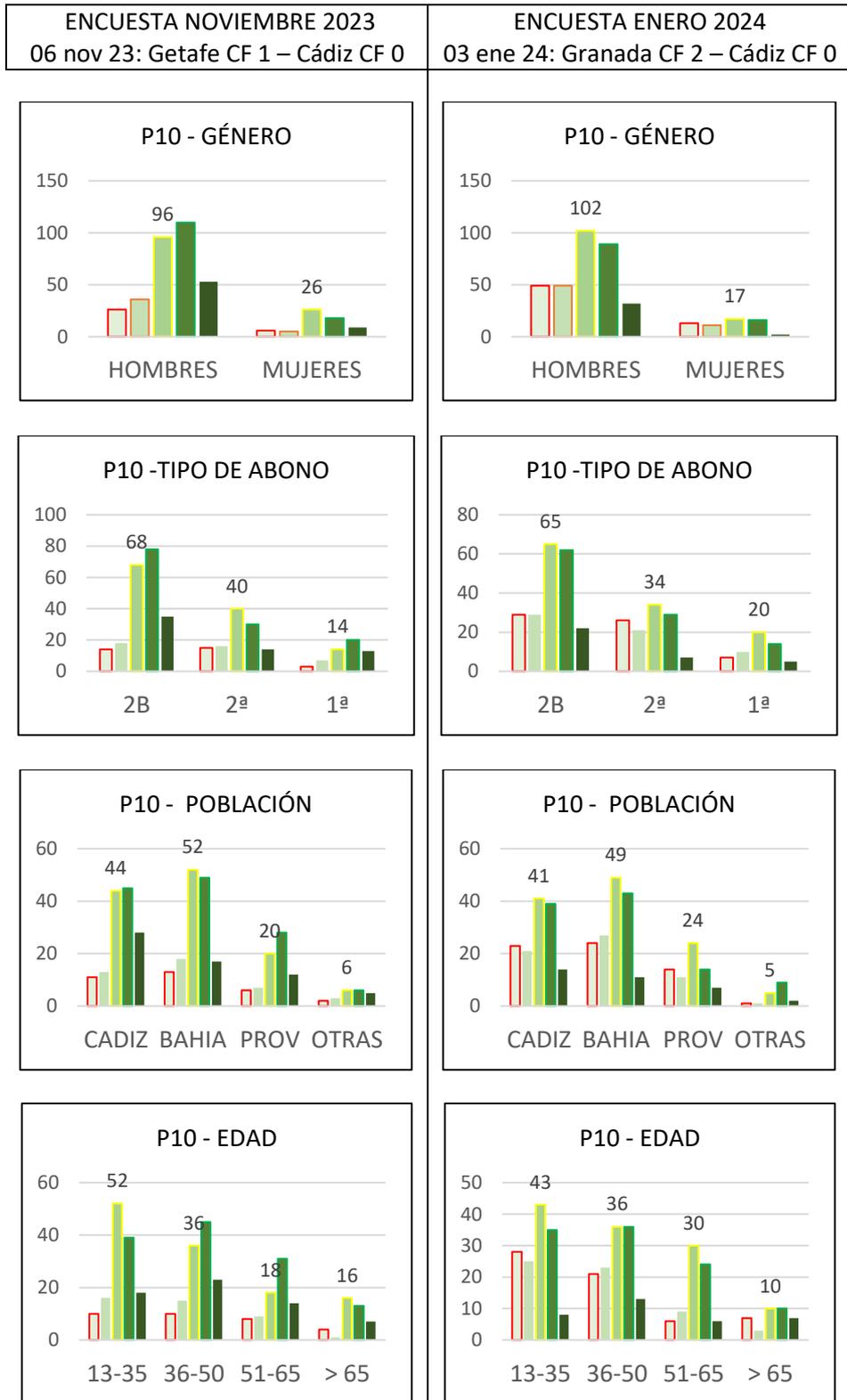
ENCUESTA NOVIEMBRE 2023 06 nov 23: Getafe CF 1 – Cádiz CF 0	ENCUESTA ENERO 2024 03 ene 24: Granada CF 2 – Cádiz CF 0																																								
<p>P8 - TOTALES (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>SI</td><td>56,8</td></tr> <tr><td>NO</td><td>28,6</td></tr> <tr><td>OTRA</td><td>14,6</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	56,8	NO	28,6	OTRA	14,6	<p>P8 - TOTALES (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>SI</td><td>39,1</td></tr> <tr><td>NO</td><td>42,5</td></tr> <tr><td>OTRA</td><td>18,4</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	39,1	NO	42,5	OTRA	18,4																								
Respuesta	Porcentaje																																								
SI	56,8																																								
NO	28,6																																								
OTRA	14,6																																								
Respuesta	Porcentaje																																								
SI	39,1																																								
NO	42,5																																								
OTRA	18,4																																								
<p>P8 - GÉNERO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Género</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>57,3</td><td>29,0</td><td>13,7</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>54,0</td><td>27,0</td><td>19,0</td></tr> </table>	Género	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	HOMBRES	57,3	29,0	13,7	MUJERES	54,0	27,0	19,0	<p>P8 - GÉNERO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Género</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>40,1</td><td>42,2</td><td>17,7</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>33,9</td><td>44,1</td><td>22,0</td></tr> </table>	Género	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	HOMBRES	40,1	42,2	17,7	MUJERES	33,9	44,1	22,0																
Género	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
HOMBRES	57,3	29,0	13,7																																						
MUJERES	54,0	27,0	19,0																																						
Género	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
HOMBRES	40,1	42,2	17,7																																						
MUJERES	33,9	44,1	22,0																																						
<p>P8 - TIPO DE ABONO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>58,7</td><td>26,3</td><td>15,0</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>50,4</td><td>34,8</td><td>14,8</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>62,5</td><td>25,0</td><td>12,5</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	2B	58,7	26,3	15,0	2ª	50,4	34,8	14,8	1ª	62,5	25,0	12,5	<p>P8 - TIPO DE ABONO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>38,6</td><td>38,2</td><td>23,2</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>37,3</td><td>47,5</td><td>15,3</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>44,6</td><td>48,2</td><td>7,1</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	2B	38,6	38,2	23,2	2ª	37,3	47,5	15,3	1ª	44,6	48,2	7,1								
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
2B	58,7	26,3	15,0																																						
2ª	50,4	34,8	14,8																																						
1ª	62,5	25,0	12,5																																						
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
2B	38,6	38,2	23,2																																						
2ª	37,3	47,5	15,3																																						
1ª	44,6	48,2	7,1																																						
<p>P8 - POBLACIÓN (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Población</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>58,6</td><td>29,3</td><td>12,1</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>52,3</td><td>33,8</td><td>13,9</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>58,9</td><td>20,5</td><td>20,5</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>70,0</td><td>15,0</td><td>15,0</td></tr> </table>	Población	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	CADIZ	58,6	29,3	12,1	BAHIA	52,3	33,8	13,9	PROV	58,9	20,5	20,5	OTRAS	70,0	15,0	15,0	<p>P8 - POBLACIÓN (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Población</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>38,8</td><td>39,6</td><td>21,6</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>38,3</td><td>44,8</td><td>16,9</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>34,3</td><td>50,0</td><td>15,7</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>66,7</td><td>16,7</td><td>16,7</td></tr> </table>	Población	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	CADIZ	38,8	39,6	21,6	BAHIA	38,3	44,8	16,9	PROV	34,3	50,0	15,7	OTRAS	66,7	16,7	16,7
Población	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
CADIZ	58,6	29,3	12,1																																						
BAHIA	52,3	33,8	13,9																																						
PROV	58,9	20,5	20,5																																						
OTRAS	70,0	15,0	15,0																																						
Población	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
CADIZ	38,8	39,6	21,6																																						
BAHIA	38,3	44,8	16,9																																						
PROV	34,3	50,0	15,7																																						
OTRAS	66,7	16,7	16,7																																						
<p>P8 - EDAD (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Edad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>13-35</td><td>53,7</td><td>33,1</td><td>13,2</td></tr> <tr><td>36-50</td><td>55,5</td><td>30,5</td><td>14,1</td></tr> <tr><td>51-65</td><td>64,6</td><td>24,1</td><td>11,4</td></tr> <tr><td>> 65</td><td>56,1</td><td>26,8</td><td>17,1</td></tr> </table>	Edad	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	13-35	53,7	33,1	13,2	36-50	55,5	30,5	14,1	51-65	64,6	24,1	11,4	> 65	56,1	26,8	17,1	<p>P8 - EDAD (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Edad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRA (%)</th></tr> <tr><td>13-35</td><td>38,6</td><td>44,3</td><td>17,1</td></tr> <tr><td>36-50</td><td>37,2</td><td>45,7</td><td>17,1</td></tr> <tr><td>51-65</td><td>30,7</td><td>45,3</td><td>24,0</td></tr> <tr><td>> 65</td><td>35,1</td><td>48,6</td><td>16,2</td></tr> </table>	Edad	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)	13-35	38,6	44,3	17,1	36-50	37,2	45,7	17,1	51-65	30,7	45,3	24,0	> 65	35,1	48,6	16,2
Edad	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
13-35	53,7	33,1	13,2																																						
36-50	55,5	30,5	14,1																																						
51-65	64,6	24,1	11,4																																						
> 65	56,1	26,8	17,1																																						
Edad	SI (%)	NO (%)	OTRA (%)																																						
13-35	38,6	44,3	17,1																																						
36-50	37,2	45,7	17,1																																						
51-65	30,7	45,3	24,0																																						
> 65	35,1	48,6	16,2																																						

PREGUNTAS RELATIVAS AL PRESIDENTE, D. MANUEL VIZCAÍNO.

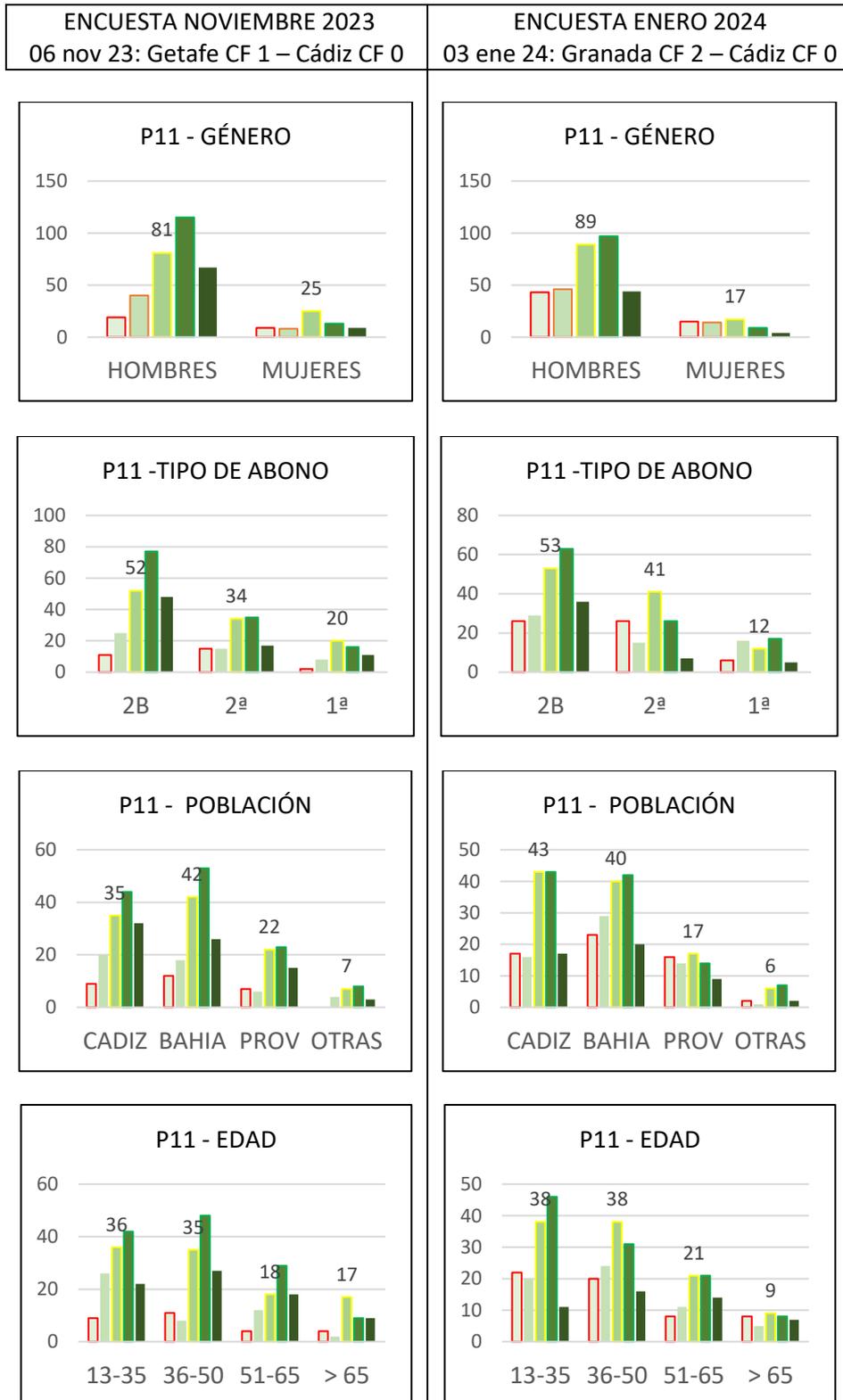
09.- **Gestión general del club** (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5



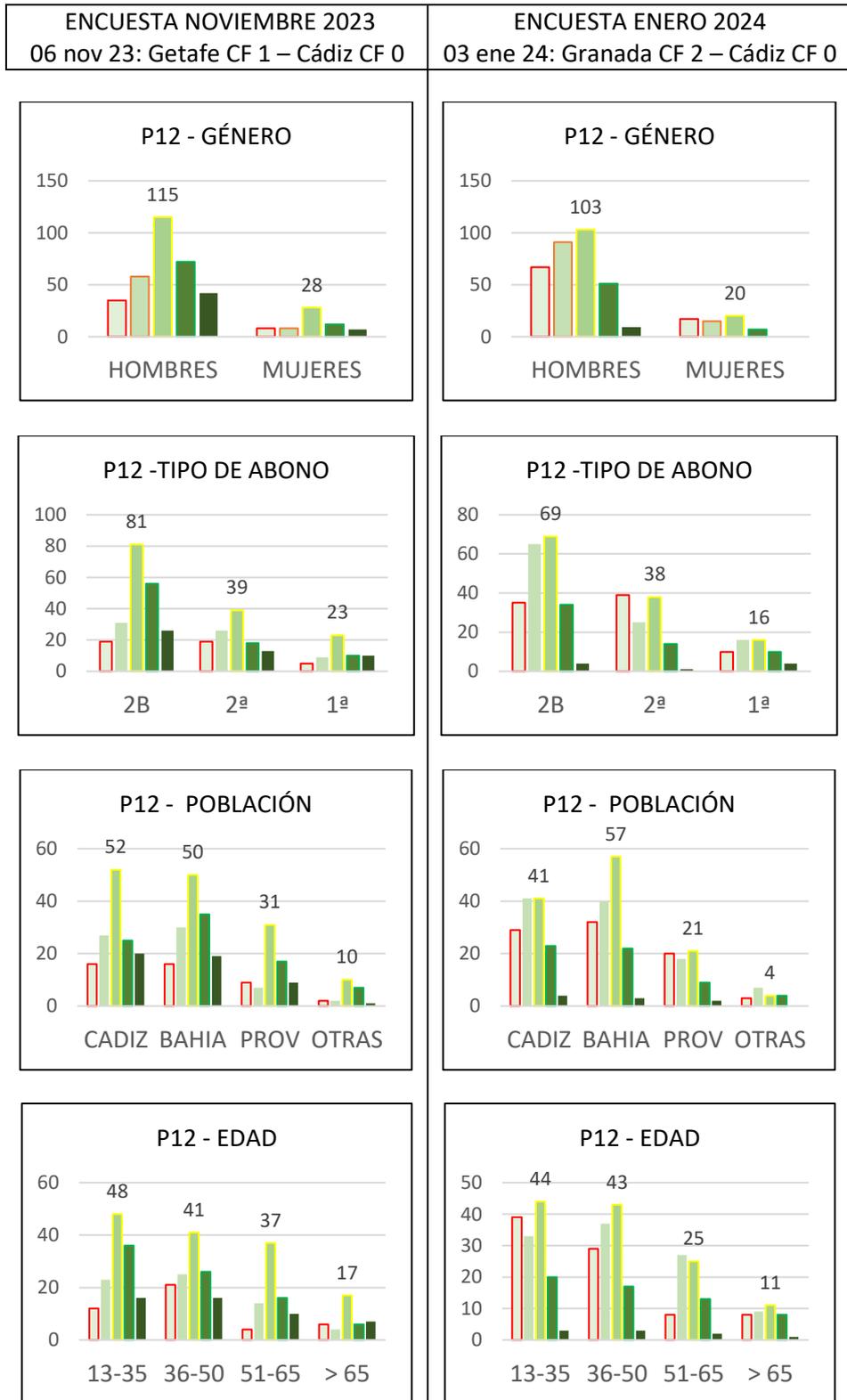
10.- Representación del club. (Presidente Manuel Vizcaíno)



11.-Gestión económica. (Presidente Manuel Vizcaíno)



12.- **Gestión en el ámbito deportivo.** (Presidente Manuel Vizcaino)



13.- **Gestión en el ámbito tecnológico.** (Presidente Manuel Vizcaíno)

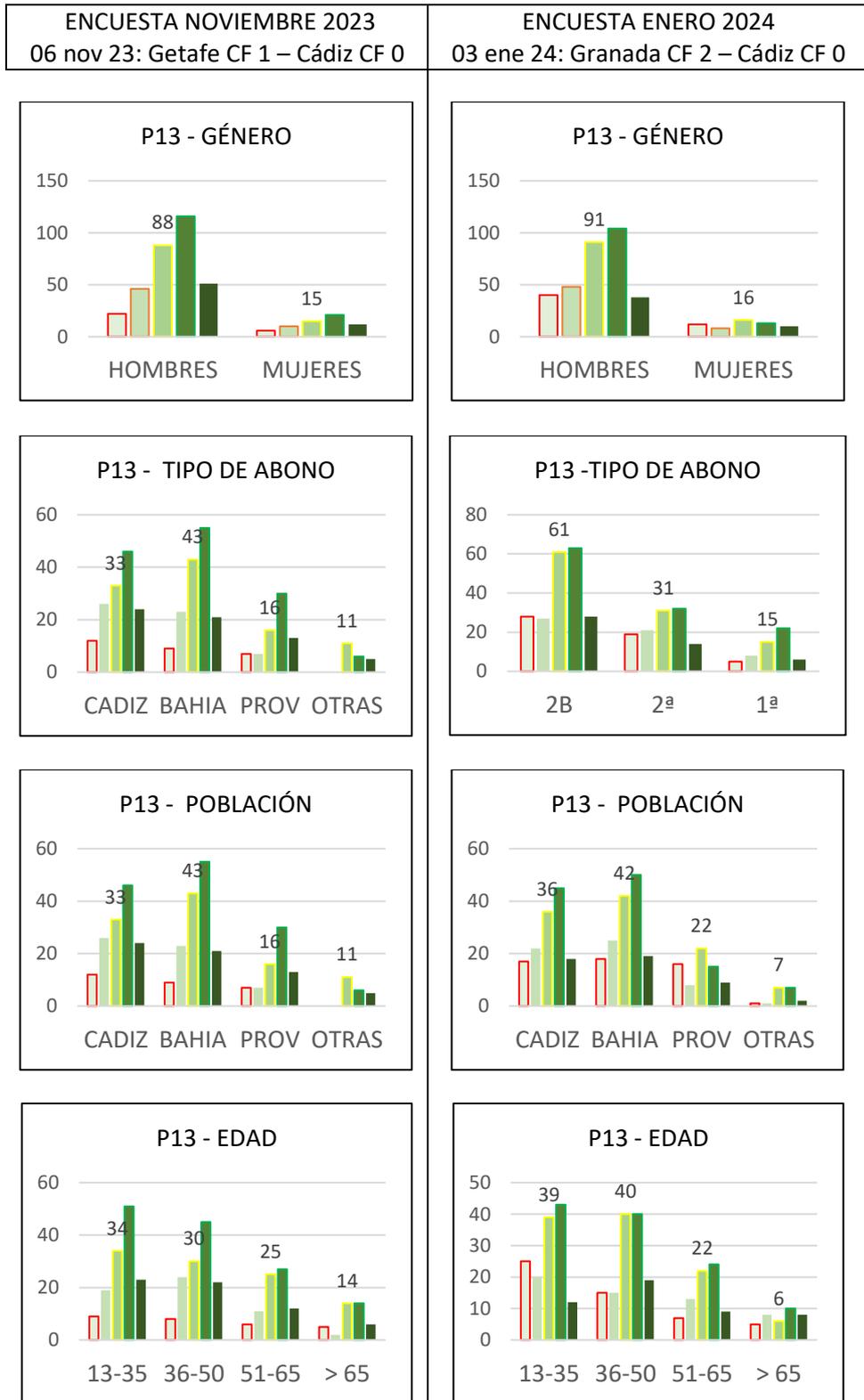


TABLA RESUMEN

09.- *Gestión general del club (Presidente Manuel Vizcaíno) 1-5*

P9	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,8	3	2,7	2,4	2,7	2,7	2,6
Ene23.1	2,5	2	2,5	2,4	2,5	2,5	2,5	2,3	2,7	2,4	2,3	2,6	2,7	2,5
Ene23.2	2,5	2,3	2,6	2,5	2,1	2,4	2,6	2,6	2,3	2,3	2,5	2,8	2,8	2,5
Feb23	2,8	2,7	2,8	2,8	2,6	2,6	2,8	2,8	3,4	2,6	2,8	2,9	3	2,8
Nov23	3,3	3,2	3,4	3,0	3,5	3,4	3,2	3,4	3,2	3,2	3,4	3,4	3,3	3,3
Ene24	3,1	2,7	3,1	2,8	3,0	3,1	2,9	2,8	3,4	2,9	3,0	3,2	3,1	3,0

10.- *Representación del club. (Presidente Manuel Vizcaíno)*

P10	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,8	2,8	2,8	2,7	2,9	2,7	2,7	2,8	3,1	2,9	2,7	2,9	2,6	2,8
Ene23.1	2,8	2,3	2,8	2,7	2,7	2,8	2,7	2,5	3,2	2,8	2,6	2,8	3	2,7
Ene23.2	2,8	2,5	2,9	2,8	2,1	2,6	2,9	2,8	2,6	2,5	2,8	3,1	3	2,7
Feb23	2,9	2,7	3	2,9	2,6	2,7	3,1	2,8	3,3	2,7	2,9	3,1	3	2,9
Nov23	3,4	3,3	3,5	3,1	3,6	3,5	3,3	3,5	3,4	3,3	3,4	3,4	3,4	3,4
Ene24	3,0	2,7	3,1	2,7	3,0	3,0	2,9	2,8	3,6	2,8	3,0	3,2	3,2	3,0

11.- *Gestión económica. (Presidente Manuel Vizcaíno)*

P11	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,5	2,4	2,5	2,6	2,7	2,4	2,6	2,6	2,7	2,6	2,4	2,6	2,6	2,6
Ene23.1	2,8	2,3	2,9	2,7	2,5	2,8	2,6	2,8	3	2,9	2,6	2,7	2,9	2,7
Ene23.2	2,8	2,5	2,8	2,7	2,5	2,5	2,9	3	2,9	2,4	2,9	3	3,2	2,8
Feb23	3	2,7	3,1	2,9	2,7	2,8	3,1	3,1	3,2	2,8	3	3,2	3,2	3,0
Nov23	3,5	3,1	3,6	3,2	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,3	3,6	3,6	3,4	3,4
Ene24	3,2	2,5	3,3	2,8	3,0	3,2	3,0	2,8	3,3	3,0	3,0	3,3	3,0	3,0

12.- *Gestión en el ámbito deportivo. (Presidente Manuel Vizcaíno)*

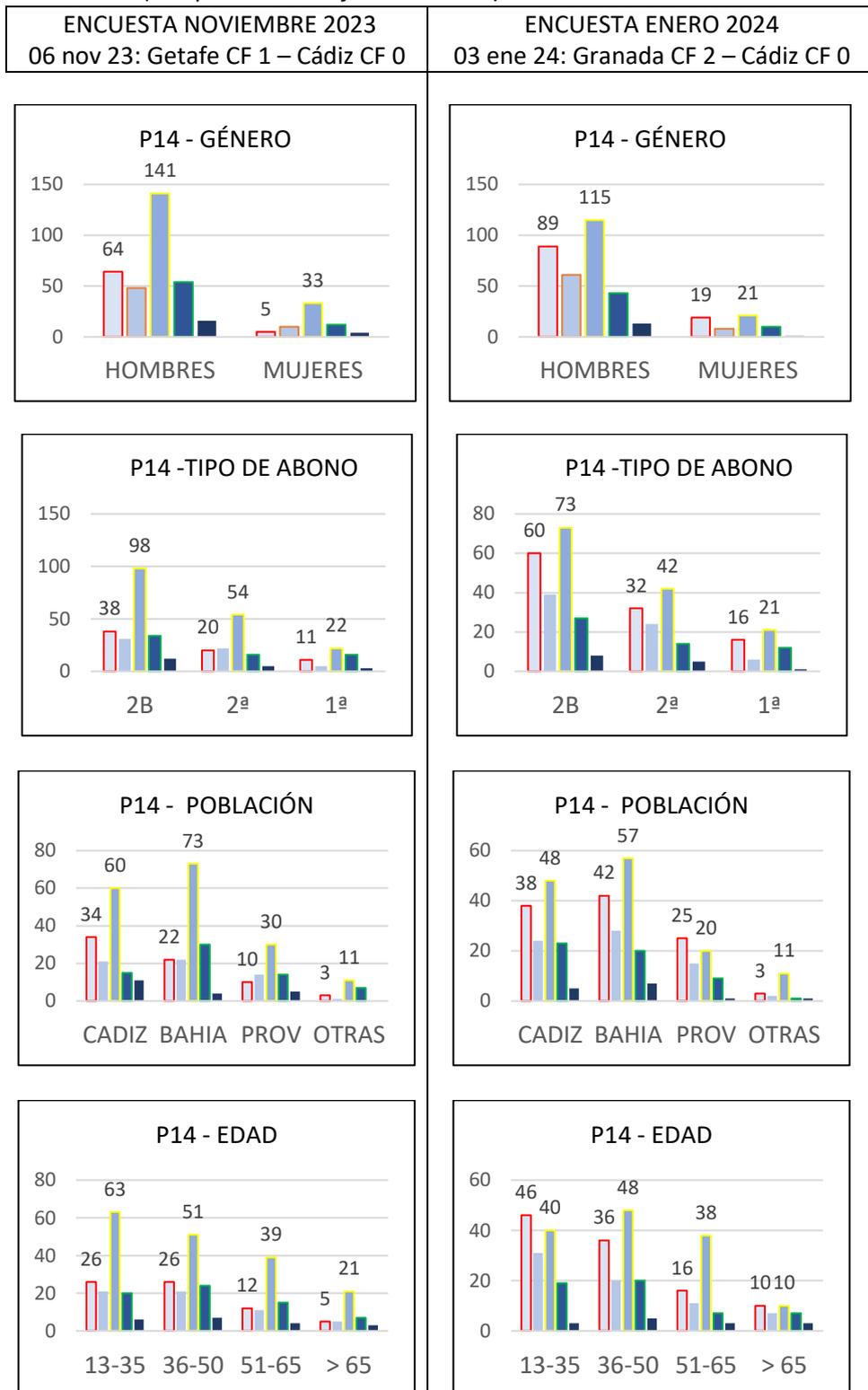
P12	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,4	2,3	2,5	2,3	2,2	2,3	2,3	2,6	2,4	2,4	2,3	2,5	2,5	2,4
Ene23.1	2,4	2	2,3	2,3	2,3	2,4	2,4	2,2	2,4	2,4	2,2	2,3	2,6	2,3
Ene23.2	2,2	2,2	2,2	2,2	2	2	2,4	2,2	1,8	2,1	2,1	2,3	2,4	2,2
Feb23	2,8	2,8	2,9	2,8	2,8	2,7	2,9	3	3,4	2,9	2,7	3	2,8	2,9
Nov23	3,1	3,0	3,2	2,8	3,2	3,0	3,1	3,1	3,1	3,2	2,9	3,2	3,1	3,1
Ene24	2,5	2,3	2,6	2,3	2,7	2,5	2,5	2,4	2,5	2,4	2,4	2,7	2,6	2,5

13.- *Gestión en el ámbito tecnológico. (Presidente Manuel Vizcaíno)*

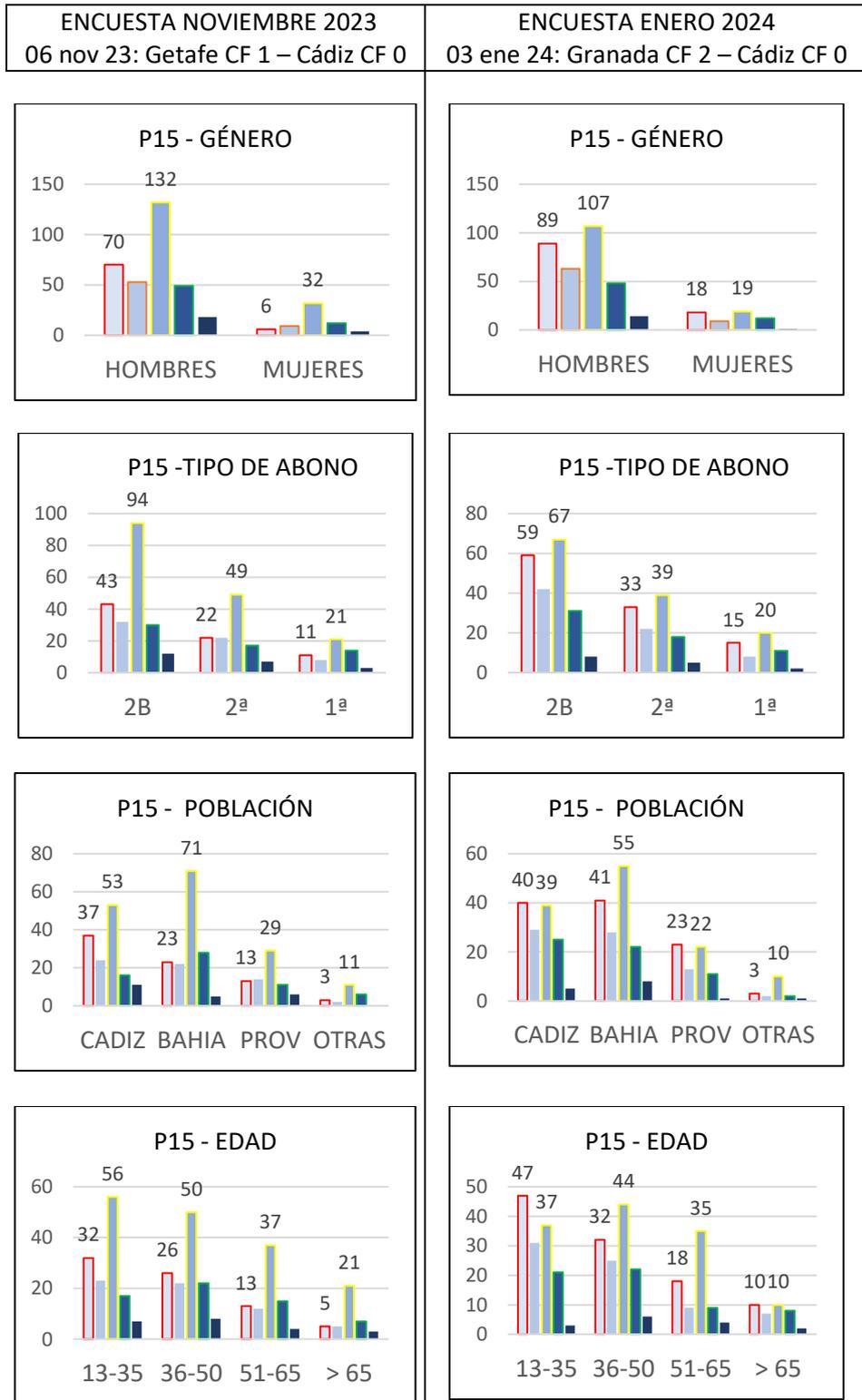
P13	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,9	3	3	2,8	2,9	2,9	2,8	3,2	3,6	3	2,8	3,1	2,9	3,0
Ene23.1	3	2,6	2,9	3	2,8	2,9	3	2,8	3,1	3	2,9	2,9	3	2,9
Ene23.2	2,8	2,7	2,8	2,8	2,7	2,6	2,9	3	2,7	2,6	2,8	3	3,1	2,8
Feb23	3	2,9	3	2,9	2,9	2,8	3	3,1	3,2	3	2,9	3	3	3,0
Nov23	3,4	3,4	3,4	3,2	3,7	3,3	3,4	3,5	3,7	3,4	3,4	3,3	3,3	3,4
Ene24	3,2	3,0	3,2	3,0	3,3	3,2	3,2	2,9	3,4	3,0	3,3	3,2	3,2	3,2

PREGUNTAS RELATIVAS AL Vicepresidente, D. Rafael Contreras.

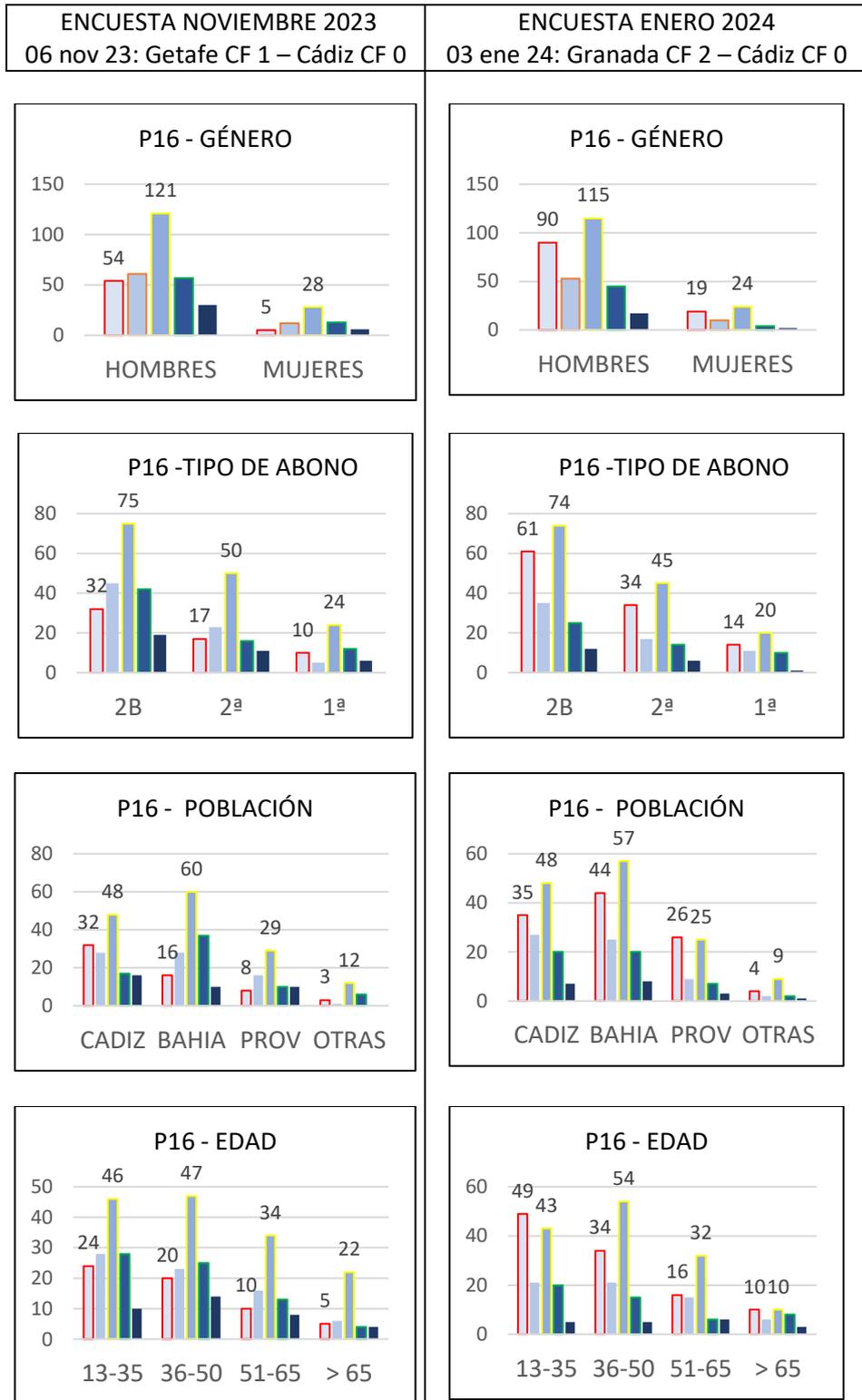
14.- **Gestión general del club.** (Vicepresidente Rafael Contreras)



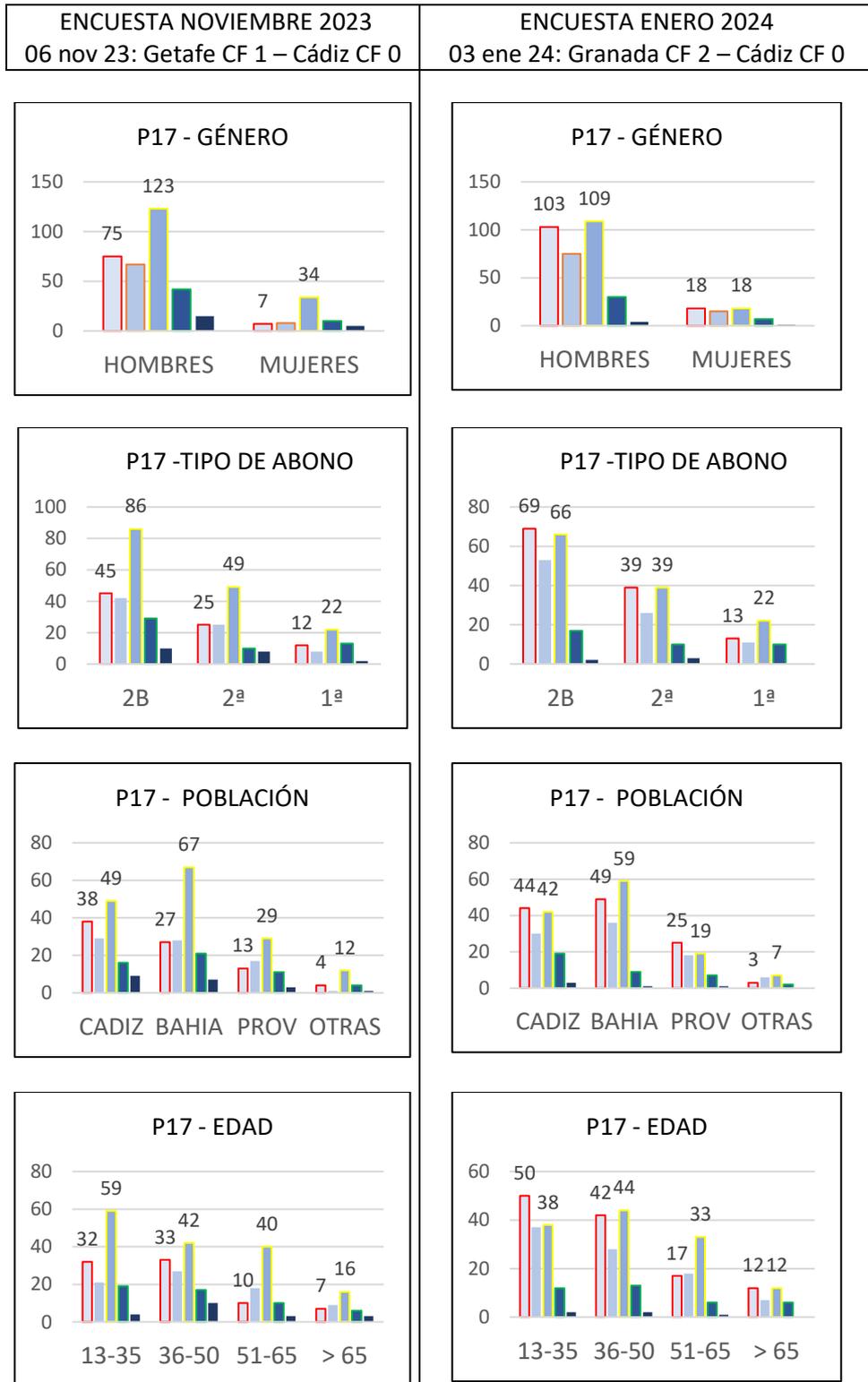
15.- Representación del club. (Vicepresidente Rafael Contreras)



16.- **Gestión económica.** (Vicepresidente Rafael Contreras)



17.- **Gestión en el ámbito deportivo.** (Vicepresidente Rafael Contreras)



18.- *Gestión en el ámbito tecnológico_ (Vicepresidente Rafael Contreras)*

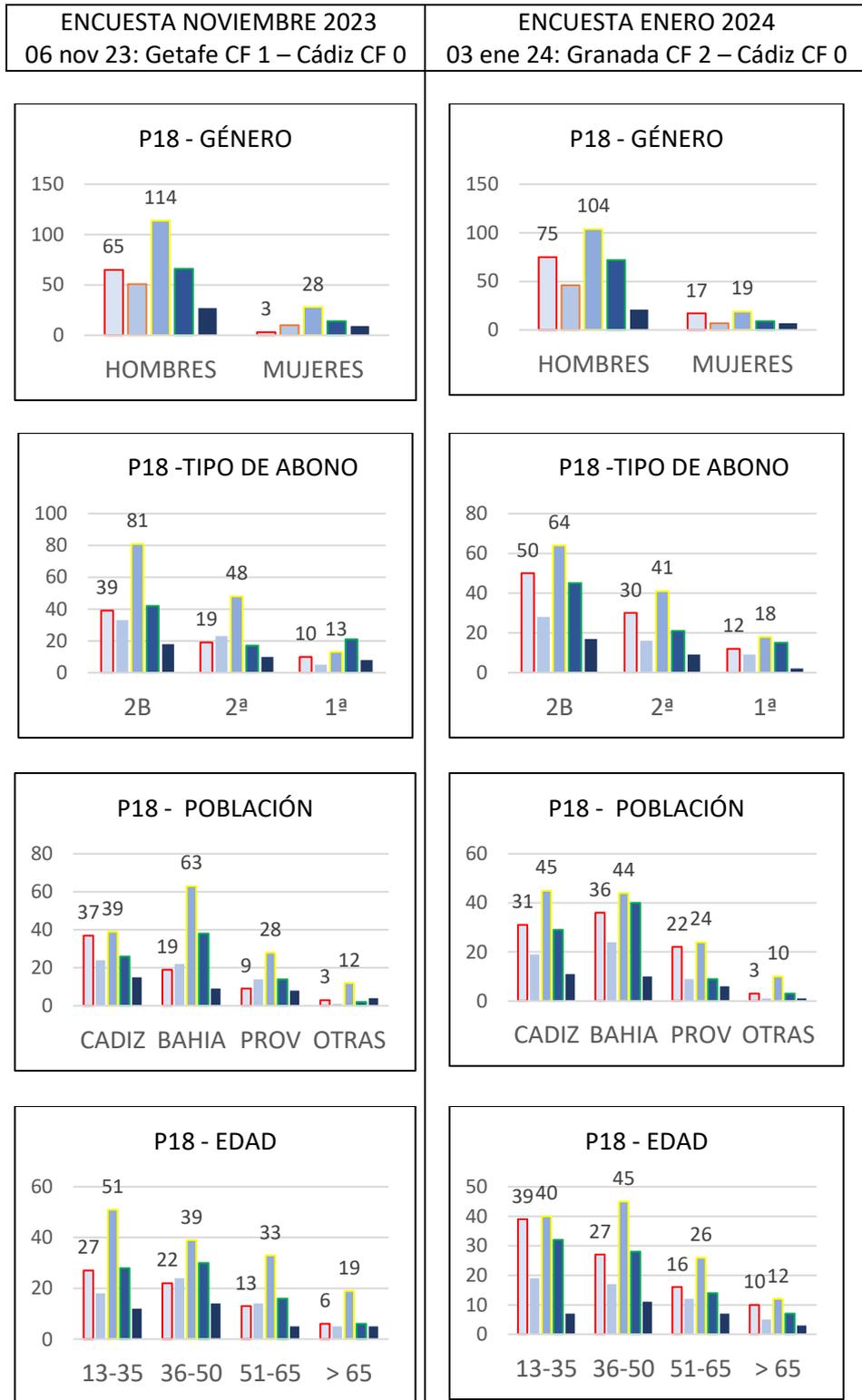


TABLA RESUMEN

14.- **Gestión general del club.** (Vicepresidente Rafael Contreras)

P14	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4	2,3	2,4	2,5	2,5	2,1	2,5	2,6	2,4
Ene23.1	2,2	2	2	2,4	2,1	2,2	2	2,2	2,3	2,1	2,2	2,1	2,2	2,2
Ene23.2	2,1	2,1	2,1	2,4	1,9	1,9	2,3	2,4	2	2,2	2	2,3	2,2	2,1
Feb23	2,4	2,6	2,3	2,5	2,6	2,1	2,6	2,4	2,6	2,3	2,4	2,6	2,5	2,5
Nov23	2,7	3,0	2,8	2,7	2,9	2,6	2,8	2,9	3,0	2,7	2,7	2,9	3,0	2,8
Ene24	2,5	2,4	2,4	2,5	2,6	2,5	2,5	2,2	2,7	2,3	2,5	2,6	2,6	2,5

15.- **Representación del club.** (Vicepresidente Rafael Contreras)

P15	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,4	2,3	2,4	2,2	2,5	2,4	2,3	2,4	2,3	2,4	2,1	2,5	2,6	2,4
Ene23.1	2,3	2	2,1	2,5	2,2	2,3	2,1	2,3	2,6	2,2	2,2	2,2	2,4	2,3
Ene23.2	2,1	2,1	2,1	2,3	1,9	1,8	2,3	2,3	1,8	2,1	2	2,3	2,2	2,1
Feb23	2,4	2,6	2,3	2,5	2,5	2,1	2,6	2,4	2,7	2,3	2,4	2,6	2,5	2,5
Nov23	2,7	3,0	2,7	2,7	2,8	2,6	2,8	2,8	2,9	2,6	2,7	2,8	3,0	2,8
Ene24	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,5	2,5	2,3	2,8	2,3	2,6	2,6	2,6	2,5

16.- **Gestión económica.** (Vicepresidente Rafael Contreras)

P16	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,3	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3	2,3	2,2	2,4	2,1	2,3	2,6	2,3
Ene23.1	2,3	2,1	2,1	2,5	2,3	2,3	2,2	2,2	2,5	2,2	2,2	2,3	2,1	2,3
Ene23.2	2,2	2,1	2,1	2,2	2,1	1,8	2,3	2,6	1,9	2,1	2,1	2,3	2,2	2,2
Feb23	2,5	2,3	2,5	2,5	2,2	2,6	2,5	2,5	2,3	2,4	2,6	2,5	2,2	2,4
Nov23	3,0	2,9	2,8	3,0	2,7	3,0	3,0	3,0	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Ene24	2,5	2,3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,3	2,7	2,4	2,5	2,6	2,7	2,5

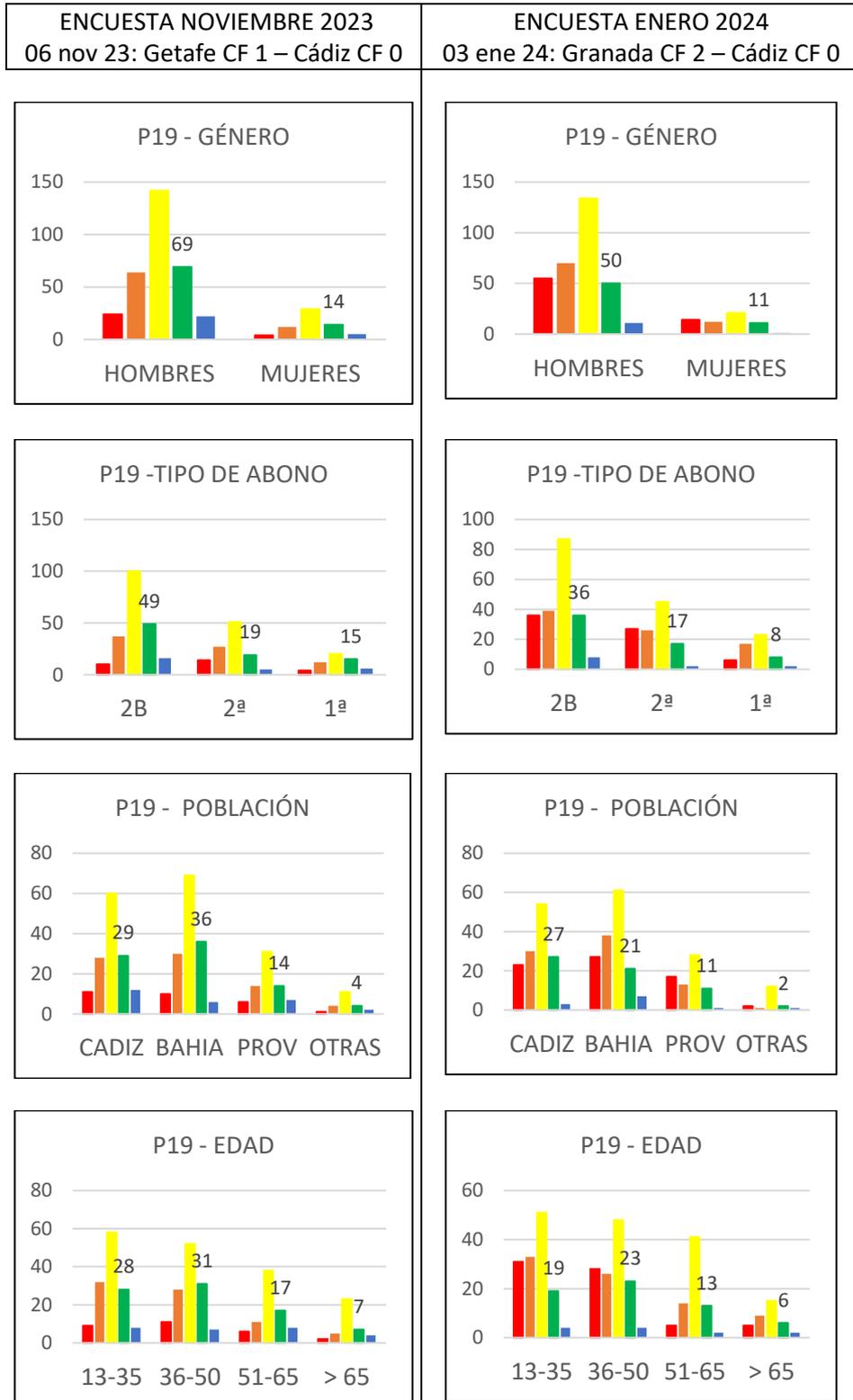
17.- **Gestión en el ámbito deportivo.** (Vicepresidente Rafael Contreras)

P17	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,2	2,2	2,3	2,1	2,1	2,3	2,2	2,2	2,3	2,2	2,1	2,4	2,4	2,2
Ene23.1	2,2	2	2	2,4	2	2,3	2	2	2,4	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1
Ene23.2	1,9	2,1	1,9	2,1	1,8	1,7	2,1	2,1	1,5	1,9	1,8	2,1	2,1	1,9
Feb23	2,3	2,5	2,2	2,5	2,5	2,2	2,5	2,5	2,5	2,3	2,3	2,5	2,6	2,4
Nov23	2,5	3,0	2,6	2,6	2,7	2,5	2,7	2,6	2,9	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7
Ene24	2,2	2,3	2,2	2,2	2,5	2,3	2,2	2,2	2,4	2,1	2,3	2,4	2,3	2,3

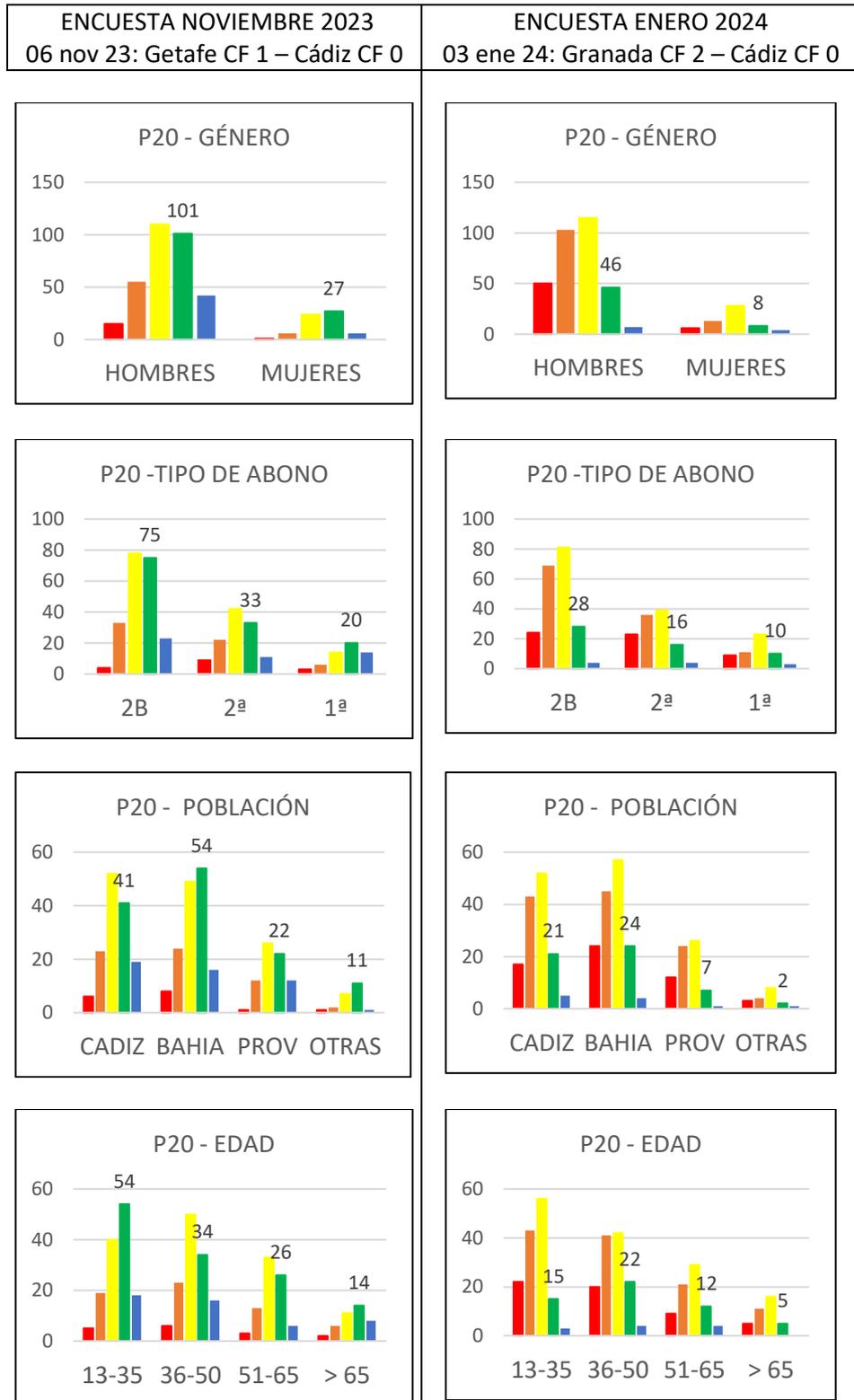
18.- **Gestión en el ámbito tecnológico.** (Vicepresidente Rafael Contreras)

P18	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,5	2,6	2,7	2,4	2,4	2,6	2,5	2,6	2,7	2,6	2,4	2,7	2,7	2,6
Ene23.1	2,6	2,3	2,3	2,9	2,6	2,6	2,4	2,5	2,7	2,5	2,4	2,7	2,5	2,5
Ene23.2	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2	2,5	2,6	2,1	2,3	2,2	2,5	2,4	2,3
Feb23	2,5	2,6	2,4	2,5	2,7	2,3	2,7	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	2,5	2,5
Nov23	2,8	3,3	2,8	2,8	3,2	2,7	3,0	3,0	3,1	2,9	2,9	2,8	3,0	2,9
Ene24	2,7	2,7	2,8	2,7	2,8	2,8	2,8	2,5	2,9	2,6	2,8	2,8	2,7	2,7

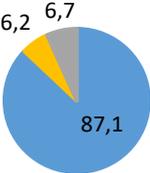
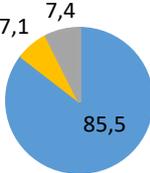
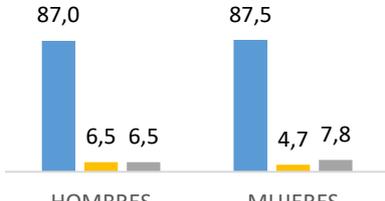
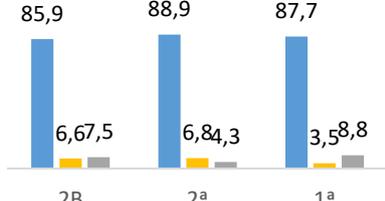
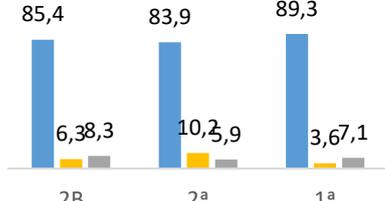
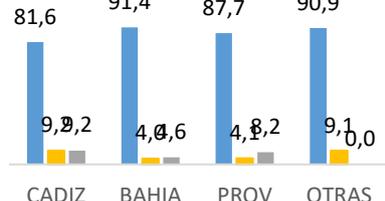
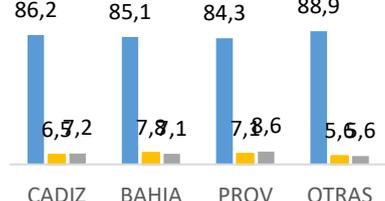
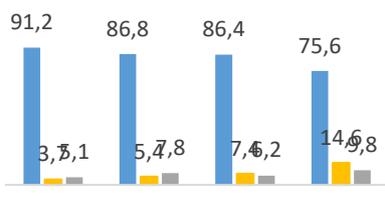
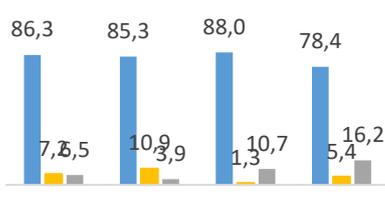
19.- ¿Cómo evalúa el **equipo que forman el Presidente y el Vicepresidente?** 1-5



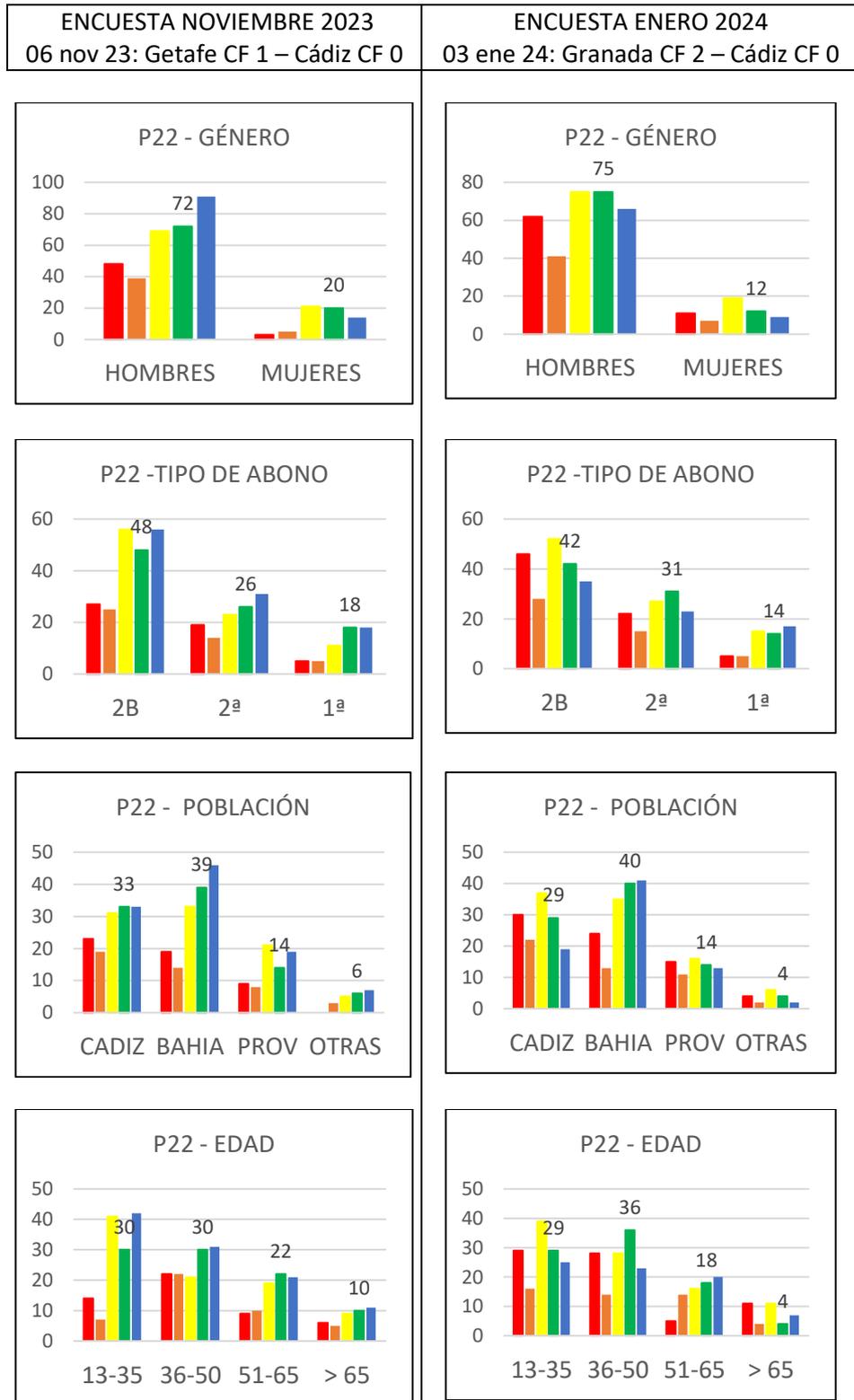
20.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la **confección de la plantilla 23/24?** 1-5



21.- ¿Está a favor de que el Cádiz CF, **genere ingresos fuera del ámbito futbolístico**? SI/ NO

ENCUESTA NOVIEMBRE 2023 06 nov 23: Getafe CF 1 – Cádiz CF 0	ENCUESTA ENERO 2024 03 ene 24: Granada CF 2 – Cádiz CF 0																																								
<p>P21 - TOTALES (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>SI</td><td>87,1</td></tr> <tr><td>NO</td><td>6,2</td></tr> <tr><td>OTRO</td><td>6,7</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	87,1	NO	6,2	OTRO	6,7	<p>P21 - TOTALES (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr> <tr><td>SI</td><td>85,5</td></tr> <tr><td>NO</td><td>7,1</td></tr> <tr><td>OTRO</td><td>7,4</td></tr> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	85,5	NO	7,1	OTRO	7,4																								
Respuesta	Porcentaje																																								
SI	87,1																																								
NO	6,2																																								
OTRO	6,7																																								
Respuesta	Porcentaje																																								
SI	85,5																																								
NO	7,1																																								
OTRO	7,4																																								
<p>P21 - GÉNERO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Género</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>87,0</td><td>6,5</td><td>6,5</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>87,5</td><td>4,7</td><td>7,8</td></tr> </table>	Género	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	HOMBRES	87,0	6,5	6,5	MUJERES	87,5	4,7	7,8	<p>P21 - GÉNERO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Género</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>HOMBRES</td><td>87,9</td><td>6,9</td><td>5,3</td></tr> <tr><td>MUJERES</td><td>72,9</td><td>8,5</td><td>18,6</td></tr> </table>	Género	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	HOMBRES	87,9	6,9	5,3	MUJERES	72,9	8,5	18,6																
Género	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
HOMBRES	87,0	6,5	6,5																																						
MUJERES	87,5	4,7	7,8																																						
Género	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
HOMBRES	87,9	6,9	5,3																																						
MUJERES	72,9	8,5	18,6																																						
<p>P21 - TIPO DE ABONO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>85,9</td><td>6,6</td><td>7,5</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>88,9</td><td>6,8</td><td>4,3</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>87,7</td><td>3,5</td><td>8,8</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	2B	85,9	6,6	7,5	2ª	88,9	6,8	4,3	1ª	87,7	3,5	8,8	<p>P21 - TIPO DE ABONO (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Tipo de Abono</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>2B</td><td>85,4</td><td>6,3</td><td>8,3</td></tr> <tr><td>2ª</td><td>83,9</td><td>10,2</td><td>5,9</td></tr> <tr><td>1ª</td><td>89,3</td><td>3,6</td><td>7,1</td></tr> </table>	Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	2B	85,4	6,3	8,3	2ª	83,9	10,2	5,9	1ª	89,3	3,6	7,1								
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
2B	85,9	6,6	7,5																																						
2ª	88,9	6,8	4,3																																						
1ª	87,7	3,5	8,8																																						
Tipo de Abono	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
2B	85,4	6,3	8,3																																						
2ª	83,9	10,2	5,9																																						
1ª	89,3	3,6	7,1																																						
<p>P21 - POBLACIÓN (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Población</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>81,6</td><td>9,9</td><td>8,2</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>91,4</td><td>4,4</td><td>4,6</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>87,7</td><td>4,8</td><td>7,2</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>90,9</td><td>9,1</td><td>0,0</td></tr> </table>	Población	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	CADIZ	81,6	9,9	8,2	BAHIA	91,4	4,4	4,6	PROV	87,7	4,8	7,2	OTRAS	90,9	9,1	0,0	<p>P21 - POBLACIÓN (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Población</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>CADIZ</td><td>86,2</td><td>6,7</td><td>7,2</td></tr> <tr><td>BAHIA</td><td>85,1</td><td>7,8</td><td>7,1</td></tr> <tr><td>PROV</td><td>84,3</td><td>7,8</td><td>8,6</td></tr> <tr><td>OTRAS</td><td>88,9</td><td>5,6</td><td>5,6</td></tr> </table>	Población	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	CADIZ	86,2	6,7	7,2	BAHIA	85,1	7,8	7,1	PROV	84,3	7,8	8,6	OTRAS	88,9	5,6	5,6
Población	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
CADIZ	81,6	9,9	8,2																																						
BAHIA	91,4	4,4	4,6																																						
PROV	87,7	4,8	7,2																																						
OTRAS	90,9	9,1	0,0																																						
Población	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
CADIZ	86,2	6,7	7,2																																						
BAHIA	85,1	7,8	7,1																																						
PROV	84,3	7,8	8,6																																						
OTRAS	88,9	5,6	5,6																																						
<p>P21 - EDAD (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Edad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>13-35</td><td>91,2</td><td>3,7</td><td>5,1</td></tr> <tr><td>36-50</td><td>86,8</td><td>5,4</td><td>7,8</td></tr> <tr><td>51-65</td><td>86,4</td><td>7,4</td><td>6,2</td></tr> <tr><td>> 65</td><td>75,6</td><td>14,6</td><td>9,8</td></tr> </table>	Edad	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	13-35	91,2	3,7	5,1	36-50	86,8	5,4	7,8	51-65	86,4	7,4	6,2	> 65	75,6	14,6	9,8	<p>P21 - EDAD (%)</p>  <table border="1"> <tr><th>Edad</th><th>SI (%)</th><th>NO (%)</th><th>OTRO (%)</th></tr> <tr><td>13-35</td><td>86,3</td><td>7,2</td><td>6,5</td></tr> <tr><td>36-50</td><td>85,3</td><td>10,9</td><td>3,9</td></tr> <tr><td>51-65</td><td>88,0</td><td>1,3</td><td>10,7</td></tr> <tr><td>> 65</td><td>78,4</td><td>5,4</td><td>16,2</td></tr> </table>	Edad	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)	13-35	86,3	7,2	6,5	36-50	85,3	10,9	3,9	51-65	88,0	1,3	10,7	> 65	78,4	5,4	16,2
Edad	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
13-35	91,2	3,7	5,1																																						
36-50	86,8	5,4	7,8																																						
51-65	86,4	7,4	6,2																																						
> 65	75,6	14,6	9,8																																						
Edad	SI (%)	NO (%)	OTRO (%)																																						
13-35	86,3	7,2	6,5																																						
36-50	85,3	10,9	3,9																																						
51-65	88,0	1,3	10,7																																						
> 65	78,4	5,4	16,2																																						

22.- ¿Qué opinión general tiene sobre el proyecto Sportech City? 1-5



23.- ¿Cómo ve el futuro de la entidad?,1-5

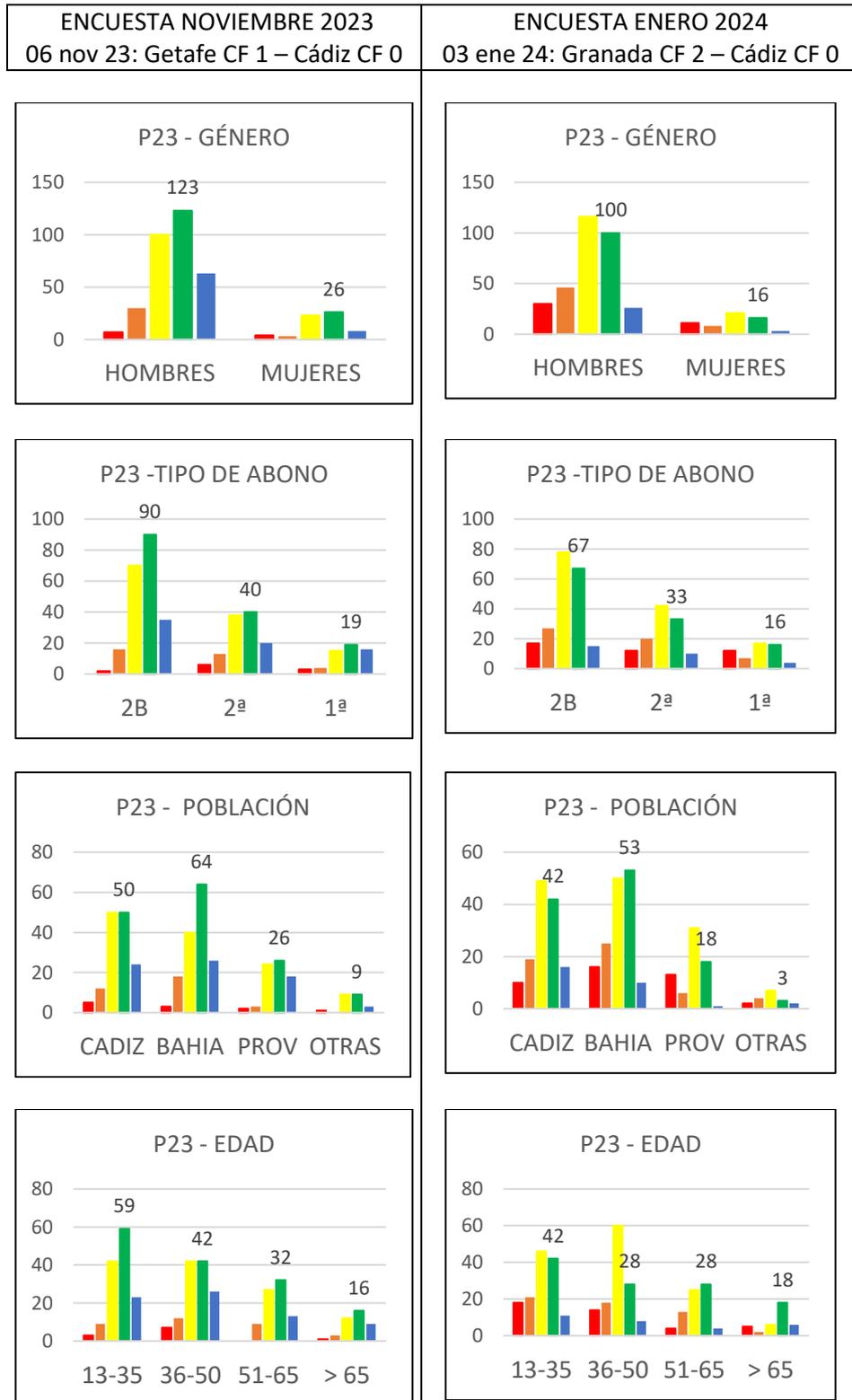


TABLA RESUMEN

19.- ¿Cómo evalúa el equipo que forman el Presidente y el Vicepresidente? 1-5

P19	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,5	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,6	2,6	2,6	2,3	2,6	2,4	2,5
Ene23.1	2,5	2,1	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4	2,6	2,4	2,3	2,5	2,6	2,4
Ene23.2	2,4	2,3	2,4	2,5	2,1	2	2,6	2,7	2,1	2,2	2,3	2,7	2,6	2,4
Feb23	2,6	2,6	2,6	2,5	2,8	2,4	2,7	2,7	3,1	2,6	2,6	2,6	2,9	2,7
Nov23	3,0	3,1	3,1	2,8	3,1	3,0	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1	3,1	3,0
Ene24	2,7	2,5	2,7	2,5	2,7	2,7	2,6	2,5	2,9	2,5	2,6	2,9	2,8	2,7

20.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la confección de la plantilla 23/24? 1-5

P20	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	2,4	2,2	2,5	2,2	2,2	2,5	2,3	2,3	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,3
Ene23.1	2,4	2,6	2,3	2,5	2,6	2,4	2,4	2,4	2,6	2,6	2,1	2,5	2,7	2,5
Ene23.2	2,2	2,3	2,2	2,3	2,4	2	2,4	2,4	1,9	2,3	2,1	2,5	2	2,2
Feb23	3,3	3,4	3,3	3,3	3,5	3,3	3,3	3,6	3,4	3,4	3,3	3,4	3,4	3,4
Nov23	3,3	3,5	3,4	3,1	3,6	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4	3,2	3,2	3,5	3,4
Ene24	2,6	2,8	2,6	2,5	2,8	2,7	2,6	2,4	2,7	2,5	2,6	2,7	2,6	2,6

22.- ¿Qué opinión general tiene sobre el proyecto Sportech City? 1-5

P22	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	3,4	3,5	3,4	3,2	3,6	3,5	3,3	3,3	3,6	3,5	3,3	3,5	3,1	3,4
Ene23.1	3,5	3,5	3,4	3,6	3,5	3,4	3,4	3,6	4,1	3,6	3,4	3,4	3,3	3,5
Ene23.2	3,4	3,5	3,2	3,5	3,7	3,1	3,5	3,6	3,4	3,4	3,3	3,5	3,7	3,4
Feb23	3,6	3,5	3,6	3,4	4,0	3,4	3,7	3,8	3,4	3,6	3,7	3,5	3,6	3,6
Nov23	3,4	3,6	3,4	3,3	3,7	3,2	3,5	3,4	3,8	3,6	3,2	3,4	3,4	3,5
Ene24	3,1	3,0	3,0	3,2	3,6	2,9	3,4	3,0	2,9	3,0	3,1	3,5	2,8	3,1

23.- ¿Cómo ve el futuro de la entidad?,1-5

P23	HOMBRES	MUJERES	2B	2ª	1ª	CADIZ	BAHIA	PROV	OTRAS	13-35	36-50	51-65	> 65	total
Dic22	3,1	2,9	3,1	3,0	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	3,2	2,9	3,2	3,0	3,1
Ene23.1	3,0	3,1	3,0	3,2	2,8	3,0	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0	3,2	3,0
Ene23.2	2,8	2,7	2,8	2,8	2,7	2,5	2,9	2,9	2,7	2,7	2,7	3,0	2,7	2,8
Feb23	3,5	3,3	3,6	3,3	3,7	3,4	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,6	3,6	3,5
Nov23	3,6	3,5	3,7	3,5	3,7	3,5	3,6	3,8	3,6	3,7	3,5	3,6	3,7	3,6
Ene24	3,1	2,9	3,2	3,1	2,9	3,3	3,1	2,8	2,9	3,1	3,0	3,2	3,5	3,1

PREGUNTAS ABIERTAS

24.- ¿Hay algún otro aspecto que le gustaría comentar del Club en general o sobre las figuras del Presidente o del Vicepresidente?

Se han reformulado las respuestas para poder estandarizarlas y de esta manera poder agruparlas por temas. A la derecha se indica la frecuencia de cada tipo de respuesta.

RELACION CON LOS ABONADOS			
ENCUESTA 19 dic22		ENCUESTA 10 ene 23	
MAS ACERCAMIENTO/CUIDADO A LOS SOCIOS	7	MAS ACERCAMIENTO/CUIDADO A LOS SOCIOS	3
AYUDAR MAS EN LOS DESPLAZAMIENTOS	5		
LAS PROMOCIONES NO LAS CUMPLEN	3		
		MUY ACERTADA LAS ENCUESTAS.	2
		TRATO MAS CERCANO CON EL ABONADO FUERA DE LA PROVINCIA	2
TRATAR MEJOR AL ABONADO	2		
		QUE SE CUENTE CON EL ABONADO PARA CUALQUIER EVENTO	1
LA FOTO DE LOS NIÑO CON EL EQUIPO ESTA MAL GESTIONADO	2		
MAS ATENCION A LAS PEÑAS	2		
LOS SOCIOS MAYORES DEBERIAN RECIBIR MAS ATENCION	1		
LOS HORARIOS DE LOS PARTIDOS SON MALOS	1		
ATENDER PETICION DE QUE LOS JUGADORES SALUDEN A LOS NIÑOS	1		
NO PERMITIR MEZCLAR POLITICA CON DEPORTE	1		
NO PONER TANTO ELL HIMNO DEL PASODOBLE	1		
MAS EVENTOS SOCIALES CON LOS SOCIOS	1		
		QUE SE ESCUCHE MAS A LOS AFICIONADOS	1
		FALTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL CLUB Y LA CUIDAD	1
		NO ESTA DE ACUERDO EN QUE SE PUEDA CONSUMIR EN LOS PALCOS PERO UN ABONADO NO PUEDE ENTRAR CON UNA BOTELLA DE AGUA.	1
		ATENCION MAS DIRECTA AL ABONADO	1
		NO HE PODIDO DEVOLVER UNA CAMISETA POR FUERA DE PLAZO, SOLO QUERIAMOS UN CAMBIO DE TALLA.	1
		MAS AYUDAS CON LAS TECNOLOGIAS A LAS PERSONAS MAYORES	1
		QUE DEJEN LAS PUERTAS ABIERTAS PARA PODER SALIR EN CUALQUIER MOMENTO	1
		TENER EN CUENTA A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD PARA LA UBICACIÓN DE ENTRADAS	1
		MAS CAPACIDAD DE DECISION A LOS PEQUEÑOS ACCIONISTAS	1

PLANTILLA DEPORTIVA			
ENCUESTA 19 dic22		ENCUESTA 10 ene 23	
INVERTIR EN FICHAJES	45	INVERTIR MEJOR EN FICHAJES	73
APOYAR Y CUIDAR MAS A LA CANTERA	15	APOYAR Y CUIDAR MAS A LA CANTERA	8
CAMBIAR AL ENTRENADOR	6	CAMBIAR AL ENTRENADOR	7
SE ESTAN HACIENDO LAS COSAS MEJOR	3		5
		EVALUAR A JUGADORES QUE NO LO ESTEN HACIENDO BIEN	2
NO TRAER JUGADORES PARA QUE LUEGO NO JUEGUEN	2		
MEJORAR LA CONFECCION DE LA PLANTILLA	2	MEJORAR LA GESTIÓN DEPORTIVA	1
NO RECOGER LOS JUGADORES QUE NO QUIEREN OTROS EQUIPOS	2		
TEMA FICHAJES CESIONES COSTE CERO MUY MAL.	1		
LA CONFECCION DE LA PLANTILLA EN VERANO ME PARECIO BIEN	1		
RENOVAR JUGADORES CON LOS QUE NO SE CUENTA	1		
CAMBIAR LA PLANTILLA	1		
RETIRAR A JUGADORES QUE NO APORTAN	1		
TIENE QUE HABER MAS CONEXIÓN ENTRE LA PLANTILLA Y LA AFICION	1		
QUE SE HAGAN ANTES LOS FICHAJES	1		
		NO SE HACEN BIEN LAS RENOVACIONES	1
		MEJORAR LA PLANIFICACION DEPORTIVA ANTES DE LA COMPETICIÓN	1
		MEJORES FICHAJES PERO NO COMO CESIONES	1

MENCION AL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE			
ENCUESTA 19 dic22		ENCUESTA 10 ene 23	
DESCONOCE LA LABOR DE RAFAEL CONTRERAS.	8	DESCONOCE LA LABOR DE RAFAEL CONTRERAS.	4
		DIMISION DEL PRESIDENTE	7
EL PRESIDENTE ESTÁ HACIENDO BUENA LABOR	4	EN GENERAL BIEN LA GESTION DEL PRESIDENTE	5
DESCONFIANZA POR EL VICEPRESIDENTE	4	DESCONFIA DE LA LABOR DEL VICEPRESIDENTE	5
		DIMISION DEL VICEPRESIDENTE	4
		EL PRESIDENTE DEBE MIRAR POR SU CLUB Y NO POR OTROS	3
LA DIRECTIVA ESTÁ PERDIENDO LA CERCANIA CON LOS SOCIOS	2		
MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LA ACTITUD EN LOS MEDIOS	1	MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LA ACTITUD EN LOS MEDIOS	1
		INTENSIFICAR LA PRESENCIA DEL PRESIDENTE EN LOS MEDIOS	1
		NO ESTA DE ACUERDO CON NADA DE LO QUE DICE EL PRESIDENTE, PERO SI EN LO DEPORTIVO.	1
EL PRESIDENTE EN LO DEPORTIVO TIENE QUE SER MAS EXIGENTE.	1		
EL VICEPRESIDENTE TIENE QUE SER MAS CONSCIENTE QUE REPRESENTA AL CADIZ Y A LOS GADITANOS.	1		
NO RESPONDE SOBRE EL VICEPRESIDENTE EN EL AMBITO DEPORTIVO PORQUE EL MISMO DICE QUE ESTÁ AL MARGEN	1		
EL VICEPRESIDENTE NO GESTIONA BIEN ECONOMICAMENTE	1		
ANIMO A MANUEL VIZCAINO Y A RAFAEL CONTRERAS.	1		
DARLES MAS CONFIANZA PORQUE TIENEN UN PROYECTO A LARGO PLAZO	1		
		NO ME CAE BIEN EL PRESIDENTE, PERO TIENE SU MERITO CON LOS ABONADOS	1
		QUE EL PRESIDENTE SIGAN A PIE JUNTILLAS LAS DIRECTRICES DE LA LIGA	1
		QUE EL PRESIDENTE CUMPLA LAS PROMESAS QUE PROMETIÓ	1
		QUE EL VICEPRESIDENTE TRATE MEJOR A LA PLANTILLA	1
		VE MUY CERCANOS AL PRESIDENTE Y AL VICEPRESIDENTE.	1

GESTION			
ENCUESTA 19 dic22		ENCUESTA 10 ene 23	
LO HAN HECHO BIEN, HA IDO MEJORANDO	5	SATISFECHO EN GENERAL CON LA GESTIÓN	6
		CENTRARSE EN LA GESTION DEPORTIVA	5
EN LO ECONOMICO Y REPRESENTACION LO HAN HECHO BIEN	4		
MAS TRANSPARENCIA EN GESTIÓN Y DECISIONES	4	MAS TRANSPARENCIA EN GESTIÓN Y DECISIONES	4
		DESCONTENTO CON LA GESTIÓN DIRECTIVA	3
MAS CLARIDAD CON EL SPORTECH CITY	2		
MUCHOS PROBLEMAS TANTO LA APP, COMO PLAIZ Y RECEPCION DE CORREOS ELECTRONICOS	2	LA APP NO SUELE FUNCIONAR	2
		CORRECTA LA GESTION ECONOMICA	2
IGNORA LA GESTION ECONOMICA Y EL PROYECTO SPORTECH	1	DESCONOCE LA GESTIÓN ECONÓMICA	2
QUE DIGAN COSAS QUE SE PUEDAN CUMPLIR	2		
CUIDAR MAS A LOS EMPLEADOS	1	CUIDAR MAS A LOS EMPLEADOS	2
QUE VUELVAN A PONER CARRANZA AL ESTADIO	2	QUE VUELVAN A PONER CARRANZA AL ESTADIO	1
QUE SE CENTREN EN LA GESTION DEPORTIVA Y NO EN OTROS PROYECTOS NO FUTBOLISTICOS.	2		
LA GESTION ES CADA VEZ PEOR	1	NO ESTÁ DE ACUERDO CON LA GESTIÓN ECONÓMICA	1
HAN SANEADO LAS CUENTAS DEL CLUB PERO NO SE INVIERTE EN BUENOS FUTBOLISTAS	1		
IGNORA EL PROYECTO SPORTECH	1		
SPORTECH CITY: QUE SE INVIERTA EN EL NUEVO MIRANDILLA.	1		
LA MARAVILLOSA LABOR QUE HACE EL DEPARTAMENTO DE ATENCION AL SOCIO	1		
MAGNIFICA GESTION SOCIAL y PROVINCIAL	1		
QUE VALOREN UN POCO MAS A LOS VOLUNTARIOS LA LABOR Q REALIZAN	1		
VE POSITIVO QUE LA ENTIDAD CREE EMPLEO.	1		
MAYOR COMUNICACION DE RESPUESTAS ANTE LAS PETICIONES DEL SOCIO	1		
NO JUGAR CON EQUIPACION AMARILLA ENTERA	1		
SE PUEDE MEJORAR LA GESTION	1		
QUITEN A CIFUENTES DEL MIRANDILLA	1		
QUE CONTESTEN MAS A LOS CORREOS	1		
QUE PROMUEVAN EL RESPETO Y LA TOLERANCIA ENTRE EQUIPOS, NO TOLERAR LOS INSULTOS	1		
QUE HAYA DEPARTAMENTO ABIERTO A LA SALIDAD DE LOS PARTIDOS PARA COORDINAR LAS ENTRADAS	1		
QUE HAGAN FIJAS A LOS EMPLEADAS	1		
		MAS TRANSPARENCIA CON EL NUEVO PROYECTO	1
		NO MANTENER ENCHUFADOS	1
		DEFENDER MAS AL CLUB	1
		MAS AGILIDAD EN LAS DECISIONES	1

ABONOS Y ENTRADAS			
ENCUESTA 19 dic22		ENCUESTA 10 ene 23	
ABONOS MAS ECONÓMICOS	8	ABONOS MAS ECONÓMICOS	8
FACILITAR EL CAMBIO DE SITIO Y MAS INFORMACION	7	FACILITAR EL CAMBIO DE SITIO Y MAS INFORMACION	6
SEGUIR CUIDANDO DEL ABONADO ANTIGUO	1	A FAVOR DEL RECONOCIMIENTO DE LA ANTIGÜEDAD	4
LA ANTIGÜEDAD DEBERIA SER ACUMULATIVA (NO PERDER POR UN AÑO QUE NO SE SEA)	4	PREMIAR NO SOLO POR ANTIGÜEDAD SINO TAMBIEN POR CONTINUIDAD	2
MISMOS DERECHOS PARA TODOS LOS ABONADOS SIN DIFERENCIA POR LA ANTIGÜEDAD	3		
		FACILITAR LA ELECCION DE SITIO CUANDO SE HAGAN SOCIOS HIJOS O PAREJAS	3
		UNIFICAR A MENORES CON SUS PADRES	2
ES IMPOSIBLE COMPARAR ENTRADAS PARA PARTIDOS FUERA DE CASA	2		
		DESCOMPENSACION EN LOS DESCUENTOS POR ANTIGUEDAD	2
SE PONGAN A LA VENTA LOS SITIOS DE FONDO QUE VAN LOS SOCIOS	1	DIFICULTAD DE ABONOS PARA LOS FONDOS	1
LOS HIJOS DE LOS SOCIOS TENDRIAN Q TENER PRIORIDAD PARA HACERSE SOCIOS	1		
EL ABONO SI SE DEJA QUE SE REGISTRE EN LA PAGINA LA PERSONA QUE LO ESTA USANDO.	1		
CONTENTA CON LOS DESCUENTOS A MENORES DE 25	1		
NO DE ACUEDRO CON QUE SOCIOS NO ABONADOS TENGAN LOS MISMO DERECHOS QUE LOS ABONADOS	1	FACILITAR CAMBIO DE SITIO PRIORIZANDO A LOS MENORES	1
		TRANSPARENCIA EN LAS ENTRADAS EN LOS PARTIDOS FUERA DE CASA	1
		TRANSPARENCIA EN ACCESO A PROMOCIONES	1
		RECONOCIMIENTO DE ANTIGÜEDAD COMO PEQUEÑO ACCIONISTA	1
		MEJORES PRECIOS DE LOS ABONOS A PENSIONISTAS	1
		MALA GESTIÓN EN LAS ENTRADAS EN LOS PARTIDOS "FUERTES"	1
		QUE LOS NIÑOS TENGAN MAS ENTRADAS GRATIS	1
		NO LES DA TIEMPO A COGER LAS ENTRADAS, QUE LAS PONGAN EN PAPEL	1
		CONTROLAR LA REVENTA DE ENTRADAS POR PARTE DE LOS SOCIOS	1
		PODER RECOGER LAS ENTRADAS CON OTRA OPCION ADEMAS DE EN TAQUILLAS PARA LOS DE FUERA	1
		ESTA ESPERANDO LA DEVOLUCION DEL PARTIDO DEL MALLORCA	1

INSTALACIONES			
ENCUESTA 19 dic22		ENCUESTA 10 ene 23	
FACILITAR ACCESO A PERSONAS MAYORES O CON MOVILIDAD REDUCIDA	4	FACILITAR ACCESO A PERSONAS MAYORES O CON MOVILIDAD REDUCIDA	4
MEJORAR LA LIMPIEZA DE LOS ASEOS	4	MEJORAR LA LIMPIEZA DE LOS ASEOS	1
ARREGLAR MEGAFONIA EN FONDO NORTE	4	ARREGLAR LA MEGAFONIA	1
HAY POCOS TORNOS	3	HAY POCOS TORNOS	1
MEJORA LIMPIEZA DE LOS ASIENTOS	3	MEJORAR LA LIMPIEZA DE LOS ASIENTOS	2
LOS TORNOS FALLAN MUCHO	3	LOS TORNOS FALLAN MUCHO	1
QUE EL ESTADIO SE QUEDE EN LA CIUDAD	2	NO TRASLADAR EL ESTADIO FUERA DE LA CIUDAD	2
MEJORAR CUARTOS DE BAÑOS DE PERSONAS CON MOVILIDAD REDUCIDA	2		
		LA WEB PARA ENTRADAS DA PROBLEMAS	2
LOS PRECIOS DE LAS BEBIDAS/COMIDAS SON CAROS	2		
ARREGLAR LAS GOTERAS	2	ARREGLAR GOTERA EN TRIBUNA	1
MAS ASCENSORES PARA LAS PERSONAS MAYORES	2		
MEJORAR EL FONDO SUR IGUAL QUE SE ESTÁ HACIENDO CON LA TRIBUNA	1		
MEJORAR LAS INSTALACIONES DE LA CANTERA	1		
MEJORAR LA CALIDAD DE LAS COMIDAS DE LA CANTINA	1		
MEJORAR LA VISIBILIDAD DE MI SITIO EN FONDO SUR EN LA PARTE ALTA PEGADO A TRIBUNA (EL QUESITO)	1	MEJORAR LA VISIBILIDAD DE TRIBUNA	1
AGILIZAR LAS SALIDAS DE LOS PARTIDOS	1	AGILIZAR LAS SALIDAS DE LOS PARTIDOS	1
ESTUDIAR UNA AMPLIACIÓN DE AFORO	1	ESTUDIAR UNA AMPLIACIÓN DE AFORO	1
MANTENIMIENTO A LAS GRADAS	1		
MEJORAR LOS ASEOS	1		
MEJOR CONEXIÓN A INTERNET	1		
		MEJORAS GENERALES EN EL ESTADIO	1
		LA CANTINA DEBERIA TENER MAS BEBIDAS FRIAS	1
		MEJORAR LAS COLAS DE LA CANTINA	1
		LAS ESCALERAS SON MUY ALTAS PARA ALGUNOS AFICIONADOS	1
		LOS PRECIOS DE LA CANTINA SON ELEVADOS	1

ANEXO 3: TÉCNICA DELPHI-FORMULARIO

Cuestionario "Derechos de los datos en la industria del Fútbol"

1. ¿Consideras que los datos generados **en el Fútbol** son derechos comercializables?

- Sí
- No
- Ns/Nc

2. En caso afirmativo, ¿**quiénes** consideras que generan derechos comercializables en el fútbol?

- Clubes
- Jugador
- Clubes y Jugador
- Fans
- Otras

3. ¿De quién consideras que sería **la titularidad** de estos derechos sobre los datos?

- Clubes
- Jugador
- Clubes y Jugador
- Fans
- Otras

4. ¿Consideras que los datos generados por **los propios jugadores** son derechos comercializables?

- Sí
- No
- Ns/Nc

5. En este caso, ¿de quién consideras que debería ser la **titularidad** de los derechos de los datos de los jugadores?

- Clubes
- Jugador
- Un % para cada uno
- Otras

6. Estos derechos de datos, ¿**cómo** consideras que deberían ser comercializados?

- Individualmente por los Clubes
- Centralizados
- Otras

7. ¿Consideras que podrían ser comercializables con un **modelo similar** a los generados por los derechos de TV?

- Si
- No
- Ns/Nc

8. En caso negativo, ¿dónde sitúas las principales diferencias?:

9. ¿Consideras que los derechos de los datos **deberían ser cedidos** a las entidades organizadoras de la competición?

- Si
- No
- Ns/Nc

10. Desde el punto de vista del interés por el consumo de estos datos, consideras que **existirían diferencias** entre el consumo en directo y el consumo en diferido?

- Sí
- No
- Ns/Nc

11. En relación a los **criterios de distribución** de los derechos de datos, consideras que podrían aplicar los mismos de los derechos de TV? (Ej. Resultados y Recaudación abonos y taquilla).

- Sí, los mismos criterios que en los derechos de TV
- No, deberían aplicar criterios diferentes

12. En caso negativo, qué **otros criterios de distribución** consideras que deberían aplicarse en los derechos de datos?

Escriba su respuesta

13. Respecto al **uso y difusión de los datos**, y con el objetivo de garantizar la explotación no exclusiva de los derechos, qué medidas organizativas propones? (ej. en los Derechos de TV se regula el tiempo de los resúmenes deportivos en espacios informativos)

Escriba su respuesta

14. Consideras que sería conveniente incluir **condiciones adicionales de explotación** de los derechos de los datos para el Club? (Por ej. en el caso de Derechos de TV: emisión en diferido, en directo dentro de las instalaciones)

- Sí
- No
- Ns/Nc

15. En caso afirmativo, qué **condiciones adicionales** consideras oportunas?

Escriba su respuesta

16. En relación a los **criterios de reparto de los ingresos**, deberían ser los mismos que en los Derechos de TV?: (ej. Derechos de TV 90% Clubes y entidades participantes, y el 10% para clubes y entidades de 2ª División).

- Sí
- No
- Ns/nc

17. En caso negativo, **qué otros criterios de reparto** de ingresos consideras oportunos?

Escriba su respuesta

18. ¿Cuál considerarías que debería ser la **composición del órgano de control** de la gestión de los derechos de los datos?

Escriba su respuesta

19. ¿Quién consideras que podría ser el finalmente **el usuario/comercializador** de estos datos? (Ej. Datos que se vendan a Streamers y sean ellos quienes los exploten, etc)

Escriba su respuesta

Enviar

ANEXO 4: TÉCNICA METAPLAN

Técnica Metaplan: Transcripción Tarjetas de Repuestas

1: Respecto a los datos generados en el Fútbol: ¿Quiénes consideras que generan derechos comercializables? (Clubes, jugadores, fans, otras)
"Clubes y todo su personal, entidades organizadoras (Federaciones..) y empresas y/o entidades que utilicen el dato con un fin concreto (ej. instituciones académicas, entidades que usen datos, y contenido para estrategias comerciales".
"Los Jugadores"
"Los jugadores pertenecientes a los distintos clubes que actúan dentro del marco de la competición que organiza la Liga o la Federación".
"Los Clubes, jugadores, La Liga, y las Agencias"
2: ¿De quién consideras que sería la titularidad de estos derechos de los datos?
"Los Clubes si negocian con los jugadores tipos de derechos, si no, pertenecen a los jugadores".
"Deberían negociarse una división porcentual con respecto a esa titularidad entre las entidades y los particulares que dentro de esa actividad puedan producir ese dato comercializable, con una ganancia igualmente porcentual en base a lo acordado en la negociación".
"Los Clubes".
"La titularidad es de los jugadores, que pueden ceder al inicio al Club, al igual que con los derechos de imagen".
3: Respecto a los datos generados por los jugadores: ¿De quién consideras que debería ser la titularidad de los derechos de los datos de los jugadores? (Clubes, jugador, un % para cada uno, otras).
"De los Clubes"
"Del Club".
"Lo que se acuerde contractualmente entre entidad y jugador".
"Los datos pertenecen a los titulares (jugadores) si en el acuerdo de la firma del contrato se establece un acuerdo entre las partes como en los demás derechos de imagen será de los Clubes".
4: ¿Consideras que podrían ser comercializables con un modelo similar a los generados por los derechos de TV?
"No centralizaría el modelo, los datos que puede generar la industria son muy heterogéneos".
"Individualizados la comercialización de los datos".
"Podrían ser comercializables".

<p>"La liga o el órgano que regule la competición podrá regular unos datos concretos, pero los Clubes deberían tener la posibilidad de comercializar los datos que consideren oportunos dentro de una prestación de los futbolistas previamente acordada".</p>
<p>5: ¿Consideras que los derechos de los datos deberían ser cedidos a las entidades organizadoras de la competición?</p>
<p>"Sin un previo acuerdo, no".</p>
<p>"No, tienen que pertenecer a los Clubes"</p>
<p>"Cedidos sin beneficio acordado previo, no"</p>
<p>"Sí, con previo acuerdo".</p>
<p>6: ¿Cuáles consideran que serían los criterios de reparto de los ingresos por los derechos de los datos?</p>
<p>"Creo que el Club es quién debe decidir dicho criterio"</p>
<p>"Según el jugador"</p>
<p>"El reparto debería negociarse con mayores o menores % para las distintas partes en función de la naturaleza y característica de dichos datos (individualizar según casos).</p>
<p>"% entre los distintas partes, teniendo el mayor peso el Club. %Club > %Jugador >%La liga."</p>
<p>7: ¿Qué datos consideras que serían sensibles/reticentes para la comercialización (publicación) por parte del Jugador?</p>
<p>"Métricas de entrenamiento, test físicos, psicológicos y antropométricos y clínicos".</p>
<p>"%IMC (Grasa corporal). Horas de sueño (descanso). PHV en futbolistas canteranos. Métrica de entrenos diarios"</p>
<p>"La grasa corporal. Distancia recorrida en partidos y entrenamientos. Horas de descanso".</p>
<p>"Distancia recorrida en cada partido. Número de esfuerzos de alta intensidad por partido/entrenamiento".</p>
<p>8: ¿Qué datos principales/claves se pueden generar a través de un futbolista?</p>
<p>"Datos físicos, estadísticos durante competición, clínicos, velocidad/talla/pierna dominante/Duelos".</p>
<p>"Físicos, técnicos-tácticos, clínicos, psicosociales, estadísticos competitivos".</p>
<p>"Estadísticas generales, Pulsaciones en acciones claves (porteros y lanzadores de tandas de penaltis), y entrenadores. Antropométricos en minutos claves del partido".</p>
<p>"Físicos: Velocidad, fuerza, potencia, capacidad de repetir esfuerzos. Deportivos (estadísticas: Goles, asistencias, pérdidas recuperaciones de balón".</p>
<p>9: ¿Qué datos de un jugador consideras que son más comercializables?</p>
<p>Velocidad. Talla. Pierna dominante. Duelos</p>



Físicos, Técnicos-Tácticos, Estadísticos competitivos.

Pulsaciones en acciones claves.

Velocidad. Goles. Asistencias.

ANEXO 5: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Transcripción entrevista semiestructurada

E: Entrevistador (Rafael Contreras)

P: Participante (Javier Gómez)

Duración: 36:55 m

.....

E: Comenzamos la entrevista, básicamente yo estoy haciendo una afirmación en sí misma y es, si consideras que los datos son unos activos en sí mismos, en el sentido de que tienen un valor intrínseco en términos monetarios, incorporándose como si fuera un producto, como por ejemplo, los derechos de retransmisión televisiva. Es decir, qué concepto tienes tú inicialmente del dato como activo en la industria del fútbol. Es decir, si tú lo ves como algo que se vende como el derecho o es algo que se incorpora dentro del modelo de gestión.

P: Vamos a ver, mi respuesta va a estar basada en la realidad. ¿Qué está pasando?, ¿qué hemos ido observando?, ¿o qué estoy observando yo con la gente que hace el negocio? Yo no me dedico a hacer negocio, me dedico a apuntar en el Excel el resultado del negocio que hacen los demás y de dónde viene ese negocio. Y luego intentar con esa información ver hacia dónde va a ir eso y qué resultado nos va a traer.

Entonces, hace cinco años, no más lejos, se hablaba del dato, yo no entendía nada. Se hablaba del dato, yo no entendía nada. Bueno, el dato, yo tengo aquí un dato, apellidos tal, pero ¿qué está ocurriendo? El dato yo sí que creo que tiene un valor intrínseco porque me lo está dando, y ahora voy a explicar por qué, me lo está dando, un valor propio, me lo está dando la realidad.

Nosotros aquí ahora con el dato, con el ecosistema que se ha desarrollado aquí en la liga, los creativos, los locos estos de la tecnología, han sido capaces de identificar de verdad cuál es el comportamiento de determinadas personas de cierta edad, etc., etc., cada vez más complicado y de forma ya automática porque, ya son tantos elementos cualitativos los que estás identificando, que los tienes que organizar de una manera muy automática, no te vale ya la lupa de que te dan tus propios ojos, lo tienes que hacer muy desarrollado. Pues está dando dinero, que para mí un activo es aquello que

se relaciona con el dinero. Yo solamente soy capaz de identificar un activo con aquello que me da dinero.

Yo me voy al banco y ponía plazos fijos y para mí es un activo porque me daba dinero. Entonces, este activo nos está dando dinero y os pongo ejemplos, nosotros hace, la verdad es que a mí me ha sorprendido, tened en cuenta que yo soy, está el hombre del cromañón y después yo. Entonces, ¿qué ocurre? Nosotros hemos ido a Telepizza hace dos años a decirle, yo te voy a decir, te voy a vender pedidos y te los voy a vender a este tipo de personas, a este joven y tal, y solamente a este tipo de personas con este rango de edad, etc., etc., porque tengo identificados esas personas.

Es más, fíjate si confío en eso, que solamente te voy a cobrar si vendo y hemos facturado dinero. Hemos sido capaces de, además, decírselo por zonas donde lo va a vender y lo hemos hecho. Lo hemos hecho.

Entonces, eso es un ejemplo y hay otros más que estoy viendo cada día en el negocio. Por supuesto que también te da, nos sirve para conocer cosas del comportamiento, qué nos hace ver cómo se están consumiendo los derechos de televisión y tal. Está adosado también, pero tiene su propio valor y lo estamos monetizando. Es un poco, no sé si os respondo a lo que preguntáis, pero es lo que estoy viendo.

E: Sí, perfectamente. Por eso, entrando justamente en esa deriva va un poco lo que sería la primera y la segunda pregunta que se, digamos, se solapan en el sentido de que precisamente, es decir, lo que la literatura está descubriendo ahora de manera empírica es que es verdad que el dato tiene un valor como activo en sí mismo, como tú lo estás diciendo. Bueno, no como tú lo estás planteando, sino como lo que hacíamos antes de irnos a una compañía de seguros y decirle oye, tengo tantos registros, te los vendo, utilizados tú y haz tú desarrollo. Pero, en cambio, lo que sí se está demostrando que tiene un valor absoluto es precisamente utilizar el dato como un método de gestión, de comercialización, como dentro de la propia organización. Es decir, yo te estoy ofreciendo un producto como el ejemplo que tú ponías.

Entonces, lo que está viniendo a decir, entre comillas, la literatura ahora mismo en todo lo que es el tema es que lo que se está produciendo es una transformación de los modelos de gestión. Es decir, lo que antes para ti y para mí era una gestión, teníamos los procesos, los procedimientos, nos centrábamos en el core business del cliente, a día de hoy, el que no haga la transformación a la gestión del dato de manera real, pues está teniendo, bueno, o va a tener un problema fundamentalmente por una definición, la

consideración del dato como la materia prima del tema de inteligencia artificial.

Y al final todo el mundo está focalizado para poder trabajar con todo ese tipo de experiencias en ese dominio. Entonces, ¿tú hasta qué punto estás percibiendo la necesidad de la transformación? Te hablo ahora como modelo de gestión. Es decir, ya no te hablo como el dato como un activo, porque el dato al final ya se está demostrando que es un activo en cualquiera de los casos. Es decir, en la transformación del modelo de gestión, ¿tú cómo lo estás viviendo?

P: Vamos a ver. Estoy un poco, me pongo con el ejemplo que os he puesto antes con el dato. Hace 5 años para mí hablar del dato era abstracto.

Ahora, claro, ya nos ha pasado eso. Antes, hace 5 años o menos incluso, 4, era abstracto y hoy es realidad. O sea, la velocidad de esto es total.

¿Qué está ocurriendo ahora? Ahora en el modelo de gestión, el que no se meta con eso ya, ya no es que primero vas a terminar metiéndote, porque si no, es que no vas a poder. Es como un ticket para entrar al otro día. Aquí solamente se entra si se tiene esto.

Vas a terminar metiéndote. Aquí el tema es cuándo te metes. O sea, cuanto antes te metas, más ventaja competitiva vas a obtener.

De hecho, nosotros aquí lo estamos haciendo y estamos aprendiendo ahora. Ha salido Copilot este de tal. Nosotros acabamos de comprar 63 licencias.

Y te están dando una serie de ejemplos, que trabajas ya con la inteligencia artificial, temas de contratos, por ejemplo. A mí me han hecho un ejemplo con una serie de emails, no es cachondeo, del Real Madrid.

Entonces, te da y dices, hostia, yo es que voy a hacer, primero, voy a hacer mis conclusiones, van a ser mucho más certeras, van a ser mucho más rápidas y van a ser trazables. Y eso para competir con otros que estén en mi sector o en esta industria me va a dar un posicionamiento.

Entonces, lo que quiero decir es que, intuitivamente, la gente normal, porque aquí hay los que piensan sobre esto, los que sacan lo de Copilot y tal. Pero luego está la gente normal, que tiene un coeficiente de inteligencia normal, que son los que aplican o los que aplicamos ese progreso, lo tenemos que ir viendo intuitivamente.

Y yo ya os digo, nos ha pasado eso con el dato hace 4 o 5 años. Con esto, lo que tenemos claro, o por lo menos gente como yo, normal, lo que tenemos claro es que o te metes aquí sin saber muy bien aún por dónde van a ir los tiros, porque lo vamos a ir descubriendo a medida que vayamos abriendo puertas y vayamos viendo qué va sucediendo, o te metes ahí ya para ir rompiendo el hielo y viendo qué te puede permitir hacer esto, o estás muerto. Estás aislado, estás muerto, pero os lo digo convencido.

Y un tío normal, por supuesto los gurús ya lo sabéis, pero la gente normal ya nos cala y empezamos a ver que o estamos o dentro... Yo te estoy hablando de 3 años. Dices, como me metes 3 años. Te digo 3 años.

A mí nosotros nos hablaron por primera vez de ChatGPT hace 5 meses, y ha salido la nueva versión esta y te hace unas cosas que aquí tardábamos en hacer 10 días y te lo hace en un periquete. Entonces, al menos intuitivamente ya en la realidad, en lo que estamos viendo, esto ya te está comiendo.

Insisto, soy incapaz de ver, tampoco me he parado a reflexionarlo, incapaz de ver cuál va a ser el paso siguiente del paso siguiente del paso siguiente, pero que esto está en marcha seguro.

E: Perfecto. Sigo con la segunda, la 1, la 2 y la 3, básicamente ya las hemos respondido. Me centro ahora en la 4, que es la que a mí me genera ese punto de confusión, del punto en el que realmente consideras que están los clubes de la Liga. Es decir, en qué punto de crecimiento consideras que está la gestión del dato en los clubes de la Liga. O sea, en general, tratando incluso de poder cuantificarlo. Y yo te transmito una cifra que a mí me tiene relativamente confundido cuando la he materializado. Es decir, la Liga en su conjunto, con las cuentas consolidadas, hemos facturado unos 1.900 y pico millones.

P: En su conjunto, las cifras de negocios son, cifras de negocios exclusivamente, van a ser 3.700. Tú estás cogiendo sin el Madrid y Barcelona. Cuidado. 3.700, si le quitas 1.500, 2.000. Has cogido la cifra sin Madrid-Barcelona.

E: He cogido la cifra sin el Madrid-Barcelona. Ah, claro, porque nosotros en el consolidado no vamos con el Madrid-Barcelona.

P: Sí, sí. Ah, pero lo que pasa es que hay una parte que es Liga Total y una parte que se llama Liga Neteada. A lo mejor has cogido el cuadro de Liga Neteada.

E: Ah, vale.

P: Hay Liga Total y NCN, que es ingreso cifra de negocios, te saldrá 3.600, Rafa. Y hay otra que es Liga Neteada que saldrá, me suena a los mismos, 1.900 es eso.

E: Vale, pues entonces ya está. Mi duda ya aparece aquí, entonces ya solo voy a la pregunta. Te digo por qué aparecía mi duda aquí. Yo he hecho un cálculo, en mi modelo, ¿vale?, calculo el diferencial, pero correlaciono los ingresos de generación del dato con los ingresos de los derechos de televisión. Fundamentalmente porque identifico cinco variables que son muy similares a los dos activos. Si considero un activo los derechos de televisión y considero un activo los derechos de datos. Entonces, claro, cuando me salían 1.900 y prácticamente nosotros cobrábamos unos 1.800, 1.900 y pico salía, ¿vale?

P: Sí.

E: Cobraban unos 1.800 en derechos de televisión. Decía, digo, de la gestión diferencial de los derechos de televisión, prácticamente lo que nosotros estamos generando son ciento cincuenta y tantos millones. Y para eso es una cifra muy poco para todo lo que estábamos haciendo a día de hoy. Con los 3.700 ya está, ya estoy donde tenía que estar. Sí.

P: Yo te, la pregunta cuál es, Rafa, y me centro.

E: ¿En qué punto de crecimiento crees que se está en la gestión del dato? Es decir...

P: Pues la pregunta es muy fácil de contestar. Rafa, fíjate, fíjate si yo estoy, insisto, estás hablando con un ciudadano de medio, medio en cuanto a, por supuesto, inteligencia, pero sobre todo conocimiento tecnológico, ¿vale?, que está viendo la realidad.

Yo estoy viendo, nos están abriendo los ojos, ahora es que estamos en estas últimas semanas en ello, de la posibilidad, las posibilidades que tiene trabajo con el dato/inteligencia artificial, que lo veo, voy a decir, voy a decir la respuesta, la voy a desdoblarse en dos. Una, metiendo en el saco el posible desarrollo que tiene esto, que estamos al 0,1, con el posible desarrollo que le veo a esto. Ahora, con el, la segunda, desdoblada la pregunta, con el desarrollo que hay ahora, es decir, oye, con lo que se puede tener, con lo que tenemos ahora desarrollado, ¿vale?, claro, yo ahí haría dos partes. Una parte, los, si quieres, bueno, pues si quieres los clubes, digamos, Tier 1, que se dice ahora y tal, que eso es, para mí, estaríamos en torno a, dentro de lo que se puede hacer, 3 o el 4, sobre 10, y en segunda división estamos en el 2, en el 1 o 2. Fíjate si son, no sé si, o sea, estamos bajo, aún no estamos

aprobados, o sea, este bando es 1 y 2, y 3 y 4, dependiendo del club, que puede ser Real Madrid, que puede ser más desarrollado, puede ser, si quieres, algo también, el Atlético de Madrid, te puede ser Barcelona, que ahí le metes el 3 y medio. Los demás estamos, 2 y medio, 3, porque sí que tienes aún, te estás cogiendo ahora, te estás dando cuenta, lo de ayer de Portaventura, como sabes, cuando se explica a la gente, donde intentas explicarle, abrirle los ojos, nos estamos dando cuenta ahora de esto, de esto, esto nos puede llevar, o es lo que nos tiene que llevar a la diferenciación, pero estamos muy bajos, estamos muy bajos a nivel profesional, te estoy hablando de 1, 2, en segunda división, 3, 4, como mucho, el mejor está en el 4, me parece exagerar incluso el 4, no llegaremos ni al 4, porque...

E: El 4 lo situaríamos los primeros equipos, entre comillas, Madrid-Barcelona...

P: Pero ya, pero ahí habrá 1 o 2, esa es mi sensación, además, la sensación de la realidad, de la realidad que veo y de las conversaciones que tienes con los dirigentes.

E: Totalmente, totalmente de acuerdo. Te voy a hacer la pregunta, pero bueno, la pregunta es importante, ¿hasta qué punto consideras la correlación entre el incremento de los ingresos con la gestión del dato, con los ingresos de los derechos de televisión?

P: Yo, correlación es causa-efecto, ¿no?, causa-efecto.

E: Bueno, que básicamente el camino a recorrer, entre comillas, que viene con el ingreso del derecho del dato, te permite, digamos, que el recorrido que se ha hecho con los ingresos de los derechos de televisión te da de una manera distinta, o sea, es decir, yo lo que vengo a decir es que prácticamente los ingresos de los derechos de televisión y los ingresos de los derechos del dato tienen, digamos, unas variables de análisis iniciales de partida relativamente similares o que podría utilizarse para hacer el ámbito prospectivo. Luego, en realidad, creo que hay una correlación, pero creo que hay un punto que yo te marco, por ejemplo, en las preguntas, yo te marco seis puntos, ¿no?, seis criterios que defino en esa correlación. Pero claro, hay uno que es el que tú estás hablando permanentemente en la reunión, que a mí me pasa igual, es decir, que es el de innovación y crecimiento, que yo no soy capaz de cuantificar, ni encuentro literatura suficiente para cuantificarlo.

Es decir, ¿hasta qué punto el desarrollo tecnológico nos va a llevar a un crecimiento, como yo he puesto, en peso de un 15%? Ahí sí que estoy haciendo el tal, ese es el que me genera la grandísima duda, porque el

desarrollo tecnológico ahora mismo es algo que estamos descubriendo básicamente todos los días, ese crecimiento. Pero digamos que, por ejemplo, el potencial de ingresos es algo que es similar. Es decir, al final, si yo lo extrapolo a un club como el Cádiz, yo sé que en mi mejor escenario yo tengo un potencial de ingresos generando alrededor, redes, poniéndome redes, poniéndome masa social, poniéndome tal... Bueno, puedo llegar a un nivel, digamos, de ingresos.

Es verdad que me falta, si mañana somos capaces de hacer una experiencia con desarrollo, con inteligencia artificial, que me sirva para medio mundo, a los vietnamitas que tengo hoy de engagement, que los tengo, que no sé muy bien por qué, bueno, pues mañana será otra cosa, ¿no? Pero ¿hasta qué punto? Para ahora, fuera de lo que es mi modelo como tal, ¿tú hasta qué punto ves que existe cierta correlación para determinación del potencial ingreso futuro de la gestión de los datos con los derechos de televisión?

P: O sea, los derechos de televisión, su crecimiento, básicamente, está relacionado con lo que consigas hacer que te sigan, que estés en conversaciones, que estén en conversaciones, que se hable de ti, que estén pendientes de ti, tú, los aficionados, ¿vale? Es decir, eso está relacionado. Oye, tú vas a incrementar tus ingresos de televisión cuanto más consigas que la gente hable de ti y se interese por ti. Claro, el dato lo que va a hacer es catalizar eso. Lo que va a hacer es que eso...

E: Perdona, perdona, pero aquí te hago una pregunta muy concreta que es muy importante porque yo, por ejemplo, no he hecho esa consideración. ¿Tú, entonces, no crees que el ingreso de los derechos de televisión están ya planos, no?, o sea, que ya no tienen mucho crecimiento.

P: Sí tienen crecimiento, tienen crecimiento a nivel internacional. Vamos a crecer claramente, vamos a crecer a nivel internacional. ¿Qué pasa? Que a nivel nacional nos va a servir para, bueno, mantener y redistribuir. Primero, para mantener y saber qué es lo que qué contenido, tengo que seguir dándole a mis seguidores porque no los voy a perder. Los tengo, los quiero mantener y quiero seguir, hacer que sigan conmigo. Y el crecimiento está a nivel internacional. Precisamente donde no llegaba porque no tenía el dato.

Precisamente donde no llegaba porque no tenía el dato. Y ahora, y ahora, hay una correlación. Oye, yo quiero que me sigan. El dato, el que se anticipe y sepa escuchar a través del dato. Oye, yo no es lo mismo. Ayer me hablaron de otra generación que ya no recuerdo. Están la Millennials, los X, no sé qué, y ahora hay otra, los Z. Ahora hay otra, entonces, claro, que es distinta, que te consume distinto a distintas horas. Entonces, claro, es el dato lo que te va

a hacer que eso que te nutre a ti, vas a conseguir conocerlo mucho mejor y te va a dar el crecimiento. Nosotros, que estamos por delante de los demás, vamos a crecer.

La Premier crece por castigo. No hacen nada y crecen. ¿Por qué? Porque vienen de otra historia cultural, de las colonias, de la renta per cápita, están justamente en las zonas que tienen mayor renta per cápita.

Si os fijáis, también están en las zonas que las ligas locales son menos interesantes. En la Argentina, las ligas locales, que son los que hablan como nosotros, son muy potentes. En China, las ligas locales son nada.

En Australia, nada. En India, nada. Entonces, ellos tienen unos elementos, digamos, históricos.

Ellos crecen por castigo. ¿Pero nosotros por qué crecemos? Crecemos, entre otras cosas, porque estamos anticipando, por ejemplo, crecemos más que la Bundesliga, que son unos fenómenos, porque estamos trabajando ese catalizador que es el dato. Que consiste en saber ir más abajo, desmenuzando esa materia prima y conocerla hasta el átomo.

No conozco solo la superficie. Conozco el átomo y sé cómo la tengo que tratar. Si quimio o radio. Si dos horas o una hora. Y sin duda van cogidas de la mano. Y es lo que, en mi opinión, nos va a hacer diferentes y nos va a hacer ser, despegarnos de la tercera liga, la que sea la Bundesliga en este caso, y estar más cerca de la primera.

Sin ninguna duda, van de la mano ese crecimiento, que es lo que nos va a llevar a ese crecimiento.

E: Vale, pero eso es súper importante. La correlación la mantenía en una dirección, pero no en la otra. Y ahora, o sea, totalmente. Perfecto. Pues mira, Javier, lo que me quedaría es si te parece comentar conmigo los criterios identificados y las ponderaciones, y ver cuál sería tu valoración cualitativa si consideras que son criterios para medir tanto el activo del dato como los derechos de televisión. No sé si tienes lo que te he mandado delante.

P: ¿Lo compartís o lo comparto yo?

E: Sí, lo comparto.

P: Vamos a ver, porque ahí es donde me he perdido un poco. Vamos a ver qué queremos decir con cada cosa y nos la dictamos.

E: Mira, estos son los seis criterios que yo estoy utilizando como si fueran comunes para establecer la correlación entre los ingresos existentes de los

derechos de televisión y la economía que podría generar el activo del dato, es decir, como modelo de gestión.

Pero que, entre comillas, serían criterios potencialmente similares tanto para un activo como para el otro.

P: A mí, el que me ha dejado un poco, cuando me hablas de rendimiento deportivo, aplicado en el dato, ¿qué queremos decir con eso?

E: Bueno, básicamente, me refiero literalmente a que, en función de tu rendimiento deportivo, tu nivel de monetización de la gestión del dato en su conjunto crece.

P: Vale, lo tengo claro. Y le has dado el máximo, 30%, que es así, porque si no hay éxito, ni por los derechos de televisión, ni por nada. Éxito o...

E: Yo te cuento el caso del Cádiz, que tú lo conoces relativamente, pero, por ejemplo, nosotros tenemos 45 millones de derechos de televisión. Este último año hemos generado unos 15 millones fuera de lo que serían los derechos de televisión.

Gran parte de esos ingresos que vienen derivados, que los puedo suponer por el modelo de gestión, yo ahora mismo tengo una evaluación de que se me pondrían casi en un tercio si nosotros finalmente descendiéramos de categoría, por decirte algo.

P: Correcto.

E: Me iría prácticamente a 5 millones, y estoy trabajando precisamente a que ese escenario tenga un nivel de independencia con la gestión del dato, con otros módulos económicos, pero a día de hoy esa es mi realidad. El primero que yo establezco es el potencial de ingresos. Es decir, yo lo estoy haciendo como un estudio de caso, es decir, oye, ¿cuál es el potencial de ingresos? Que para mí es como el ojo comercial que tú tienes la capacidad para ver hoy.

Otra cosa es lo que seamos capaces de ver mañana, como tú me dices, ¿no? Me dices, oye, pues mañana desarrollamos otra herramienta que nos hace llegar a Indonesia, donde antes no llegábamos porque no eran capaces de instalar simplemente las antenas de conexión. Bueno, hoy, con lo que nosotros estamos visualizando, el potencial de ingresos con el uso del dato, yo lo he situado en una ponderación de un 20%. Yo considero que es el segundo elemento de importancia del tema. No sé cómo lo ves tú.

P: Hombre, lo que está claro es que el rendimiento deportivo lo has situado bien, 30%, ya potencial de ingresos. Un dato que hay cierto es que nosotros, a nivel internacional, la realidad es que hemos crecido un 17%.

Que digamos que eso, a nivel internacional, a nivel de ingresos, de televisión. Entonces, oye, y es lo que se espera que crezcamos en el próximo trienio. Y aquí estás hablando de un 20%, no parece que no tenga lógica lo que estás diciendo. Desde luego que es el segundo, Rafa, está claro. Está claro.

E: A partir de ahí, la audiencia objetivo, es decir, la audiencia objetivo y el engagement de los aficionados, para mí están más o menos en el mismo plano. Es decir, aquí depende muy mucho. Hay una parte de la teoría de la gestión del dato, del nuevo modelo de gestión, que lo que te viene a decir es que aunque el dato es la materia prima, la propiedad de la materia prima te genera un plus añadido en función de cuál sea tu modelo de gestión. Es decir, lo que tú estabas diciendo ahora mismo, es decir, nosotros, la diferencia con la Bundesliga es cómo nosotros estamos gestionando el dato. No hay otra diferencia, es que estamos siendo, con nuestra materia prima, entre comillas, con nuestro petróleo, estamos haciendo un tipo de gasolina que nos hace tener ventajas competitivas sobre otro. Otro coge un petróleo, hace diésel, nosotros estamos haciendo diésel, gasolina, combustible de hidrógeno, en fin, estamos poniendo todos los elementos esenciales. Esa sería un poquito la comparativa.

Entonces, yo he establecido la audiencia objetivo y el engagement de los aficionados como lo que tira realmente de lo que estábamos hablando, de lo que me decías antes de ese crecimiento, que a su vez retroalimenta tanto los derechos de televisión como la monetización de los patrocinios del rendimiento deportivo.

P: Sí, yo lo veo. Además, has desdoblado ahí audiencia y engagement, que no lo mismo. Lo has hecho, que no sé si a lo mejor en un momento determinado podría haber ido, pero tú lo has separado y yo lo veo bien. Vamos a ver, lo que estás diciendo ahí, audiencia y tal, lo veo, de hablar de un 8, un 9, un 10, es que lo veo bien. No me parece ilógico, Rafa. No, me parece aceptable. Y luego, sobre todo, también estoy viendo los dos que quedan. Es que lo estoy comparando siempre con los dos que quedan.

Lo puedo ver con el riesgo y la volatilidad. Ahí le has dejado un margen. Y innovación y crecimiento, luego la innovación y crecimiento, no sé si entiendo lo que quieres decir ahí. Oye, también dependiendo también de tu ambición tecnológica. Oye, eso es básico. Y le das un punto elevado también.

E: A ver, ahí lo que te vengo a decir, para ver si te cuadra, es decir, oye, la tecnología es muy importante. Lo que pasa es que luego hay un tema de time to market, por mi experiencia en la aplicación de la tecnología. Entonces, yo a corto plazo lo que visualizo es que la innovación, o sea, la tecnología que tú seas capaz de aplicar es la que te va a dar el salto cualitativo de verdad. Y eso te lo va a ir dando y aplicando. En realidad, en lo que yo te decía antes, es que soy incapaz de verdad de decir qué peso tiene de forma absoluta. Es decir, porque yo creo que ahí hay mucho margen. Y que depende mucho de tu actitud de gestión. Es decir, oye, en el modelo de gestión, tú verás si miras para adelante, si desarrollas, si haces tecnología, si avanzas, o si te quedas mirando las musarañas y vas en la cola del tren permanentemente.

P: Yo ese lo veo, fíjate, si tú me hubieras puesto ahí 18 y en algún otro sitio tal, tal, tal, es que lo veo tan potente, a mí me pones 15, 17, 18 o hasta 20 de ese y yo te lo compro. Te lo compro porque es que va a ser la diferencia. Es que va a ser la diferencia de las empresas que vayan como un tiro a las que sean pasivas y van a desaparecer. Es que, además, pensar tarde tecnológicamente es estar muerto.

E: Vale, y por ejemplo, y esto me interesa mucho, por tu propio perfil profesional como padre del control económico de la Liga y del desarrollo de la Liga, que al final eres el gran medidor del riesgo de la industria del fútbol en España, el riesgo y la volatilidad, ¿cómo lo ponderas tú?

P: Me parece bien el... darle más sería excedernos un poquito y darle menos sería ser un poco... Está bien, está bien calibrado, Rafa. Para mí está bien.

E: Valórame un poquito cómo ves tú el nivel de riesgo y volatilidad en el mundo, o sea, en términos... ¿Cómo lo estás visualizando?

P: El riesgo y la volatilidad. Riesgos externos, riesgos externos que no tienen nada que ver con lo que tú has puesto ahí, porque ya los hemos identificado con el resto de criterios. Hay una serie de riesgos que, bajo mi punto de vista, están controlados.

Que son temas, otras instituciones que quieren apoderarse de una determinada industria, pero eso no significa que la industria no siguiera. Seguiría de otra manera, ¿vale? Otro riesgo que es, estamos hablando de instituciones privadas. El riesgo de las instituciones, digamos, organizadas, UEFA y FIFA, que también quieren apoderarse, pero se han encontrado, que nos ha venido muy bien, Rafa, se han encontrado con una sentencia que les ha dicho, oiga, no se pueden apoderar las instituciones privadas, pero las

instituciones que dominan esto tienen que seguir una serie de criterios que son objetivos proporcionales, transparentes y proporcionados.

También hemos disminuido el riesgo por ahí. Eso de, te pongo un mundial, en verano, o no puedes ir a viajar, porque lo digo yo, se ha acabado. Por tanto, esos son los riesgos que hay, y los demás riesgos los has identificado.

O sea, ya has dejado la volatilidad para algo que no has identificado ahí. Está identificado en el resto de criterios. La tecnología que te va a dar cómo se consume esa industria, pero que la industria va a seguir.

Seguirá de otra manera. Seguirá en manos de Florentino Pérez, seguirá en manos de UEFA, pero la industria seguirá. No hay la volatilidad.

El riesgo y la volatilidad es de cómo está organizada la industria. Salvo que haya algo, ¿cuál es el riesgo de algo? Que los jóvenes, no se vislumbra eso, en el corto plazo, que los jóvenes digan no voy a consumir el deporte. Eso no está pasando. No está pasando, al revés. Te están diciendo yo quiero deporte, pero lo quiero. Primero, quiero top, quiero contenido top. A mí no me vengas con milongas de mierdas, de mirandés contra no sé qué, pero encima con un taller Martínez ahí, y sin darme estadísticas, y sin decirme cuánto corre no sé quién, y dámelo ya. No digas que después del partido, porque te mando a tomar por saco, y no me cuentes el peñazo. Yo voy a estar viendo, lo quiero muy bueno el producto, y voy a estar viendo varias cosas a la vez, porque me da la gana, porque yo veo varias cosas a la vez, y no lo voy a estar viendo completamente. Además, lo veo desde el móvil, y los jóvenes lo quieren, pero los chavales jóvenes quieren deporte. Lo quieren. Ese sería el riesgo, y no existe.

E: Y la pregunta, y tú que estás tratando día a día, que básicamente con todos los clubes, ¿el riesgo interno de que los clubes no entiendan lo que es una evidencia de que tienen que hacer el desarrollo hacia la gestión del dato?

P: Eso es elevado.

E: ¿Es elevado?

P: Sí. Es elevado. Yo estoy hablando en general. Esa es, de hecho, es la asignatura pendiente, una de las asignaturas pendientes del plan Impulso, en el sentido de empujar la transformación de la mentalidad y de la cultura de los dirigentes. En realidad, en un club, un poco en el Cádiz lo habéis hecho así, ¿no? En realidad, un club tiene que haber un señor que por la mañana se levante pensando en ir al vestuario a hablar con el místico, y un señor que por la mañana se levante a ver cómo, que le importe, exageradamente, que se entere por los periódicos, quién es el entrenador nuevo del club. Porque

si no, eso es lo que estamos empujando nosotros, porque uno está en el corto plazo, y otro está en el medio y largo plazo.

Ya no pueden ir juntos, eso se acabó. Porque el medio y largo plazo antes era a ratos. Ahora ya el medio y largo plazo, como no te subas a ese autobús, a ese tren, estás muerto.

Entonces, esa mentalidad es la que estamos intentando cambiar a los clubes, que aún en mi opinión, modesta opinión, nos queda mucho que trabajar para decir, oye tío, que está muy bien el entrenamiento, y también darle herramientas, ¿no? Como hacer nosotros hacer que esto se acelere, que la gente diga, hostia, no quiero perder competitividad, me estoy fijando en el corto plazo, metiendo a gente en redes sociales, ecosistemas, y tal... esa es nuestra pelea.

E: Perfecto Javier, termino con hacerte la pregunta, ¿consideras que hay algún criterio más que sea muy grueso, que me haya olvidado?

P: Yo me parece que has dado, Rafa, que has dado, has hablado del rendimiento deportivo, el potencial de ingresos, la audiencia y el engagement, y la innovación, o sea, más... Me parece bien.

E: Pues Javier, yo con esto y salvo que quisieras hacer una reflexión final de algo más, muchísimas gracias. Lo has demostrado, sin ninguna duda eres el padre del control económico y de gran parte del crecimiento que está teniendo esta industria Agradecerte que me hayas dedicado este rato y este tiempo.

ANEXO 6: Comparativo audiencias TV y RRSS



COMPARATIVO AUDIENCIAS TV Y RRSS

1 de julio de 2021 a 19 de febrero de 2024

2021/22



Televisión nacional

Audiencia promedio por temporada



Audiencia promedio por Tipo Cadena / Cadena



Detalle audiencia por partido

Temp.	Joc.	Loc.	Local	Vis.	Visitante	Día	Día Sem.	Hora	Audiencia	Contactos	Canal
2021-2022	18		Real Madrid		Cádiz CF	2021-12-19	Domingo	21:00	922.890	1.479.966	MOVISTAR LALIGA
2021-2022	32		FC Barcelona		Cádiz CF	2022-04-18	Lunes	21:00	906.035	1.475.891	LALIGA por M1
2021-2022	6		Cádiz CF		FC Barcelona	2021-09-23	Jueves	22:00	848.428	1.361.950	MOVISTAR LALIGA
2021-2022	13		Athletic Club		Cádiz CF	2021-11-05	Viernes	21:00	693.687	1.986.915	GOL
2021-2022	25		Granada CF		Cádiz CF	2022-02-28	Lunes	21:00	551.597	1.940.979	GOL
Total									11.240.918	29.966.970	

2021/22



Televisión nacional



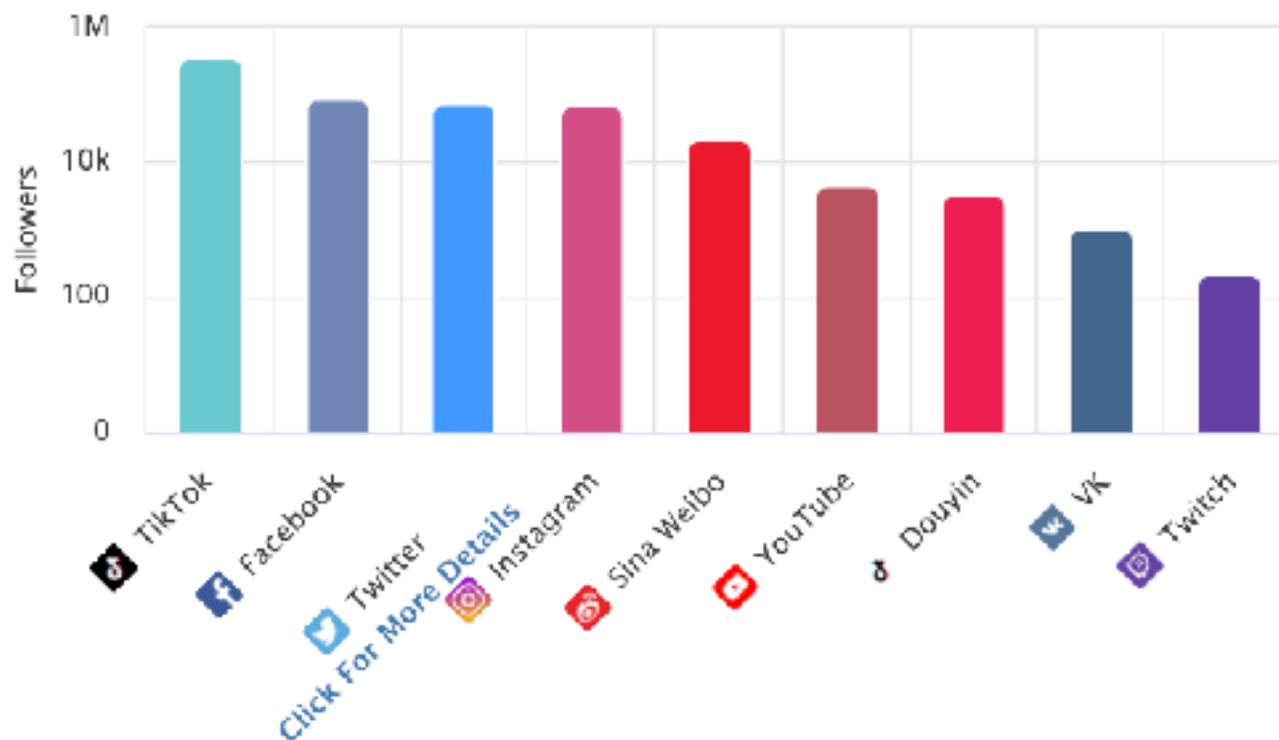
2021/22



Evolución RRSS

Followers Growth

601.2K (gained between Jul 1, 2021 and Jun 30, 2022)



2022/23

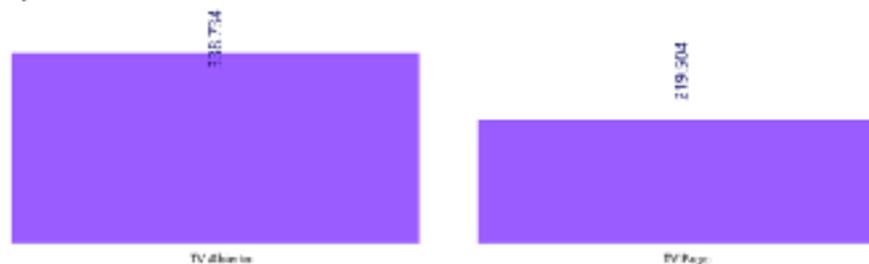


Televisión nacional

Audiencia promedio por temporada



Audiencia promedio por Tipo Cadena / Cadena



Detalle audiencia por partido

Temp.	Jor.	Loc.	Local	Vis.	Visitante	Día	Día Sem.	Hora	Audiencia	Contactos	Canal
2022-2023	22		FC Barcelona		Cádiz CF	2023-02-19	Domingo	21:00	841.997	1.363.442	LALIGATV por M+
2022-2023	14		Real Madrid		Cádiz CF	2022-11-10	Jueves	21:30	806.067	1.404.243	DAZN LaLiga
2022-2023	29		Cádiz CF		Real Madrid	2023-04-15	Sábado	21:00	798.992	1.215.232	LALIGATV por M+
2022-2023	5		Cádiz CF		FC Barcelona	2022-09-10	Sábado	18:30	524.497	1.075.477	LALIGA por M+
2022-2023	20		Athletic Club		Cádiz CF	2023-02-03	Viernes	21:00	459.819	1.512.159	GOL PLAY
Total									10.492.783	27.355.379	

2022/23



Televisión nacional



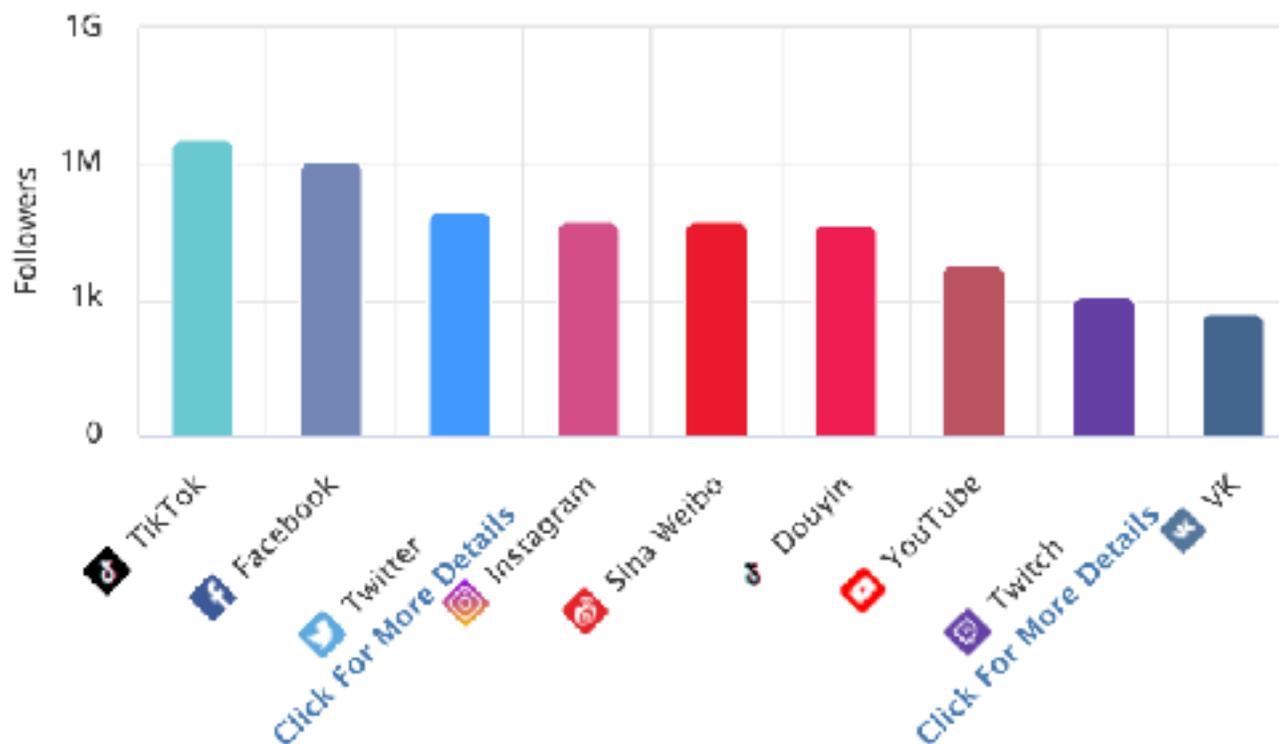
2021/22



Evolución RRSS

Followers Growth

4.8M (gained between Jul 1, 2022 and Jun 30, 2023)



2023/24

Televisión nacional

Audiencia promedio por temporada



Audiencia promedio por Tipo Cadena / Cadena



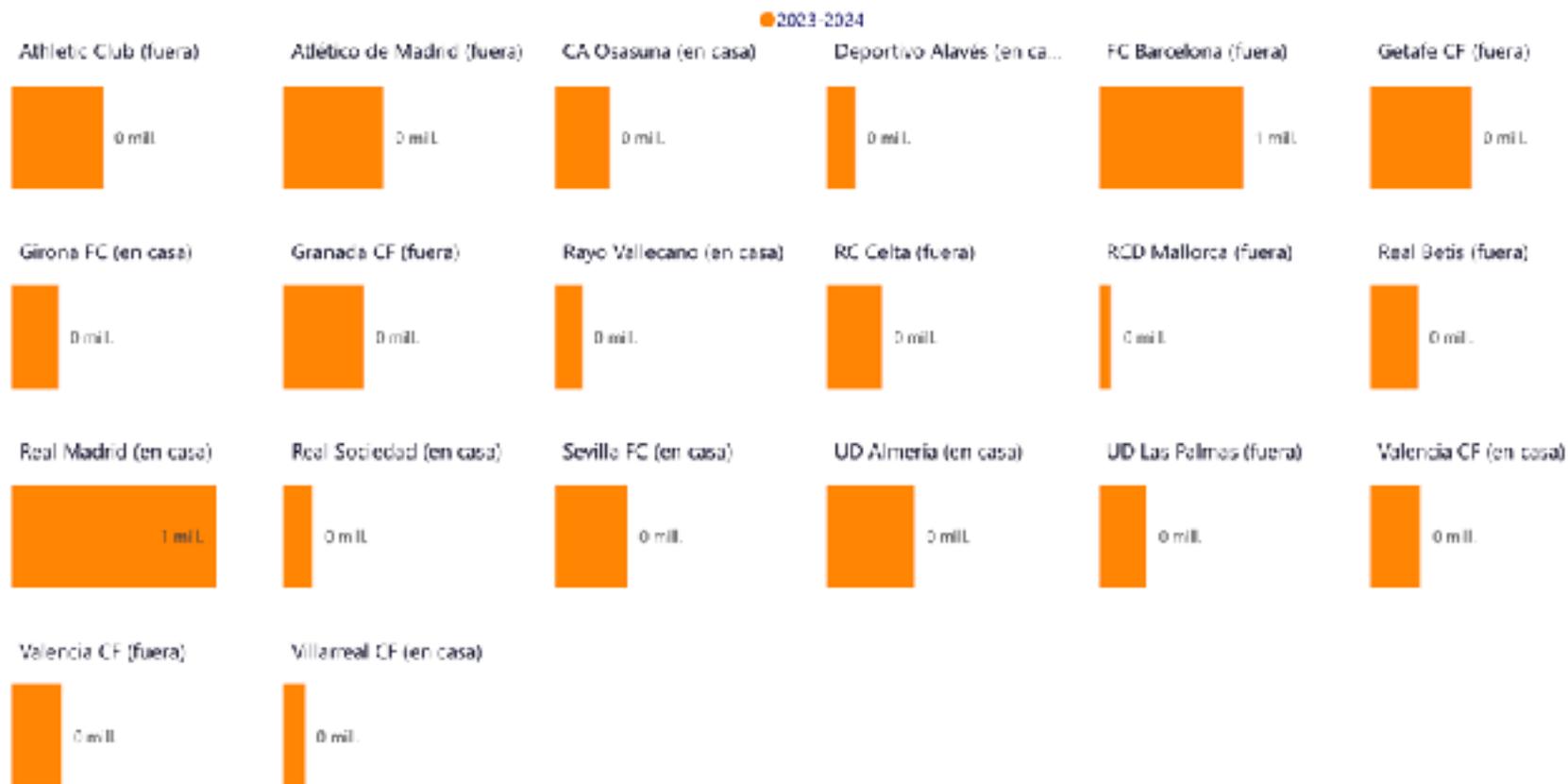
Detalle audiencia por partido

Temp	Jor	Loc	Local	Vis.	Visitante	Día	Día Sem	Hora	Audiencia	Contactos	Canal
2023-2024	14		Cádiz CF		Real Madrid	2023-11-25	Domingo	18:30	835.133	1.292.278	LAUGA TV por M+
2023-2024	2		FC Barcelona		Cádiz CF	2023-08-20	Domingo	19:30	533.551	846.570	LAUGA TV por M+
2023-2024	8		Atlético de Madrid		Cádiz CF	2023-10-01	Domingo	21:00	409.521	767.916	DAZN LaLiga
2023-2024	12		Getafe CF		Cádiz CF	2023-11-05	Lunes	21:00	330.145	1.205.157	GOL PLAY
2023-2024	5		Athletic Club		Cádiz CF	2023-09-16	Sábado	14:00	302.430	899.594	GOL PLAY
Total									5.589.498	13.787.743	

2023/24



Televisión nacional



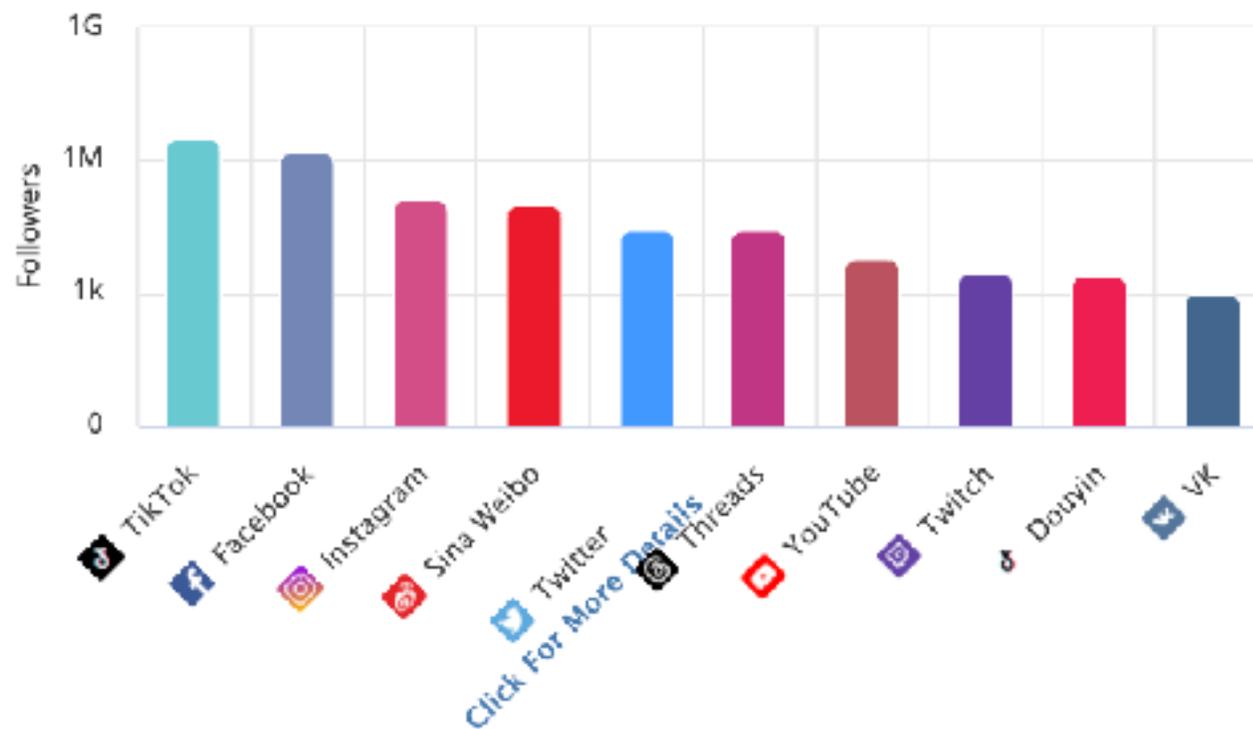
2021/22



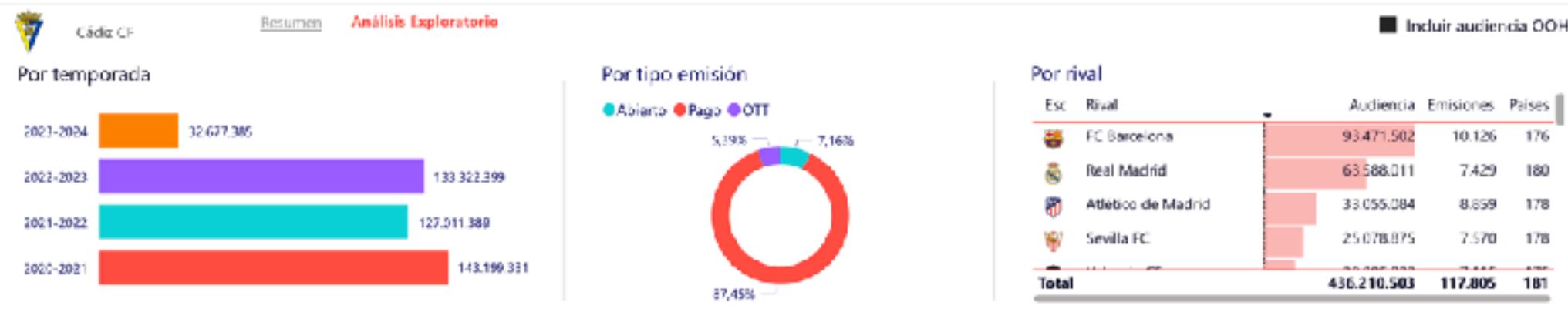
Evolución RRSS

Followers Growth

4.8M (gained between Jul 1, 2023 and Feb 19, 2024)



Televisión internacional



2021/24

Televisión internacional

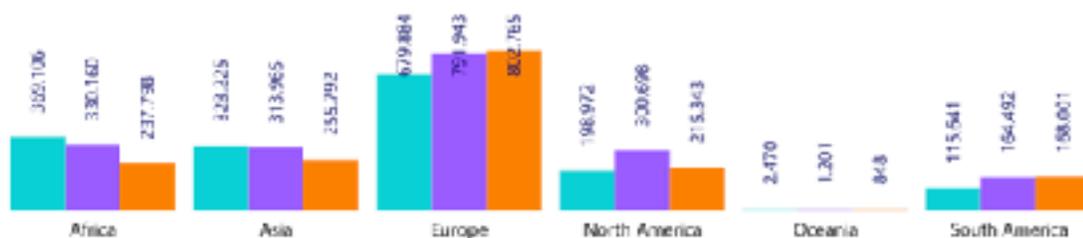
Audiencia acumulada hasta jornada



Audiencia promedio por temporada



Audiencia promedio por continente/país



Audiencia por rival y temporada



Detalle audiencia por partido

Temp.	Jor.	Loc.	Local	Vis.	Visitante	Día	Día Sem.	Hora	Audiencia	Emissiones	P [®]
2021-2022	J32		FC Barcelona		Cádiz CF	2022-04-18	Lunes	21:00	7.090.622	1.095	
2022-2023	J22		FC Barcelona		Cádiz CF	2023-02-19	Domingo	21:00	6.503.245	2.322	
2023-2024	J02		FC Barcelona		Cádiz CF	2023-08-20	Domingo	19:30	6.410.567	1.515	
2021-2022	J06		Cádiz CF		FC Barcelona	2021-09-23	Jueves	22:00	6.236.254	1.267	
2022-2023	J05		Cádiz CF		FC Barcelona	2022-09-10	Sábado	18:30	5.748.042	1.418	
Total									154.841.287	87.306	

