

Módulo 2. Estrategias de venta de entradas - Utilidad vs. maximización de ganancias

Unidad 2.1

Antes de adentrarnos en el tema de la utilidad vs. la maximización de ganancias, lo primero que haremos es explicar qué significan estos dos conceptos.

Más adelante en este módulo, investigaremos las decisiones que deben tomar estas organizaciones deportivas entre la utilidad y la maximización de ganancias. Esto incluirá debates sobre el impacto de estas decisiones, los factores que pueden influir en ellas y el concepto de maximización de victorias. Finalmente, haremos un análisis detallado de lo que esto significa para las organizaciones deportivas y su política de venta de entradas. En primer lugar, presentaremos los conceptos de utilidad y maximización de ganancias en entornos empresariales "normales".

2.1.1 Utilidad vs. maximización de ganancias

Los dos conceptos que investigaremos en esta sección son la maximización de utilidades y la maximización de ganancias.

Se asume que la maximización de ganancias es el objetivo final de todos los gerentes en las empresas que trabajan. Su objetivo es lograr la mayor ganancia posible para la empresa mediante la venta de un bien o servicio; los ingresos obtenidos por la empresa están en el punto más alto en relación con el costo total.

Primero, es importante recapitular. Debemos recordar que la ganancia = ingresos - costo, como principio básico. Los ingresos están compuestos por todo el dinero que una organización obtiene de sus actividades comerciales (por ejemplo, la venta de bienes y servicios).

Los costos normalmente se dividen en dos grupos: costos fijos y costos variables. Los costos fijos no cambian con el nivel de producción de una empresa. Incluyen cosas como salarios, alquiler de instalaciones o pagos de seguros. Los costos variables, por otro lado, cambian con el nivel de producción de una organización. Estos pueden incluir materia prima, comisiones o salarios.

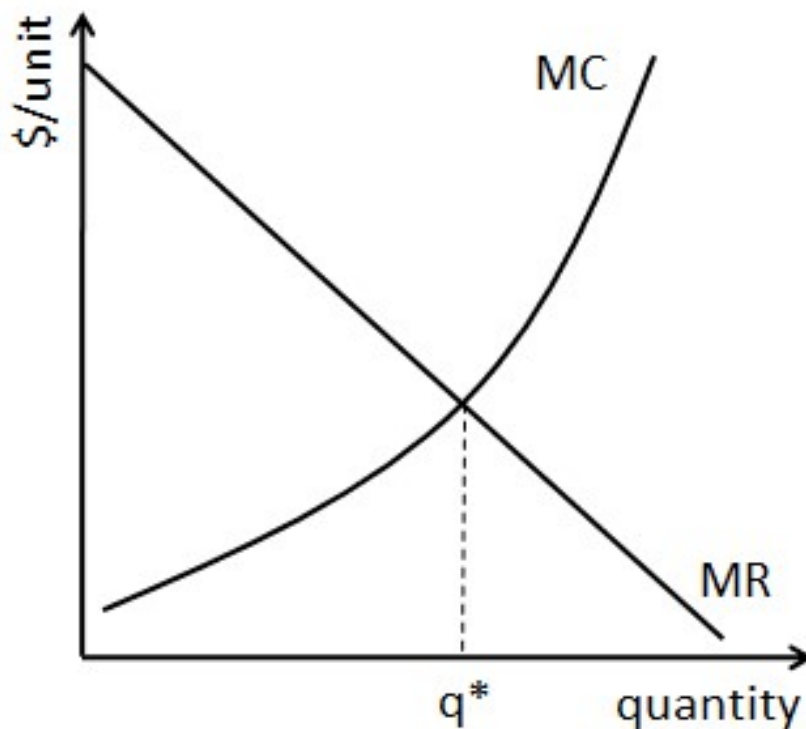
Tal vez hayas notado que los salarios han aparecido dos veces, tanto como costo fijo como costo variable. Los salarios pueden ser ambos: como costo fijo, permanecen iguales para los empleados incluso al 0% de tasa de producción, y la organización no puede deshacerse de



ellos a corto plazo. También pueden ser un costo variable, ya que una organización puede contratar empleados con un contrato temporal para ayudar con una mayor producción.

A partir de aquí, podemos comenzar a comprender la maximización de ganancias. El gráfico en la figura 1 muestra el concepto básico de maximización de ganancias.

Figura 1. Maximización de ganancias



Fuente: Beggs, 2017.

unit	unidad
quantity	cantidad

Si todas las cosas son iguales dentro de un mercado en el que opera una empresa, como se muestra en este gráfico, entonces por cada unidad adicional de producción que la empresa produce, se obtendrán más ingresos. Si bien los ingresos marginales (IM) disminuirán para cada unidad adicional, los ingresos seguirán aumentando a una tasa mayor que el costo, lo que resultará en ganancias adicionales para la organización. Sin embargo, este aumento en las ganancias solo continuará hasta cierto nivel de producción. Cuando la cantidad producida aumenta por encima de cierto punto, el costo marginal (CM) aumentará a una tasa mayor que el IM.

Como se muestra en la figura 2, cuando las líneas de ingreso marginal (IM) y costo marginal (CM) se cruzan, hay un punto en el que IM y CM son iguales: el punto de



maximización de ganancias, indicado en este gráfico en particular por q^* . Aquí es donde la organización obtendrá la mayor ganancia.

La figura anterior muestra cómo IM y CM pueden operar cuando una industria está dentro de la "competencia perfecta". Por supuesto, el mundo real no funciona así, y existen muchos otros gráficos que detallan el impacto en IM, CM y otros factores debido a diferentes situaciones dentro de los mercados. Por ejemplo, una organización que opera en un monopolio tendrá una curva muy diferente debido a la falta de competencia.

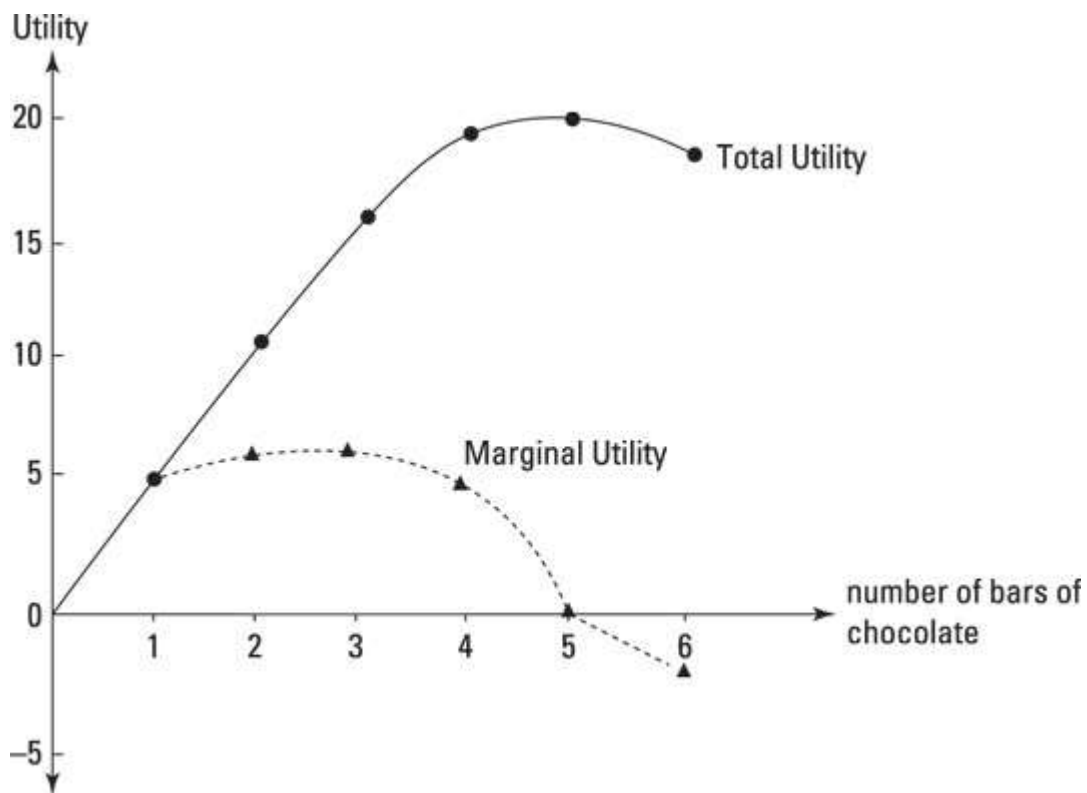
Sin embargo, estos gráficos pueden no brindarnos una visión lo suficientemente detallada de lo que podría ocurrir si adoptáramos una estrategia de maximización de ganancias. Los mercados no operan en el vacío, y una acción de una empresa sin duda provocará la respuesta de otras dentro de ese mercado en particular. Una complicación adicional es que podría ser difícil conocer la razón exacta de un cambio en la demanda. Si bien una empresa puede sospechar que se debe a cambios en su precio, puede estar relacionado con algo ajeno a las acciones de la empresa y causado por otro factor fuera de su influencia.

En comparación, la maximización de la utilidad es la teoría de que tanto las empresas como los clientes buscarán alcanzar la mayor satisfacción de sus decisiones económicas. El nivel de satisfacción obtenido de una compra individual se llama utilidad marginal. Esto puede aumentar o disminuir, pero siempre el comprador intentará maximizarla.

También debemos considerar la ley de la utilidad marginal decreciente. La utilidad marginal decreciente es el concepto de la disminución de la satisfacción que se obtiene de la compra de cada unidad adicional. Podemos comprar un producto, una barra de chocolate, por ejemplo, y disfrutarlo. Sin embargo, a medida que compramos más, la satisfacción disminuye (¡y en realidad es probable que nos enfermemos!). Este proceso también puede verse afectado por la cantidad de unidades que ya tenemos de un producto. Si tienes poco o nada de un producto en particular, es probable que obtengas un buen nivel de satisfacción al comprar una unidad. Sin embargo, si un consumidor tiene una gran cantidad de un producto en particular, por ejemplo, un galpón lleno de automóviles es poco probable que obtenga mucha utilidad de una compra adicional. Estas ideas se detallan en la figura 2 a continuación.



Figura 2. Utilidad marginal



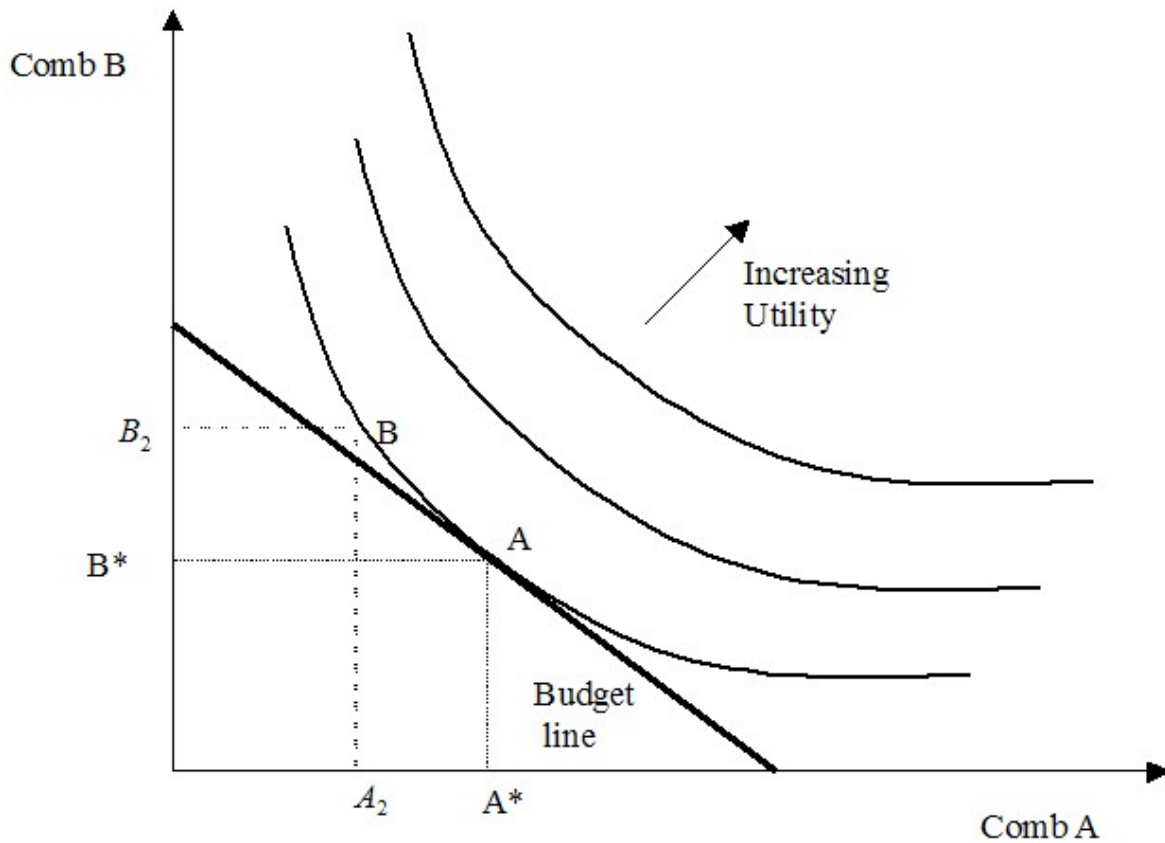
Fuente: Pepall, Antonioni y Rashid, 2016.

Utility	Utilidad
Total utility	Utilidad total
Marginal utility	Utilidad Marginal
Number of bars of chocolate	Cantidad de barras de chocolate

A partir de esta figura, podemos ver que, aunque la utilidad total, es decir, la cantidad total de utilidad que los consumidores obtienen de su compra sigue aumentando, la utilidad marginal disminuye significativamente. En última instancia, si un producto no proporciona utilidad al consumidor, dejará de comprarlo o usarlo. Claramente, es del interés de las organizaciones asegurarse de que la satisfacción de los productos o servicios se mantenga lo más alta posible. Las organizaciones pueden lograr esto a través de varios métodos de marketing para así comunicar nuevas características o descuentos que puedan mantener esta utilidad. Podemos mostrar esto mediante el uso de curvas de

indiferencia, destacadas en la figura 3. Los bienes se representan en los ejes, y en este caso se etiquetan como "Bien Y" y "Bien X". Cualquier combinación de estos bienes que se encuentre a lo largo de estas curvas, I1, I2 e I3, proporcionará al consumidor la misma función de utilidad.

Figura 3. Curvas de indiferencia



Fuente: García, 2005.

Comb B	Combinación B
Increasing utility	Aumento de la utilidad
Budget line	Línea de presupuesto
Comb A	Combinación A

Por supuesto, también debemos recordar que solo tenemos una cantidad limitada para gastar, sin importar cuán ricos seamos. Por lo tanto, como consumidores, buscaremos



comprar productos que nos ofrezcan la mejor utilidad por el precio que podemos pagar. Podemos ilustrar esta restricción con la adición de la línea de presupuesto azul en la figura 3. Todo lo que está por debajo de la línea es asequible para el consumidor, mientras que todo lo que está por encima no lo es.

Si bien la línea más a la derecha, I3, que proporciona esta combinación de Bien Y y Bien X, brindará la mayor utilidad al consumidor, están limitados por su capacidad económica pudiendo pagar solo el punto I2. El consumidor también puede permitirse el bien I1, pero esto le brinda un nivel más bajo de satisfacción y, por lo tanto, no lo considera.

El consumidor puede beneficiarse de un cambio en el precio de los bienes. Si el precio de uno de los bienes disminuye, los consumidores pueden disfrutar de un poder adquisitivo extra con las curvas moviéndose hacia abajo y así, gastar ese dinero en otros productos. Sin embargo, si los precios aumentan, la línea de presupuesto se moverá hacia abajo en el eje, y los consumidores descubrirán que pueden comprar menos.

A medida que nos adentramos en estos problemas dentro del deporte, intentemos enfocarnos en esta industria. Podríamos ver gráficos similares cuando consideramos las opciones disponibles para los fanáticos de los equipos deportivos cuando consideran la compra de entradas o productos. En la siguiente sección, hablaremos de si es probable o no que veamos, no solo un comportamiento similar de los consumidores y las organizaciones en el campo del deporte, sino también cuáles son los factores motivadores.

Maximización de la utilidad vs. Maximización de ganancias en el deporte.

Después de abordar los conceptos de maximización de utilidad y maximización de ganancias en lo que podríamos llamar negocios "normales", pasamos ahora a aquellas empresas que operan dentro del sector deportivo. No solo se trata de las diferencias que se observan en los negocios deportivos, sino también del desarrollo constante de la industria. Este cambio de ética ha llevado a un conflicto directo con el pensamiento empresarial típico, causando problemas tanto para quienes dirigen los clubes como para el propio deporte.

El negocio del deporte

Existe la sensación de que la comercialización del deporte, que comenzó a tener un gran impacto en el siglo XX y se aceleró significativamente en el siglo XXI, ha socavado los valores y la ética anteriores en los que se fundó originalmente. Las actividades de ocio, que antes se realizaban principalmente por disfrute y diversión, se han convertido en operaciones enfocadas en los negocios (Stewart y Smith, 1999).

Como resultado, no pasó mucho tiempo antes de que algunas de las prácticas comerciales que hemos discutido en la sección anterior comenzaran a observarse en el mundo del deporte (Stewart y Smith, 1999). Según informan los autores, en el pasado, los clubes y las organizaciones solo se preocupaban por ganar y estar en la cima de la



competencia. Sin embargo, los cambios en cuanto a la comercialización y profesionalización de los jugadores, entrenadores, directores y el juego en general han llevado a que estos clubes y organizaciones adopten un enfoque más centrado en los negocios (Stewart y Smith, 1999).

A pesar de que estas prácticas comerciales son ahora comunes en todos los niveles del deporte, y, por lo tanto, algunos estudios sugieren que las organizaciones deportivas deberían ser tratadas exclusivamente como "empresas normales", todavía existe desacuerdo al respecto.

Por ejemplo, *Farquhar et al.* sugieren que los mercados en los que operan estas organizaciones no pueden considerarse similares a otros mercados comerciales, ya que requieren un nivel de cooperación que no se observa en los mercados comerciales típicos (Farquhar, Machold y Ahmed, 2005).

Aunque las organizaciones deportivas se comportan como empresas típicas en el sentido de que compiten entre sí, no pueden considerarse de la misma manera. Las organizaciones deportivas dependen unas de otras para generar ingresos; los partidos entre equipos que compiten atraerán a muchos más clientes que un enfrentamiento desperejo.

Además, la conexión entre la organización deportiva y sus clientes, los fanáticos, es fuerte y se basa en la emoción y la tradición, y como resultado, su comportamiento a veces puede ser irracional (Stewart y Smith, 1999). Los clientes, en este caso los fanáticos, no responden de la misma manera en la que lo harían al tratar con un bien y una empresa normal. Incluso después de resultados negativos, algunos fanáticos siguen siendo fieles a su equipo y continúan comprando entradas, merchandising y otros productos. Sin embargo, esto no significa que todas las organizaciones deportivas, propietarios, competencias y lugares sean iguales. Hay enfoques diferentes dentro de la misma industria.

Maximización de la victoria en el deporte

Basado en el modelo de maximización de utilidad de Sloane (1971), el modelo de maximización de la victoria, desarrollado por Késenne (2000), sostiene que un club gastará dinero en elementos que maximicen su capacidad de ganar el mayor número de partidos posible. Los maximizadores de victorias, como sugiere el nombre, operan con el objetivo de ganar la mayor cantidad de partidos posible y, por lo tanto, terminar en la posición más alta en la competencia en la que operan (Késenne y Pauwels, 2006).

Incluso si los equipos siguen este modelo, no pueden ignorar completamente el beneficio. Al buscar victorias, las organizaciones deportivas a menudo gastan más de lo que generan en ingresos. Como era de esperar, esto ha llevado a que algunas de estas organizaciones se excedan financieramente y tengan que reconstruirse, algunas de manera bastante significativa. Tomemos el ejemplo del Portsmouth FC, un equipo de la



Premier League inglesa que ganó la competencia de la copa nacional en 2008. Habían llegado a la Premier League después de una importante inversión de capital por parte de los propietarios del club, y durante su tiempo en la máxima categoría nuevamente dependieron de los propietarios, quienes proporcionaron grandes sumas de dinero a varios agentes para fichar talento de alto nivel. La llegada de talento permitió que Portsmouth se convirtiera en un equipo establecido de la Premier League y jugara contra algunos de los nombres más grandes del fútbol mundial en competiciones europeas. Las cosas comenzaron a desmoronarse en la temporada 2009/10, ya que los salarios dejaron de pagarse durante meses y se descubrió que el club estaba endeudado en cientos de millones de libras. Este nivel de deuda derivó en la necesidad de administración y en una deducción de puntos para el club. En los años siguientes, el club fue relegado tres veces y jugó en la cuarta división (Callow, 2010). En cierto punto, Portsmouth y sus fanáticos tuvieron la suerte de que el club sobreviviera y mantuviera su estatus profesional, ya que muchos no lo lograron. En 2019, el Bury FC, un club ubicado en las afueras de Manchester, logró ascender de la cuarta a la tercera categoría, pero fue expulsado de la liga debido a problemas financieros en la temporada siguiente y aún no ha resurgido (Freeman, 2020).

Aunque el objetivo del equipo es ganar tantos partidos como sea posible, puede que no sea de interés ganar constantemente. El modelo sugiere que una liga poco competitiva puede hacer que las ganancias disminuyan. Que un equipo domine una liga o su competencia perjudica más la asistencia que lo que la hace crecer (Sloane, 1971). Los resultados que son muy predecibles no atraen a grandes multitudes y, con el tiempo, debilitarán tanto a los equipos como a las competiciones en las que juegan. Pero, por otro lado, la incertidumbre del resultado no es la única razón por la que las personas gastan su dinero y ven los partidos de un club. Como afirman Haugen y Vik: "Después de todo, si el único objetivo fuera hacer que todos los contendientes deportivos fueran igual de buenos, podríamos simplemente sustituir todos los deportes por lanzamiento de monedas" (Haugen y Vik, 2020, p. 3).

Sin embargo, las ligas mismas pueden operar de manera diferente a sus clubes miembros. Goddard y Sloane (2005) afirman que "la liga como entidad no tiene interés en el número total de victorias de cada equipo, ya que cada victoria dentro de la liga también es una derrota para uno de sus equipos" (p. 5). Por lo tanto, incluso si las organizaciones dentro de la estructura de la liga se preocupan más por la utilidad que por la ganancia, sus deseos pueden no ser coincidentes con los de su propia competencia.

Diferentes enfoques dentro del deporte

Los propietarios de los clubes que desean maximizar las ganancias, como mencionamos anteriormente, buscarán lograr la mayor diferencia entre los ingresos totales y los costos totales. Su objetivo es lograr esto, de la misma manera que lo hacen las empresas "normales", manteniendo los gastos de la organización deportiva bajos mientras que intentan generar la mayor cantidad de ingresos posible. Aquellas organizaciones



deportivas preocupadas por la utilidad buscarán tomar decisiones que maximicen la utilidad de los propietarios, la organización y sus fanáticos.

No todas las organizaciones deportivas abordan los conceptos de ganancia y utilidad de la misma manera y esto se debe a diversas razones. Por lo general, es una combinación de factores, que incluyen, entre otros, los deseos de los propietarios, el mercado en el que opera el club y la capacidad de otros equipos en la liga para trabajar de manera similar. Las ligas y la forma en que operan pueden verse afectadas por el lugar en el que se llevan a cabo.

La literatura en esta área se divide entre el modelo estadounidense y el europeo. Prinz destaca que "en la economía del deporte, la visión aceptada es que las ligas estadounidenses se caracterizan por la maximización de las ganancias, mientras que la maximización de la utilidad, definida como la maximización del porcentaje de victorias de los equipos, es el objetivo principal de los equipos en las ligas de fútbol europeas" (Prinz, 2019, p. 1).

Los equipos deportivos estadounidenses se consideran maximizadores de ganancias debido a que rara vez sufren pérdidas, independientemente del resultado del rendimiento. La tasa de retorno de las inversiones para los accionistas o propietarios es constante. En cambio, Sloane (1971) consideraba que los clubes de fútbol europeos y australianos eran maximizadores de utilidad que se preocupaban no solo por el rendimiento financiero, sino también por otros factores como el éxito deportivo y la salud de la liga. La evidencia de esto fue proporcionada por Késenne y Pauwels (2006), quienes señalaron que muchos equipos de fútbol europeos habían estado operando con pérdidas significativas durante varios años.

Hay varias razones para estos diferentes enfoques. En primer lugar, está Sloane, quien señala las diferencias en la historia de los deportes en diferentes países. La composición de los equipos, clubes y organizaciones deportivas europeas se basa en ideales amateur. Están desarrollados como organizaciones que inicialmente no se preocupaban por las ganancias, sino por ganar partidos contra otras organizaciones.

Además, la falta de descensos juega un papel significativo en la forma en que operan los equipos. Esto se debe a la naturaleza de las ligas en las que participan estos clubes y organizaciones, que, a diferencia de las ligas norteamericanas, contienen ascensos y descensos. Los clubes, por lo tanto, tienen el deseo de ganar partidos, no solo por la utilidad, sino para obtener ascensos a competiciones superiores o evitar las ligas inferiores. Si los equipos descienden, sin duda sufrirán pérdidas financieras. Por ejemplo, los premios en dinero, las entradas y los patrocinios disminuirán a medida que los equipos se muevan a ligas inferiores. Por lo tanto, los clubes en estas competiciones abiertas se centrarán en la maximización de la utilidad, ya que, si una organización busca exclusivamente maximizar las ganancias, es probable que enfrente un descenso que las perjudique (Grecomoro, 2021). Sin descensos y con acceso continuo a la misma



competición, las organizaciones con sede en América del Norte tienen cierta capacidad para centrarse en la maximización de las ganancias.

¿Pero cómo sabemos qué enfoque está utilizando un equipo? Goddard y Sloane (2005) sugieren que existen varias formas de evaluar qué enfoque podría estar siguiendo un club u organización deportiva, las cuales se destacan en la Tabla 1.

Tabla 1. Formas de evaluar qué enfoque podría estar siguiendo un club u organización deportiva.

Número	Método
1	Pérdidas a largo plazo
2	Pago excesivo a jugadores
3	Plantilla excesivamente grande
4	Estadio demasiado grande
5	Precios de entradas por debajo del costo marginal

Fuente: Goddard y Sloane, 2005.

En primer lugar, la aceptación de pérdidas a largo plazo. Esto es común en clubes que maximizan la utilidad, como los que se encuentran en Europa. Si estos equipos se centraran en maximizar las ganancias, las pérdidas serían inconsistentes con este enfoque.

El pago excesivo a jugadores por encima de su valor de mercado también es incompatible con una postura de maximización de ganancias, donde los jugadores se pagan de acuerdo con sus ingresos marginales. Puede parecer raro que los jugadores sean sobrevalorados, pero recuerda que no estamos operando en el vacío y que otros factores, como las necesidades del club comprador y vendedor, deben tenerse en cuenta.

En tercer lugar, contratar una plantilla más grande de lo necesario, en este caso definido como "pagar un salario más alto al último jugador fichado que la contribución esperada de ese jugador a los ingresos futuros del equipo" (Goddard y Sloane, 2005, p. 4), también iría en contra de un enfoque de maximización de las ganancias. Al igual que mencionamos anteriormente, también se deben tener en cuenta los factores externos que afectan a la industria del deporte.

Tener un estadio demasiado grande también es incompatible con un enfoque de maximización de ganancias. Esto ocurre cuando un equipo u organización no puede llenar su estadio con suficientes espectadores que pagan entrada. Por lo tanto, la organización que juega en ese estadio no tendrá los ingresos marginales disponibles para cubrir el costo de este.

Por último, cobrar precios de entradas por debajo del costo marginal de sacarlas a la venta es incompatible con la maximización de ganancias. Incluso la NFL trabaja con los medios de comunicación locales para organizar bloqueos de medios con el fin de



fomentar la venta de entradas en los estadios. Hablaremos sobre lo relacionado con la venta de entradas en las siguientes secciones. Para concluir, debemos saber que en el deporte moderno el comportamiento mostrado no siempre es lógico.

Muchos de estos elementos sugeridos por Goddard y Sloane proporcionarían más evidencia de que los clubes europeos no maximizan las ganancias. Sin embargo, esta opinión popular puede estar cambiando.

Los clubes ingleses, y posteriormente algunos europeos, fueron adquiridos por accionistas y grupos de propiedad privada, descartando sus anteriores estructuras democráticas de propiedad múltiple. Tradicionalmente, se podría sospechar que estos nuevos propietarios tienen como objetivo maximizar las ganancias y obtener un retorno de las inversiones y dividendos regulares. Sin embargo, esto no es suficiente para sugerir un cambio en el enfoque. Como señalaron Leach y Szymanski (2015), la lista inicial de accionistas en un club normalmente habría incluido a aquellos apasionados o quienes estaban realmente involucrados en el club. En este caso, esos individuos o grupos simplemente deseaban que sus clubes operaran con una base financiera más sólida, pero que continuaran buscando la maximización de la utilidad.

¿Qué le hacen estos enfoques a la competencia en la que juegan los equipos y a los demás clubes en ese entorno? ¿Acaso ocasionan que las ligas y sus clubes se enfrenten? Lo veremos en la siguiente subsección.

Regulaciones de la liga: impacto en la estrategia

Las ligas y otras competiciones deportivas de todo el mundo han buscado proteger su "integridad" a través de numerosas medidas que limiten el poder de las organizaciones deportivas participantes. En un esfuerzo por hacer que las ligas sean más financieramente viables y competitivas, varios organismos rectores del deporte han implementado límites salariales. Estos limitan los salarios de los jugadores en un deporte a un cierto nivel, y tienen un impacto en los maximizadores de ganancias y de victorias de diferentes maneras. Si bien son relativamente comunes en las ligas deportivas estadounidenses, no lo son en Europa y en otros territorios donde la maximización de la victoria se considera el objetivo final. Sin embargo, se ha generado un debate sobre su utilidad después de una mala gestión por parte de equipos y ligas.

La Premiership de Rugby de Inglaterra es la principal competición de rugby en el país y una de las principales del mundo. Tras la profesionalización a principios de la década de 1990 y la desaparición de varios clubes destacados debido a una mala gestión financiera, ya que los propietarios se centraron en métodos extremos de maximización de la utilidad y la victoria en sus clubes, el comité organizador introdujo el límite salarial. Lo que los motivó a hacerlo fue lo siguiente (Premiership Rugby, 2022):

- Garantizar la viabilidad financiera de todos los clubes y de la competencia de la Gallagher Premiership Rugby.



- Controlar las presiones inflacionarias en los costos de los clubes.
- Proporcionar una competencia justa para los clubes.
- Asegurar una buena competencia en la Gallagher Premiership.
- Permitir que los clubes participen en competiciones europeas.

Como se mencionó anteriormente, los límites salariales afectan de diferentes maneras a las organizaciones que persiguen diferentes objetivos. Por ejemplo, los maximizadores de ganancias pueden gastar cerca del mínimo del límite salarial para maximizar la brecha entre sus ingresos y costos. Por otro lado, los maximizadores de victorias pueden gastar hasta el límite máximo de su salario para aumentar sus posibilidades de contratar el talento que necesitan para las victorias que anhelan.

Se espera que los clubes que operan en competiciones con límites salariales cumplan con estas regulaciones, y que cualquier desviación de los límites aceptados se trate de manera severa. Uno de los equipos más exitosos en la actualidad, Saracens, fue encontrado culpable de infringir las regulaciones del límite salarial durante varias temporadas. El club recibió una multa alta y una deducción importante de puntos, lo que resultó en su descenso a la competición de segundo nivel y en una prohibición efectiva de la competición europea.

Al tener un límite salarial, los clubes se ven obligados a ahorrar dinero que se puede utilizar para enfrentar cualquier dificultad financiera que pueda surgir y así asegurarse de que el club no quiebre. Como consecuencia, la liga en la que participan se ve fortalecida. Sin embargo, si bien esto destaca que los límites salariales son beneficiosos para las organizaciones deportivas, ¿son beneficiosos para los fanáticos? Las conclusiones extraídas del trabajo de Késenne y Pauwels abordan esto de la siguiente manera:

los clubes que maximizan las victorias no solo contratan más talentos, sino que también cobran precios de entradas más altos que los clubes que maximizan las ganancias. Otro hallazgo es que los salarios más altos de los jugadores no se traducen en precios de entradas más altos, sino en precios óptimos de entradas más bajos. Imponer un límite salarial reducirá el precio de las entradas de los clubes de mercados grandes, pero aumentará el precio de las entradas de los clubes de mercados pequeños. (Késenne y Pauwels, 2006, p. 16).

¿Qué significa la maximización de las ganancias, la utilidad y la victoria para las prácticas de venta de entradas en el deporte y para los consumidores que las compran?

Venta de entradas: maximización de utilidad vs. maximización de ganancias.



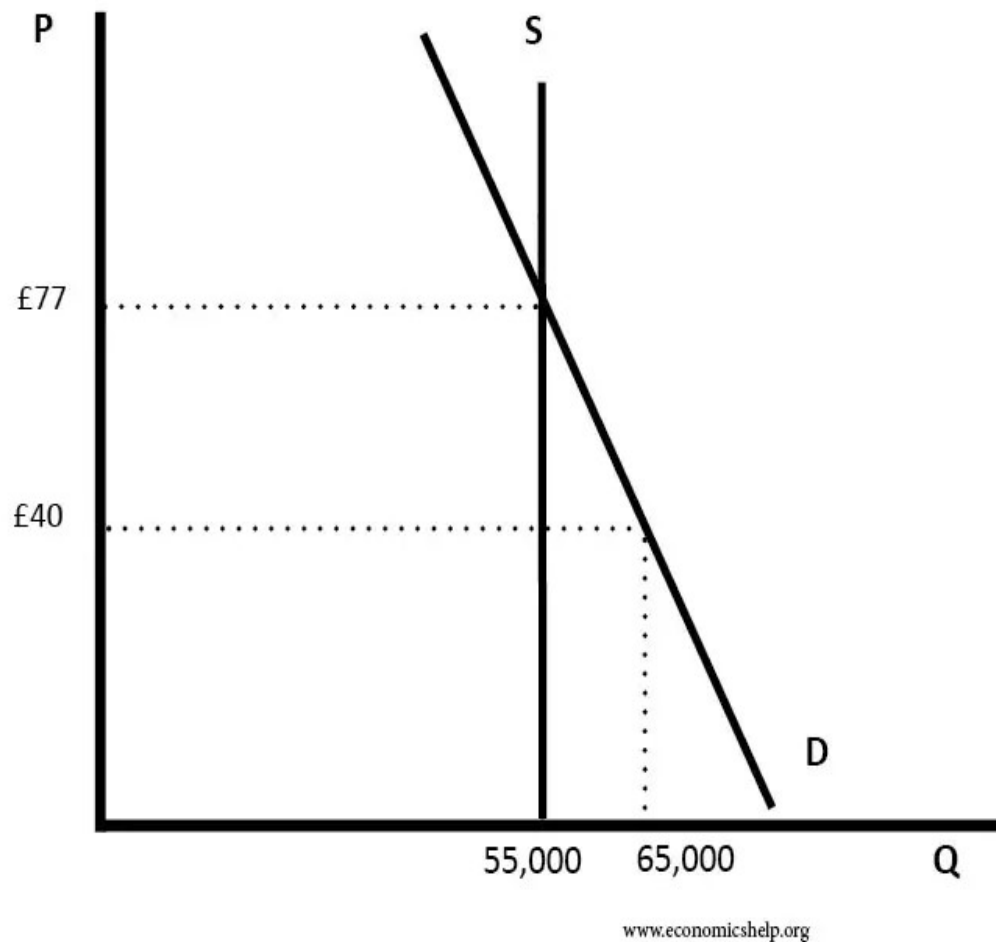
Como ya sabemos, hay muchas fuentes de ingresos de las que los clubes de fútbol dependen para generar ganancias. Por lo tanto, esto podría dificultar centrarse únicamente en la venta de entradas al considerar la maximización de la utilidad o la ganancia. Sin embargo, Késenne y Pauwels (2006) dicen que la asistencia al estadio es la principal fuente de donde deriva la mayor parte de los ingresos. El merchandising, los patrocinadores y el interés de los medios de comunicación son más propensos a aumentar cuando la asistencia al estadio es mayor (Késenne y Pauwels, 2006). Hay muchos otros factores que deben tenerse en cuenta. Algunos de ellos no pueden explicarse solo a través de los modelos en los que nos hemos centrado en este módulo; llegaremos a ellos en su momento oportuno.

Las organizaciones deportivas venden entradas, y ya hemos visto en el módulo anterior lo valiosas que éstas pueden ser para diversas fuentes de ingresos. Recuerda que no se trata solo del precio de la entrada, sino del gasto asociado dentro del estadio por parte de los aficionados, que puede incluir alimentos, bebidas y *merchandising*. Los clubes también deben reconocer la utilidad marginal para los aficionados al fijar los precios de las entradas, reconociendo que incluso los aficionados más leales experimentan esto en cierta medida.

Al fijar los precios, los factores que las organizaciones deportivas deben considerar incluyen el precio, la cantidad, las ventas y la demanda; esto se puede ilustrar en la figura 4 de Pettinger (2016): P = precio, Q = cantidad, S = ventas, y D = demanda.



Figura 4. Los factores que las organizaciones deportivas deben considerar al fijar precios son: precio, cantidad, ventas y demanda.



Fuente: Pettinger, 2016, <https://acortar.link/XBmHZg>

En el ejemplo detallado en la figura, se presume que el club tiene una capacidad total de poco menos de 55.000 en su estadio local, por lo tanto, ese es el número máximo de fanáticos que pueden asistir por partido. Al cobrar £77, el club se acerca lo suficiente a agotar las entradas de su estadio y obtener ingresos netos por entradas de £4.2 millones por día de partido.

Por supuesto, el club podría cobrar solo £40 como se muestra en este gráfico. Este precio permitiría obtener £2.2 millones por día de partido, una reducción de £2 millones en comparación con las £77 de la primera entrada que se planteó. Aceptar la disminución en los ingresos, les daría la posibilidad de vender hasta 65.000 entradas. Sin embargo, la capacidad del estadio permanece fija en solo 55.000, lo que limita la cantidad de entradas que se pueden vender. Esto significa que más de 10.000 clientes que desean asistir al partido no pueden hacerlo. Normalmente se pone a esos clientes en una lista de espera. Si esto ocurre, el precio que se cobra por las entradas del partido está por debajo del equilibrio del mercado y, por lo tanto, no es el correcto. Si bien este es solo un ejemplo, también se pueden observar escenarios de la vida real. Los clubes de la Premier League



inglesa a menudo agotan las entradas para los días de partido, lo que indica una vez más que los precios de las entradas son más bajos de lo que deberían ser y los clubes deberían cobrar más. Los clubes que buscan maximizar las ganancias siempre buscarán aumentar los precios cuando se agoten las entradas.

Dentro de un club que busca maximizar las victorias, se estima que el precio de las entradas tiende a ser más alto que en los clubes que buscan maximizar las ganancias. Esto puede deberse a la demanda de jugadores talentosos para mantener la victoria y la utilidad. Estos jugadores exigen grandes sumas de dinero en salarios y precio de compra, lo que requiere ingresos significativos. La demanda de estas entradas también suele ser alta, ya que los fanáticos quieren ver equipos ganadores, y eso aumenta aún más el precio.

Precios de entradas basados en diferentes enfoques de los clubes

Aunque hemos tratado el tema de las entradas en relación con la teoría económica y hemos sugerido que algunos clubes, incluso en Europa, operan como maximizadores de ganancias, también vale la pena mencionar que algunos enfoques pueden no seguir ningún modelo económico y no todas las decisiones se toman con esto en mente, sino con el objetivo de lograr otros factores. Pettinger (2016) destaca algunos de estos factores: relaciones públicas para el club, responsabilidad social corporativa y otros ingresos.

Como se mencionó anteriormente, los clubes deportivos, especialmente en el fútbol, a veces no funcionan como negocios tradicionales y están sujetos a muchas presiones diferentes. Los fanáticos del Liverpool FC protestaron cuando se aumentó el precio de las entradas de un partido a £77. Salieron del estadio durante el juego, lo que llevó al club a reconsiderar su decisión debido a la amplia reacción negativa de los aficionados y la prensa. Esa mala publicidad para el Liverpool fue catalizadora para que revirtieran su decisión de fijación de precios.

Si bien el Liverpool intentó enfocarse más en las ganancias, quienes estaban a cargo del club debieron cambiar de táctica para así atraer una buena publicidad. Otro ejemplo reciente: Acun Ilıcali, el nuevo propietario del club inglés de la Championship, Hull City, señaló su intención de reducir el costo de todas las entradas después de su adquisición. Él prefería tener un estadio lleno que un poco más de dinero (Cooper, 2021). Este movimiento es beneficioso para el nuevo propietario, ya que lo hace popular entre los fanáticos del club, y para lo que podría ser un período complicado para el club a medida que la adquisición se hace realidad.

Los clubes con grandes estadios deberían intentar atraer a más fanáticos cobrando un precio más bajo, por debajo del equilibrio del mercado. Esto solo funciona si el club tiene entradas para vender y espacio disponible, como hemos mencionado antes. El objetivo es atraer a más fanáticos a un lugar donde podrían ser tentados a comprar otros productos como alimentos, *merchandising* o entradas para otros partidos a precios más



altos. Ha habido ocasiones en las que los clubes incluso han llegado a ofrecer partidos con entrada gratuita para fomentar este tipo de asistencia.

Un punto adicional sugerido por Pettinger es que los ingresos por entradas se han vuelto menos importantes. Particularmente en Inglaterra, en la máxima división, los ingresos obtenidos por las entradas y la asistencia a los partidos han sido superados por los ingresos provenientes de los patrocinios y la televisión. Debido a este aumento en las ganancias, varios clubes de la Premier League inglesa podrían seguir obteniendo beneficios a pesar de jugar con estadios vacíos. Por eso, es sabido entre los seguidores de estos clubes que no sería buena idea que los clubes cobren cantidades que maximicen las ganancias de los fanáticos cuando no es necesario. Este tema que fue objeto de una cita atribuida al ex presidente del Bayern Munich, Uli Holness:

Podríamos cobrar más de £104, digamos que cobramos £300. Obtendríamos £2 millones más de ingresos, pero ¿qué son £2 millones para nosotros? En una charla sobre transferencias, se discute esa suma durante cinco minutos, pero, para el fanático, la diferencia entre £104 y £300 es enorme. No creemos que los aficionados son vacas a las que se ordeña. El fútbol debe ser para todos, y esa es la mayor diferencia entre nosotros e Inglaterra. (Presidente del club Bayern, Uli Hoeness, sobre los precios de los abonos de temporada de los clubes, 2021).

Esta cita engloba mejor la idea de maximización de la utilidad en el deporte europeo. Sí, se podría ganar más dinero, pero ¿sería en beneficio del club, los hinchas y el deporte en general?

Lo que sigue siendo importante es cómo se gasta este dinero adicional. Algunas organizaciones utilizarán el dinero para aumentar las posibilidades de victoria, centrándose en maximizarlas. Sin embargo, esto puede traer consecuencias como el descuido de la experiencia de los fanáticos.

Ya hemos considerado las dificultades de determinar si los cambios realizados por una organización tienen el impacto deseado y cómo medimos el éxito. En la siguiente sección, profundizaremos el tema y veremos la relación entre esto y otros factores adicionales internos y externos a la organización.

Factores internos y externos que afectan al precio de las entradas

Un deporte organizado no opera en el vacío, por lo que es meritorio hablar sobre los factores que pueden influir en la estrategia y el precio de las entradas de las organizaciones deportivas. Si bien el objetivo de una organización puede ser centrarse



en la utilidad o la maximización de las ganancias, la liga y otras competiciones en las que juega pueden no permitir solo un comportamiento o el otro. Brunkhorst y Fenn (2010) sugirieron algunos de los factores que podrían afectar a una organización deportiva, independientemente de si su objetivo es la utilidad o la maximización de ganancias.

Esto puede deberse a la ubicación en la que opera la organización deportiva. Una zona con una gran cantidad de riqueza en la población verá que sus equipos deportivos tienen precios de entradas más altos que los de los vecinos menos prósperos.

También se piensa que, al tener jugadores de alto perfil en equipos o clubes, habrá un impacto en los precios de las entradas y la asistencia. Brunkhorst y Fenn hablan del llamado "poder estelar", lo que significa que cuantos más jugadores de gran nivel o con atributos únicos no necesariamente relacionados con el rendimiento haya en un equipo, mayor será la demanda de entradas por parte de los fanáticos. Este aumento en la demanda de entradas probablemente resultará en precios de entradas más altos, ya que los clubes buscan maximizar sus ganancias.

Sin embargo, parece que un factor más importante para aumentar la asistencia es el éxito del equipo. Una vez más, debemos reconocer que el deporte no es un negocio convencional y que los fanáticos no estén conformes con los resultados no significa que automáticamente dejen de participar. Si bien, por supuesto, habrá una disminución en la asistencia para los equipos que tienen un mal desempeño en una liga, varios fanáticos seguirán comprando entradas, incluso si el equipo no está ganando. Como afirman Brunkhorst y Fenn, esto es una buena noticia para los propietarios de los clubes, ya que pueden seguir obteniendo ganancias incluso si los resultados de los partidos son malos. Obviamente, la gente quiere ver a un equipo ganador en lugar de uno que pierde. Está demostrado que la asistencia para ver a equipos que tienen un buen desempeño y acumulan victorias tiende a aumentar. Esto es cierto tanto para la temporada actual como para las anteriores. Los equipos que han tenido éxito histórico también experimentan altas asistencias debido a que los espectadores tienen la expectativa de que vuelva a ganar. También se comprobó que a medida que los equipos ganan y las asistencias aumentan, la demanda y el precio de las entradas también lo hacen. Cuanto más éxito tenga el equipo, más ganancias se pueden obtener. Aunque, como ya hemos mencionado, el equilibrio competitivo es importante, ganar demasiado seguido puede ser perjudicial para la asistencia y, como resultado, para las ganancias.

Los clubes también deben tener en cuenta el impacto de las sustituciones. Si bien los fanáticos muestran fuertes vínculos con sus equipos, no significa que asistan continuamente a los partidos. Los partidos que se transmitan en vivo por televisión experimentan una disminución en la asistencia en persona. Además, algunas organizaciones deportivas tienen un monopolio en sus áreas y deportes. Aunque, a veces, varias organizaciones deportivas que participan en diferentes deportes pueden estar en la misma área. Si un lugar tiene más de una organización deportiva, existe una amenaza de sustitución también desde ese punto.



Medidas

La forma en que medimos el éxito difiere dependiendo de si seguimos un método de maximización de ganancias o de victorias. Podríamos decir que sería simple medir solo el número de fanáticos en el estadio en un día de partido. Sin embargo, Terrien, Scelles, Morrow, Maltese y Durand (2017) argumentan que, debido a la naturaleza multifacética de esta medida, no se puede capturar con un solo indicador.

Esto no quiere decir que no tenga mérito mirar las cifras de asistencia al decidir si una organización enfocada en la maximización de ganancias ha tomado la decisión correcta en términos de fijación de precios. Sin embargo, debemos ser conscientes de que existen diferentes objetivos y presiones en el deporte. Por ejemplo, la efectividad de la responsabilidad social corporativa de un club y cómo es percibida por su base de fanáticos y la población en su país de origen o región.

Si volvemos a analizar la figura 3 y las curvas de indiferencia, tal vez podamos ver de qué otra manera podemos medir el éxito. La diferencia de ventas se encuentra entre los productos disponibles para su compra en el día del partido, como entradas, merchandising, comida y bebida. Los ingresos derivados de las ventas son fáciles de cuantificar a través de informes de ventas y pueden dar una indicación de cómo los cambios de precios están afectando el comportamiento del consumidor.

Si un equipo se concentra en maximizar las victorias, entonces necesitan medir el éxito en el juego, haciendo preguntas como "¿el equipo gana ligas?" Si el equipo tiene éxito, entonces están cumpliendo los objetivos de maximización de victorias. También podrían estar preocupados por la salud general de la liga en la que participa la organización. ¿Es muy fácil ganar? Y si continúan haciéndolo, ¿qué significa esto para la asistencia y el interés? Aunque la organización esté enfocada en ganar, no pueden descartar completamente la obtención de ganancias.

Pero ¿qué pasa con el futuro? Como hemos mencionado anteriormente, el fútbol y el deporte en general han avanzado a gran velocidad, al igual que el negocio que los rodea. Entonces, ¿qué significa esto para el futuro del deporte? ¿Pueden mantenerse nuestras suposiciones sobre cómo operan los equipos y clubes en estos campos?

El futuro y las consecuencias

¿Qué les depara el futuro a estas organizaciones deportivas, sus objetivos y sus fanáticos? No hay duda de que las organizaciones deportivas están más que interesadas en los ingresos y esto es poco probable que cambie. La cita de David Conn tiene 25 años, pero los objetivos de la mayoría de los clubes de fútbol de alto nivel no han cambiado y probablemente se han acelerado en este tiempo.

"Aquellos clubes que se han convertido en empresas públicas, como el Manchester United, el Newcastle United, el Aston Villa, el Chelsea y el Tottenham, ahora tienen como objetivo principal ganar dinero para sus accionistas" (Conn, 1997, p. 154).



Mientras el hambre de ingresos de las organizaciones continúe, también lo hará la demanda de los fanáticos de experiencias en vivo. Como tal, las organizaciones deportivas están superando los límites de capacidad de diferentes maneras. Recientemente, un movimiento hacia una Superliga Europea en el fútbol destacó el deseo de obtener ingresos y ganancias. En la Asociación Nacional de Baloncesto, los Golden State Warriors, con sede en California, han comenzado a vender entradas para su estadio solo en los días de partido (Felt, 2018). Los Warriors son un equipo que maximiza las ganancias y participa en la competencia de la NBA, la cual tiene fines de lucro y se lleva a cabo en el próspero estado de California. Al considerar esa realidad, podemos decir que el equipo busca aumentar los ingresos en cada oportunidad. Esto, combinado con el hecho de que son uno de los equipos más exitosos en los últimos años, tiene un gran impacto en el estadio ya que normalmente se llena. Entonces, ¿cómo puede un equipo que está limitado por la capacidad de su estadio obtener más ingresos en días de partido? Los Warriors parecen haber encontrado una solución al desarrollar pases exclusivos para el estadio. Estos pases permiten a los fanáticos acceder al estadio el día del partido y recorrer todas las áreas del estadio donde no se puede ver la cancha. Los fanáticos pueden pasear por los pasillos, áreas de bares y patios de comida para empaparse de la atmósfera mientras ven el partido en televisores, pero no tienen la oportunidad de ver el partido en vivo. Felt (2018) citó al periodista Darren Rovell de ESPN, que con el beneficio de la retrospectiva fue una proyección muy acertada: "Algunas personas criticarán a los Warriors por vender un pase al estadio sin acceso a la cancha. Pero mucha gente quiere sentir la energía de la multitud. A unos 15 dólares por partido, agotarán los 200 pases que ofrecen".

La organización recibió críticas, pero los pases se agotaron. Sin embargo, esto parecía no ser suficiente para la organización, y poco después de anunciar esta opción, se mudaron físicamente al Área de la Bahía, desde su hogar en Oakland hasta San Francisco. Las razones para el traslado son en realidad complejas, pero un factor determinante fue la idea de un nuevo estadio en la ciudad más próspera con el potencial de generar aún más ingresos para el equipo. Algunas organizaciones deportivas también han comenzado a vender entradas para transmisiones en vivo de partidos, una práctica pionera durante la pandemia de COVID-19 por parte de algunos equipos, ligas y organizaciones deportivas. Está aceptado que, al aumentar las ganancias, los recursos financieros adicionales pueden aumentar la probabilidad de ganar en estas ligas altamente competitivas.

Resumen

En este resumen, repasemos algunas de las cosas importantes que hemos cubierto en esta unidad. Si bien las organizaciones deportivas actúan como negocios convencionales en algunos aspectos, en otros no lo hacen. Por ejemplo, los clubes europeos normalmente no cobran a niveles que sugieran que operan como maximizadores de ganancias, y a pesar del desarrollo de la industria, siguen enfocados en ganar partidos y maximizar las utilidades de quienes están involucrados.



En cuanto a los precios de las entradas, los clubes que maximizan las victorias las cobrarán más caras que los clubes que maximizan las ganancias, debido a la necesidad de generar grandes ingresos para pagar a los jugadores que ayudarán a alcanzar sus objetivos de maximización de victorias. Esto se ha vuelto aún más importante debido a la búsqueda de mayores ingresos por parte de las organizaciones deportivas más grandes, y a la desaceleración en los últimos años por la pandemia de COVID-19. Cómo responderán los fanáticos a esta búsqueda de ingresos en el futuro es incierto y siempre estará determinado por la utilidad que reciban de esas compras.

Referencias

Beggs, J. (2017). Profit Maximization. ThoughtCo. Disponible en: <https://www.thoughtco.com/profit-maximization-1147861>

Bayern Club President, Uli Hoeness, on the clubs' season ticket prices. (2021). Reddit. https://www.reddit.com/r/football/comments/n7c5xb/bayern_club_president_uli_hoeness_on_the_clubs/.

Brunkhorst, J. P. y Fenn, A. J. (2010). Profit maximization in the national football league. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 26(1), pp. 45-58.

Callow, J. (2010). Portsmouth go into administration. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2010/feb/26/portsmouth-premierleague>.

Conn, D. (1997). *The Football Business: Fair Game in the '90s?* Edinburgh: Mainstream Publishing.

Cooper, B. (2021). Hull City recap - Acun Ilicali press conference as Tigers new owner outlines his vision. *Hull Daily Mail*. <https://www.hulldailymail.co.uk/sport/football/football-news/hull-city-live-acun-ilicali-6562247>

Farquhar, S. Machold, S. y Ahmed, P. K. (2005). Governance and football: an examination of the relevance of corporate governance regulations for the sports sector. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), pp. 329-349.

Felt, H. (2018). \$100 to not see games? The Warriors' 'In the Building' pass is Silicon Valley in ticket form. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2018/nov/13/golden-state-warriors-nba-in-the-building-pass>

Freeman, J. (2020). Bury FC: One year on from EFL expulsion - what happened next? *British Broadcasting Corporation*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/54028474>.

Garcia, M. A. P. (2005). Measuring demand factors influencing market penetration and buying frequency for flowers. University of Florida.

Goddard, J. y Sloane, P. J. (2005). Economics of Sport. In **Bowmaker, S. W.** (Ed.). *Economics uncut: A complete guide to life, death and misadventure*. Chapter 12. Edward Elgar Publishing.

Grecomoro, G. (2021). Between profit maximization and wins maximization: Case of study of Palermo FC (Doctoral dissertation).

Haugen, K. K. y Vik, E. (2020). Why American sports are profit maximizers and why European sports (probably) are not. *Faculty of Business Administration and Social Sciences Molde University College, Specialized University in Logistics*, pp. 1-4.

Késenne, S. (2000). Revenue sharing and competitive balance in professional team sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), pp. 56-65.

Késenne, S. & Pauwels, W. (2006). Club objectives and ticket pricing in professional team sports. *Eastern Economic Journal*, 32(3), pp. 549-560.

Leach, S. y Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), pp. 25-50.

Pepall, L.; Antonioni, P. & Rashid, M. (2016). Marginal Utility and the Marginal Unit. Macroeconomics. Disponible en: <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/economics/marginal-utility-and-the-marginal-unit-138331/>

Pettinger, T. (2016). Are Premier League football ticket prices too high? *Economics Help*. <https://www.economicshelp.org/blog/16096/economics/are-premier-league-football-ticket-prices-too-high/>

Premiership Rugby. (2022). Premiership Rugby Salary Cap. <https://www.premiershiprugby.com/about-premiership-rugby/about-us/salary-cap/>

Prinz, A. L. (2019). Indirect evolution and aggregate-taking behaviour in a football league: Utility maximization, profit maximization, and success. *Games*, 10(2), p. 22.

Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: the football club as a utility maximizer. *Scottish journal of political economy*, 18(2), pp. 121-146.

Stewart, B. y Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), pp. 87-99.

Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L. y Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer? *Sport, Business and Management: An International Journal*. 7(2), pp. 121-140.

