

Módulo 4. Aprovechar las oportunidades políticas en la gestión patrimonial

Unidad 4.1 Introducción y descripción general

El módulo final de este curso se centra en las estrategias para aprovechar las oportunidades políticas para la gestión patrimonial en el deporte. Al igual que con el módulo 3, se basa en el marco conceptual que hemos desarrollado a lo largo del curso, en el que clasificamos las oportunidades políticas de acuerdo con la naturaleza del sistema político y la dinámica política sustancial dentro de la cual se integra una organización o inversión deportiva. El enfoque principal del módulo es cómo, a partir de una comprensión de la naturaleza y la dinámica de un sistema político y una red de gobernanza, las organizaciones e inversiones deportivas pueden crear oportunidades de gestión patrimonial que se basan en alineaciones de poder inteligente, lo que representa un intercambio de poder duro y poder blando.

Comenzamos analizando las oportunidades políticas en sistemas políticos estables. En este tipo de sistema, las oportunidades políticas ya están establecidas y son factibles mediante una acción proactiva. Estas oportunidades se caracterizan por el hecho de que pueden aprovecharse sin ningún cambio en el régimen subyacente, la red de gobernanza o la base sustancial de la política. Siguiendo la lógica y las convenciones de denominación establecidas en la lectura anterior, las denominamos oportunidades políticas establecidas. En este apartado, agrupamos los siguientes tipos de oportunidades políticas: financiación pública explícita e implícita, asociaciones entre el sector público y el privado y megaeventos deportivos. Exploramos una serie de enfoques estratégicos que dejan a las organizaciones deportivas bien posicionadas para beneficiarse de este tipo de oportunidades, y volvemos a los beneficios de la inversión y los acuerdos políticos, pero esta vez centrándonos especialmente en la importancia de que las organizaciones deportivas y las inversiones conecten el beneficio intrínseco de los logros deportivos de alto nivel con una serie de beneficios extrínsecos que un régimen político y los actores de una red de gobernanza son capaces de valorar.

Dentro de los sistemas políticos estables, también hay oportunidades políticas que surgen en periodos de cambios relativos, con la aparición de nuevos problemas, nuevas políticas y nuevos actores en una red de gobernanza. Las denominamos oportunidades políticas sustanciales dinámicas. Comenzaremos explorando un subconjunto concreto de oportunidades políticas dinámicas que se generan con la celebración de un megaevento deportivo. A continuación, centramos nuestra atención en las oportunidades políticas

dinámicas que se asocian a cuestiones emergentes; estas pueden ofrecer un desarrollo sustancial del valor de marca y facilitar la expansión de la base de seguidores de una organización o inversión deportiva. Al igual que ocurre con el riesgo político sustancial dinámico, la capacidad de recopilación de información política y de análisis político de las organizaciones e inversiones deportivas es una cuestión clave en este ámbito. En esta lectura, seguimos desarrollando estos temas, pero nos centramos con más detalle en las herramientas estratégicas complementarias de la asociación política y el liderazgo temático como elementos centrales para aprovechar las oportunidades políticas dinámicas. También analizamos ejemplos de cambios políticos que conducen a un mayor énfasis en la inversión en deportes de élite como forma de mejorar la reputación de los gobiernos. En este sentido, sostenemos que identificar los gobiernos que están dando prioridad (o cada vez más) a la inversión en el deporte de élite puede suponer una importante ventaja para las organizaciones e inversiones deportivas.

Dentro de sistemas políticos inestables, exploramos la influencia particular que las organizaciones e inversiones deportivas pueden tener para dar legitimidad y un sentido de normalidad a un nuevo régimen. En estas circunstancias, el potencial para un intercambio de "poder inteligente" beneficioso para ambas partes es especialmente importante. Argumentamos que los contextos de inestabilidad política son particularmente desafiantes para las organizaciones deportivas y las inversiones desde una perspectiva comercial y, comercialmente, se ven mejor a través de una lente de mitigación de riesgos. Sin embargo, las oportunidades deportivas de poder blando más valiosas son las que pueden influir en los sistemas políticos en los que se encuentran para lograr una mayor unidad y estabilidad.

La conclusión más importante de la lectura es la siguiente: las organizaciones e inversiones deportivas que desarrollen oportunidades políticas para la gestión de la riqueza pueden obtener una mayor rentabilidad de diversas maneras. Están mejor posicionadas para hacerlo cuando comprenden la estructura de oportunidades políticas a la que se enfrentan y se posicionan estratégicamente para desarrollar intercambios de poder inteligente que aprovechen mejor esta estructura.

Unidad 4.2 Oportunidades políticas en sistemas políticos estables: oportunidades políticas establecidas

En esta sección, analizamos las oportunidades políticas dentro de los sistemas políticos que son estables tanto en términos institucionales como en aspectos fundamentales. Es decir, exploramos las oportunidades políticas para las organizaciones e inversiones deportivas que suelen estar integradas en sistemas políticos estables. Exploramos estas

oportunidades a través de un análisis de la interacción de la gestión patrimonial del Estado y las organizaciones deportivas en circunstancias de estabilidad política.

Existe una variedad de mecanismos a través de los cuales los actores estatales pueden financiar o cofinanciar organizaciones e inversiones deportivas. Lo más obvio es que existe una financiación directa, en la que el estado proporciona apoyo financiero a atletas individuales, organizaciones deportivas, proyectos y actividades particulares que fomentan la participación en el deporte o que utilizan el deporte como medio para abordar problemas sociales. Por lo general, este dinero se desembolsa a través de un ministerio gubernamental, a través del gobierno local o por federaciones deportivas independientes. Andreff (2009) muestra, utilizando datos que capturan la financiación deportiva en los estados miembros de la UE en 2005, que el gasto del gobierno estatal (12 %) y el de las autoridades locales (24 %) representan un total de poco más del 36 % de la financiación deportiva.

Además, es importante señalar que los estados individuales varían significativamente en la medida en que predominan las fuentes públicas frente a las privadas en la financiación del deporte, y esto debe tenerse en cuenta a la hora de identificar los estados en los que podría haber oportunidades políticas establecidas especialmente significativas para la gestión de la riqueza en el deporte. La Tabla 1 de esta lectura se adapta a partir de los datos presentados en Andreff (2009) y muestra cuán pronunciadas pueden ser estas diferencias, con una proporción de financiación pública de los deportes que varía desde un máximo del 77,5 % (Bulgaria) hasta un mínimo del 8,6 % (Reino Unido). Estas diferencias reflejan tanto las trayectorias históricas de cada Estado (cabe destacar, por ejemplo, la mayor proporción de financiación pública en los Estados poscomunistas), como también las consecuencia de decisiones políticas.

Tabla 1: Financiación general del deporte en 13 estados de la UE

Table 1: Overall sport financing in 13 EU states: distribution by sources of finance based on 2005 data collected by Andreff (2009)

Country	Overall sport finance		Public finance	Private finance
	€ million	% of GDP		
Bulgaria	59.7	0.21	77.5	22.5
Cyprus	212.9	1.56	19.9	80.1
Estonia	127.1	1.13	49.7	50.3
Finland	2450.0	1.56	23.7	76.3
France	30330.0	1.76	39.7	60.3
Germany	31932.6	1.42	16.0	84.0
Lithuania	79.3	0.38	52.6	47.4
Netherlands	8359.0	1.64	21.5	78.5
Portugal	1432.5	0.96	33.5	66.5
Slovakia	240.8	0.63	72.4	27.6
Slovenia	195.0	0.69	35.5	64.5
Sweden	3817.1	0.52	17.3	82.7
United Kingdom	30175.6	1.67	8.6	91.4
Average			36.2	63.8

Fuente: Andreff, 2009, <https://bit.ly/3BWAmpt>.

Table 1: overall sport financing in 13 EU states: distribution by sources of finance based on 2005 data collected by Andreff (2009)	Tabla 1: Financiación general del deporte en 13 estados de la UE, distribución por fuentes de financiación según los datos de 2005 recopilados por Andreff (2009)
Country	País
Overall sport finance € million % of GDP	Financiación global del deporte Millones de euros % del PIB
Public finance	Finanzas públicas
Private finance	Finanzas privadas
Bulgaria	Bulgaria
Cyprus	Chipre
Estonia	Estonia
Finland	Finlandia
France	Francia

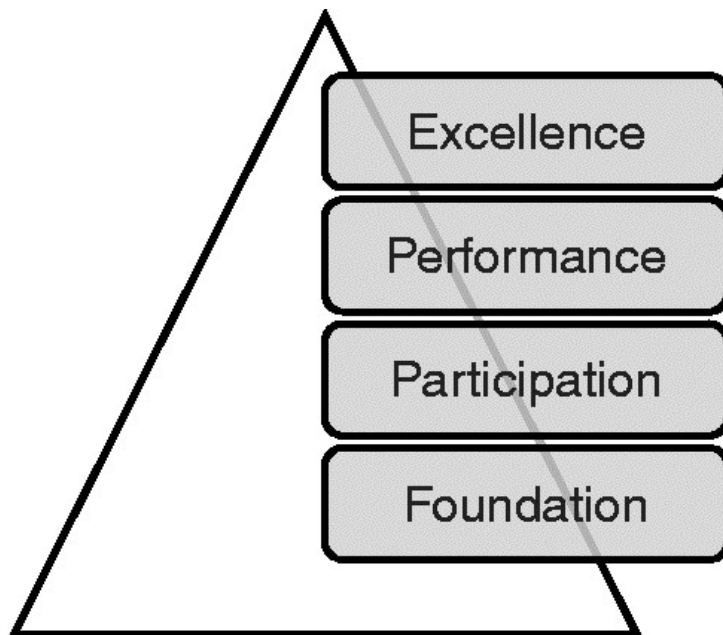
Germany	Alemania
Lithuania	Lituania
Netherlands	Países Bajos
Portugal	Portugal
Slovakia	Eslovaquia
Slovenia	Eslovenia
Sweden	Suecia
United Kingdom	Reino Unido
Average	Media

Una de las áreas más significativas a través de las cuales se invierten fondos públicos en el deporte es el desarrollo de infraestructuras deportivas. Se ha desarrollado un conjunto especialmente amplio de investigaciones centradas en el impacto económico de los estadios deportivos en Estados Unidos de América, con especial énfasis en la cuestión de si ofrecen una "buena relación calidad-precio" como forma de inversión pública [consulta Matheson (2019), para ver un resumen]. La pregunta de hasta qué punto tales inversiones representan una buena relación calidad-precio es muy debatible. La idea clave de los economistas y planificadores urbanos es que muchas de las proyecciones de la industria sobre el impacto económico de los nuevos estadios no tienen en cuenta el hecho de que dichos estadios absorben principalmente el gasto discrecional/de ocio que también se habría gastado en la economía local en ausencia del nuevo estadio (Siegfried y Zimbalist, 2000). Sin embargo, estos debates han sido más intensos en las ligas deportivas estadounidenses de ámbito nacional, donde las franquicias pueden trasladarse, y de hecho lo hacen. Diedrich (2007) expresa este dilema con claridad: "El público no quiere pagar por estadios deportivos profesionales, pero eso no significa que estemos dispuestos a dejar que nuestro equipo favorito se vaya de la ciudad" (pág. 27).

Abhinav (2016) señala una creciente prevalencia de asociaciones público-privadas en la financiación del desarrollo y la remodelación de estadios en los Estados Unidos, lo que muestra que "entre 1997 y 2015, 16 de los 18 nuevos estadios de la NFL y los dos proyectos de renovación se completaron utilizando una combinación de dinero privado y público" (pág. 887). La naturaleza de estas asociaciones y los medios a través de los cuales se invierten los fondos públicos han aumentado en complejidad financiera con el tiempo; Drukker *et al.* (2020) señala que los estados emplean cada vez más bonos municipales no sujetos a impuestos como medio para recaudar su parte de la financiación de un proyecto de este tipo, trasladando parte del coste al nivel federal, que no puede gravar los intereses devengados por dichos bonos.

También hay oportunidades importantes en la financiación pública del deporte a niveles que no son de élite. En general, los gobiernos de todo el mundo dan cada vez más prioridad a los programas que amplían el acceso al deporte, un resultado que suele caracterizarse por estar en armonía con el logro de la excelencia deportiva. Turner (2013) utiliza la imagen 1 para caracterizar lo que él describe como el "modelo de desarrollo deportivo clásico", con cada vez menos personas en cada etapa del proceso.

Figura 1: Pirámide de desarrollo para la financiación pública del deporte



Fuente: Turner, 2013, pág. 1251.

Excellence	Excelencia
Performance	Rendimiento
Participation	Participación
foundation	Base

Las actividades de la etapa de base se centran en desarrollar niveles básicos de compromiso con el deporte y crear servicios que lo hagan posible. La participación representa un compromiso activo en el deporte, generalmente a través de clubes y competiciones de aficionados. El rendimiento representa la infraestructura técnica y de entrenamiento que permite el desarrollo deportivo, mientras que la excelencia captura las actividades de los deportistas de élite en sus deportes. En los últimos años, este modelo se ha vuelto cada vez más popular y ha demostrado ser útil como medio para deportes más pequeños o más de "nicho", en particular aquellos que prometen un retorno significativo de la inversión en medallas de oro olímpicas, al recibir financiación pública (Zheng, 2015).

Hasta ahora, hemos analizado los medios directos a través de los cuales el Estado puede financiar organizaciones e inversiones deportivas, pero es importante tener en cuenta que existen oportunidades políticas establecidas para que los deportes se beneficien de una variedad de formas indirectas de apoyo financiero estatal. En primer lugar, los clubes deportivos y las organizaciones más amplias pueden beneficiarse de exenciones fiscales especiales, tipos reducidos de IVA o contribuciones sociales reducidas; también lo pueden hacer aquellos que patrocinan o donan a organizaciones deportivas. Además, en varios estados, existen disposiciones fiscales específicas que pueden ser beneficiosas para los deportistas (por ejemplo, no cobrar impuestos sobre becas deportivas o premios por ciertos tipos de logros deportivos).

En resumen, esta sección ha descrito algunas de las oportunidades políticas establecidas más destacadas que existen para la gestión de la riqueza en el deporte, todas ellas relacionadas con organizaciones e inversiones deportivas que se benefician de la inversión y el apoyo del sector público. Hemos demostrado que dicha inversión y apoyo se producen en una combinación de beneficios directos e indirectos. En la siguiente sección, analizaremos los enfoques estratégicos para aprovechar las oportunidades políticas establecidas.

Unidad 4.3 Estrategias para aprovechar las oportunidades políticas establecidas en sistemas estables

¿Cuáles son los pasos estratégicos involucrados en el desarrollo del tipo de oportunidades políticas establecidas que debatimos en la sección anterior? Como en el caso de la mitigación de las amenazas políticas establecidas, no puede subestimarse el valor de la inversión y los acuerdos políticos.

Una de las principales ventajas que confiere la inversión política es el acceso a los principales responsables de la red de gobernanza. Kalla y Broockman (2016) realizaron un estudio experimental que analizó la capacidad de respuesta de las oficinas del Congreso a las solicitudes de reuniones con organizaciones donantes frente a no donantes, lo que los llevó a concluir lo siguiente:

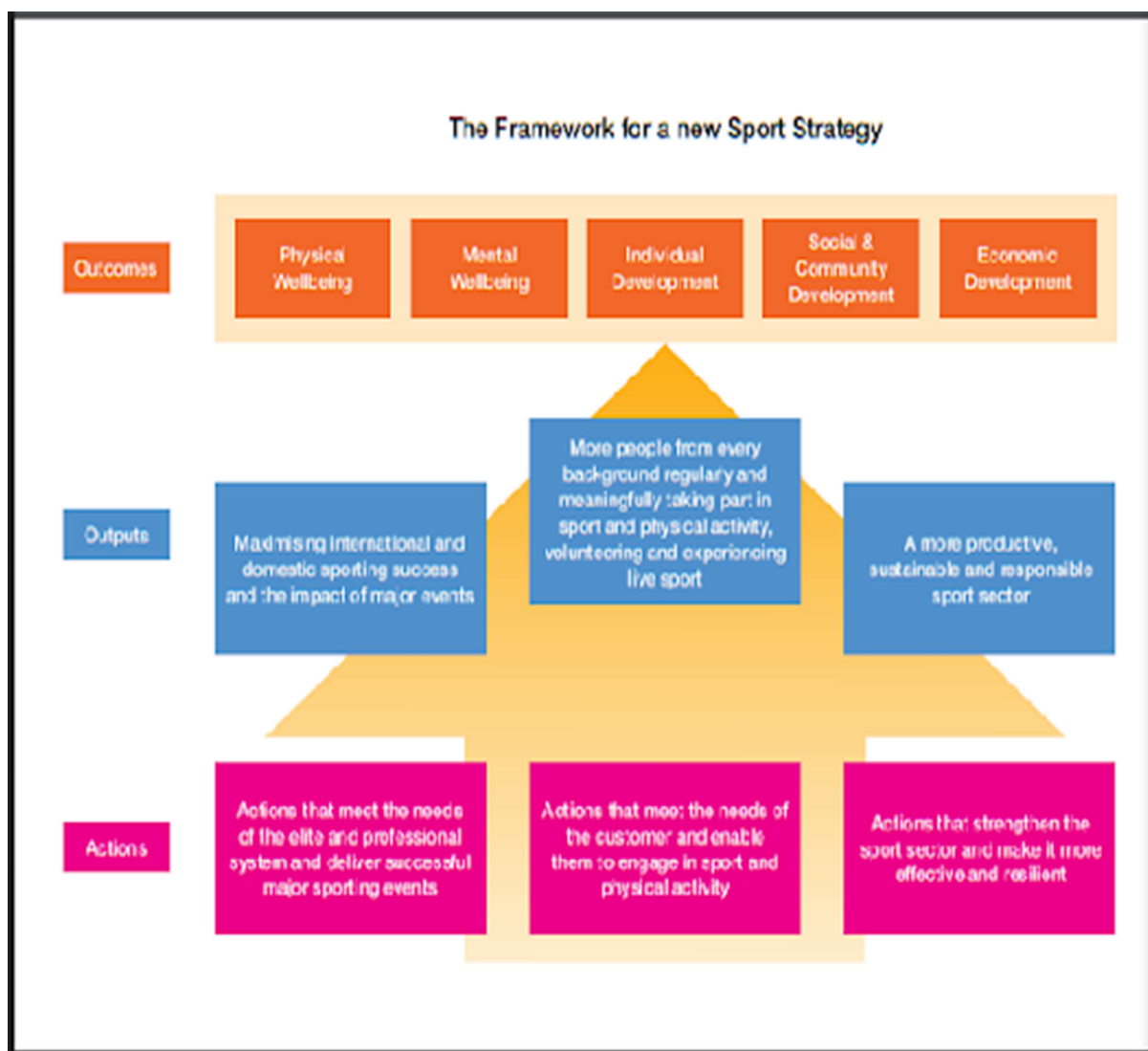
Al contar con miembros que habían contribuido a campañas políticas, la organización de este estudio pudo obtener un acceso muy superior a los responsables políticos influyentes. Pero no todas las organizaciones o personas pueden calificarse como contribuyentes de las campañas, ya que muchos estadounidenses no pueden permitirse contribuir a las campañas. La diferencia

entre cómo respondieron las oficinas del Congreso a las solicitudes de reunión cuando sabían que los miembros de la organización habían hecho donaciones y cuando no, nos da una idea de la recepción que tienen en Washington los grupos organizados que contribuyen a las campañas (pág. 556).

Este tipo de acceso puede ser muy valioso para las organizaciones deportivas y las inversiones que buscan aprovechar las oportunidades políticas de al menos dos maneras. En primer lugar, el acceso puede facilitar una mayor conciencia de la existencia de oportunidades de inversión pública y fondos; simplemente ser consciente de la posibilidad de tales oportunidades políticas no es sencillo, ya que a menudo son bastante poco transparentes por naturaleza. Esto ocurre especialmente con algunos de los beneficios indirectos que hemos analizado en la sección anterior, cuyo acceso a menudo requiere un conocimiento detallado de los códigos fiscales y de la burocracia circundante. Como tal, saber que existe una oportunidad política es un bien político potencialmente valioso.

En segundo lugar, el acceso a los actores clave de la red de gobernanza brinda la oportunidad de configurar y comprender mejor la narrativa y el lenguaje utilizados en la asignación de fondos públicos al deporte. Se trata de un requisito previo fundamental para desarrollar una estrategia de alineación política eficaz, ya que tanto para competir por la financiación pública abierta o general, como para enmarcar el apoyo financiero específico o las asociaciones público-privadas, es fundamental "hablar el mismo idioma" que los responsables de la gobernanza, comprendiendo cómo enmarcar los argumentos a favor de una organización o inversión deportiva. Por supuesto, las prioridades políticas estratégicas más amplias de los actores de la gobernanza pública en torno al deporte no suelen ser privadas. Los gobiernos nacionales y locales a menudo publican estrategias puntuales con objetivos e indicadores de desempeño relativamente claros. Un ejemplo de esa publicación se puede ver en la imagen 2 a continuación, que se toma del documento de estrategia del Gobierno del Reino Unido *Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation* (UK Government, 2015).

Figura 2: Marco de estrategia deportiva del Reino Unido



Fuente: UK Government, 2015, <https://bit.ly/3bKdpv6>.

The Framework for a new Sport Strategy	El marco para una nueva estrategia deportiva
Outcomes	Resultados
Physical Wellbeing	Bienestar físico
Mental Wellbeing	Bienestar mental
Individual Development	Desarrollo individual
Social & Community Development	Desarrollo social y comunitario
Economic Development	Desarrollo económico
Outputs	Productos

Maximising international and domestic sporting success and the impact of major events	Maximizar el éxito deportivo nacional e internacional y el impacto de los grandes eventos
More people from every background regularly and meaningfully taking part in sport and physical activity, volunteering and experiencing live sport	Un mayor número de personas de todos los orígenes que participen de forma regular y significativa en el deporte y la actividad física, se ofrezcan como voluntarios y experimenten el deporte en directo
A more productive, sustainable and responsible sport sector	Un sector del deporte más productivo, sostenible y responsable
Actions	Acciones
Actions that meet the needs of the elite and professional system and deliver successful major sporting events	Acciones que respondan a las necesidades del sistema profesional y de élite y que ofrezcan grandes eventos deportivos exitosos
Actions that meet the needs of the customer and enable them to engage in sport and physical activity	Acciones que satisfagan las necesidades del cliente y le permitan practicar deporte y hacer actividad física
Actions that strengthen the sport sector and make it more effective and resilient	Acciones que refuercen el sector del deporte y lo hagan más eficaz y resiliente

Sin embargo, donde la inversión y los acuerdos políticos se entrelazan es en una interpretación más detallada del modo en que los responsables de la red de gobernanza interpretan y demuestran estas prioridades estratégicas. La forma en que se formulan las propuestas para acceder a la financiación pública y la capacidad de dichas propuestas

para aportar pruebas y análisis que cumplan las normas y estándares de los organismos estatales puede ser la diferencia entre un resultado exitoso y un resultado fallido. Comprender esto proporciona a las organizaciones e inversiones deportivas políticamente astutas una clara ventaja a la hora de aprovechar las oportunidades políticas establecidas.

Por último, el ejemplo de la inversión pública en estadios en Estados Unidos representa una versión especialmente definida de una dinámica más amplia a través de la cual las organizaciones e inversiones deportivas pueden aprovechar su poder blando para aprovechar las oportunidades políticas establecidas. Como señala Vass (2022), "la NFL ha mantenido durante mucho tiempo el número de equipos por debajo del número de ciudades que podrían mantener una franquicia de forma rentable" (párr. 24), y la reubicación de franquicias es una característica bien establecida de los principales deportes estadounidenses. La dinámica de poder aprovechar una amenaza para la identidad y el prestigio de un grupo de ciudadanos es obviamente favorable para los propietarios de franquicias estadounidenses, pero es relativamente rara a nivel mundial. Lo que sí deja claro, sin embargo, es que las organizaciones deportivas pueden aprovechar su poder blando junto con el poder duro financiero y de seguridad de los organismos públicos para aprovechar las oportunidades políticas establecidas para la gestión de la riqueza.

Unidad 4.4 Oportunidades políticas en sistemas políticos estables. Oportunidades políticas sustanciales dinámicas 1: Megaeventos deportivos

En esta sección, analizaremos las oportunidades políticas sustanciales dinámicas en sistemas políticos estables. Nuestro enfoque aquí es en las oportunidades que surgen debido a un cambio en el *status quo* político/social.

El primer conjunto de oportunidades que consideramos en este apartado se asocia a los megaeventos deportivos, que son de naturaleza particularmente dinámica, en el sentido de que tener éxito en la licitación para organizar un megaevento deportivo crea una nueva restricción fija en el calendario político que está estrechamente ligada al poder blando de un estado. Malfas *et al.* (2004) afirman lo siguiente:

Un megaevento se puede ver en dos aspectos principales: en primer lugar, con respecto a sus características internas, es decir, principalmente su duración y su tamaño (es decir, el número de participantes y espectadores, el número de

sesiones individuales y los niveles de complejidad organizativa); y en segundo lugar, con respecto a sus características externas, que tienen en cuenta principalmente su atractivo mediático y turístico, y su impacto en la ciudad anfitriona (pág. 5).

Algunos ejemplos de megaeventos deportivos son la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA y los Juegos Olímpicos de Verano. Roberts (2004) hace especial hincapié en la naturaleza "discontinua" de estos eventos, es decir, su carácter temporal e idiosincrásico. Lo que resulta especialmente interesante de estos megaeventos es que, aunque sus fechas y lugares se fijan con mucha antelación, suelen caracterizarse por un grado relativamente alto de incertidumbre y reactividad ante acontecimientos y dificultades "conocidos, pero desconocidos" que crean un grado creciente de oportunidad política sustancial dinámica a medida que se acerca el evento (Horne, 2007). El resultado más obvio de esta dinámica son las notables oportunidades financieras que están disponibles para los socios comerciales que participan en la organización de megaeventos deportivos. Esto se debe a que estos eventos generan un intenso escrutinio sobre los responsables de organizar la gobernanza, a que suele surgir una dinámica de "demasiado grande para fracasar" y a que los excesos presupuestarios masivos están a la orden del día.

La Tabla 2 que figura a continuación, tomada del análisis detallado del presupuesto de Flyvbjerg *et al.* (2021), sobre los excesos presupuestarios en los Juegos Olímpicos, muestra una imagen clara: todos los Juegos Olímpicos superan sus costes previstos, y muchos lo hacen en enormes cantidades. Ten en cuenta que los costes de este tipo de eventos ascienden a miles de millones (por ejemplo, el presupuesto de los Juegos Olímpicos de Río de 2016 fue de más de 13 000 millones de dólares estadounidenses), y empezarás a hacerte una idea de la magnitud del dinero implicado en oportunidades políticas dinámicas de este tipo.

Tabla 2: Sobrecostos de los Juegos Olímpicos estimados por Flyvbjerg *et al.* (2021)

Games	Country	Cost overrun %
Summer:		
Montreal 1976	Canada	720
Barcelona 1992	Spain	266
Atlanta 1996	United States	151
Sydney 2000	Australia	90
Athens 2004	Greece	49
Beijing 2008	China	2
London 2012	United Kingdom	76
Rio 2016	Brazil	352
<i>Average, Summer</i>	–	213
<i>Median, Summer</i>	–	120
Winter:		
Grenoble 1968	France	181
Lake Placid 1980	United States	324
Sarajevo 1984	Yugoslavia	118
Calgary 1988	Canada	65
Albertville 1992	France	137
Lillehammer 1994	Norway	277
Nagano 1998	Japan	56
Salt Lake City 2002	United States	24
Torino 2006	Italy	80
Vancouver 2010	Canada	13
Sochi 2014	Russia	289
<i>Average, Winter</i>	–	142
<i>Median, Winter</i>	–	118

Fuente: Flyvbjerg *et al.*, 2021, <https://bit.ly/3JFi0eB>.

Games	Juegos Olímpicos
County	País
Cost overrun %	% de sobrecoste
Summer	Verano
Montreal	Montreal
Barcelona	Barcelona
Atlanta	Atlanta
Sydney	Sídney

Athens	Atenas
Beijing	Pekín
London	Londres
Rio	Río
Average, summer	Media, verano
Median, summer	Mediana, verano
Winter	Invierno
Grenoble	Grenoble
Lake placid	Lake Placid
Sarajevo	Sarajevo
Calgary	Calgary
Albertville	Albertville
Lilehammer	Lillehammer
Nagano	Nagano
Salt lake city	Salt Lake City
Torino	Turín
Vancouver	Vancouver
Sochi	Sochi
Average, winter	Media, invierno
Median, winter	Mediana, invierno
Canada	Canadá
Spain	España
United states	Estados Unidos
Australia	Australia
Greece	Grecia
China	China
United Kingdom	Reino Unido



Brazil	Brasil
France	Francia
Yugoslavia	Yugoslavia
Norway	Noruega
Japan	Japón
Italy	Italia
Russia	Rusia

Unidad 4.5 Oportunidades políticas en sistemas políticos estables: oportunidades políticas sustanciales dinámicas 2. Cuestiones políticas emergentes. Nuevas prioridades y actores políticos

El segundo tipo de oportunidad política sustancial dinámica que exploraremos se relaciona con cuestiones políticas emergentes. Aquí, se argumenta que estos nuevos problemas pueden representar oportunidades considerables tanto en términos de valor de marca como de crecimiento de la base de aficionados. Volvamos al caso del movimiento Black Lives Matter (BLM) para explorar ejemplos de cómo aprovechar esas oportunidades. Si bien, como describimos en la lectura anterior, el movimiento BLM tuvo su auge mundial tras la muerte de George Floyd en mayo de 2020, se remonta al menos al 2013. Uno de los primeros pioneros del movimiento en el mundo deportivo fue el mariscal de campo de la NFL Colin Kaepernick, quien comenzó la práctica de arrodillarse durante el himno nacional estadounidense previo al partido como una forma de protesta contra la injusticia racial y la violencia policial racista. La explicación de Kaepernick (como se cita en Kelner, 2018) de la protesta fue la siguiente:

No voy a ponerme de pie para mostrar orgullo por una bandera de un país que oprime a la gente negra y a la gente de color. Para mí, esto es más grande que el fútbol, y sería egoísta de mi parte mirar hacia otro lado. Hay cadáveres en la calle y gente que cobra licencias pagadas y se sale con la suya (Kelner, 2018, párr. 6).

Esta postura fue extremadamente controvertida, lo que provocó la ira del entonces presidente Donald Trump y de antiguos jugadores y aficionados de la NFL, que argumentaban que dichas protestas representaban una falta de respeto a la bandera estadounidense. Los propietarios de los equipos de la NFL se mostraron en gran medida en contra de estas protestas, y determinaron que los jugadores debían permanecer de pie durante el himno, y cuando el contrato de Kaepernick terminó en 2017, ningún equipo le ofreció un contrato, y muchos analistas especularon con que su activismo político había provocado su expulsión (Moore, 2018).

En este contexto, Nike vio una oportunidad política dinámica y sustancial al alinearse con Kaepernick. Su campaña publicitaria "Dream Crazy", lanzada en septiembre de 2018, mostró cómo esta enorme marca deportiva se alineaba con Kaepernick (en la imagen 3 podrás ver esta campaña). Esto supuso un paso audaz y una clara ruptura con la frase de Michael Jordan de que prefería evitar el activismo político controvertido porque "los republicanos también compran zapatillas" (aunque puedes consultar Jones [2020] para un debate detallado sobre la historia de esta cita en particular). La campaña fue muy impactante y controvertida. Aquellos que se oponían a su mensaje político prometieron boicotear Nike e incluso quemar los productos de Nike (el hashtag #JustBurnIt fue tendencia brevemente en Twitter cuando se lanzó la campaña).

Sin embargo, en última instancia, la aceptación de Kaepernick por parte de Nike se considera en gran medida como un golpe maestro comercial y se le atribuye la generación de un aumento del 5 % en el valor de las acciones de la empresa (Guardian Sport, 2019). Wertz (2018) atribuye el éxito de la campaña al hecho de que Nike comprendió su principal grupo demográfico de apoyo (es decir, los consumidores *millennial* y de la generación Z, más preocupados por el activismo social que las generaciones anteriores) y realizó una inversión auténtica en un tema político emergente. El hecho de que el mensaje central de la campaña publicitaria tratara sobre hacer sacrificios por las propias creencias fue un perfecto broche de oro.

Figura 3: Imagen de la campaña publicitaria 'Dream Crazy' de Nike



Fuente: The Guardian, 2019, <https://bit.ly/3JG9P1E>.

Por último, en esta sección consideramos las oportunidades políticas sustanciales dinámicas que pueden surgir para las organizaciones e inversiones deportivas cuando cambian las políticas y prioridades políticas. El ejemplo más claro de este tipo de oportunidad en el panorama deportivo actual es la adopción relativamente reciente de la inversión en el deporte como estrategia de poder blando en varios estados de Oriente Medio ricos en petróleo. England (2019) en el *Financial Times* enumera ejemplos de Catar, los Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita que invierten en eventos deportivos y organizaciones que van desde combates de boxeo de alto perfil hasta la compra y el desarrollo de clubes de fútbol europeos como el Manchester City y el Paris Saint-Germain, hasta el desarrollo de inversiones en tenis, automovilismo, carreras de caballos, atletismo y golf. England (2019) señala que estos regímenes posicionan sus inversiones en el mundo del deporte como parte de una estrategia de desarrollo económico más amplia, centrada en las industrias del turismo y el ocio, pero contrarresta este razonamiento afirmando que "los expertos dicen que hay otros motivos en juego, desde la proyección del poder blando hasta lo que los activistas han descrito como intentos de 'limpiar con el deporte' el pobre historial de derechos humanos del país" (párr. 20).

Independientemente de que la promoción del poder blando y la gestión de la imagen sean las únicas razones de la creciente inversión de la región en el deporte, no cabe duda de que son una ventaja asociada, y esto crea una importante oportunidad política para la gestión de la riqueza en la industria deportiva en general. Los gobiernos de estos Estados están dispuestos y son capaces de pagar mucho más de lo que se paga en el mercado

cuando invierten en el deporte. Esto se debe a que estos gobiernos ejercen el control sobre una enorme riqueza generada por los hidrocarburos, de la que pueden fácilmente canjear una pequeña fracción para financiar las ventajas de poder blando de las inversiones deportivas. Además, estas decisiones de inversión, que pueden representar una mala relación calidad-precio y un escaso rendimiento social para los ciudadanos, pasan prácticamente desapercibidas en estos regímenes debido a las débiles estructuras verticales, horizontales y diagonales de rendición de cuentas que caracterizan a los regímenes autoritarios.

Uno de los ejemplos actuales más intrigantes de esta dinámica es la nueva Serie LIV Golf Invitational, una nueva empresa liderada por el gran golfista Greg Norman y financiada por el fondo soberano de Arabia Saudita. La serie LIV ha ofrecido a los jugadores oportunidades económicas con las que otros circuitos de golf establecidos (los dos más importantes son el PGA Tour y el European Tour) simplemente no pueden competir. Speros (2022) señala que, dado que los torneos de la LIV se juegan a tres rondas (en lugar de a cuatro, como en los otros circuitos), con un campo más reducido y sin eliminatorias, y con premios para cada torneo superiores a los de los cuatro torneos de golf más prestigiosos, existe una enorme disparidad en la recompensa económica por hoyo que obtienen los golfistas de la LIV en comparación con los que juegan otros torneos. El siguiente análisis realizado por Speros (2022) del pago por hoyo en un evento de la LIV en comparación con otros eventos más grandes y prestigiosos muestra la magnitud de los incentivos económicos que se ofrecen.

De hecho, el análisis de Speros subestima la magnitud de las oportunidades económicas para los profesionales del golf que se unan a la LIV, que también incluye importantes premios por equipos, un premio de USD 30 millones para los 3 mejores jugadores de la temporada y un premio doble de 50 millones de dólares para el evento final de la serie: el Campeonato por Equipos en el Trump National Doral de Florida. Más allá de los mejores premios por logros deportivos, se ha apoyado ampliamente que algunos de los jugadores más conocidos han recibido asombrosos bonos por adelantado simplemente por unirse a la gira, como Dustin Johnson, que recibió 125 millones de dólares y Phil Mickelson, que recibió 200 millones de dólares. Ambos bonos representan más dinero que el que Tiger Woods, el jugador predominante en la era moderna, ganó en premios en el transcurso de toda su carrera.



Tabla 3: Premios monetarios por hoyo en eventos del circuito LIV frente a los mayores eventos de PGA y del European Tour

Event	Winner	Prize \$	Holes	Per Hole
LIV Golf - London	Charl Schwartzel	\$4 million	54	\$74,074
Players Championship	Cameron Smith	\$3.6 million	72	\$50,000
Tour Championship	TBD	\$3.24 million	72	\$45,000
FedEx Cup (BMW)	TBD	\$2.7 million	72	\$37,500
Masters	Scottie Scheffler	\$2.7 million	72	\$37,500
FedEx Cup (St. Jude)	TBD	\$2.7 million	72	\$37,500
PGA Championship	Justin Thomas	\$2.7 million	75*	\$36,000
U.S. Open	TBD	\$2.25 million	72	\$31,250
British Open	TBD	\$2.07 million	72	\$28,750
RBC Canadian Open	Rory McIlroy	\$1.56 million	72	\$21,611

Fuente: Speros, 2022, <https://bit.ly/3P6NTha>.

Event	Evento
Winner	Ganador
Prize	Premio
Holes	Hoyos
Per hole	Por hoyo
LIV Golf – London	LIV Golf – Londres
Million	Millones
TBD	Por determinarse

Aprovechar esta oportunidad económica ha traído algunas dificultades para los jugadores que han optado por unirse a la LIV. Han sido objeto de acusaciones de complicidad en el "lavado de imagen deportiva" y enfrentan prohibiciones de participar en eventos del PGA y del European Tour. Quizá el hecho más dramático de este conflicto hasta la fecha haya sido la decisión de destituir a Henrik Stenson de la capitanía del

equipo europeo de la Ryder Cup por su decisión de participar en un evento de LIV. La capitánía de un equipo de la Ryder Cup se considera uno de los mayores honores del golf, y Stenson ha recibido duras críticas de compañeros de profesión y antiguos capitanes. Nadie sabe cómo acabará esto, pero el número cada vez mayor de jugadores de alto nivel que participan ahora en la serie LIV representa un peligro claro y presente para el perfil y la viabilidad de los otros circuitos.

Todos los ejemplos analizados en esta sección del módulo muestran que las oportunidades políticas sustanciales dinámicas presentan un mayor grado de imprevisibilidad y riesgo que las oportunidades políticas establecidas. Sin embargo, esto se ve contrarrestado por una mayor oportunidad económica: las organizaciones deportivas y las inversiones que aprovechan eficazmente las oportunidades políticas sustanciales dinámicas pueden obtener enormes beneficios económicos.

Unidad 4.6 Estrategias para aprovechar las oportunidades políticas sustanciales dinámicas en sistemas estables

Como es el caso de la mitigación del riesgo político sustancial dinámico, la recopilación e integración de inteligencia política en las comunicaciones de una organización o inversión deportiva son las herramientas estratégicas clave necesarias para aprovechar de manera efectiva las oportunidades políticas sustanciales. Las organizaciones que tomen la delantera en cuestiones políticas y que consideren y planifiquen activamente las oportunidades políticas sustanciales dinámicas que puedan surgir en el futuro, tendrán ventaja sobre sus competidores, quienes se encontrarán reaccionando ante estas cuestiones, en lugar de liderarlas.

En situaciones de oportunidades políticas sustanciales dinámicas, la velocidad es esencial. Cuando se trata de megaeventos deportivos, esa rapidez puede ser el resultado de las sólidas relaciones existentes con los responsables de la gobernanza y de la capacidad de aumentar rápidamente la actividad comercial en un breve período de tiempo. A medida que se acercan los plazos inherentes a tales eventos, los gobiernos tienen menos tiempo para llevar a cabo procesos de licitación completos y priorizarán a los socios establecidos que puedan cumplir. En tales circunstancias, es común que los actores comerciales bien situados obtengan mayores márgenes de beneficio para sus actividades (Whitson y Horne, 2006).

Las mismas consideraciones se aplican a los otros tipos de oportunidades políticas sustanciales que consideramos en esta lectura, aquellas generadas por problemas emergentes y nuevas prioridades y actores. En cuanto a las cuestiones emergentes, cabe destacar que las organizaciones e inversiones deportivas que llegan relativamente tarde a la esfera pública en torno a estas cuestiones rara vez obtienen mucho valor de marca o

potencial para ampliar su base de seguidores. Por el contrario, se puede decir que simplemente están "subiéndose a la ola", y sus actividades se perciben como meras medidas para mitigar el riesgo político. Las organizaciones deportivas y las inversiones que más se benefician de las cuestiones emergentes son las primeras en adoptar una postura, lo que las convierte en líderes del tema. Esto implica hacer lo que los especialistas en estrategia política describen como una "señal costosa" (Posner, 1998). Esta idea procede de la psicología social y la economía del comportamiento, y refleja la intuición de que es más probable que confiemos en las señales sociales y políticas que implican un elemento de coste o riesgo para el emisor que en las que no lo implican.

Por ejemplo, la campaña "Rainbow Laces", en la que los jugadores llevan cordones con los colores del arco iris para promover los derechos LGBTQ en el Reino Unido, que comenzó en 2014, es posiblemente una señal de muy bajo coste, debido a la aceptación relativamente amplia del mensaje central de la campaña en la sociedad británica. Esto no quiere decir que la campaña no sea meritoria o útil, pero no tiene un coste suficiente como para ofrecer a una organización o equipo deportivo la oportunidad de ejercer un liderazgo temático.

Por otra parte, el sentimiento público sobre si se debe permitir a las mujeres transgénero competir en los deportes de élite femeninos, y cuándo, es mucho menos fijo y más volátil. La decisión tomada en junio de 2022 por el organismo rector de la natación mundial, la FINA, de prohibir a las mujeres transgénero participar en competiciones femeninas de élite si han experimentado cualquier parte de la pubertad masculina fue, por tanto, una señal mucho más costosa, en el sentido de que suponía un riesgo real de críticas fuertes y posibles pérdidas comerciales. Sin embargo, como la decisión es costosa, le permite a la FINA asumir el liderazgo del tema, como hizo Nike en su campaña "Dream Crazy" de la que hablamos antes. La clave para decidir correctamente hacer una señal costosa en un contexto de oportunidad política sustancial y dinámica implica conocer a fondo lo que piensa tu núcleo de apoyo sobre esa cuestión (es decir, dedicarte a la recopilación y el análisis de inteligencia política) y ser capaz de adoptar rápidamente una postura clara que se comunique públicamente.

De manera similar, las oportunidades políticas más lucrativas que surgen cuando un estado (o grupo de estados) aumenta su interés en invertir en la industria deportiva son aquellas que benefician a los atletas, organizaciones deportivas e inversiones que se convierten en pioneras al establecer alianzas tempranas con estos estados. La dificultad inicial para ganar tracción y credibilidad para los estados que recién empiezan a invertir es componente clave de la alineación de poder inteligente que caracteriza a este tipo de inversión. Por lo tanto, el alcance de la oportunidad política que se deriva de la colaboración con dichos actores disminuye con el tiempo, a medida que su presencia financiera en cada deporte se normaliza cada vez más.

Todas estas consideraciones estratégicas se centran en la importancia de la información política y la agilidad estratégica para aprovechar las oportunidades políticas dinámicas



de la gestión de la riqueza en el deporte. En pocas palabras, estar bien informado y conectado políticamente, ser consciente de las tendencias emergentes, reflexionar y planificar sobre las trayectorias políticas probables y, sobre todo, estar preparado para actuar con rapidez a fin de establecer el liderazgo de un tema o una asociación temprana, son los elementos estratégicos que dejan a las organizaciones deportivas y a las inversiones mejor posicionadas para aprovechar dichas oportunidades.

Unidad 4.7 Oportunidades políticas en sistemas políticos inestables: alto riesgo, pero ¿puede haber recompensas importantes para la reputación?

En esta sección, analizaremos la naturaleza de las oportunidades políticas que surgen en sistemas políticos inestables. Es importante tener en cuenta, al considerar las oportunidades políticas en estos contextos, que la mayor parte de la bibliografía y el pensamiento sobre los sistemas políticos inestables se centran en el riesgo negativo: como hemos comentado en la lectura anterior, el colapso de un régimen político puede provocar una devaluación radical de los activos de ese régimen y, en los casos de ruptura violenta del régimen, esto puede incluir el riesgo para la seguridad y la destrucción o incautación de activos. Por tanto, hay que tener presente en todo momento el elevado riesgo que conllevan los regímenes políticos inestables, en los que incluso la inversión mejor informada y más estratégica puede fracasar.

Por regla general, las organizaciones e inversiones deportivas se ven especialmente afectadas en los sistemas políticos inestables debido a la naturaleza del deporte como aspecto de la existencia humana. Aunque el deporte puede ser una fuente de enorme alegría y orgullo y es muy beneficioso para la salud y el bienestar de las personas, el deporte no es una condición necesaria de la vida que deba mantenerse en una crisis en desarrollo.

Desde una perspectiva comercial, la inversión en regímenes políticos inestables puede dar lugar a unos beneficios potenciales significativamente mayores. Una de las expresiones más directas de esta relación es la que existe entre los niveles de inestabilidad política y los rendimientos de la deuda pública. Huang *et al.* (2015) afirman que "los inversores globales en bonos del gobierno exigen una prima de riesgo más alta en momentos de incertidumbre política, lo que conduce a mayores rendimientos de los bonos del gobierno" (pág. 402). La principal conclusión es que las inversiones en bonos emitidos por gobiernos inestables pueden generar mayores beneficios. Lo mismo puede decirse de otras inversiones en sistemas políticos inestables: normalmente, los inversores con activos líquidos que no estén expresados en la moneda de un régimen político

inestable pueden esperar mayores rendimientos. Bremmer (2008) señala que las empresas pueden "beneficiarse de las oportunidades que crea el cambio" (párr. 1), a medida que los activos o las industrias controlados por el antiguo régimen se abren a la inversión y el desarrollo.

Sin embargo, las oportunidades políticas fundamentales para las organizaciones e inversiones deportivas en contextos inestables radican menos en el ámbito de las oportunidades comerciales inmediatas y más en el de la inversión ética y sostenible. Las figuras y organizaciones deportivas están en una posición privilegiada para aportar sus recursos de poder blando a los sistemas políticos inestables. Esto se remonta al ideal del deporte como algo que trasciende o está al margen de la política, el cual analizamos en la primera lectura de este módulo. Contrariamente a la lógica, esta tradición de separación entre deporte y política proporciona a las organizaciones deportivas y a los deportistas una capacidad única para expresarse más allá de las divisiones políticas. Consideremos, por ejemplo, la importancia de los equipos sudafricanos de rugby y críquet como fuerzas estabilizadoras tras el colapso del apartheid. La famosa foto que aparece en la imagen 4 de Nelson Mandela celebrando la victoria de Sudáfrica en la Copa del Mundo de Rugby de 1995 junto al capitán de los Springboks, Francois Pienaar, fue descrita por Evans (2010) como "quizá la imagen de reconciliación más memorable de la época" (pág. 317), y considerada como un importante factor estabilizador a medida que se asentaba el régimen posterior al apartheid.

Figura 4: Nelson Mandela y Francois Pienaar celebran la victoria de Sudáfrica en la Copa del Mundo



Fuente: Evans, 2022, <https://bit.ly/3QtBcyF>.

Un ejemplo similar de los efectos del poder blando del deporte en un régimen político inestable se puede encontrar en la intervención de Didier Drogba cuando Costa de Marfil parecía estar al borde de una guerra civil. Guiberteau (2020) describe los notables

acontecimientos que siguieron a la estrecha y dramática clasificación de Costa de Marfil a su primera Copa del Mundo:

Mientras se desarrollaban las celebraciones, una cámara de televisión entró en el vestuario. Los jugadores se amontonaban ante ella, con los brazos sobre los hombros de sus compañeros. En el centro, micrófono en mano, estaba la imponente figura del delantero del Chelsea.

"Hombres y mujeres de Costa de Marfil", empezó. "Desde el norte, el sur, el centro y el oeste, hoy hemos demostrado que todos los marfileños pueden coexistir y jugar juntos con un objetivo común: clasificarse para el Mundial".

"Les prometimos que las celebraciones unirían al pueblo: hoy se lo pedimos de rodillas". En el momento justo, los jugadores se arrodillaron.

"Un país africano con tantas riquezas no debe caer en la guerra". "Por favor, bajen sus armas y convoquen elecciones", instó Drogba. El vídeo, disponible en YouTube, dura apenas un minuto y termina con los jugadores de nuevo en pie.

"Queremos divertirnos, así que dejen de disparar sus armas", cantaban alegremente. En casa, la fiesta ya había empezado. Se habló de que había una línea de conga ante la embajada egipcia, mientras los marfileños mostraban su agradecimiento por el empate en Camerún. Incluso la capital rebelde de Bouaké bailó al ritmo de la victoria aquella noche.

A pesar de todo el jolgorio y de todas las "Drogbas" (botellas de cerveza rebautizadas en honor del delantero), Costa de Marfil se despertó a la mañana siguiente en la misma situación, como un país profundamente dividido.

Sin embargo, algo se estaba movilizand, y en las semanas y meses siguientes, se produciría un cambio radical. El vídeo se emitió sin cesar en televisión, como si la mera fuerza de la exposición mediática pudiera bastar para provocar el cambio. Y el cambio se produjo. Ambas partes se acercaron a la mesa de negociaciones y finalmente se firmó un alto el fuego (párr. 20-27).

Así pues, las verdaderas oportunidades políticas de "alta recompensa" en los sistemas políticos inestables se encuentran en aprovechar los valores intrínsecos del deporte para brindar unidad, estabilidad y esperanza en tiempos de gran incertidumbre.

Unidad 4.8 Conclusión

En conclusión, la gran variedad de oportunidades de poder blando que surgen en el deporte es notable. Para comprender esta diversidad de oportunidades, resulta muy útil entender que los aspectos sistémicos y sustanciales de los sistemas políticos y de gobernanza tienen consecuencias importantes para la naturaleza de las oportunidades políticas que puede aprovechar una organización deportiva o una inversión. Estos factores también son útiles para comprender los enfoques estratégicos que mejor se adaptan a los distintos tipos de oportunidades políticas.

Referencias

- Abhinav, A.** (2016). How are we funding professional sports stadiums? An overview. *Managerial Finance*.
- Andreff, W.** (2009). Public and private sport financing in Europe: the impact of financial crisis. *Romania*, 1(4.5), 36-37.
- Bremmer, I.** (2005). Managing Risk in an Unstable World. <https://hbr.org/2005/06/managing-risk-in-an-unstable-world>.
- Diedrich, C.** (2007). Homefield economics: the public financing of stadiums. *Policy Matters Journal*, 4(2), 22-27.
- Drukker, A. J., Gayer, T. & Gold, A. K.** (2020). Tax-exempt municipal bonds and the financing of professional sports stadiums. *National Tax Journal*, 73(1), 157-196.
- England, R.** (2019). Why the Gulf states are betting on sport. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/15bc48b6-0c8c-11ea-b2d6-9bf4d1957a67>.
- Evans, M.** (2010). Mandela and the televised birth of the rainbow nation. *National Identities*, 12(3), 309-326.
- Flyvbjerg, B., Budzier, A. & Lunn, D.** (2021). Regression to the tail: Why the Olympics blow up. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(2), 233-260.
- Guiberteau, O.** (2020). Didier Drogba: How Ivory Coast striker helped to halt civil war in his home nation. *BBC News*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/52072592>.



- Guardian Sport.** (2019). Nike's 'Dream Crazy' advert starring Colin Kaepernick wins Emmy. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2019/sep/16/nikes-dream-crazy-advert-starring-colin-kaepernick-wins-emmy#:~:text=A%20Nike%20advert%20starring%20Colin,if%20it%20means%20sacrificing%20everything>.
- Horne, J.** (2007). The four 'knowns' of sports mega-events. *Leisure Studies*, 26(1), 81-96.
- Huang, T., Wu, F., Yu, J. & Zhang, B.** (2015). International political risk and government bond pricing. *Journal of Banking & Finance*, 55, 393-405.
- Kalla, J. L. & Broockman, D. E.** (2016). Campaign contributions facilitate access to congressional officials: A randomized field experiment. *American Journal of Political Science*, 60(3), 545-558.
- Kelner, M.** (2018). Nike's controversial Colin Kaepernick ad campaign its most divisive yet. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2018/sep/04/nike-controversial-colin-kaepernick-campaign-divisive>.
- Malfas, M., Theodoraki, E. & Houlihan, B.** (septiembre de 2004) Impacts of the Olympic Games as mega-events. In *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Municipal Engineer*, (157)3, 209-220). Thomas Telford Ltd.
- Matheson, V.** (2019). Is There a Case for Subsidizing Sports Stadiums? *Journal of Policy Analysis and Management*, 38 (1), 271-77.
- Moore, J.** (2018). At least the NFL isn't pretending it's not blackbaling Colin Kaepernick. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2018/apr/13/kaepernick-reid-blackballed-nfl-kneeling-anthem>.
- Posner, E. A.** (1998). Symbols, signals, and social norms in politics and the law. *The Journal of Legal Studies*, 27(S2), 765-797.
- Siegfried, J. & Zimbalist, A.** (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.
- Speros, B.** (2022). Dustin Johnson Liv Golf Series Money Tops Tiger Woods All-Time Pga Tour Earnings. *Bookies.com*. <https://bookies.com/picks/dustin-johnson-liv-golf-tiger-woods-career-earnings>.
- Turner, D.** (2013). The civilized skateboarder and the sports funding hegemony: a case study of alternative sport. *Sport in Society*, 16(10), 1248-1262.
- United Kingdom Government.** (2015). Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/486622/Sporting_Future_ACCESSIBLE.pdf.



- Vass, S.** 2022. I've studied stadium financing for over two decades – and the new Bills stadium is one of the worst deals for taxpayers I've ever seen. *The Conversation*. <https://theconversation.com/ive-studied-stadium-financing-for-over-two-decades-and-the-new-bills-stadium-is-one-of-the-worst-deals-for-taxpayers-ive-ever-seen-180475>.
- Wertz, J.** (2018). Taking Risks Can Benefit Your Brand - Nike's Kaepernick Campaign Is A Perfect Example. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/09/30/taking-risks-can-benefit-your-brand-nikes-kaepernick-campaign-is-a-perfect-example/?sh=3f45de1d45aa>.
- Whitson, D. & Horne, J.** (2006). Underestimated costs and overestimated benefits? Comparing the outcomes of sports mega-events in Canada and Japan. *The Sociological Review*, 54(2), 73-89.
- Zheng, J.** (2015). A comparative analysis of the policy process of elite sport development in China and the UK (in relation to three Olympic sports of artistic gymnastics, swimming and cycling) (Doctoral dissertation, Loughborough University).

