

Módulo 1. Financiamiento estatal: estrategias de financiamiento internacional, nacional y regional/local

Unidad 1.1

Aunque la mayoría de los fanáticos del deporte centran su atención en la acción que ocurre 'en el campo' o 'en la cancha', existe una creciente conciencia sobre la acción en el ámbito de la 'política del deporte', especialmente en lo que se refiere a la generación de ingresos. Los Estados-nación, los organismos gubernamentales y las entidades o fondos de inversión propiedad de los Estados-nación muestran un gran interés en las organizaciones deportivas debido a los fondos o fuentes de ingresos asociados a sus intereses. Esto significa que los gestores dentro del sector deportivo necesitan ajustar sus estrategias a las necesidades de los financiadores estatales para asegurar su acceso a esas corrientes de ingresos. La inversión financiera estatal (incluido el apoyo indirecto en forma de construcción de estadios u ofrecimiento de exenciones fiscales, etc.) genera corrientes de ingresos nuevas e inesperadas para muchas organizaciones deportivas de diferentes tamaños en todo el mundo. Esto explica por qué tanto los profesionales de la industria deportiva e incluso los fanáticos del deporte prestan más atención y desarrollan estrategias que mejor respalden los intereses de generación de ingresos de sus organizaciones deportivas.

Los profesionales de la industria deportiva necesitan ser capaces de crear, personalizar, respaldar y actualizar sus ofertas estratégicas de manera que se ajusten mejor a los objetivos actuales de los financiadores estatales. Por ejemplo, las organizaciones deportivas podrían necesitar adaptar su propuesta de valor estratégica para centrarse en los diversos retornos políticos o sociales que pueden proporcionar a los financiadores. Para hacer esto de manera efectiva, los gestores deportivos deben cumplir con muchas exigencias. Deben tener la educación, habilidades y creatividad necesarias para desarrollar propuestas de valor estratégicas exitosas que atraigan la atención y el apoyo de los financiadores estatales.

Resumen del módulo

Para recorrer este camino hacia el éxito, necesitas: (i) conocer la historia de por qué los estados invierten en deportes; (ii) distinguir el marco de niveles y formas a través de los cuales fluyen los recursos financieros estatales; (iii) comprender la importancia estratégica del 'ciclo virtuoso del deporte' en relación con el financiamiento estatal; y (iv) reconocer los retornos sinérgicos que podrían beneficiar tanto a las organizaciones deportivas como a sus financiadores estatales. Estas cuatro áreas constituyen la primera mitad del módulo 3.1.

En la segunda mitad de este módulo, ampliarás tu conocimiento sobre las fuentes de ingresos alternativas disponibles a través de los flujos de financiamiento estatal, y encontrarás cuatro enseñanzas clave adicionales. Estas se refieren a: (v) cómo las organizaciones deportivas evidencian y comunican el 'retorno de la inversión' (ROI) que ofrecen a los financiadores estatales; (vi) comprender el valor de vender 'poder blando' a través del deporte; (vii) desarrollar propuestas que convencen a los financiadores estatales sobre las sinergias logradas mediante inversiones en el deporte; y (viii) considerar el futuro de las inversiones estatales en el deporte y lo que esto significa para los profesionales de la industria deportiva y sus organizaciones deportivas.

Es probable que algunos términos utilizados anteriormente sean nuevos para ti. No te preocupes. Recuerda que enfrentarse, comenzar a entender y luego poder utilizar nuevos términos son partes normales del proceso de aprendizaje. Además de términos nuevo, en cada mitad de este módulo, te presentaremos una mezcla de marcos, conceptos y teorías. Para profundizar en tu aprendizaje, cada punto "cobrará vida" a través de una amplia variedad de ejemplos, estudios de casos en profundidad y ejercicios prácticos con los que participarás para demostrar tu aprendizaje.

1.1.1 Por qué los Estados financian el deporte: Breve reseña histórica.

Deporte e imperio

Los estudiosos de la historia del deporte han identificado y analizado numerosas formas de responder a la pregunta sobre por qué los Estados han desempeñado un papel tan importante en el apoyo y financiamiento del deporte por siglos y siglos. Por ejemplo, ya en 1860, el ejército británico comenzó a invertir en deportes organizados que podían ser incorporados en los regímenes de entrenamiento del ejército (Campbell, 2000). La idea que impulsaba esta inversión era que el deporte (y el entrenamiento, la disciplina y las tácticas asociadas a su práctica) se asemejaba estrechamente a la guerra, pero en un nivel más pequeño y manejable.

Otros autores han rastreado conexiones que demuestran cómo el deporte ha servido a las necesidades estratégicas de los Estados durante casi 2000 años. La inversión

estratégica por parte de líderes políticos en el deporte ha quedado registrada en toda Europa, desde los Imperios Romano y Británico, hasta los programas educativos alemanes y los programas de construcción de estados comunistas (Mangan, 2004). Por ejemplo, la finalización de la construcción del Coliseo en Roma en el año 80 d.C. fue marcada por una semana de festividades dirigidas por el Estado. El deporte no se trataba solo de ayudar a los ejércitos a prepararse para la batalla, sino que también podía utilizarse para ganarse el favor de dignatarios políticos y del público, que se entretenían en los espacios públicos destinados a los eventos deportivos.

Una historia más reciente: Inversión en el deporte como un bien social

Desde el año 2000, ha habido una explosión del interés de los Estados-nación e instituciones internacionales en el uso del deporte para lograr objetivos socialmente significativos. Es probable que estés al tanto del valor estratégico del deporte para intentar alcanzar metas de gran importancia social. Por ejemplo, el gobierno del Reino Unido ha identificado el valor del deporte (el informe completo está disponible a través del enlace en la sección de referencias) para lograr objetivos relacionados con la salud (física y mental), el bienestar, el desarrollo personal, la conectividad social e inclusión, la promoción del voluntariado y el impulso al desarrollo económico (Gobierno del Reino Unido, 2015; Berry y Manoli, 2018). Del mismo modo, tanto Sport England como English Heritage han identificado que la participación en el deporte se asocia con una mejor calidad de vida, salud, perspectivas educativas y económicas, y una participación cívica positiva (Fujiwara, Kudrna y Dolan, 2014; Fujiwara et al., 2015).

El Reino Unido invierte en el deporte debido a que cree en su importancia social, tanto a nivel nacional como internacional. Por ejemplo, la Secretaría de la Mancomunidad de Naciones, el Órgano Asesor de la Mancomunidad de Naciones sobre Deporte (CABOS, por sus siglas en inglés) y el Grupo de Trabajo de la Mancomunidad de Naciones sobre Deporte para el Desarrollo y la Paz Juvenil (CYSDP, por sus siglas en inglés) promueven el uso del deporte en programas sociales. La Secretaría de la Mancomunidad de Naciones publicó un análisis de 106 páginas (que también se encuentra en la sección de referencias abajo) que detalla las importantes contribuciones del deporte para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030. Su informe destacó el papel del deporte en la creación de ciudades seguras y sostenibles, sociedades pacíficas e inclusivas, educación inclusiva y equitativa, crecimiento económico sostenible, igualdad de género, así como en la salud y el bienestar (Dudfield y Dingwall-Smith, 2015; Lindsey y Chapman, 2017).

El deporte como un bien social en Europa

Los responsables de la formulación de políticas en toda Europa tienen mucho valor en el deporte como una herramienta de integración social dentro y entre los países del



continente (Gasparini y Cometti, 2010). El informe de una investigación de 2004 mostró que 20 de los entonces 25 países de la Comunidad Europea utilizaban el deporte con el objetivo específico de promover el multiculturalismo y la integración (Amara et al., 2004). Informes de la Comisión Europea (2007; 2016) dicen que el deporte hace un importantísimo aporte a la cohesión social y a sociedades más integradas, debido a su capacidad para reunir a personas de diferentes culturas, etnias y clases sociales. En 2010, el Consejo de la Unión Europea afirmó la influencia positiva del deporte al abordar injusticias sociales como la desigualdad de género (Collins y Haudenhuyse, 2015).

El deporte como un bien social en el mundo

Estas creencias en el valor de la inversión financiera estatal en el deporte también trascienden el pensamiento y las políticas europeas. Existe verdaderamente un reconocimiento global del potencial de invertir en el deporte en beneficio de la sociedad. Por ejemplo, es posible que sepas lo que Nelson Mandela dijo sobre el deporte en el año 2000 (palabras que muchas organizaciones deportivas todavía utilizan hoy para promover su trabajo y justificar la continua financiación gubernamental).

El deporte tiene el poder de cambiar el mundo. Tiene el poder de inspirar. Tiene el poder de unir a las personas de una manera que pocas cosas lo hacen. Le habla a la juventud en un lenguaje que comprenden. El deporte puede crear esperanza donde antes solo había desesperación. Es más poderoso que los gobiernos para romper barreras raciales. Se ríe en la cara de todo tipo de discriminación. (The Global Goals, 2021).

La creencia global en el valor de invertir en deporte (para el bienestar de las personas y la sociedad) se refleja mejor en el trabajo de las Naciones Unidas. Entre 2001 y 2009, las Naciones Unidas aprobaron una multitud de resoluciones para promover el uso del deporte para mejorar la educación, la salud, el desarrollo y la paz (Nicholls, Giles y Sethna, 2011). Cuando Kofi Annan era el Secretario General de las Naciones Unidas, describió al deporte como "un lenguaje universal" que puede ayudar a las personas independientemente de "su origen, antecedentes, creencias religiosas o situación económica" (2004). Dijo que el deporte enseña a los jóvenes "los ideales del trabajo en equipo y la tolerancia"; y "es por eso que las Naciones Unidas recurre cada vez más al mundo del deporte para obtener ayuda en nuestro trabajo por la paz" (2004). Formaron un Grupo de Trabajo Internacional de las Naciones Unidas sobre Deporte para el Desarrollo (SDP IWG) que publicó numerosos informes para defender el valor del deporte (Nicholls, Giles y Sethna, 2011). En 2014, la Asamblea General de las Naciones Unidas

adoptó una resolución para reconocer formalmente y reforzar el papel del deporte en el impulso de un cambio social positivo (Naciones Unidas, 2015).

Ejercicio para el alumno:

Las siguientes 'actividades/desafíos' son opcionales. El objetivo es profundizar el conocimiento y participación del alumno.

Muchos deportistas y organizaciones del mundo del deporte se han asociado con las Naciones Unidas y su agencia para niños, UNICEF, para respaldar el papel del deporte en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030, que fueron adoptados por 193 líderes mundiales en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York. Por ejemplo, Serena Williams, Neymar, David Beckham y el Liverpool Football Club han promovido los Objetivos de Desarrollo Global y la importancia estratégica del deporte para ayudar a alcanzar esos objetivos. En 2015, el Liverpool Football Club coordinó con su entonces patrocinador de camisetas, Standard Chartered, para jugar un partido con el logotipo y la etiqueta de la campaña de la ONU.

Figura 1: Tweet de Liverpool FC



Fuente: Tweet de Liverpool FC [imagen en línea]. Recuperado el 30 de marzo, 2022. Captura de pantalla del autor.

Tu desafío: ¿Puedes mencionar otros tres clubes o deportistas que hayan promovido el trabajo de las Naciones Unidas o UNICEF? Piensa en los mensajes clave que se comunican

a través de las asociaciones entre clubes/celebridades y las Naciones Unidas/UNICEF. Haz una lista de los beneficios que obtienen *ambos*, las Naciones Unidas/UNICEF y los clubes/deportistas involucrados.

1.1.2 Entender los flujos de financiamiento estatal: un marco de niveles y formas

Ahora que entiendes la historia de por qué los Estados invierten en el deporte, debes desarrollar tu capacidad para diferenciar las diferentes formas en que los Estados financian o invierten en el deporte. Si los ejecutivos deportivos necesitan monetizar sus relaciones con los Estados, deben considerar un marco de diferentes (i) *niveles* y (ii) *formas* a través de los cuales fluyen los recursos estatales.

- (i) Hay tres categorías de niveles. Se trabaja desde una perspectiva macro a una meso y una micro (es decir, desde la escala más grande a la más pequeña), estos son los niveles (a) internacional, (b) nacional y (c) regional/local. El lenguaje utilizado para distinguir entre los tres niveles puede variar en diferentes países. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la terminología podría referirse a nivel internacional, federal y estatal. Sin embargo, el principio sigue siendo el mismo. Los gestores deportivos deben ser conscientes de los tres amplios niveles (desde macro a micro) a partir de los cuales las organizaciones deportivas pueden obtener ingresos o implementar estrategias de monetización a través de asociaciones con el Estado.

Nivel 1: Internacional

El financiamiento estatal internacional incluye inversiones realizadas por un Estado-nación (o intereses supervisados por un Estado-nación) en un club deportivo en otro país. Un ejemplo reciente, tomado del fútbol de la Premier League en Inglaterra, es la adquisición del Newcastle United por parte del Fondo de Inversión Pública de Arabia Saudita en octubre de 2021. El hecho de que este fondo de inversión esté presidido por el príncipe heredero de Arabia Saudita, Mohammed bin Salman, atrajo mucha atención de los medios. Sin embargo, esta es solo la inversión más reciente de un Estado-nación en un club deportivo extranjero. Quizás los ejemplos más conocidos son los enormes recursos financieros proporcionados por Qatar al Paris St. Germain, o los fondos suministrados por los Emiratos Árabes Unidos al Manchester City (Conn, 2021). En 2018, el Manchester City declaró en sus cuentas que el jeque Mansour bin Zayed al-Nahyan, de la familia gobernante de Abu Dhabi, proporcionó más de 1.3 mil millones de libras (una inversión independiente, y más allá, del costo inicial de adquisición del club) como financiamiento al club entre los años 2008-2018 (Conn, 2018). Además de esos 1.3 mil millones de libras de financiamiento, la presencia del jeque Mansour en el Manchester



City coincidió con una generación significativa de ingresos provenientes de otros patrocinadores de Abu Dhabi y los Emiratos Árabes Unidos (por ejemplo, la aerolínea estatal Etihad). Los valores exacerbados de esos patrocinios resultaron en sanciones de la UEFA por incumplimiento de las regulaciones de Juego Limpio Financiero (FFP, por sus siglas en inglés) (Conn, 2020). Estas estructuras de propiedad e inversiones estatales ilustran un nuevo patrón más amplio en el cual los Estados-nación utilizan el deporte para atraer o persuadir a las personas¹. Parece que los clubes deportivos, ligas, asociaciones y organismos rectores están cada vez más abiertos a aprovechar las oportunidades de generación de ingresos ofrecidas por los Estados-nación o sus empresas estatales.

Nivel 2: Nacional

Esta es probablemente la forma de financiamiento estatal con la que los alumnos están más familiarizados. Se da cuando los Estados-nación gastan dinero público para financiar el deporte dentro de sus propias fronteras nacionales. La familiaridad de las personas con este nivel de gasto no es sorprendente cuando se considera que, solo en el año 2017, los entonces 28 Estados miembros de la Unión Europea gastaron 51.3 mil millones de euros de fondos gubernamentales en deporte (Eurostat, 2019). Es importante que este alto nivel de gasto en deporte haya permanecido consistentemente elevado durante las últimas dos décadas en las cifras registradas por la Unión Europea. Estos niveles de inversión suelen explicarse por la intensificación de las rivalidades nacionales para lograr el éxito en competiciones internacionales, lo que justifica la escalada del uso de dinero público para apoyar a las organizaciones deportivas de élite (De Bosscher et al., 2019).

A medida que muchos países de todo el mundo aumentan su financiamiento para el deporte de élite (aunque el número total de medallas o trofeos posibles sigue siendo el mismo), se crea lo que se ha descrito como "una carrera armamentista deportiva global" que parece no tener un final cercano (De Bosscher et al., 2008). Por ejemplo, China ganó su primera medalla de oro olímpica en los Juegos de 1984, pero ascendió a la cima de la tabla de medallas de oro cuando fue sede de los Juegos Olímpicos en Beijing en 2008. Sin embargo, a pesar de lograr este éxito, China tuvo que aumentar su gasto en deporte de élite de 8.49 mil millones de dólares por año en 2008, a 11.82 mil millones de dólares por año en 2011, para mantener su nuevo estatus deportivo de élite (Zheng y Chen, 2016).

Con estos enormes recursos financieros en juego, los gestores en todo el sector deportivo tuvieron que equilibrar sus propuestas de valor estratégico de manera que atraigan y justifiquen mejor el uso de fondos públicos. Esto a menudo requiere enfatizar su capacidad para ofrecer tanto (i) el bien social del deporte (ver 3.1.1), como (ii) el éxito

¹ Cuando decimos nuevo, queremos decir que hay una justificación diferente a las que se cubren en la historia de porqué los estados financian el deporte (ver 3.1.1). Veremos esto en detalle en el módulo 3.1.6.



internacional de élite que su organización puede ayudar a alcanzar para su Estación financiador.

Nivel 3: Regional/Local

Uno de los principales ejemplos de organizaciones deportivas que aprovechan fondos/recursos públicos a nivel regional/local se puede observar en Estados Unidos. Las regiones individuales, compuestas por los 50 estados, compiten frecuentemente para atraer clubes o franquicias deportivas a establecerse (o persuadirlos de que se queden) en un área geográfica específica. De manera similar a la "carrera armamentista deportiva global" (arriba mencionada), también existe una competencia entre las regiones/áreas locales *dentro* de los Estados-nación. Por ejemplo, los contribuyentes del condado de Cobb (en el estado de Atlanta) pagaron aproximadamente \$400 millones (otros ejemplos se pueden encontrar aquí: <https://www.sportscasting.com/taxpayer-money-billion-dollar-stadiums/>) para la construcción del Truist Park (anteriormente llamado SunTrust Park) para atraer a los Atlanta Braves de las Grandes Ligas de Béisbol fuera de la ciudad de Atlanta y hacia su región. Esto muestra la "carrera armamentista" que ocurre a nivel local. Es importante destacar que el estadio que dejaron atrás los Atlanta Braves (llamado Turner Field) fue originalmente construido para los Juegos Olímpicos de 1996. El Comité de Atlanta para los Juegos Olímpicos gastó \$209 millones para construir ese estadio y luego adaptarlo para el uso específico de los Atlanta Braves en el béisbol (Sandomir, 1996). En ese momento, el gasto formaba parte de un programa de la ciudad de Atlanta para persuadir a los Braves de que *no* se mudaran a los suburbios de Georgia. Más recientemente, cuando el nuevo estadio de los Braves fue utilizado para albergar el Juego de Estrellas de las Grandes Ligas de Béisbol de 2021, los comisionados del condado de Cobb aprobaron \$2 millones para cubrir los costos de seguridad. Esto nuevamente ilustra la naturaleza recurrente y las oportunidades para que las organizaciones deportivas obtengan fondos públicos.

- (ii) Para que los gestores deportivos puedan diseñar e implementar estrategias exitosas de monetización para sus organizaciones deportivas, deben ser conscientes no solo de los niveles mencionados anteriormente, sino también de las diferentes *formas* a través de las cuales los fondos estatales se convierten en oportunidades de generación de ingresos. Los Estados proporcionan ingresos a las organizaciones deportivas en forma de patrocinios, inversiones en infraestructura (por ejemplo, la construcción de estadios deportivos) o fondos para la comunidad (por ejemplo, pagar a un club deportivo profesional para ayudar a gestionar deportes/servicios juveniles). Estos son solo tres formas, explicadas con tres ejemplos. Esta lista está lejos de ser exhaustiva, pero se las presentamos para asegurar que los alumnos estén familiarizados con la diversidad (y creatividad) a través de la cual los



gestores deportivos desarrollan oportunidades de generación de ingresos con los responsables de la toma de decisiones estatales.

Forma 1: Patrocinio estatal

¿Notaste el patrocinio en las camisetas cuando los jugadores del Arsenal Football Club levantaron la FA Cup de Inglaterra en 2020? Muchas personas recordarán inmediatamente que el patrocinador principal, en el cuerpo de la camiseta, era Emirates (la aerolínea que es propiedad total del gobierno de Dubai). Sin embargo, si miras más de cerca, también verás que el patrocinador en la manga era 'Visit Rwanda'. La Junta de Desarrollo de Ruanda (RDB, por sus siglas en inglés) pagó un total de £40 millones al Arsenal como parte de su acuerdo de patrocinio para convertirse en el "socio oficial de turismo" del Arsenal (Dixon, 2021).

Figura 2: Los jugadores del Arsenal Football Club levantando la FA Cup de Inglaterra en 2020



Fuente: Fox Sports, 2020. <https://www.foxsports.com.au/football/premier-league/fa-cup-arsenal-vs-chelsea-news-aubameyang-goal-video-highlights-result/news-story/8ba8b6844b9d82019805f8fef52201ae>

Forma 2: Estadio/infraestructura

Quienes toman decisiones políticas suelen justificar el uso de fondos públicos para construir estadios e infraestructura (y proporcionar exenciones fiscales) para organizaciones deportivas basándose en las promesas de creación de empleo,

regeneración urbana o suburbana, desarrollo económico general, o un aumento del orgullo/moral/deber cívico en una zona o país específico (como se explica en la sección 3.1.1; ver también Coaffee, 2008; Gratton y Henry, 2001). El ejemplo (anterior) de los Atlanta Braves explica cómo se ve esta forma de financiamiento en la práctica. De manera similar, el club de fútbol con sede en Londres, West Ham United, se benefició de fondos estatales para trasladarse a su nuevo hogar, el Estadio de Londres (construido para los Juegos Olímpicos de 2012). El costo total de £752 millones (incluida una remodelación de £323 millones antes de que West Ham se mudara) fue en gran parte cubierto por los contribuyentes (Gibson, 2016). Además, algunos académicos afirman que la continua popularidad y pasión por el deporte significa que no hay un fin a la vista para los fondos públicos que se proporcionan para construir los estadios de organizaciones/clubes/franquicias deportivas privadas (Zimbalist y Noll, 1997).

Forma 3: Fondos de servicios locales/comunitarios

Las organizaciones deportivas, especialmente las de menor tamaño, han reconocido la oportunidad de acceder a subvenciones u otros fondos públicos locales (Berry y Manoli, 2018). Por ejemplo, el Charlton Athletic FC recibió £1.3 millones al año de su autoridad local en el Real Borough de Greenwich en Londres. Aprovechan el poder de la marca del club en la comunidad local para gestionar servicios juveniles a cargo del Fondo Comunitario del Charlton Athletic Football Club (CAFCT). En total, el fondo del club (CACT) opera con un presupuesto de £4.9 millones, pero ese dinero no es proporcionado por el Charlton Athletic FC. En efecto, esto permite que el club ejecute programas de responsabilidad social corporativa sin ningún desembolso financiero. Además, han utilizado el dinero de su fondo de caridad para dirigir y expandir sus academias de jugadores jóvenes (dentro del ámbito de la provisión de servicios juveniles) y descubrir jugadores talentosos para entrenar para futuras acciones del primer equipo y generar tasas de transferencia.

1.1.3 Organizaciones deportivas: La teoría del círculo virtuoso del deporte

El círculo virtuoso del deporte

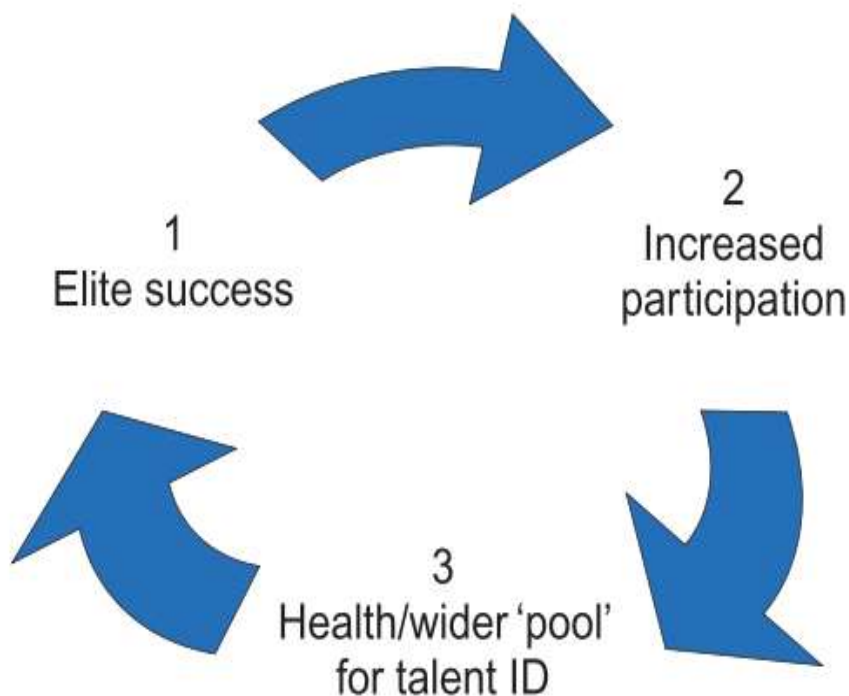
Las organizaciones deportivas han tenido un éxito notable al acceder a fondos públicos, como pudimos ver a partir de los ejemplos explicados a lo largo de la sección 3.1.2. También ya tienes conocimiento sobre las diversas razones para justificar por qué los estados (en los tres niveles) financian a las organizaciones deportivas a través de diversas formas. Además, eres consciente de muchas de las razones por las cuales los estados y las organizaciones deportivas han establecido relaciones cercanas a lo largo del tiempo (ver 3.1.1). Has aprendido una gran cantidad de razones por las cuales quienes toman decisiones estatales justifican sus inversiones en deportes, tanto históricamente como en



la práctica moderna. Estas razones incluyen motivaciones políticas (por ejemplo, la construcción del estado, el ánimo público o el orgullo cívico) y una creencia ampliamente difundida en el poder del deporte para lograr un bien social (por ejemplo, la salud física y mental, el desarrollo personal y la promoción del voluntariado).

En este punto de tu aprendizaje, también es importante considerar las *conexiones* entre estos beneficios que las organizaciones deportivas "venden" a los financiadores estatales. Para lograr esto, debes comprender la importancia estratégica del "Ciclo Virtuoso del Deporte" (ver imagen 3).

Figura 3: El ciclo virtuoso del deporte



Fuente: Why do governments invest in elite sport? A polemic, por J. Grix & F. Carmichael, 2012, *International Journal of Sport Policy*, 4(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358>

Elite success	Éxito en la elite
Increased participation	Aumento de la participación

Health/wider 'pool' for talent ID	Salud/una "base" más amplia para la identificación de talentos.
-----------------------------------	---

La teoría que sustenta este ciclo virtuoso del deporte es que la inversión en una parte del ecosistema deportivo (en este caso, el deporte de élite) conduce al prestigio internacional de la nación, lo que a su vez genera un mayor interés en la participación deportiva en toda la población. Es importante destacar que se considera que el aumento en la participación crea una nación más saludable (y también podrías proponer otros bienes sociales identificados en la sección 3.1.1). Además de los importantes beneficios derivados de tener una población más saludable y una plétora de bienes sociales, también habrá mayores oportunidades para identificar y desarrollar futuros deportistas. Esos deportistas prometedores serán entonces cultivados para convertirse en campeones en el futuro, lo que inicia un nuevo ciclo de éxito deportivo de élite y prestigio nacional.

Retornos públicos esperados vs retornos públicos reales

Es importante entender que la teoría del ciclo virtuoso del deporte ha sido criticada por estar fundamentada en suposiciones equivocadas (Grix y Carmichael, 2012); es decir, los retornos que se esperan que se generen a partir de la inversión de fondos públicos en el deporte. Algunos académicos han expresado objeciones al uso de fondos públicos basados en el "poder del deporte" (Coalter, 2013; 2015) para brindar los retornos sociales prometidos por el ciclo virtuoso del deporte. Los debates académicos están más allá del alcance de este módulo y, se puede argumentar, que no es responsabilidad de los ejecutivos deportivos (quienes son responsables de la generación de ingresos) resolverlos. Sin embargo, esto plantea algunas señales de alerta que sugieren que los ejecutivos deportivos probablemente necesitarán desarrollar sus habilidades de manera que les ayuden a presentar evidencia más profunda y significativa para respaldar las afirmaciones que hacen (por ejemplo, una población más saludable). Aunque aún existe una narrativa amplia de que las inversiones en deporte son un bien natural, es probable que los gestores y ejecutivos deportivos necesiten demostrar evidencia del retorno *real* de la inversión del dinero público que han recibido. Por supuesto, la necesidad de demostrar retornos *reales* variará en diferentes sistemas políticos alrededor del mundo. También es probable que haya variaciones en la demanda de evidencia dependiendo de los diferentes niveles y formas de infraestructura de financiamiento explicados en la sección 3.1.2.

En cuanto al deporte de élite, ha habido mucha discusión en países como Australia, Canadá y el Reino Unido sobre si el éxito deportivo de élite (por ejemplo, medallas olímpicas o progreso en la Copa del Mundo) realmente cumple sus promesas de promover la participación masiva o proporcionar el "factor de bienestar" que aumenta significativamente el prestigio o el ánimo nacional (Green, 2007; Grix y Carmichael, 2012). Hay declaraciones y documentos extensos que describen detalladamente estas promesas y explican por qué los gobiernos deben invertir fuertemente en infraestructura deportiva (por ejemplo, preparándose para albergar eventos deportivos de gran envergadura como los Juegos Olímpicos), pero todavía hay muy pocas acciones de seguimiento para verificar si esas promesas se cumplieron. Este es otro ejemplo, en contexto, de la brecha entre el retorno *esperado* y el *real* de las inversiones públicas en el deporte.

1.1.4 Sinergias entre el deporte y el Estado: Estudio de caso

Aprovechando la teoría y los argumentos presentados en el módulo 3.1.3, es útil para tu proceso de aprendizaje que ahora vemos un estudio de caso que refleje cómo las ideas que sustentan el ciclo virtuoso del deporte se traducen en la práctica del mundo real. El caso de estudio se centra en el Fondo comunitario de Charlton Athletic Football Club's (CACT), que fue mencionado brevemente en un ejemplo anterior (ver 3.1.2). Sin embargo, ahora es bueno volver a este caso y explorarlo en más detalle, como un estudio de caso sobre las sinergias entre el deporte y el Estado. Recordarás que este caso se refería a la inversión estatal a nivel regional/local (es decir, nivel 3). Ahora es importante que consideremos cómo este caso puede ayudarnos a comprender mejor la búsqueda de retornos sinérgicos de la inversión (tanto para los financiadores de la comunidad regional/local como para la organización deportiva en sí). Este estudio de caso te ayudará a comprender cómo un club/organización deportiva puede generar nuevos ingresos a partir de fondos públicos y luego gastar ese dinero de manera que beneficie directamente al club/organización, al mismo tiempo que demuestra retornos públicos. Al leer el estudio de caso, es importante que lo conectes con lo aprendido anteriormente en este módulo (3.1.1 - 3.1.3), incluida la historia de las organizaciones deportivas que reciben financiamiento estatal para crear "bienes sociales", la teoría del ciclo virtuoso del deporte y los debates sobre los retornos públicos esperados versus reales. Este estudio de caso te proporcionará una comprensión aún más profunda de cómo estas cosas funcionan simultáneamente en la práctica en el mundo real.

Estudio de caso: Charlton Athletic Football Club

Charlton Athletic FC juega en la tercera división del fútbol profesional inglés. Sin embargo, han demostrado un gran éxito al aprovechar su marca deportiva para generar ingresos



provenientes de financiamiento público. Este caso estudia su éxito al obtener fondos a nivel regional/local para brindar servicios comunitarios y locales.

Charlton Athletic FC aprovecha el poder de la marca del club en la comunidad local para obtener dinero público y gestionar servicios juveniles a cargo del Fondo Comunitario del Charlton Athletic Football Club (CAFCT). En total, el presupuesto del fondo del club (CACT) fue de £4.9 millones (la cifra para 2020-2021 ahora asciende a £5.3 millones), que proviene casi exclusivamente de fondos públicos. Ni siquiera £1 de ese dinero fue proporcionado por Charlton Athletic FC. Por ejemplo, más del 25% de su presupuesto anual fue proporcionado directamente por el ayuntamiento/municipio en el que se encuentra el club. El municipio de Greenwich (LRBG por sus siglas en inglés) proporcionó £1.3 millones al año. El presupuesto operativo total de CACT proviene de varios niveles de financiamiento/subvenciones estatales. Ganan subvenciones en función de la autoproclamada experiencia del CACT en el uso de la marca del club para brindar retornos en juventud, educación, salud, discapacidad y salud mental, igualdad y diversidad, e inclusión social. Ahora deberías poder ver cómo estas afirmaciones se conectan con el Ciclo Virtuoso del Deporte. Por supuesto, también debes considerar si estas afirmaciones se basan en retornos esperados o reales.

En realidad, el éxito que CAFCT/CACT ha tenido en obtener fondos públicos significa que el club puede llevar a cabo sus esquemas de responsabilidad social corporativa, como "Fútbol en la Comunidad", sin ningún desembolso financiero. El club utilizó su marca para generar ingresos de financiadores públicos, otorgó esos ingresos a su propia fundación benéfica y luego gastó esos fondos de manera que benefició tanto al club como a sus financiadores públicos. Por ejemplo, grandes porcentajes de esos fondos públicos se utilizaron para expandir las academias de jugadores del club (aceptadas como parte de las provisiones de servicios juveniles). CAFCT/CACT asignan grandes sumas de los fondos públicos a una categoría que ellos llaman "Desarrollo de Fútbol y Deportes". Esta categoría incluye financiamiento para operar ocho academias de fútbol en el club, así como dos centros avanzados de entrenamiento de fútbol. Los informes contables de la fundación del club, que deben ser presentados ante la Comisión de Caridad del Reino Unido, muestran evidencia de éxito *real* al dar ejemplos de adolescentes que han asistido a las academias del club y luego se han unido al primer equipo o han sido vendidos a otros clubes generando tarifas de transferencia. Afirman que el uso de fondos públicos para operar sus academias de fútbol significa que han "proporcionado, históricamente, rutas de salida para jugadores talentosos". Presentan esto como evidencia de un bien social *real* logrado a través de los fondos públicos invertidos.

Finalmente, los informes de CACT también muestran que reservan dinero para contratar a un profesional "para escribir las propuestas para maximizar las oportunidades de financiamiento" de organismos públicos. Esto debe demostrar claramente a los alumnos



cuán seria es la búsqueda de financiamiento estatal para los clubes deportivos. El informe anual de CACT afirmó que dentro de los círculos políticos se reconoce que se pueden dar mensaje de impacto a través del fútbol, el deporte y modelos de comportamiento positivos. CACT reconoce su capacidad para beneficiarse de esas creencias políticas. Han recibido fondos de una amplia gama de organismos públicos, incluido la Secretaría de Trabajo y Pensiones, el Departamento de Comunidades y Gobierno Local, Sport England, el Departamento de Promoción de la Salud de LRBG, la Oficina del alcalde y el Servicio nacional de Atención Ciudadana (NCS por sus siglas en inglés).

Ejercicio para el alumno:

Las siguientes 'actividades/desafíos' son opcionales. El objetivo es profundizar el conocimiento y participación del alumno.

Es importante que identifiques sinergias que ofrezcan retornos que satisfagan las necesidades de las organizaciones deportivas y de los proveedores de fondo públicos. Recuerda que, de manera más simple, las sinergias se refieren a la formación de alianzas entre organizaciones que producen resultados o efectos mayores que si las organizaciones hubieran permanecido separadas. Es por eso que se dice que las sinergias producen resultados que son mayores que la suma de sus partes.

Tu desafío: Haz una lista de sinergias que creas que surgirán de la asociación entre Charlton Athletic, su fondo comunitario y el municipio local que proporcionó los recursos financieros. Debes considerar los retornos positivos para todas las partes involucradas.

¿Puedes identificar otra organización deportiva que haya establecido con éxito su fundación, obtenido fondos/recursos públicos y generado retornos sinérgicos? Recuerda que este estudio de caso refleja una tendencia mucho más amplia en el sector deportivo. Por ejemplo, en 2014, el Estatuto del Cliente de la Football League de Inglaterra (EFL) declaró que las fundaciones de sus clubes tenían una facturación anual de más de £44 millones y empleaban a 2500 personas (EFL, 2014). Estas cifras *no* incluyen a los clubes de la Premier League de Inglaterra (la parte más rica de la pirámide del fútbol de Inglaterra) porque no agregan los totales de ingresos de las fundaciones de sus clubes. Más recientemente, en 2021, la EFL declaró que sus clubes ahora alcanzan más de £62 millones en financiamiento (EFL, 2021).



1.1.5 Organizaciones deportivas: Demostrar y comunicar el significado social/retorno de la inversión (ROI) de la inversión pública en el deporte

Los académicos han identificado que, en los últimos veinte años, (i) algunos gobiernos, a nivel nacional, han declarado su intención de reducir la dependencia del sector deportivo en los fondos públicos; y (ii) muchos proveedores del sector privado (por ejemplo, corporaciones) han acelerado su inversión en patrocinio deportivo. Por ejemplo, el gobierno central en el Reino Unido (es decir, a nivel nacional) declaró su intención de hacer que el sector deportivo dependa menos de la financiación pública (Berry y Manoli, 2018).

Sin embargo, sería imprudente que los gestores deportivos ignoren los importantes flujos de ingresos que los estados todavía proporcionan al sector deportivo. Estos deben atraer simultáneamente fondos del sector privado/corporativo mientras se educan y alinean con las políticas y regulaciones a través de las cuales las organizaciones deportivas obtienen flujos de ingresos de los organismos estatales. Por ejemplo, como vimos anteriormente (3.1.3 y 3.1.4), los gestores deportivos deben hacer énfasis en el retorno de la inversión que las características clave de su organización le proporcionan al público. Estas características podrían incluir el tamaño de su organización, su significado local o regional, la demografía de los miembros/participantes/aficionados a los que sirven, el "bien social" que brindan a audiencias específicas de forma puntual, y los beneficios/atractivos que brindan a posibles socios (Berry y Manoli, 2018). Esto los prepara para impulsar su generación total de ingresos y su combinación, a través de los diferentes niveles y formas (ver 3.1.2) de una manera personalizada y estratégica.

En términos generales, los gestores deportivos deben reunir, acumular y comunicar su valor a los financiadores públicos, para asegurarse de que los gobiernos continúen reconociendo su valor y proporcionando flujos significativos de ingresos. Un buen ejemplo de la recolección, acumulación y comunicación del bien público de una organización deportiva es el informe anual de "Impacto Económico y Social" de la English Premier League (2022). Otras organizaciones deportivas y sus gestores pueden aprender las características que aseguran el éxito del informe de la Premier League. Por ejemplo,

- Contratan a Ernst & Young LLP, un proveedor de servicios profesionales de renombre mundial, para recopilar y reunir los datos de la Premier League y sus clubes. Esto ayuda a darle prestigio a la evidencia documentada.
- Comunican claramente la importancia de la Premier League de diferentes maneras (es decir, social y económicamente) y en diferentes niveles (global, nacional y en comunidades locales).

- Documentan su importancia no solo en los niveles elite del deporte, sino también en su papel para asegurar el éxito (o supervivencia) de toda la 'pirámide del fútbol' (es decir, fútbol profesional, semiprofesional y comunitario de base).
- Generan un gran interés mediático cuando publican el informe. Esto ayuda a comunicar los mensajes de la Premier League sobre su bien social y económico a audiencias más amplias.
- Por último, y quizás lo más importante, ilustran y explican su 'ciclo de crecimiento' que la inversión continua en la Premier League ayuda a desbloquear, no solo para su beneficio, sino para los aficionados al fútbol y las personas en todo el mundo. La imagen 3 a continuación fue sacada del informe de Impacto Social y Económico de 2022 de la Premier League. El informe explica que el segmento titulado 'distribución equitativa' (con su 'ciclo de crecimiento') se refiere al que la Premier League 'brinda un apoyo más amplio para el fútbol, las comunidades y la sociedad' (2022)

Figura 4: 'Ciclo de crecimiento' de la Premier League



Fuente: 'Ciclo de crecimiento' de la Premier League. De Impacto Social y Económico de la Premier League, por Premier League 2022.

High-quality football	Fútbol de alta calidad
Improve and invest	Mejorar e invertir
Fan engagement	Participación de los fanáticos
Distribute equitable	Distribución equitativa

Es importante reconocer que informes de esta naturaleza luego son difundidos, leídos, absorbidos y repetidos a través de medios gubernamentales. Por ejemplo, el Departamento Digital, de Cultura, Medios y Deporte del Reino Unido (DCMS por sus siglas en inglés) publicó un informe en 2021 que identifica específicamente la importancia de la Premier League para inspirar a las personas, fomentar la participación, crear empleos y apoyar la pirámide del fútbol.

Ejercicio para el alumno: El informe de la Premier League pide a las audiencias que reconozcan la inmensa importancia cultural de la liga. Documentan las formas y medios en que la liga utiliza "el poder del fútbol para relacionarse con una amplia gama de personas y comunidades en toda la sociedad" (2022).

Tu desafío: ¿Puedes identificar y hablar sobre las similitudes entre el 'ciclo de crecimiento' de la Premier League y la teoría del 'ciclo virtuoso del deporte' explicada en 3?1.3? Luego, accede al informe completo (usando el enlace proporcionado en la sección de referencias) y registra dos formas en las que la Premier League recibe el apoyo y financiamiento del estado. Después, redacta un párrafo para explicar dos sinergias que crea la Premier League utilizando los fondos estatales que recibe.

1.1.6 Organizaciones deportivas: Vender poder blando

Recordarás (del 3.1.2) que ya vimos las enormes inversiones financieras realizadas por algunos Estados-nación en ligas o clubes deportivos en otros países. Revisamos ejemplos que incluyen la reciente adquisición de Newcastle United por parte de Arabia Saudita, los



enormes recursos financieros invertidos en Paris St. Germain por parte de Qatar y los más de £1.3 mil millones de fondos suministrados por los Emiratos Árabes Unidos a Manchester City en una década. Para comprender más plenamente las motivaciones de esta forma de inversión, es importante que los ejecutivos deportivos estén familiarizados con el concepto de 'poder blando'. Las organizaciones deportivas que están políticamente conscientes conocen su capacidad para aprovechar y proporcionar 'poder blando' a los financiadores estatales. A cambio, esas organizaciones deportivas tienen acceso a los ingresos y recursos del estado.

¿Qué es el poder blando?

Joseph Nye es el académico líder en el desarrollo, definición y refinamiento del concepto de poder blando. De manera muy sencilla, el poder blando se trata de lograr que otras personas quieran hacer lo que deseas que hagan. Esto es diferente a la idea más ampliamente conocida del poder (duro), que generalmente se asocia con la coerción: la capacidad de obligar a las personas a hacer lo que quieres, a menudo utilizando la amenaza o el castigo (por ejemplo, un ataque militar o castigo económico). Nye identificó tres formas a través de las cuales se puede ejercer el poder blando. Estas son los valores políticos, la cultura y las regulaciones. Cada una de estas tres formas de poder blando puede ayudar a los Estados-nación a lograr sus objetivos deseados persuadiendo y atrayendo positivamente a las personas hacia sus agendas políticas.

¿Cómo se benefician las organizaciones políticas?

Muchos investigadores académicos y, más recientemente, medios de comunicación, han identificado el valor estratégico del deporte (por ejemplo, las emociones positivas que genera en las personas) para los países que desean invertir en agendas de poder blando. Ni siquiera es algo que muchos países estén tratando de disimular. Por ejemplo, el British Council ha elogiado públicamente el valor del deporte y de la Premier League, por su capacidad para influir en audiencias internacionales (British Council, s.f.a). Afirman que la Premier League es parte de lo que convierte al Reino Unido en una superpotencia de poder blando (British Council, s.f.b). Justifican una mayor inversión estatal en el deporte para mantener y obtener más poder blando. También identifican los peligros que el Reino Unido enfrentaría si fuera superado por poderes nacionales emergentes, incluidos China e India. Además, señalan a los Estados Unidos como ejemplo de advertencia sobre las percepciones negativas que pueden afianzarse si la inversión cesa o si el poder blando de un país se da por sentado.

¿Cómo se benefician financieramente los equipos deportivos?

Cualquier gestor deportivo familiarizado con el ciclismo profesional pensaría inmediatamente en el ejemplo del equipo 'UAE Team Emirates'. El equipo se fundó desde una base italiana, pero estaba luchando para asegurar suficiente financiamiento para sobrevivir. En 2017, aseguró el respaldo financiero de los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Primero, Emirates, que es propiedad total de la corporación de inversiones del gobierno de Dubái, se convirtió en el patrocinador del equipo. Meses después, el First Abu Dhabi Bank (es decir, el banco más grande de los EAU, del cual el 37% pertenece al gobierno de los EAU) se convirtió en otro patrocinador en la camiseta del equipo. Los logotipos de los Emiratos y 'FAB' (First Abu Dhabi Bank) tienen un lugar importante en la camiseta del equipo, que está diseñada para exhibir la bandera nacional de los Emiratos Árabes Unidos (ver imagen 5 abajo). Las inyecciones financieras de los EAU significaron que se transformó. Pasó de estar en riesgo de supervivencia, a apuntar a obtener el 'top tres' en el ciclismo mundial en tres años. Esos objetivos ambiciosos se cumplieron rápidamente y luego se superaron, ya que el UAE Team Emirates ganó las últimas dos ediciones del Tour de Francia (es decir, 2020 y 2021).

Figura 5: La camiseta del UAE Team Emirates que muestra la bandera de los Emiratos Árabes Unidos y tiene los logotipos de sus patrocinadores que son organizaciones propiedad del estado de EAU



Fuente: UAE Team Emirates brings on new sponsor ahead of Tour de France, por Cycling News, 2017, https://www.cyclingnews.com/news/uae-team-emirates-brings-on-new-sponsor-ahead-of-tour-de-france/#disqus_thread

1.1.7 Inversión estatal en el deporte: Vender sinergias

Los beneficios ofrecidos a cada parte, es decir, los estados y las organizaciones deportivas, hacen que la inversión estatal en el deporte sea una propuesta muy atractiva.

Los estados nacionales pueden justificar su inversión de recursos utilizando una selección o combinación de las razones mencionadas anteriormente; Deporte como bien social (3.1.1); El ciclo virtuoso del deporte (3.1.3); El ciclo de crecimiento del deporte (3.1.5); o el Deporte y el poder blando (3.1.6). Tanto los inversores estatales como la organización deportiva que recibe los fondos pueden comunicar sobre los retornos prometidos de la inversión, que pueden incluir, por ejemplo, el valor para la salud pública, la importancia de construir la moral pública, abordar problemas sociales como el crimen, la desigualdad de género o el racismo, o la importancia geopolítica de construir (o mantener) el poder de un estado.

Ejercicio para el alumno:

Las siguientes 'actividades/desafíos' son opcionales. El objetivo es profundizar el conocimiento y participación del alumno.

Más allá de los ejemplos detallados anteriormente (por ejemplo, el patrocinio de camisetas en el Arsenal FC y el patrocinio de equipos en el Tour de Francia), la aerolínea del gobierno de Dubái, Emirates, patrocina una variedad de otros deportes. Emirates ha sido, y sigue siendo, una fuente significativa de ingresos para organizaciones deportivas en todo el ecosistema deportivo. Emirates ha invertido recursos financieros en deportes que incluyen una amplia gama de deportes como golf, carreras de caballos, hípica, vela, tenis, cricket, rugby, automovilismo de Fórmula Uno, fútbol australiano y béisbol.

- ¿Pueden mencionar cinco ejemplos de organizaciones de los deportes mencionados en la lista anterior que hayan recibido ingresos de Emirates?

Emirates dice que estas inversiones forman parte de su compromiso de mejorar nuestro mundo a través de su patrocinio de eventos de clase mundial. Reconocen el valor del deporte para acercar a los clientes y fanáticos a sus pasiones y ayudar a inspirar a los jóvenes. En su informe anual 2020-2021, declaran que su inversión financiera en el deporte proviene de su "creencia de que el deporte y las artes son vitales para sociedades vibrantes y tienen el poder de inspirar y unir a las personas y comunidades" (The Emirates Group, 2021).

Tu desafío:

¿Puedes escribir un resumen ejecutivo de una página de una organización deportiva de tu elección que busca una sociedad o recibir nuevos ingresos de Emirates Group? Debes pensar y documentar con evidencia cómo la organización deportiva que hayas elegido se posiciona para impulsar la misión y valores de Emirates. Esto ayudará a justificar la inversión financiera de Emirates en la organización que elegiste. Deberías ser capaz de

(a) identificar una inversión similar que Emirates haya realizado (por ejemplo, derechos de nombre en una propiedad deportiva, copa o camiseta de equipo) y (b) explicar cómo la organización deportiva elegida puede igualar o superar los mismos rendimientos de la inversión de Emirates.

Dependiendo de tus habilidades personales y antecedentes profesionales, es posible que desees enfatizar el retorno financiero de la inversión o, en su lugar, ofrecer una proposición estratégica (por ejemplo, reforzar el compromiso de Emirates de 'mejorar nuestro mundo'). Por ejemplo, los alumnos familiarizados con el marketing podrían esbozar una Proposición Única de Venta (USP, por sus siglas en inglés) o un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización. La intención es que cada estudiante aproveche sus habilidades para formular una estrategia convincente que ayude a su organización deportiva a generar nuevas fuentes de ingresos disponibles de financiadores estatales.

Recursos útiles para ayudarte a cumplir el desafío:

El sitio web del Grupo Emirates ofrece descargas de sus informes anuales desde 1993 hasta 2021. Estos informes incluyen resúmenes útiles que identifican cómo Emirates ha activado sus inversiones en el deporte cada año. Estos podrían ser utilizados por gestores deportivos y estudiantes que se están formando para ser gestores deportivos, para identificar nuevas formas en que las organizaciones deportivas han creado asociaciones con organizaciones estatales. Por ejemplo, ¿sabías que el fabricante de artículos deportivos ASICS se asoció con Emirates para ofrecer recorridos turísticos gratuitos guiados por la ciudad de Dubai? Hicieron esto como medio para promover experiencias deportivas y productos únicos para personas de todos los niveles de aptitud física y habilidades (Kaddoura, 2021; The Emirates Group, 2021). Este es otro ejemplo de cómo las organizaciones en todo el sector deportivo pueden buscar formar asociaciones sinérgicas con proveedores estatales de bienes o servicios para generar nuevas fuentes de ingresos.

1.1.8 El futuro de la inversión estatal en el deporte

Hemos señalado anteriormente que algunos académicos han apuntado hacia un futuro incierto para las fuentes de ingresos alternativas a gran escala actualmente disponibles para las organizaciones deportivas provenientes de financiamiento estatal (por ejemplo, en el Reino Unido). Sin embargo, otros estudiosos proyectan que las enormes inversiones estatales en organizaciones deportivas continuarán a paso firme (por ejemplo, en Estados Unidos). Por supuesto, estas preocupaciones y oportunidades dependen de las geografías y contextos deportivos específicos a los que se haga referencia en todo el mundo. Debemos reconocer el crecimiento relativo de las inversiones corporativas en el deporte en lugar del financiamiento estatal (en algunos países y deportes). Sin embargo, los

gestores deportivos serían irresponsables si no fueran conscientes de y no trataran de beneficiarse de las continuas oportunidades de generar fuentes de ingresos alternativas de inversores estatales.

Los materiales, evidencia y ejemplos citados en este módulo ilustran la importancia estratégica del deporte para los estados (en los tres niveles; ver 3.1.2) y sigue siendo increíblemente importante. Este módulo te ha ayudado a comprender las esperanzas y temores de las instituciones y líderes políticos de todo el mundo, así como sus creencias en cómo el deporte puede ser utilizado para alcanzar esas esperanzas y mitigar esos temores. El deporte es considerado a nivel global como una herramienta estratégica esencial; ya sea para lograr objetivos sociales específicos a nivel micro (por ejemplo, servicios juveniles comunitarios o prevención del delito) o metas geopolíticas a nivel macro (por ejemplo, inversiones del Reino Unido para mantener el dominio del poder blando sobre China e India). Mientras quienes tomen decisiones estatales continúen apreciando el valor estratégico de invertir fondos en organizaciones deportivas, los gestores deportivos deben asegurarse de seguir construyendo propuestas estratégicas convincentes (y recopilar evidencia de resultados reales) para monetizar esos intereses y generar fuentes de ingresos alternativas.

Referencias

Amara, M., Aquilina, D., Henry, I., & Taylor, M. (2004). *Sport and multiculturalism*. DG Education and Culture.

Berry, R., & Manoli, A. E. (2018). Alternative revenue streams for centrally funded sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 429–450. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1387587>

British Council. (s.f.). Sources of Soft Power. <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/sources-soft-power-report-perceptions-success.pdf>

British Council. (s.f.). Soft Power Superpowers. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/j119_thought_leadership_global_trends_in_soft_power_web.pdf

Campbell, J. D. (2000). 'Training for sport is training for war': Sport and the transformation of the British army, 1860–1914. *International Journal of Phytoremediation*, 21(1), 21–58. <https://doi.org/10.1080/09523360008714145>



Coaffee, J. (2008). Sport, culture and the modern state: emerging themes in stimulating urban regeneration in the UK. In *International Journal of Cultural Policy*, 14(4), 377–397. <https://doi.org/10.1080/10286630802445856>

Coalter, F. (2013). *Sport for Development: What game are we playing?* Routledge.

Coalter, F. (2015). Sport-for-change: Some thoughts from a sceptic. *Social Inclusion*, 3(3), 19–23. <https://doi.org/10.17645/si.v3i3.222>

Collins, M., & Haudenhuyse, R. (2015). Social Exclusion and Austerity Policies in England: The Role of Sports in a New Area of Social Polarisation and Inequality? *Social Inclusion*, 3(3), 5. <http://doi.org/10.17645/si.v3i3.54>

Conn, D. (2018). Manchester City accounts show Sheikh Mansour has put £1.3bn into club. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2018/sep/13/manchester-city-accounts-sheikh-mansour>

Conn, D. (2020). Revealed: the scale of Manchester City's FFP breaches before 2014 UEFA deal. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2020/jan/22/manchester-city-financial-fair-play-breaches-2012-13-accounting-sponsorships-uefa-champions-league>

Conn, D. (2021). Qatar's multibillion-dollar World Cup signifies shifts in wealth and power. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2021/nov/21/qatars-multibillion-dollar-world-cup-signifies-shifts-in-wealth-and-power>

De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). *The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Meyer & Meyer.

De Bosscher, V., Shibli, S., & Weber, A. C. (2019). Is prioritisation of funding in elite sport effective? An analysis of the investment strategies in 16 countries. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 221–243. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505926>

Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2021). Fan-Led Review of Football Governance: securing the game's future. <https://www.gov.uk/government/publications/fan-led-review-of-football-governance-securing-the-games-future/fan-led-review-of-football-governance-securing-the-games-future>

Dixon, E. (2021). Informe: Arsenal and Visit Rwanda seal "UK£40m" sleeve sponsorship extension. *SportsPro*. <https://www.sportspromedia.com/news/arsenal-visit-rwanda-sleeve-sponsorship-extension-brentford-umbro-kit-deal/>



Dudfield, O., & Dingwall-Smith, M. (2015). *Sport for Development and Peace and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Commonwealth Secretariat London.

EFL. (2014). Football League Customer Charter. <https://www.efl.com/news/2014/june/football-league-customer-charter/>

EFL. (2021). Supporters Charter. <https://www.efl.com/siteassets/supporters-section/eflsupporterscharter-sep21.pdf>

European Commission. (2007). *White Paper on Sport*. Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission. (2016). *Mapping of good practices relating to social inclusion of migrants through sport: final report to the DG Education and Culture of the European Commission*. Publications Office of the European Union.

Eurostat. (2019). How much do governments spend on recreation and sport? <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20190923-1>

Fujiwara, D., Kudrna, L., Cornwall, T., Laffan, K., & Dolan, P. (2015). *Further analysis to value the health and educational benefits of sport and culture*. DCMS Research Report). Department for Culture, Media and Sport.

Fujiwara, D., Kudrna, L., & Dolan, P. (2014). *Quantifying the social impacts of culture and sport*. Department for Culture, Media and Sport.

Gasparini, W., & Cometti, A. (2010). *Sport facing the test of cultural diversity. Integration and Intercultural Dialogue in Europe*. Council of Europe Publishing.

Gibson, O. (2016). West Ham's Olympic Stadium deal explained: from Water City to the London Stadium. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/blog/2016/nov/02/west-ham-olympic-stadium-deal-explained-london-mayor-sadiq-khan>

Gratton, C., & Henry, I. (2001). *Sport in the city: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration*. Routledge.

Green, M., 2007. Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960 – 2006. *The International Journal of the History of Sport*, 24(7), 921–953. <http://dx.doi.org/10.1080/09523360701311810>

Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy*, 4(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358>



H.M. United Kingdom Government. (2015). *Sporting future: A New Strategy for an Active Nation*. Cabinet Office.

Kaddoura, T. L. (2021). Uplifting Dubai. In *Frontrunner*. <https://www.asics.com/ae/en-ae/frontrunner/articles/uplifting-dubai>

Kofi Annan. (2004). Universal Language of Sport Brings People Together, Teaches Teamwork, Tolerance, Secretary-General Says at Lunch of International Year. <https://www.un.org/press/en/2004/sgsm9579.doc.htm>

Lindsey, I., & Chapman, T. (2017). *Enhancing the Contribution of Sport to the Sustainable Development Goals*. Commonwealth Secretariat London.

Mangan, J. A. (Ed.). (2004). *Militarism, sport, Europe: war without weapons*. Routledge.

Nicholls, S., Giles, A. R., & Sethna, C. (2011). Perpetuating the “lack of evidence” discourse in sport for development: Privileged voices, unheard stories and subjugated knowledge. *International Review for the Sociology of Sport*, 46(3), 249–264. <http://doi.org/10.1177/1012690210378273>

Premier League. (2022). Premier League Economic and Social Impact. https://resources.premierleague.com/premierleague/document/2022/01/17/b61d9bb0-1488-4cd1-be25-82be98073252/EYUK-000142222_PL-economic-and-social-contribution_28_Spread_HR_2.pdf?utm_source=premier-league-website&utm_campaign=website&utm_medium=link

Sandomir, R. (1996). At Close of Games, Braves Will Move Into Olympic Stadium. In *The New York Times*. <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/specials/olympics/0730/oly-stadium-braves.html>

The Commonwealth. (s.f.). Sport for Development and Peace and the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://production-new-commonwealth-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/migrated/inline/CW_SDP_2030%2BAgenda.pdf

The Emirates Group. (2021). Annual Report. https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2021.pdf

The Global Goals. (2021). Sport Has the Power To Change the World. <https://www.globalgoals.org/sport-for-development-and-peace/>



United Nations. (2015). Annual Report 2014: United Nations Office on Sport for Development and Peace.

Zheng, J., & Chen, S. (2016). Exploring China's success at the Olympic Games: a competitive advantage approach. *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 148–171. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1140797>

Zimbalist, A. & Noll, R. G. (1997). Sports, Jobs, & Taxes: Are New Stadiums Worth the Cost? *Brookings*. <https://www.brookings.edu/articles/sports-jobs-taxes-are-new-stadiums-worth-the-cost/>

