

Módulo 4. Integración vertical y horizontal en la industria deportiva - Capitalización de las economías de escala y alcance

En el módulo anterior (3) se enseñó sobre el uso de extensiones de marca para asegurar el crecimiento del negocio deportivo. En particular, ese módulo se centró en **estrategias de diversificación** en la industria deportiva. Es decir, utilizar tu marca deportiva para entrar en nuevos sectores o categorías de productos. Ahora, este módulo (3.4) se centra nuevamente en el crecimiento del negocio deportivo. Sin embargo, esta vez no nos enfocaremos en estrategias de diversificación, sino en **estrategias de integración**. Las estrategias de integración pueden proporcionar a las organizaciones deportivas enormes corrientes de crecimiento de ingresos, además de ayudar a ahorrar costos.

A lo largo de este módulo, nos familiarizaremos con nueva terminología, marcos conceptuales, conceptos y teorías relacionados con las estrategias de integración en la industria deportiva y su impacto en los ingresos deportivos. Aprenderemos a definir, entender y reconocer ejemplos de estrategias de integración vertical y horizontal. También comprenderemos la conexión entre las estrategias de integración y los conceptos relacionados de economías de escala y economías de alcance. Esos conceptos también se definirán, explicarán y resaltarán utilizando ejemplos de la industria deportiva. Finalmente, aprenderemos cómo las finanzas deportivas pueden utilizarse para financiar las diferentes estrategias de crecimiento y conceptos cubiertos en todo este módulo (4).

Descripción del módulo

Primero, en la sección (i), aprenderemos sobre la teoría y práctica de la "cadena de valor" en la industria deportiva. Esto establece bases importantes sobre las cuales puedes construir el aprendizaje de estrategias de integración. El aprendizaje comenzará explorando (ii) la historia y teoría de la integración vertical en la industria deportiva. Luego, aprenderemos sobre (iii) las prácticas contemporáneas de la integración vertical en la estrategia de negocios deportivos.

A continuación, (iv) una breve historia y teoría del uso de la integración horizontal en la industria deportiva. Una vez más, esto nos ayudará a comprender y apreciar mejor las



prácticas contemporáneas de las estrategias de integración horizontal en el deporte, que se tratan en la sección (v). Por supuesto, las estrategias de integración vertical y horizontal no son mutuamente excluyentes. Las organizaciones deportivas que buscan un crecimiento agresivo pueden optar por seguir ambas formas de integración simultáneamente. Esto se explica en la sección (vi) y se hace más fácil de entender con el uso de un estudio de caso de la industria deportiva. Las innovaciones estructurales de este tipo, en la industria del deporte, hacen que sea fundamental que los nuevos gestores deportivos comprendan tanto la **teoría** como la **práctica** de las estrategias de integración.

En la sección (vii), dos conceptos profundamente relacionados, economías de escala y economías de alcance, cobran relevancia. Se introducen, definen y explican mediante ejemplos de diversas áreas de la industria deportiva. Es importante comprender estos conceptos, ya que también enriquecerán aún más la comprensión de las estrategias de integración vertical y horizontal. Más específicamente, comprenderemos cómo las organizaciones deportivas obtienen un mayor valor de sus inversiones y generan nuevos ingresos significativos. A medida que las organizaciones, y la industria deportiva en general, mejoren en la implementación de estas estrategias y conceptos, mejor será su posición para maximizar sus ganancias.

Finalmente, en la sección (viii), aprenderemos sobre la financiación deportiva, que se centra en cómo las organizaciones deportivas pueden aprovechar diversas herramientas financieras para obtener nuevo capital que, a su vez, se puede utilizar para seguir las estrategias de crecimiento delineadas anteriormente en este módulo. Tener el capital financiero necesario es fundamental para implementar nuevas estrategias de crecimiento que se utilizan para desbloquear nuevas y significativas corrientes de generación de ingresos. A medida que las organizaciones deportivas están mejor estructuradas para generar nuevos ingresos significativos de manera constante, surge el interés de los financiadores en poseer una parte de ellas. Aunque las cotizaciones de equipos deportivos en bolsas de valores todavía no son comunes, es probable que haya nuevas oportunidades en los próximos años. A lo largo de este módulo, se te presentarán una serie de ejemplos y ejercicios para estudiantes para asegurarte de que comprendas, y luego puedas demostrar tu participación en las enseñanzas fundamentales.

Unidad 4.1 Teoría y práctica de la cadena de valor en la industria del deporte

Para comprender las muchas oportunidades que tienen las organizaciones deportivas para generar fuentes alternativas de ingresos, es útil visualizar la industria del deporte como una larga cadena con una serie de eslabones. Al comienzo de la cadena hay una amplia gama de actividades enfocadas en proporcionar suministros, infraestructura o



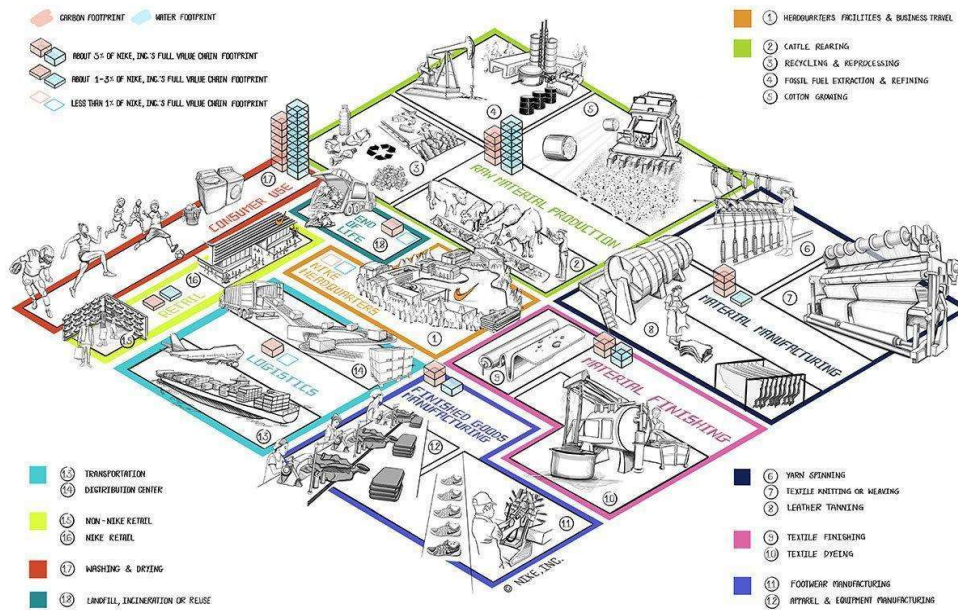
productos y servicios de apoyo que facilitarán la entrega de un producto o servicio deportivo (Westerbeek y Smith, 2004). Por ejemplo, **antes** de que Nike pueda ofrecer nuevas zapatillas, es necesario que los agricultores cultiven algodón y críen el ganado (para luego obtener cuero). Luego, necesitan hiladores y curtidores de cuero para producir los textiles que necesitan para fabricar sus productos. El paso siguiente es tener tintoreros y quienes finalicen de textiles para asegurarse de que sus materiales tengan las texturas y colores adecuados. Todas estas actividades forman el inicio de la cadena de valor para fabricar productos Nike, por lo que se consideran eslabones "ascendentes".

En contraste, al final de la cadena de valor, hay una amplia gama de actividades centradas en diferentes actividades de creación de valor. Estas generalmente incluyen sectores empresariales u organizaciones que brindan servicios de distribución, marketing o productos de relación con el cliente (como servicios posventa) a otras organizaciones deportivas (Westerbeek y Smith, 2004). Por ejemplo, después de que Nike fabrica sus nuevos calzados, necesita servicios de empaque y transporte, canales de distribución que incluyen redes de minoristas (solo algunos de los cuales son propiedad de Nike) y finalmente, servicios de reciclaje o disposición en vertedero. Todas estas actividades, proporcionadas **después** de que Nike produce sus zapatillas, se llaman eslabones de la cadena de valor "descendentes".

A lo largo de este proceso, puedes ver cómo un producto deportivo pasa de ser materia prima (insumo), a producción (proceso), a la entrega y uso del producto final (resultado). Cada una de estas etapas implica muchas actividades de "creación de valor", ya que los nuevos productos o servicios deportivos avanzan a lo largo de la cadena de valor de la industria del deporte, desde los eslabones ascendentes hasta los descendentes. El ejemplo de Nike utilizado les ayudará a comprender mejor la teoría del proceso de la cadena de valor. Nike ha reconocido que su "cadena de valor de la industria deportiva es profunda y compleja; implica muchas etapas, desde la extracción de materias primas hasta el final de vida de los productos" (Nike, s.f., párrafo 1). También especifican que hay muchos eslabones en su cadena de valor donde tienen menos control o influencia. Para ayudar a explicar esto, crearon una infografía (ver figura 1 a continuación) para ayudar a comprender los muchos eslabones que componen su cadena de valor.



Figura 1: Cadena de valor de Nike en la industria del deporte



Fuente: Captura de pantalla del sitio web de Nike (<https://purpose.nike.com/value-chain-stages>)

Consumer use	Uso del consumidor
Retail	Venta minorista
Logistics	Logística
End of life	Fin de vida
Finished goods manufacturing	Fabricación de productos terminados
Material finishing	Acabado de materiales
Material manufacturing	Fabricación de materiales
Raw material production	Producción de materias primas
Carbon footprint	Huella de carbono
Water footprint	Huella de agua
About 5% of Nike Inc's full value chain footprint	Aproximadamente el 5% de la huella total de la cadena de valor de Nike Inc.

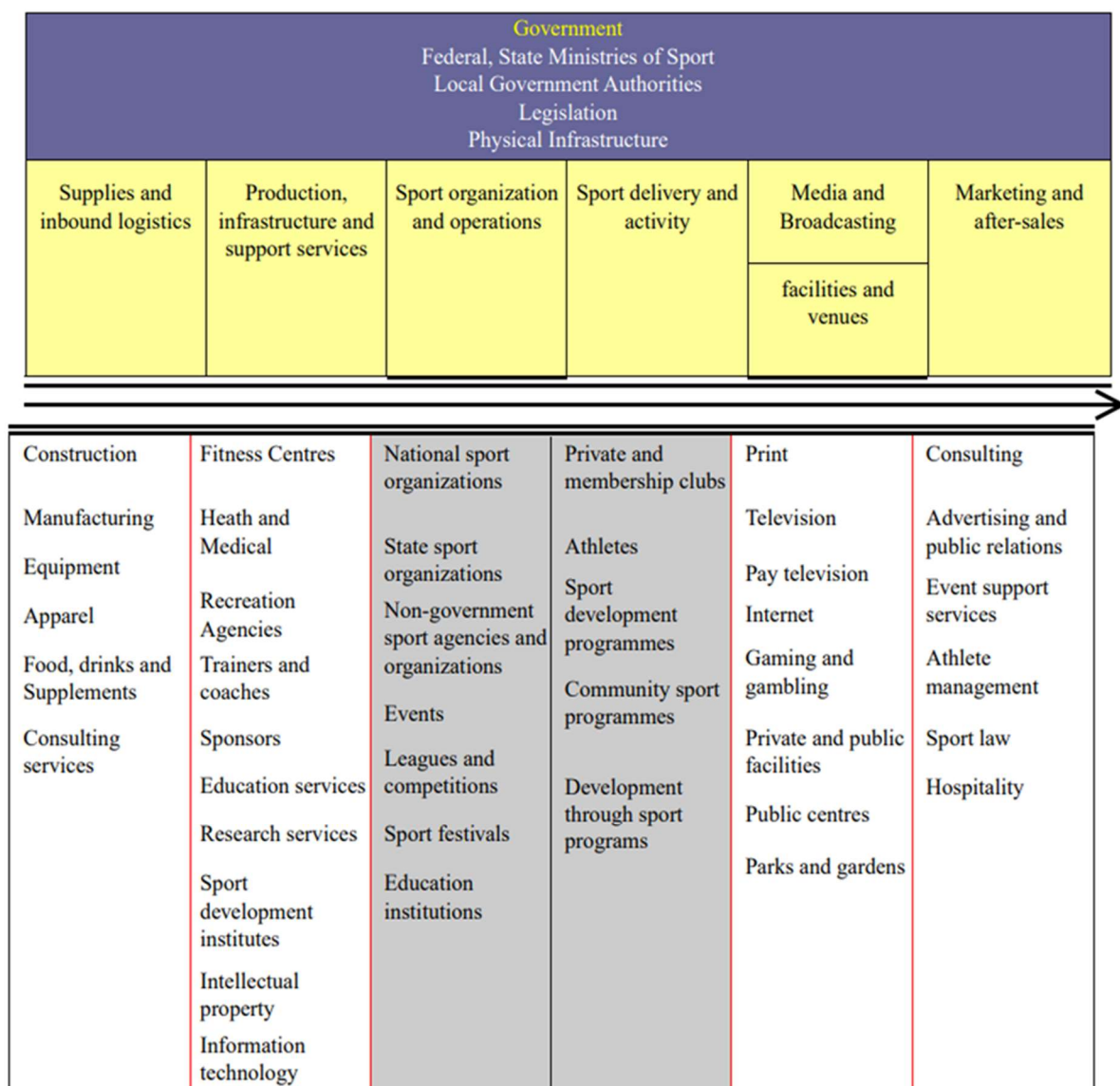


About 1-3% of Nike Inc's full value chain footprint	Entre el 1 -3% de la huella total de la cadena de valor de Nike Inc.
Less than 1% of nike...	Menos del 1% de la huella de Nike...
Headquarters facilities & business travel	Instalaciones de la sede y viajes de negocios
Cattle rearing	Crianza de ganado
Recycling & reprocessing	Reciclaje y reprocesamiento
Fossil fuel extraction & refining	Extracción y refinación de combustibles fósiles
Cotton growing	Cultivo de algodón
Transportation	Transporte
Distribution center	Centro de distribución
Non-nike retail	Comercios no afiliados a Nike
Washing & drying	Lavado y secado
Landfill, incineration or reuse	Vertedero, incineración o reutilización
Yarn spinning	Hilado
Textile knitting or weaving	Tejido de textiles o tejido
Leather tanning	Curtido de cuero
Textile finishing	Acabado de textiles
Textile dyeing	Tinte de textiles
Footwear manufacturing	Fabricación de calzado
Apparel & equipment manufacturing	Fabricación de ropa y equipamiento



Más allá del ejemplo individual de una zapatilla Nike o incluso de Nike como organización completa (Figura 1), también es importante considerar la industria del deporte de manera más amplia. Para ayudarlos a hacerlo, deberían tomarse su tiempo para considerar la figura 2 (abajo). Es un ejemplo más detallado, lleno de muchos ejemplos útiles, de actividades específicas que tienen lugar en toda la cadena de valor de la industria deportiva, ascendente y descendente. Para comprender la figura, deben leerla de izquierda a derecha; es decir, desde "suministros y logística interna" hasta "marketing y posventa" (Westerbeek, 2010).

Figura 2: Cadena de valor en la industria del deporte



Fuente: Westerbeek, 2010, p. 1296



Government	Gobierno
Federal, State Ministries of Sport	Ministerios de Deportes Federales y Estatales
Local Government Authorities	Autoridades gubernamentales locales
Legislation	Legislación
Physical Infrastructure	Infraestructura física
Supplies and inbound logistics	Suministros y logística interna
Production, infrastructure and support services	Producción, infraestructura y servicios de apoyo
Sport organization and operations	Organización y operaciones deportivas
Sport delivery and activity	Entrega y actividad deportiva
Media and Broadcasting	Medios de comunicación y radiodifusión
Marketing and after-sales	Marketing y posventa
facilities and venues	Instalaciones y sedes
Construction	Construcción
Fitness Centres	Centros deportivos
National sport organizations	Organizaciones deportivas nacionales
Private and membership clubs	Clubes privados y de membresía
Print	Impresión
Television	Televisión
Consulting	Consultoría
Manufacturing	Fabricación



Health and Medical	Salud y medicina
Advertising and public relations	Publicidad y relaciones públicas
Event support services	Servicios de apoyo a eventos
Equipment	Equipamiento
State sport organizations	Organizaciones deportivas estatales
Athletes	Deportistas
Sport development programmes	Programas de desarrollo deportivo
Non-government sport agencies and organizations	Agencias y organizaciones deportivas no gubernamentales
Recreation Agencies	Agencias de recreación
Trainers and coaches	Entrenadores
Pay television	Televisión de pago
Internet	Internet
Apparel	Indumentaria
Food, drinks and Supplements	Comida, bebidas y suplementos
Consulting services	Servicios de consultoría
Gaming and gambling	Juegos y apuestas
Community sport programmes	Programas de desarrollo comunitario a través del deporte
Athlete management	Gestión de deportistas
Sponsors	Patrocinadores
Events	Eventos
Leagues and competitions	

Education services	Ligas y competiciones
Private and public facilities	Servicios educativos
Sport law	Instalaciones privadas y públicas
Development through sport programs	Derecho deportivo
Hospitality	Programas de desarrollo a través del deporte
Research services	Hospitalidad
Sport festivals	Servicios de investigación
Public centres	Festivales deportivos
Education institutions	Centros públicos
Parks and gardens	Instituciones educativas
Sport development institutes	Parques y jardines
Intellectual property	Institutos de desarrollo deportivo
Information technology	Propiedad intelectual
	Tecnología de la información

Luego de interpretar lo que muestra la figura 2, observaremos que muchas de las actividades que consideramos como negocios deportivos (por ejemplo, ligas, eventos, competiciones, clubes, deportistas y organizaciones deportivas estatales) son solo una parte de una cadena de valor mucho más grande en la industria del deporte. Cada una de estas actividades de negocios deportivos depende de actividades ascendentes y descendentes de la cadena de valor para tener éxito. Además, también es importante reconocer la capa superior de la figura 2. Representa organizaciones y procesos que impactan aún más en todas las etapas de la cadena de valor; ya sea proporcionando recursos financieros o físicos, o influyendo en los procesos a través de políticas o legislación (Westerbeek, 2010). En general, la figura 2 es un punto de partida muy útil para ayudar a los estudiantes a visualizar los numerosos actores y procesos que son parte de la cadena de valor del deporte.

Unidad 4.2 La cadena de valor de la industria del deporte y la integración vertical: Una breve historia

Ahora que pueden comprender la cadena de valor de la industria del deporte, pueden aprender sobre las oportunidades que esto presenta para que los gerentes deportivos creen nuevas fuentes de generación de ingresos. La comprensión de la cadena de valor ayuda a los gerentes deportivos a anticipar muchos eslabones o etapas en los que pueden "agregar valor", y así capturar nuevas corrientes de ingresos.

¿Qué es la integración vertical?

La integración vertical es una estrategia para que las organizaciones crezcan al tomar el control de otras entidades en su cadena de suministro (Stotlar, 2000). Al controlar de manera eficiente más actividades de producción y distribución, la integración vertical permite reducir sus costos generales, aumentar sus márgenes de ventas y maximizar las ganancias (Cerato y Peter, 1991).

Las organizaciones deportivas podrían integrarse verticalmente de forma "ascendente" (es decir, hacia sus materiales fuente) o "descendente" (es decir, hacia sus clientes). Por ejemplo, en 1990, Nike reconoció cuán dependientes eran de un fabricante de plásticos para suministrarles productos para usar en su suela Nike Air. Entonces, en 1991, Nike adquirió Tetra Plastics, la empresa que producía la película de plástico utilizada en la fabricación de su amortiguación Nike Air (Slack, Kenyon y Manoli, 2020). Este es un ejemplo clásico de cómo una empresa de ropa deportiva puede reducir costos (por ejemplo, pagar menos por sus materias primas) y generar nuevos ingresos (por ejemplo, generados por su nuevo negocio de plásticos) tomando la decisión estratégica de "agregar valor" antes en su cadena de suministro (fabricando los plásticos ellos mismos). Este ejemplo destaca la integración vertical "ascendente" porque Nike tomó el control de su línea de suministro de materias primas para asegurar su propio suministro de plástico. Obviamente, la integración vertical también puede ocurrir de forma descendente. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, Nike también adquirió algunas operaciones de distribución; tomando un mayor control de más de sus actividades descendentes (integración descendente) (Slack, Kenyon y Manoli, 2020).

Una breve historia de la integración vertical: Las industrias de los medios y el deporte

Además del ejemplo de Nike, otra área importante de integración vertical en la industria del deporte ha sido con los medios de comunicación. Por ejemplo, en la década de 1990



y principios del 2000, Disney adquirió dos equipos deportivos profesionales: los Anaheim Angels (Liga Mayor de Béisbol) y los Mighty Ducks (Liga Nacional de Hockey) (Stotlar, 2000). Esto acercó a Disney a sus consumidores de contenido deportivo. Disney quería ser dueño y tener más control de su contenido de entretenimiento (como deportes) que sus consumidores deseaban al comprar sus suscripciones de Disney. Un ejecutivo de Disney dijo una vez que su contenido (ej. Deportes) es como tener "una piedra rodante cubierta de velcro que recoge dólares mientras rueda a través de la cadena de distribución" (citado en Stotlar, 2000, p.1). En su cadena de valor, Disney no solo poseía equipos deportivos, sino también una amplia variedad de redes de televisión, redes deportivas (por ejemplo, ESPN), canales de noticias, instalaciones deportivas, complejos de entretenimiento y estudios de cine. ¿Pueden ver cómo estos otros activos de Disney se beneficiarían de los equipos deportivos de Disney (y viceversa)? Puedes ver claramente los vínculos cuando se tiene en cuenta que su equipo de la Liga Nacional de Hockey, los Mighty Ducks, tomó su nombre de la película de 1992 de Disney del mismo nombre.

Disney no fue la única organización de medios que se integró verticalmente con equipos deportivos. Por ejemplo, News Corporation se integró con los Dodgers de Los Ángeles de las Grandes Ligas de Béisbol, los New York Knicks de baloncesto, así como con los Rangers de Nueva York y los Kings de Los Ángeles de hockey sobre hielo. Eso proporcionó una importante cobertura de contenido deportivo regional para sus Redes de Deportes Fox (Stotlar, 2000). AOL Time Warner se integró verticalmente con los Hawks de Atlanta de baloncesto y los Thrashers de Atlanta de hockey sobre hielo (Hoehn y Lancefield, 2003). En toda la Unión Europea, también hubo una tendencia de conglomerados de medios a integrarse verticalmente con equipos deportivos. En varios momentos de la década de 1990 y principios de la década de 2000, BSkyB se integró verticalmente con el Manchester United; NTL Europe con el Aston Villa; Canal+ se integró verticalmente con el Paris St Germain, y M6 con el equipo de fútbol francés Bordeaux (Hoehn y Lancefield, 2003).

Sin embargo, en los últimos 20 años, muchas de estas organizaciones de medios optaron por o se vieron obligadas a vender sus participaciones en equipos deportivos. Por ejemplo, en el Reino Unido, la Comisión de Competencia bloqueó a BSkyB para que no comprara completamente al Manchester United, ya que determinaron que no estaría en el interés público (Stotlar, 2000). Afirmaron que reduciría la competencia por los derechos de televisión (Hoehn y Lancefield, 2003) si las mismas partes tomaran el control tanto de los equipos deportivos como de las empresas de medios que pagan por los derechos para mostrar eventos deportivos. Por ejemplo, si BskyB pagara mil millones de dólares para comprar los derechos de televisión de la Premier League y digamos que £100 millones de ese dinero irían al Manchester United, entonces BskyB solo pagaría £900 millones por esos derechos. Esto haría menos probable que otros radiodifusores/empresas de medios puedan competir con BskyB.

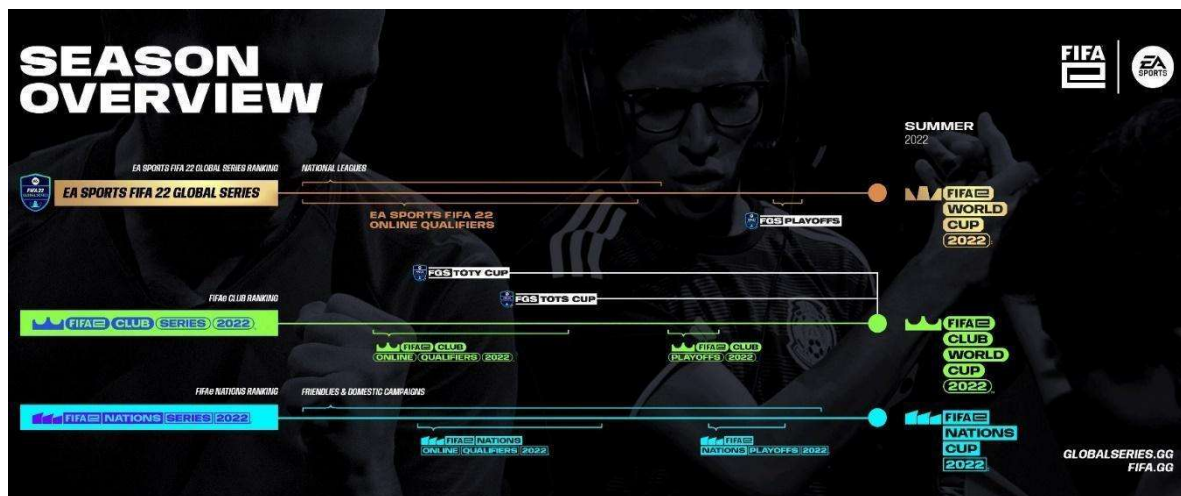


Unidad 4.3 La cadena de valor de la industria del deporte y la integración vertical: Práctica contemporánea

Desde la década de 1990/principios de la década de 2000, varios cambios regulatorios y económicos llevaron a muchas empresas de medios a vender las participaciones que habían tomado en equipos deportivos (integración descendente) para mejorar su cadena de suministro de la cadena de valor y llegar a sus clientes. Sin embargo, más allá de la conexión entre los medios y el deporte, la integración vertical sigue siendo una parte significativa de la práctica estratégica contemporánea de la industria deportiva. Por ejemplo, en 2019, la empresa de tecnología deportiva Garmin anunció que estaba tomando el control de Tacx, el fabricante neerlandés de rodillos de entrenamiento, botellas de agua y herramientas populares entre los ciclistas (Slack, Kenyon y Manoli, 2020). Este ejemplo contemporáneo de integración vertical ilustra cómo una empresa de tecnología deportiva puede desarrollar una variedad de productos deportivos, de forma descendente. Pueden producir nuevos productos deportivos que utilicen su tecnología Garmin, expandiendo aún más su papel (descendente) en la cadena de valor de la industria deportiva (Slack, Kenyon y Manoli, 2020).

El rápido crecimiento de los ingresos en la industria de los e-sports también ha resultado en muchas prácticas contemporáneas de integración vertical. Por ejemplo, Electronic Arts Inc. (propietaria de EA Sports) produce una amplia gama de juegos deportivos (por ejemplo, FIFA, Madden NFL, F1) para consolas, dispositivos móviles y computadoras personales. En esencia, puedes entender su negocio de juegos como productos/servicios ascendientes que facilitan el funcionamiento de equipos de e-sports profesionales, competencias y ligas. Electronic Arts Inc. declaró que quería expandir su papel en el ecosistema de los e-sports. Ahora deberían poder reconocer que esto significa que querían ampliar sus operaciones de una manera aún más descendente. En 2021, anunciaron un nuevo "Programa de E-sports EA Sports" (<https://news.ea.com/press-releases/press-releases-details/2021/Electronic-Arts-and-FIFA-Announce-Expanded-EA-SPORTS-FIFA-22-Esports-Program/default.aspx>). La figura 3 (abajo) traza su nuevo programa de e-sports, incluyendo un conjunto diverso de competiciones recién creadas (que EA Sports posee y controla) para satisfacer a los jugadores de todo el mundo, a las organizaciones de e-sports profesionales y a los clubes de fútbol del mundo real. Indicaron que su nueva iniciativa atraería a decenas de millones de jugadores y espectadores, lo que, por supuesto, también creará muchas nuevas corrientes de ingresos para EA Sports y su empresa matriz, Electronic Arts Inc.

Figura 3: Descripción general del nuevo programa de e-sports de EA Sports



Fuente: [Imagen en línea de EA Sports' New Esport Program Overview], (s.f.), <https://bit.ly/3xtVgsr>

Desafío

Amplíen sus conocimientos sobre la cadena de valor de la industria deportiva y las oportunidades de integración vertical. Seleccionen cualquier producto o servicio deportivo, en cualquier parte del mundo, y considere dónde se encuentra en la cadena de valor de la industria deportiva. Reflexionen sobre las siguientes preguntas:

¿De qué otras actividades o proveedores depende tu producto o servicio deportivo para continuar generando ingresos con éxito?

¿Pueden encontrar ejemplos del producto o servicio deportivo elegido que participen en integración vertical?

¿Cuáles de sus ejemplos clasificarían como integración vertical 'ascendente' (es decir, al comienzo de la cadena de valor) y cuáles clasificarías como integración vertical 'descendente' (es decir, al final de la cadena de valor)?

Unidad 4.4 La industria del deporte y la integración horizontal: una breve historia

Ahora que ya comprenden lo que es la integración vertical en la cadena de valor en la industria del deporte, pueden comenzar a considerar qué otras formas de integración pueden utilizar los gestores deportivos para crear nuevas fuentes de generación de

ingresos. Por ejemplo, los gestores deportivos podrían decidir que sería más beneficioso integrarse horizontalmente en lugar de verticalmente.

¿Qué es la integración horizontal?

La integración horizontal es una estrategia mediante la cual una organización agrega a sus propias operaciones más productos o servicios. Por lo general, los de un competidor del mismo rubro (Slack, Kenyon y Manoli, 2020). Para comprender mejor esta definición, consideremos un ejemplo a pequeña escala de la industria deportiva. El fabricante de césped artificial AstroTurf, llamado Balsam, adquirió a otros productores más pequeños de césped artificial y competidores como All Pro, Omni Turf y Super Turf (Slack, Kenyon y Manoli, 2020). Este es un ejemplo de integración horizontal en la industria deportiva.

Una breve historia de la integración horizontal: Indumentaria deportiva

Ahora, consideremos un ejemplo a gran escala de la industria de la indumentaria deportiva. En 2005, Adidas pagó \$3.8 mil millones para comprar Reebok. Ambas compañías son fabricantes de indumentaria deportiva. Sin embargo, Adidas quería generar más ingresos en el mercado de indumentaria deportiva de descuento; algo que Reebok ya estaba haciendo con éxito (Slack, Kenyon y Manoli, 2020). En solo un año, después de adquirir Reebok, los ingresos de ventas de Adidas aumentaron un 52 por ciento. Además de generar muchos ingresos nuevos y ganar nuevos clientes, la integración horizontal también le facilita a Adidas ahorrar mucho dinero a largo plazo. Por ejemplo, las funciones operativas en Adidas y Reebok se fusionaron. Tanto las actividades ascendentes como las descendentes (ver 3.4.1) se compartieron y, por lo tanto, los costos generales se redujeron. Estas actividades incluyeron, por ejemplo, la obtención de materias primas, tecnología de la información, recursos humanos, fábricas de producción, almacenamiento, transporte y redes minoristas. (<https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2006/impact-reebok-and-adidas-supply-chain-integration-on-factory-workforce/>).

Ejercicio para estudiantes

Las posibilidades de integración horizontal en la industria deportiva son infinitas. Veamos el ejemplo del Fenway Sports Group (FSG) en los Estados Unidos. Describen su negocio como una empresa global de deportes, marketing, medios de comunicación, entretenimiento y bienes raíces. La estrategia de integración horizontal de equipos deportivos de FSG significa que ahora son propietarios del Liverpool F.C. (en la Premier League inglesa de fútbol), los Boston Red Sox (en las Grandes Ligas de Béisbol) y el 50% de RFK Racing (un equipo de NASCAR), además de una serie de otros negocios relacionados (ver figura 4).



Figura 4: FSG describe su cartera de negocios deportivos integrada como miembros de la “Familia del FSG”



Fuente: Captura de pantalla del sitio web de Fenway Sports (<https://fenwaysportsgroup.com/>)

Desafío

Imagina que eres un ejecutivo deportivo en el Grupo Fenway Sports (o en cualquier otra empresa que posea varios equipos deportivos). Para profundizar tu comprensión de la integración horizontal en la industria del deporte, debes considerar las siguientes preguntas:

¿Qué otras entidades deportivas podrían ser adecuadas para que tu empleador intente adquirirlas si desean expandir aún más su estrategia de integración horizontal?

Si tu empleador adquiere con éxito las entidades deportivas que recomendaste, ¿qué nuevos ingresos (y ahorros de costos) podrían generarse?

Unidad 4.5 La industria del deporte y la integración horizontal: práctica contemporánea

Mientras trabajabas en el desafío de aprendizaje anterior (3.4.4) sobre la integración horizontal en organizaciones que poseen varios equipos deportivos, quizás te vino a la mente el City Football Group (CFG). Es otro excelente ejemplo de cómo la integración horizontal continúa evolucionando en la práctica en la industria deportiva contemporánea.



Equipos deportivos: Tendencias emergentes en la práctica contemporánea de la integración horizontal

El City Football Group es una empresa holding en la industria del deporte. Fue creado en 2008 para facilitar la adquisición del Manchester City, de la Premier League inglesa. Es propiedad del Abu Dhabi United Group. Desde su creación, el CFG ha buscado agresivamente la integración horizontal como una estrategia fundamental de crecimiento. Ahora son dueños de 11 clubes diferentes, pero integrados horizontalmente, en el fútbol global. La figura 5 (abajo) identifica y traza los diferentes clubes bajo la propiedad del grupo.

Figura 5: La integración horizontal de 11 clubes de fútbol alrededor del mundo por parte del City Football Group



Fuente: Sky Sports, 2021, <https://bit.ly/3GW8WAp>

Slack, Kenyon y Manoli (2020) identifican a CFG como uno de los poderes más sólidos en el mundo de los negocios deportivos. Aunque adquirieron al Manchester City en 2008, su estatus global dominante surgió principalmente entre 2013 y 2021. En 2013, el grupo se convirtió en el propietario del vigésimo equipo de la Major League Soccer, el New York City FC, cuya primera temporada en la liga fue en 2015. En 2014, CFG adquirió el club australiano de la A-League Melbourne Heart FC, al que rápidamente rebautizaron como Melbourne City FC. En ese mismo año, CFG adquirió una participación minoritaria en el equipo japonés Yokohama F. Marinos, que compete en la J1 League. En 2017, el grupo adquirió el equipo uruguayo Club Atlético Torque, al que posteriormente renombraron Montevideo City Torque. En ese momento, algunas personas criticaron esta adquisición, creyendo que el club uruguayo podría ser utilizado para desarrollar jugadores

sudamericanos y luego transferirlos a otros clubes de fútbol pertenecientes al grupo. Más adelante en 2017, el Grupo adquirió el 44,3 por ciento del club español Girona FC.

En 2019, el CFG primero tomó el control del equipo chino Sichuan Jiuniu FC, antes de adquirir el 65% de Mumbai City FC de la India más tarde ese mismo año. En 2020, el City Football Group adquirió una participación mayoritaria en el club belga Lommel SK y en el club francés Espérance Sportive Troyes Aube Champagne (ESTAC). Más recientemente, en 2021, el club más condecorado de Bolivia, Club Bolívar, se convirtió en el primer Club Socio oficial del City Football Group. Este nuevo acuerdo de 'Club Socio' es descrito por el City Group como un acuerdo que proporciona al Club Bolívar "acceso a una amplia gama de experiencia, tecnología exclusiva, mejores prácticas y asesoramiento estratégico desarrollado por el City Football Group en los últimos siete años a través de su estructura de múltiples clubes" (City Football, s.f., párr. 2).

Está claro que el portafolio de inversiones en clubes de fútbol del City Group es un excelente ejemplo de integración horizontal en la industria deportiva global. Cada club, integrado horizontalmente en su grupo, abre una serie de nuevas fuentes de ingresos. También se convierten en parte de un negocio deportivo que reduce sus costos operativos totales al administrar los clubes de manera más eficiente en comparación con los costos en los que se incurriría si cada club fuera administrado de manera independiente. Ferran Soriano, Director Ejecutivo del City Football Group, ha declarado que su mayor presencia global permite que cada uno de sus clubes de fútbol "aproveche y utilice la amplia gama de experiencia en la industria del fútbol desarrollada por el City Football Group" (Sky Sports, 2021, pár. 7). Además, CFG también aprende de cada uno de sus clubes, fortaleciendo su red y conocimiento en la industria global del fútbol (por ejemplo, detección y reclutamiento de talento, desarrollo de jugadores, etc.).

Unidad 4.6 Utilización de la integración horizontal y vertical de forma simultánea

Aunque la integración vertical (3.4.2-3.4.3) y la horizontal (3.4.4-3.4.5) fueron definidas, explicadas y ejemplificadas por **separado** (arriba), podrían, por supuesto, ser buscadas de manera **simultánea**. Sin embargo, esto requeriría una estrategia de crecimiento muy ambiciosa, e incluso agresiva, en la industria del deporte. Por ejemplo, además de la integración horizontal del Grupo Fenway Sport (FSG), con equipos deportivos alrededor del mundo (ver 3.4.4), también han participado en estrategias de crecimiento de integración vertical. Además de sus equipos deportivos integrados horizontalmente (como el Liverpool F.C., los Boston Red Sox y RFK Racing), el FSG también posee una red de televisión deportiva, una compañía de bienes raíces y una firma de marketing deportivo. Cuando piensas en la cadena de valor deportivo (ver 3.1.1), verás cómo el FSG

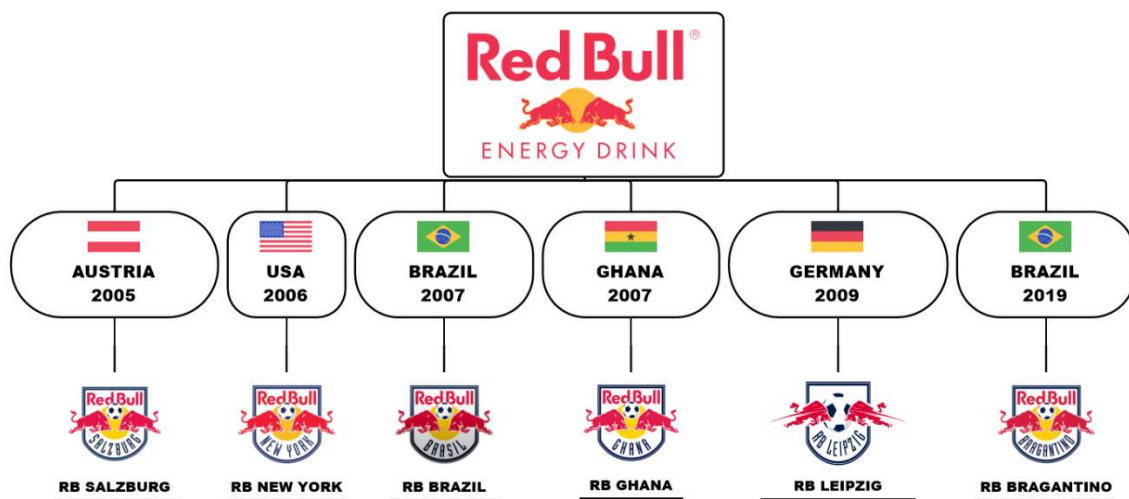


también ha participado en la integración vertical. Por ejemplo, la compañía de marketing deportivo del FSG "se especializa en ventas de asociaciones, consultoría y la creación de eventos y experiencias únicos e inolvidables" (Fenway Sports Management, s.f., párr. 1). Maneja todas las ventas de patrocinio para los equipos deportivos del FSG y representa su red de propiedades. El FSG dice que su negocio fusiona la historia y tradición de los equipos deportivos con la innovación moderna de la inversión y el negocio deportivo. A continuación, consideremos también el estudio de caso de Red Bull como otra excelente manera de entender la búsqueda de la integración horizontal y vertical de manera simultánea.

Red Bull: Búsqueda de crecimiento a través de la integración horizontal y vertical

Red Bull es una marca que ha crecido enormemente en las últimas dos décadas, con una estrategia que persigue de manera agresiva tanto la integración horizontal como la vertical. Aunque el imperio deportivo de Red Bull es demasiado vasto para revisarlo de manera exhaustiva aquí, primero ejemplificaremos su integración horizontal en el negocio de la propiedad de equipos de fútbol. Entre 2005 y 2019, Red Bull tomó el control de seis equipos de fútbol en cuatro continentes (ver figura 6 abajo).

Figura 6: Cronología de la integración horizontal de equipos de fútbol de Red Bull



Fuente: Footurelab, 2020, <https://bit.ly/3x9EHll>

Austria	Austria
USA	Estados Unidos

Brazil	Brasil
Ghana	Ghana
Germany	Alemania
Brazil	Brasil
RB Salzburg	RB Salzburgo
RB New York	RB Nueva York
RB Brazil	RB Brasil
RB Ghana	RB Ghana
RB Leipzig	RB Leipzig
RB Bragantino	RB Bragantino

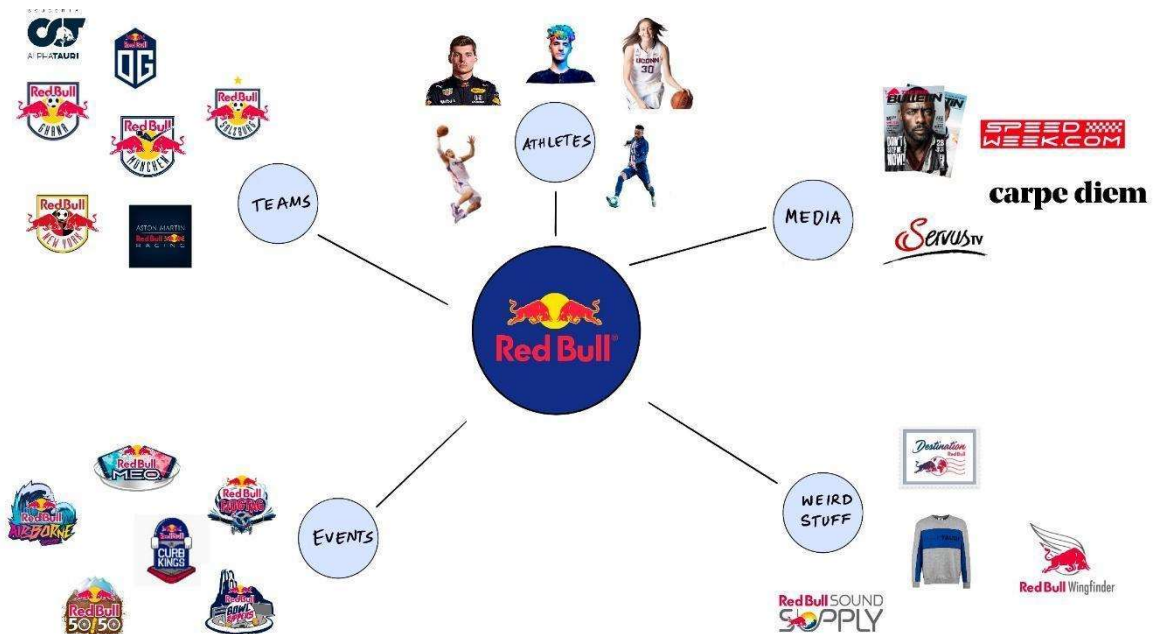
La adquisición de Austria Salzburgo por parte de Red Bull en 2005 estableció su nuevo modelo. Cambiaron el nombre del club (a Red Bull Salzburg), el logo, los colores, los gestores y el personal. Replicaron este modelo de operaciones en Estados Unidos, Brasil, Ghana y Alemania (como se muestra en la cronología anterior - ver figura 6). Además, Red Bull también realizó otros cambios en los clubes que integraron horizontalmente. Convirtieron su primer club en Brasil en un equipo de desarrollo y dejaron de operar el club en Ghana (se fusionó con otro club antes de ser vendido a otra organización deportiva). Además del fútbol, Red Bull integró horizontalmente una variedad de otros equipos deportivos. Gabrielle (2021) señala que Red Bull también es propietario de un equipo de Fórmula Uno, dos equipos de e-sports, un equipo de hockey sobre hielo y un equipo de NASCAR.

Ahora, consideremos la integración vertical de Red Bull. Comenzó como una bebida energizante/deportiva. Sin embargo, como identifica la figura 7 (abajo), Red Bull ahora controla no solo una bebida energética/deportiva y un grupo de equipos deportivos de fútbol, sino que también poseen y controlan otros negocios deportivos.



Figura 7: Ejemplos de las múltiples formas de integración vertical de Red Bull

The Insane Red Bull Empire



Fuente: Gabriele, 2021, <https://bit.ly/3NV6I6W>

The insane Red Bull empire	El increíble imperio de Red Bull
Athletes	Deportistas
Teams	Equipos
Media	Medios de comunicación
Events	Eventos
Weird stuff	Cosas extrañas

Lo que se hace evidente a partir de la figura 7 es que Red Bull no solo persiguió la integración horizontal. También se han integrado verticalmente en una amplia gama de actividades de "valor agregado" en toda la cadena de valor de la industria del deporte (ver 3.4.1). Por ejemplo, Gabriele (2021) identificó que Red Bull también es propietario de una

firma de gestión de eventos deportivos, ligas y competiciones deportivas (desde torneos juveniles hasta competencias profesionales), un negocio de patrocinio deportivo, una línea de ropa deportiva, una agencia de viajes, un sitio web de desarrollo profesional, una plataforma de música, docenas de compañías de medios (incluyendo una discográfica, revistas y sitios de contenido) y un canal de televisión (<https://www.readthegeneralist.com/briefing/red-bull>).

Ejercicio para estudiantes

El siguiente "ejercicio/desafío para estudiantes" es una tarea opcional para profundizar en la participación y el aprendizaje de los estudiantes.

Es evidente que Red Bull ha creado su propio y destacado imperio de negocios deportivos. Ahora deberías ser capaz de ver las similitudes entre la búsqueda de Red Bull de la integración horizontal y vertical en la industria del deporte. Ambas contribuyen claramente a su estrategia de crecimiento, pero de diferentes formas. También deberías poder ver claramente la diferencia entre la búsqueda de estrategias de integración en el deporte en lugar del uso más extendido de las empresas que simplemente patrocinan equipos deportivos, camisetas o estadios.

Desafío

Tómate un momento para considerar el imperio deportivo de Red Bull. Haz una lista de las formas en que crees que Red Bull:

-puede capturar nuevas corrientes de ingresos al perseguir tanto la integración horizontal como la vertical de manera simultánea.

-puede ahorrar dinero en costos operativos al perseguir tanto la integración horizontal como la vertical de manera simultánea.

Unidad 4.7 La industria del deporte, la integración y la importancia de las economías de escala y de alcance

Para ayudarte a responder las preguntas planteadas en el desafío para estudiantes anterior (3.4.6), es importante que aprendas sobre (A) las 'economías de escala' y (B) las



'economías de alcance' en la industria del deporte. En esta sección, introduciremos estos conceptos, los definiremos y te presentaremos ejemplos de la industria del deporte.

(A) Economías de escala en la industria del deporte

Se pueden definir como las ventajas en costos que una organización obtiene cuando puede producir bienes individuales a un costo más bajo (precio por unidad) a medida que aumenta su producción total de bienes (Besanko et al., 2010; Wicker et al., 2014). Esto ocurre porque los costos fijos de la organización se comparten en toda su producción total de bienes/unidades.

Para comprender mejor esta definición, apliquémosla a algunos de los ejemplos que ya se han discutido en este módulo. Por ejemplo, recordarás de la sección 3.4.2 que Disney se integró verticalmente y tomó el control de un equipo de béisbol y uno de hockey sobre hielo en Estados Unidos. Disney pudo utilizar sus otras instalaciones y servicios para ayudar a administrar ambas organizaciones durante las temporadas de verano e invierno de cada deporte (Stotlar, 2000). También pudieron usar el personal corporativo de Disney, por ejemplo, en recursos humanos, para cubrir las necesidades adicionales de personal de cada equipo deportivo. Estos son solo pequeños ejemplos que muestran cómo las organizaciones deportivas más grandes disfrutaban de ventajas en costos sobre las organizaciones más pequeñas, porque pueden producir más cosas (o administrar equipos deportivos) de manera más eficiente que sus contrapartes más pequeñas. Esto se debe a las economías de escala.

Continuemos con el ejemplo de Red Bull (ver 3.4.6) y sus diversos equipos de fútbol en todo el mundo. Footure Lab (2020) identificó las ventajas que Red Bull obtiene al operar una red de datos combinada para la búsqueda, perfilado, reclutamiento y desarrollo de futbolistas a nivel global. Vender jugadores a clubes más grandes no es un problema si tienen ventajas en costos para traer jugadores de reemplazo adecuados a través de su red. Esto es otro ejemplo de las economías de escala en acción. Red Bull tiene ventajas en costos sobre clubes individuales o más pequeños (por ejemplo, compartir tecnología y bases de datos en toda su organización). Sus ventajas significan que pueden desarrollar nuevos jugadores profesionales de manera más eficiente a medida que crece su operación global total.

Finalmente, volvamos al City Football Group (ver 3.4.5), que se integra horizontalmente. En junio de 2020, el CFG reunió a todos sus clubes (en ese momento eran 8 clubes) de todo el mundo para organizar un desafío EA SPORTS FIFA20. Este evento global (ver figura 8) reunió a jugadores profesionales de FIFA y sus equipos de e-sports, con futbolistas profesionales tanto del fútbol masculino como femenino. Además de controlar clubes de fútbol profesionales, el City Football Group también tiene dos equipos de e-sports (en



Corea del Sur y China) y 16 jugadores profesionales de FIFA para representarlos en todos los principales torneos de FIFA en todo el mundo.

Figura 8: El evento mundial de desafío FIFA 2020 del City Football Group



Fuente: FC Business, s.f., <https://bit.ly/3mhItUq>

El evento fue una exhibición global de habilidades para entretener a los fanáticos. Una vez más, aquí puedes ver cómo el CFG disfrutó de ventajas en costos, o economías de escala. Pudieron compartir los costos al reunir a sus ocho clubes de fútbol y dos equipos de e-sports para llevar a cabo un evento mundial. Cada club y equipo de e-sports, como parte del City Football Group, pudieron acceder a una gran base de clientes global a un costo considerablemente más bajo que si hubieran tenido que financiar todo el evento por separado y por sí mismos.

(B) Economías de alcance en la industria del deporte

Las economías de alcance se pueden definir como las ventajas en costos que una organización logra al aumentar la variedad de diferentes bienes y servicios que produce (Besanko et al., 2010; Wicker et al., 2014). Los costos totales combinados de producir esos bienes o servicios se reducen debido a las sinergias entre las diferentes ofertas. Por ejemplo, cuando un club de natación elige expandir sus productos o servicios al ofrecer aeróbicos acuáticos y gimnasia acuática (una mayor variedad de bienes y servicios), logra economías de alcance (Wicker et al., 2014). Los costos totales combinados del club probablemente solo aumentarán en una pequeña cantidad (o incluso no aumentarán en

absoluto) porque ya poseen instalaciones de natación y emplean personal para dirigir actividades de natación. A medida que los clubes deportivos añaden nuevas ofertas deportivas, tanto el costo por miembro como el costo por deporte disminuyen (Wicker et al., 2014). En términos simples, estos deportes adicionales contribuyen a las economías de alcance cuando se pueden utilizar instalaciones o personal existente. Es decir, cuando los clubes se benefician de las sinergias entre sus diversas ofertas deportivas.

Lo mismo ocurre cuando los campos de "pitch and putt" eligen incluir ofertas adicionales como el 'footgolf' o el 'Frisbee/disc golf', a veces conocidos como servicios de 'multi golf' (ver figura 9).

Figura 9: Ejemplo de ofertas deportivas de «multi golf»



Fuente: [Imagen en línea de un ejemplo de una oferta deportiva «multi golf»], (s.f.), <https://www.discgolfpark.com/multigolf/>

Aquí también, los costos totales combinados del club probablemente solo aumentarán en una pequeña cantidad (o incluso no aumentarán en absoluto) porque ya poseen instalaciones y emplean personal para dirigir actividades de golf. Después de un pequeño gasto inicial en equipos que permiten algunas adaptaciones menores, están listos para atraer a nuevos clientes y abrir nuevas corrientes de ingresos.

A una escala más grande y global, también se puede usar a Red Bull como ejemplo de economías de alcance. Dado que ya invirtieron mucho dinero en infraestructura deportiva, redes, conocimiento, experiencia y tecnología. Para ellos, añadir un nuevo

evento deportivo, por ejemplo, en snowboard o esquí, a su organización es relativamente libre de riesgos. Para implementar este nuevo evento, los costos adicionales serían insignificantes, porque la organización ya posee una firma de gestión de eventos, un negocio de patrocinio deportivo, una agencia de viajes y empresas de medios (ver 3.4.6).

Unidad 4.8 Financiación deportiva: generar ingresos a través de ofertas de acciones y bonos

Aunque muchas industrias consideran la emisión de acciones o bonos como una etapa inevitable en las empresas de gran escala, ha habido pocos equipos deportivos que han recaudado financiación de esta manera (Goode, 2014; Oh, 2019). Por ejemplo, en la actualidad, en América del Norte, solo dos equipos de la MLB (los Atlanta Braves y los Toronto Blue Jays) cotizan en bolsa, con acciones vendidas en los equipos para recaudar ingresos (Minkoff, 2021).

Financiación deportiva: Una breve historia

Goode (2014) identificó que los clubes de fútbol en el Reino Unido que alguna vez cotizaban en bolsa (es decir, emitían acciones de su club que se negociaban en la bolsa de valores) han retirado sus acciones debido a problemas de insolvencia (Leeds United y Queens Park Rangers) o un cambio de propiedad (Chelsea y Bolton Wanderers). Sin embargo, todavía hay evidencia clara de equipos deportivos que han vendido participaciones en sus organizaciones y han recaudado con éxito ingresos de financistas y mercados financieros. Por ejemplo, en 2011, el equipo de carreras de Williams Racing de Fórmula Uno vendió acciones en la Bolsa de Frankfurt para recaudar 60 millones de euros en nuevo capital. El entonces CEO, Adam Parr, dijo específicamente que eligieron el mercado de valores porque le daba al equipo más estabilidad al asegurarse de que no sería comprado por un oligarca ruso que luego pudiera retirar el apoyo (Goode, 2014).

En 2012, los propietarios del Manchester United, la familia Glazer, ofrecieron acciones del club en la Bolsa de Valores de Nueva York (ver figura 10 abajo). Nuevamente, este movimiento proporcionó un nuevo capital financiero significativo para los dueños del equipo. Se estimaba que la familia Glazer recibiría aproximadamente £200 millones de la Oferta Pública Inicial (IPO) del club (cuando las acciones de una empresa se lanzan a la venta para los inversores) en los Estados Unidos (Ozarian, 2012). Sin embargo, su oferta de acciones no fue para nada popular entre los fanáticos del club. Algunos de ellos boicotearon el club en ese momento, y otros tantos todavía protestan contra los Glazer diez años después.



Para obtener más información sobre este tema, pueden consultar los siguientes artículos:

Reuters Staff. (2012, Agosto 3). Angry Man Utd fans call for sponsor boycott over IPO. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/uk-manchester-united-ipo-boycott-idUKBRE87215X20120803>

Jackson, J. (2022, Abril 11). Manchester United supporters planning Glazers protest before Norwich match. *The Guardian*.

Figura 10: Oferta Pública Inicial (IPO) del Manchester United en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2012



Fuente: [Imagen en línea de la oferta pública inicial (IPO) del Manchester United en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2012], (s.f.) <https://www.cbsnews.com/news/no-win-in-the-manchester-united-ipo/>

Además de las ofertas de acciones (como se mencionó anteriormente), los equipos deportivos también pueden utilizar ofertas de bonos para recaudar nuevos ingresos. En pocas palabras, un bono es un préstamo entre un inversor y una organización. Los inversores pueden prestar dinero a las organizaciones deportivas por un período de tiempo acordado. A cambio, esos inversores reciben pagos periódicos con intereses de la organización deportiva. Por ejemplo, en el Reino Unido, en 2014, el Lancashire County Cricket Club recaudó £3.4 millones emitiendo bonos que los inversores o fanáticos podían comprar para ayudar al club a pagar la construcción de un nuevo hotel en su campo de cricket. El dinero estuvo bloqueado durante cinco años mientras se desarrollaba el hotel. Durante este tiempo, los inversores y fanáticos recibieron un interés del 5% anual

(pagado en efectivo) además de un interés adicional del 2% anual (que se pagaba en vales). Los vales se podían usar para comprar entradas de cricket o alimentos y bebidas en el campo.

Figura 11: Lancashire County Cricket Club recaudó £3.4 millones emitiendo bonos



Fuente: Captura de pantalla del sitio web de Memery Crystal (<https://www.memerycrystal.com/lancashire-county-cricket-club-cricket-bond/#:~:text=In%20detail,and%20%25%20in%20Credit4Cricket%20Units>).

Financiación deportiva: Nuevos caminos

En la actualidad, hay señales de que las organizaciones deportivas podrían usar con mayor frecuencia ofertas de acciones o bonos en el futuro a medida que el deporte madura y se convierte en una industria más comercializada. Por ejemplo, en 2022, un nuevo consorcio de propietarios y ejecutivos deportivos que opera bajo el nombre de Counter Press Acquisition recaudó £75 millones a través de una Oferta Pública Inicial (OPI) en la bolsa de valores Nasdaq en Nueva York (Coffey, 2022). Ellos consideran que los equipos de fútbol profesionales y negocios relacionados con los medios deportivos o la analítica de datos deportivos han sido muy golpeados durante la pandemia de COVID, lo que los convierte en un objetivo principal para nuevos inversores que quieran tomar el control. No son los únicos en pensar eso. Hay al menos otras cinco corporaciones de adquisición que están utilizando OPIs para recaudar fondos y tomar el control de equipos deportivos, habiendo asegurado un estimado de \$1.2 mil millones de sus inversores.

También, en la actualidad hay evidencia que sugiere que las organizaciones deportivas y los deportistas pueden usar su popularidad para recaudar capital e ingresos para financiar nuevas empresas relacionadas de manera tangencial con su fama deportiva. Por ejemplo, en 2022, en Estados Unidos, la familia Andretti, famosa por sus éxitos en automovilismo, fue parte de una OPI que recaudó \$200 millones en la Bolsa de Valores

de Nueva York (ver figura 12). El dinero financiará una nueva empresa que operará bajo el nombre de The Andretti Acquisition Corp.

Figura 12: En 2022, la Familia Andretti ayudó a recaudar \$200M a través de una OPI en la Bolsa de Valores de Nueva York



Fuente: Brown, 2022, <https://bit.ly/3NpmJCd>

En conclusión, los mercados financieros son otra área en la que los administradores deportivos del siglo XXI deben tener conocimiento si quieren estar completamente equipados para asegurar nuevas fuentes de ingresos para sus organizaciones deportivas.

Referencias

[Imagen en línea de la descripción general del nuevo programa de e-sports de EA Sports].
(s.f.).

https://s25.q4cdn.com/103200307/files/doc_multimedia/SeasonOverview_20210927-02_IG_WideFull.jpg

[Imagen en línea de un ejemplo de una oferta deportiva «multi golf»],
(s.f.) <https://www.discgolfpark.com/multigolf/>

[Imágen en línea de la oferta pública inicial (IPO) del Manchester United en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2012], (s.f.) <https://www.cbsnews.com/news/no-win-in-the-manchester-united-ipo/>

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., y Schaefer, S. (2010). *Economics of strategy*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Brown, A. (2022). Michael Andretti Heads Up SPAC To Raise \$200 Million Through IPO; Focus Outside Of Racing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2022/01/13/michael-andretti-heads-up-spac-to-raise-200-million-through-ipo-focus-outside-of-racing/?sh=5d34ef195fe4>

Cerato, S. C. y Peter, J. P. (1991). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

City Football. (s.f.). *Club Bolivar – Partner Club*. <https://www.cityfootballgroup.com/our-clubs/club-bolivar-partner-club/>

Coffey, B. (2022, February 9). Soccer-Seeking SPAC With MLB Owner Raises \$75 Million IPO. *Yahoo! Sports*. <https://sports.yahoo.com/soccer-seeking-spac-mlb-owner-144018130.html>

FC Business. (s.f.). *City Football Group Clubs Come Together For Esports Challenge*. <https://fcbusiness.co.uk/news/city-football-group-clubs-come-together-for-esports-challenge/>

Fenway Sports Management. (s.f.). *Opportunity Makers*. <http://www.fenwaysportsmanagement.com/about/>

Footure Lab. (2020). *Data Scouting: Success Case 1*. <https://www.footurelab.com/en/2020/04/01/the-wings-of-red-bull/>

Gabriele, M. (2021, April 4). The Mythology of Red Bull: The beverage company manufactures history. *The Generalist*. <https://www.readthegeneralist.com/briefing/red-bull>

Goode, C. (2014, December 22). The Opportunities and Issues For Sports Teams Considering An IPO. *LawInSport*. <https://www.lawinsport.com/topics/item/the-opportunities-and-issues-for-sports-teams-considering-an-ipo#references>

Hoehn, T., & Lancefield, D. (2003). Broadcasting and Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 552-568. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.552>



Jackson, J. (2022, April 11). Manchester United supporters planning Glazers protest before Norwich match. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2022/apr/11/manchester-united-supporters-planning-glazers-protest-before-norwich-match>

Minkoff, Y. (2021, November 3). Publicly-traded Braves win World Series: Why don't more sports teams IPO? *Seeking Alpha*. <https://seekingalpha.com/news/3763584-publicly-traded-braves-win-world-series-why-dont-more-sports-teams-ipo>

Nike. (s.f.). Stages of Our Value Chain. *Purpose Nike*. <https://purpose.nike.com/value-chain-stages>

Oh, C. K. (2019). *Why Are Sports Team IPOs Uncommon?* [Undergraduate Thesis, University of Pennsylvania]. https://repository.upenn.edu/joseph_wharton_scholars/59/

Ozanian, M. (2012, July 31). Manchester United IPO Changes Make Glazers Richer and Fans Angrier. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2012/07/31/manchester-united-ipo-revised-to-make-glazer-family-wealthier/?sh=56a1ca4039ba>

Reuters Staff. (2012, Agosto 3). Angry Man Utd fans call for sponsor boycott over IPO. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/uk-manchester-united-ipo-boycott-idUKBRE87215X20120803>

Sky Sports. (2021). *Manchester City: Club Bolivar, the biggest club in Bolivia, latest to join City Football Group*. <https://www.skysports.com/football/news/11679/12185699/manchester-city-club-bolivar-the-biggest-club-in-bolivia-latest-to-join-city-football-group>

Slack, T., Kenyon, J. A., & Manoli, A. E. (2020). Strategy. In B. T. Slack, T. Byers, & A. Thurston (Eds.), *Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers*. Human Kinetics Publishers.

Stotlar, D. K. (2000). Vertical Integration in Sport. *Journal of Sport Management*, 14(1), 1-7.

Westerbeek, H. (2010). Sport management and sport business: Two sides of the same coin? *Sport in Society*, 13(9), 1293-1299. <https://doi.org/10.1080/17430437.2010.510667>

Westerbeek, H., & Smith, A. (2004) '*Sport and Leisure Exports: Industry Definition and Statistical Modelling*'. Report for the Department of Culture, Information Technology and the Arts, Canberra, Australia.



Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M., & Fischer, A. (2014). Does club size matter: An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems. *Journal of Sport Management*, 28(3), 266-280. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0051>

