

Módulo 1. El deporte y la política impulsan la gestión patrimonial en el deporte

Introducción: El deporte y la política no están separados

Durante mucho tiempo, la política y la economía se consideraron ámbitos separados, con solo una interacción limitada entre ellos. Hoy, sin embargo, la mayoría de las empresas reconocen que las acciones y decisiones políticas tienen importantes implicaciones para las operaciones comerciales, y que son más fáciles de predecir que el clima (Fägersten, 2015, pág. 24).

Un refrán común que surge cuando hay conflicto entre el deporte y la política es que "el deporte y la política deberían mantenerse separados". Desde un punto de vista idealista, es fácil ver por qué esto es deseable: separar deporte y política les permite a los participantes y aficionados al deporte considerarse parte de un proceso de competición "pura", no contaminada por los conflictos y compromisos complicados que caracterizan a la esfera política.

Separar el deporte de la política también hace referencia a la capacidad del deporte para facilitar el cese o incluso el alivio de las tensiones políticas, tal vez simbolizadas por el mítico partido de fútbol entre soldados alemanes y británicos que salieron de las trincheras de Flandes el día de Navidad de 1914. Este partido de fútbol (cuya existencia se cuestiona históricamente) fue incluso conmemorado en la escultura que se muestra a continuación, inaugurada en Liverpool en 2014.

Figura 1: Escultura 'All Together Now' diseñada por Andy Edwards, presentada en diciembre de 2014 en Bold Street, Liverpool



Fuente: BBC, 2014, <https://bbc.in/3p0gE4s>.

En este curso, sin embargo, voy a demostrar que, cuando se trata de la gestión del patrimonio en el deporte, la imagen idealista de que el deporte es un ámbito separado de la política es un error que cuesta caro.

En primer lugar, el deporte (y en particular las organizaciones deportivas de élite, que son las más relevantes para los alumnos de este curso) está íntimamente ligado a los conceptos políticos de identidad y prestigio. Piensa en cualquier aficionado al deporte que conozcas (o en ti mismo, si eres aficionado a una organización deportiva importante) y pregúntate cómo te sientes cuando fracasan en la cancha o, lo que es aún más atroz, cuando un escándalo les hace pasar vergüenza. Ahora piensa en esa misma persona cuando su equipo triunfa o se distingue por su juego limpio o su labor caritativa. Al darte cuenta de esta marcada diferencia, considera lo siguiente: los sentimientos de estas personas se reproducen simultáneamente en gran número y a menudo dentro de límites políticamente relevantes. Aunque uno podría imaginar que los sentimientos de los ciudadanos solo les importan a los políticos de los sistemas políticos democráticos, existe un consenso emergente entre los especialistas en deporte y política de que los regímenes autocráticos son al menos igual de propensos a utilizar el deporte para reforzar su

legitimidad (para ver un debate más completo sobre este punto, consulta Jedlicka *et al.*, 2020).

Esto se puede observar al evaluar los beneficios políticos del éxito deportivo; por ejemplo, Miller (2013) informa de un análisis econométrico del rendimiento de equipos deportivos y el éxito de los titulares en ejercicio en las elecciones de alcaldes en Estados Unidos que concluye lo siguiente: "Los registros de victorias en deportes aumentan los totales de votos de los titulares en ejercicio y las probabilidades de reelección, superando en magnitud el efecto de la variación en el desempleo" (pág. 59). Los políticos (al menos, los políticos exitosos) son muy conscientes del impacto positivo que los eventos deportivos pueden tener en sus carreras, y siempre tienen cuidado de que se los vea apoyando a los equipos que más importan a sus votantes.

La siguiente imagen es una versión de un arquetipo que resultará familiar a muchos seguidores del deporte: políticos trajeados que se cuelan en la celebración de un atleta victorioso. Se trata del entonces Primer Ministro irlandés, Charles Haughey, que viajó a París para estar presente en la histórica victoria del irlandés Stephen Roche en el Tour de Francia. Este fue un ejemplo particularmente memorable debido a la cobertura de la prensa que recibió en Irlanda en ese momento, ya que el caricaturista de *The Irish Times* Martyn Turner publicó una serie de caricaturas, que daban la impresión de que Haughey había ganado el Tour de Francia, y Roche interpretaba el papel de su **gregario**.

Figura 2: Charles Haughey y Stephen Roche



Fuente: [Imagen en línea de Charles Haughey y Stephen Roche], (s f.), <https://bit.ly/3oYoNGu>.

Por supuesto, también se puede observar lo contrario; la mediocridad deportiva suele ser un presagio de estancamiento local, regional o nacional, y las injusticias percibidas en el ámbito deportivo pueden provocar reacciones violentas, a menudo muy politizadas, entre aficionados y políticos. Además, el deporte puede servir para mantener vivo el recuerdo de enemistades políticas mucho después de que se hayan extinguido por sí solas; basta con ver las tensiones sectarias en torno a la rivalidad futbolística entre el Celtic y el Rangers, por ejemplo.

Por último, en muchas sociedades contemporáneas, el deporte de élite es uno de los pocos ámbitos de la cultura en los que grandes grupos de personas siguen compartiendo regularmente experiencias comunes. La tendencia más extendida en la cultura, impulsada por los cambios en los medios de comunicación y la tecnología, es la de una creciente fragmentación e individualización del tipo de contenido con el que nos relacionamos y cómo interactuamos con él. Así pues, las competiciones y los espectáculos deportivos de élite ocupan un lugar vital en nuestra conciencia política y cultural, y a menudo se encuentran entre los principales acontecimientos sociales en los que se desarrollan cuestiones políticas emergentes.

Dadas todas estas dinámicas, no es de extrañar que la política (y los políticos) tiendan a desempeñar un papel exagerado en los deportes de élite, en comparación con otros sectores de la economía. Los actores y los regímenes políticos suelen estar dispuestos a sufrir desproporcionadas desventajas económicas para beneficiarse de los efectos del éxito deportivo sobre la reputación y la autoridad. En el otro extremo del espectro, las intervenciones políticas pueden perjudicar gravemente las finanzas de organizaciones deportivas anteriormente viables. Al margen de distorsiones dramáticas del mercado como esta, también se da el caso de que, en épocas de relativa estabilidad política, algunas organizaciones deportivas pueden beneficiarse enormemente de las alianzas políticas establecidas, mientras que otras se encuentran al margen de tales oportunidades.

Así pues, incorporar la comprensión de la política al propio planteamiento estratégico es de vital importancia para entender la gestión patrimonial en el deporte, ya sea desde la perspectiva de un administrador de una organización deportiva o desde la de un inversor que busca detectar valor en el mercado.

En este primer módulo, presentaremos el conjunto de herramientas estratégicas conceptuales que se desarrollarán en mayor profundidad en los módulos posteriores. A continuación, nos ocuparemos de una serie de ejemplos que ilustran lo importantes que pueden ser las consideraciones políticas para las finanzas de las organizaciones deportivas, y cómo el hecho de no apreciar y mitigar los riesgos políticos puede tener consecuencias financieras catastróficas. También exploraremos ejemplos de organizaciones deportivas e inversiones que han aprovechado una integración estratégica de la dinámica política para lograr resultados beneficiosos.

La dinámica central que exploraremos se refiere a cómo la política puede crear tanto riesgos como oportunidades para el funcionamiento comercial de las organizaciones deportivas. La idea principal que debes extraer de este módulo es la siguiente: las estrategias de gestión patrimonial en el deporte, que no tienen en cuenta ni incorporan la dinámica política, pueden conducir, por un lado, a subestimar el riesgo político y, por otro, a no aprovechar las oportunidades políticas.

Términos clave. Establecer un lenguaje de integración estratégica de la política en la gestión patrimonial en el deporte

Comencemos nuestra exploración de la intersección entre política y gestión patrimonial esbozando cómo se utilizará y entenderá cada uno de estos términos, y cómo se puede hacer que se entrecrucen en la construcción de un enfoque estratégico para integrar la política en la gestión patrimonial en el deporte.

El término "política" ha eludido una definición universal ampliamente aceptada a lo largo de más de dos milenios de estudio (Heywood, 1997), y la definición que propongo aquí se selecciona con miras a maximizar la utilidad en la integración del análisis político en la gestión patrimonial en el deporte (otras definiciones pueden ser más adecuadas para

otros fines analíticos). Dicho esto, utilizaré una definición engañosamente simple, propuesta por primera vez por Harold Lasswell en 1936, según la cual la política se ocupa de "quién obtiene qué, cuándo y cómo" (Lasswell, 2018). Este enfoque se centra en la política a través de la lente del poder, considerándola como el medio a través del cual se determinan las decisiones autoritarias sobre la distribución del valor en una sociedad.

Este enfoque se basa en la apreciación de las desigualdades fundamentales de poder y riqueza que prevalecen en todos los sistemas políticos complejos. Es muy adecuado para centrarse en las **élites** políticas, es decir, en personas o grupos de una estructura política con una influencia y un poder desproporcionados. También es adecuado para centrarse en las intervenciones estatales en el deporte, que suelen ser las de mayor importancia crítica desde la perspectiva de la gestión patrimonial (Jedlicka *et al.*, 2020) y tiende a entender dichas intervenciones como impulsadas por las necesidades de quienes ostentan el poder de mantener o reforzar su posición.

Fundamentalmente, este enfoque nos permite extraer dos elementos centrales de la política que afectan a la gestión patrimonial en el deporte. El primer elemento es **sistémico**; se refiere a una combinación de las instituciones que sustentan las estructuras de poder político. Dichas instituciones incluyen las fuerzas policiales y militares, los tribunales, los sistemas de medios de comunicación y las instituciones directamente implicadas en la elaboración de leyes, el nombramiento y la exigencia de responsabilidades a los ejecutivos. Este elemento sistémico capta la infraestructura política más amplia dentro de la cual se toman y aplican las decisiones políticas. El segundo elemento es **sustancial**; este concepto captura las políticas y prioridades dentro de un sistema político. Para llegar a un enfoque estratégico bien diseñado de la política en la gestión patrimonial en el deporte, es esencial comprender la naturaleza de las propiedades sistémicas y sustanciales del sistema político en el que opera una organización deportiva.

Esta definición y el enfoque analítico más amplio de la política que conlleva funcionan bien en combinación con el riesgo político, que es el marco más utilizado para integrar la política y la estrategia de gestión patrimonial. El concepto de riesgo político se ha estudiado sobre todo en las publicaciones sobre empresas internacionales a través de la óptica de los tipos de alteraciones de un *status quo* establecido que afectan al valor de una empresa, y la mayoría de los estudios sobre la evaluación y medición del riesgo político se han realizado desde la perspectiva de una empresa que evalúa los riesgos potenciales que implica la inversión extranjera directa. Este enfoque trata la política en gran medida como un proceso que puede incidir en las condiciones normales del mercado para afectar a la viabilidad de una empresa, mediante expropiaciones, nacionalizaciones o sanciones selectivas, por ejemplo.

El alcance del concepto de riesgo político en estos estudios se ha ampliado con el tiempo para incluir los procesos de cambio y ambigüedad, así como la volatilidad sistémica/institucional que socava la capacidad de las empresas para obtener un



rendimiento fiable de la inversión extranjera directa (consulta Hartwell y Devinney [2021] para una revisión detallada de estos estudios).

Aunque el marco de riesgo político de los estudios sobre empresas internacionales es un punto de partida útil, su alcance no es suficiente para servir de base a un enfoque estratégico de la gestión patrimonial en el deporte, debido, en primer lugar, a que se centra en el riesgo a negativo. A medida que se desarrolle este curso, demostraremos que también existen importantes oportunidades positivas que pueden desarrollarse aprovechando (o al menos siendo capaces de leer y navegar) las corrientes y condiciones políticas. En segundo lugar, el enfoque del riesgo político tiende a centrarse exclusivamente en las consecuencias de diversas formas de alteración política para las oportunidades de inversión, lo que significa que no valora los riesgos y oportunidades políticos que pueden obtenerse en sistemas políticos relativamente estables.

Esta omisión es problemática, ya que la política opera en gran medida según un patrón de "equilibrio puntual", donde los largos períodos de estabilidad relativa se interrumpen ocasionalmente por rupturas repentinas en la estructura política e institucional (para ver un análisis comparativo, consulta Baumgartner *et al.*, 2009). No tener en cuenta los riesgos y las oportunidades de los sistemas políticos relativamente estables significa que tu estrategia no se adaptará a la política tal y como se desarrolla en la mayoría de los casos en la vida cotidiana.

Por último, el concepto de "gestión" dentro de la gestión patrimonial es otro ámbito en el que hay poco acuerdo general sobre una definición entre los académicos. Vale la pena señalar que, en los estudios de riesgo político analizados anteriormente, Fägersten (2015) y otros, incluido Bracken *et al.* (2008) y McKellar (2010) han enfatizado la importancia de integrar el riesgo político en los cálculos de inversión y de gestionar proactivamente el riesgo político como parte de las operaciones comerciales diarias.

Con todas estas consideraciones en mente, defino la gestión del riesgo político de la siguiente manera: el desarrollo estratégico y (cuando sea posible) proactivo de oportunidades y la mitigación de los riesgos causados por la dinámica política, entendida en términos de la intersección de fuerzas sistémicas y sustanciales.

Marco para el análisis político estratégico en la gestión patrimonial en el deporte

A partir de las ideas expuestas anteriormente, ahora podemos empezar a desarrollar un marco analítico que pueda utilizarse para mapear los enfoques de gestión estratégica de los riesgos y oportunidades políticos en distintos tipos de entornos y situaciones políticas.

En la sección anterior, presenté la idea de mirar la política en términos de poder y asignación de recursos, y lo dividí en aspectos **sistémicos** y **sustanciales** de los escenarios políticos. En esta sección, propongo un marco para comprender la interacción de estos elementos en términos de su relativa **estabilidad** o **volatilidad**. Este marco se presenta en la tabla 1 a continuación. En esta sección, explicaré el marco de forma



abstracta, antes de concluir este primer módulo con una serie de ejemplos que ilustran los distintos escenarios políticos que contempla y cómo afectaron al valor o al funcionamiento financiero de las grandes organizaciones deportivas a través de una serie de estudios de casos.

Tabla 1: Marco analítico para este curso

	Political stability	Political/policy uncertainty within a stable system	Generalized systemic volatility	Particularized systemic volatility
Political Opportunities	Financial and reputational benefits of alignment with established power structures and actors.	Getting ahead of emerging issues to improve reputation; Reaching out to new support bases.	Investment (especially in liquid capital) can generate returns that are impossible in normal circumstances.	Favoured actors can benefit as new commercial arrangements are developed.
Political Risks	Being 'frozen out' of established power structures; facing entrenched opposition from established actors.	Previously acceptable practices become liabilities; fans, athletes, and journalists shift narratives and information flows	Underlying pillars that stabilise asset value can become unstable.	Assets of targeted organizations can be frozen, seized, or rendered worthless.

Fuente: elaboración propia.

Political stability Political/policy uncertainty within a stable system	Estabilidad política Incertidumbre política/sobre la formulación de políticas dentro de un sistema estable
Getting ahead of emerging issues to improve reputation, Reaching out to new support bases.	Adelantarse a los problemas emergentes para mejorar la reputación, llegar a nuevas bases de apoyo.
Financial and reputational benefits of alignment with established power structures and actors	Beneficios financieros y reputacionales de la alineación con las estructuras de poder y los actores establecidos
Generalized systemic volatility Particularized systemic volatility	Volatilidad sistémica generalizada Volatilidad sistémica particularizada
Investment (especially in	La inversión (especialmente en



liquid capital) can generate returns that are impossible in normal circumstances	capital líquido) puede generar rendimientos que son imposibles en circunstancias normales
Favoured actors can benefit as new commercial arrangements are developed.	Los actores favorecidos pueden beneficiarse a medida que se desarrollan nuevos acuerdos comerciales.
Being 'frozen out of established power structures; facing entrenched opposition from established actors	Quedar fuera de las estructuras de poder establecidas; enfrentarse a la oposición arraigada de los actores establecidos
Previously acceptable practices become liabilities; fans, athletes, and journalists shift narratives and information flows	Prácticas antes aceptables se convierten en obligaciones; los aficionados, deportistas y periodistas cambian narrativas y flujos de información
Underlying pillars that stabilise asset value can become unstable	Los pilares subyacentes que estabilizan el valor de los activos puede volverse inestables
Assets of targeted organizations can be frozen, seized or rendered worthless	Los activos de las organizaciones objetivo pueden bloquearse, incautarse o perder su valor
Political opportunities	Oportunidades políticas
Political risks	Riesgos políticos

Fundamentalmente, lo que este marco retrata es que diferentes configuraciones de elementos sistémicos y sustanciales de la política pueden tener diferentes consecuencias para los riesgos y oportunidades políticas que se encuentran en el núcleo de un enfoque estratégico políticamente informado para la gestión patrimonial en el deporte.

Cada columna presentada en este marco representa una configuración general diferente de factores sistémicos y sustanciales. En el extremo izquierdo del marco se encuentra una situación de estabilidad política sistémica y sustancial combinada. Esto refleja una situación en la que se establecen estructuras políticas y no parecen estar en un peligro de colapso o cambio radical. También abarca una estabilidad relativa en términos de la base estable y el alcance de la competencia política, sin que surjan problemas políticos o fuerzas emergentes que replanteen el panorama político. En tales casos, demostraré que el sistema político suele "incorporar" oportunidades y riesgos considerables en términos de gestión patrimonial en el deporte, y que un gestor patrimonial astuto puede valorar y desarrollar mejor su estrategia comprendiéndolo.



La segunda columna refleja una situación en la que un sistema político estructuralmente estable se ve expuesto a una gran incertidumbre o volatilidad política. Esto suele deberse a la aparición de una nueva cuestión en la política que no ha sido bien acogida por los actores de poder existentes. Piensa, por ejemplo, en los efectos del Brexit en el sistema político del Reino Unido: la aparición con el tiempo de esta cuestión planteó desafíos a las élites políticas y empresariales, que estaban divididas internamente con respecto a esta cuestión. Otro ejemplo es la creciente prevalencia de la política identitaria y la política racial a la luz del movimiento Black Lives Matter. En estos casos, las organizaciones que no siguen y desarrollan respuestas estratégicas a estos hechos pueden verse atrapadas en las narrativas que les imponen las fuerzas políticas y mediáticas. Por otro lado, las organizaciones que gestionan proactivamente estas situaciones pueden sacar partido de los temas emergentes y utilizarlos para construir sus bases de apoyo y su conjunto de aliados políticos.

Las columnas tercera y cuarta capturan dos tipos de casos de volatilidad política más amplia, es decir, volatilidad sistémica. Este tipo de volatilidad ha fascinado durante mucho tiempo a los estudiosos de los negocios internacionales, ya que representa la forma más dramática de riesgo político para la inversión extranjera directa. En el apartado de volatilidad sistémica generalizada, incluyo las situaciones en las que los elementos o la totalidad de una estructura política se ven sometidos a la presión de fracasar o ser sustituidos. En tales situaciones, el perfil de riesgo de las inversiones de cualquier tipo aumenta drásticamente; sin embargo, también es cierto que las crisis sistémicas pueden crear oportunidades de inversión muy lucrativas dentro y fuera de los deportes, especialmente para quienes disponen de formas de capital móviles y líquidas.

La volatilidad sistémica particularizada, por último, capta los casos en los que sectores o subgrupos de actores dentro de un sistema político están expuestos a un colapso sistémico efectivo, mientras que, al mismo tiempo, otros sectores y actores pueden continuar operando dentro de un entorno relativamente estable. El tipo de sanción selectiva de personas y empresas rusas que hemos visto recientemente en respuesta a la crisis de Ucrania (para ver más detalles sobre cómo esto se aplicó a las organizaciones deportivas a nivel mundial, consulta Gray *et al.*, 2022). La crisis de la COVID-19 y la respuesta del estado ante esta también se pueden conceptualizar a través de esta mirada, en el sentido de que fue una crisis política sistémica con consecuencias y aplicaciones particularizadas.

El marco ilustrado: clasificación de las intersecciones políticas con el deporte que afectan a la gestión patrimonial

En esta sección final, examinaremos una serie de casos de riesgos y oportunidades políticos que han afectado a los perfiles de gestión patrimonial de las principales organizaciones deportivas, con el fin de ilustrar la utilidad del marco expuesto en la sección anterior para dar sentido a estos casos.



Empecemos examinando ejemplos de oportunidades políticas que pueden desarrollarse y mantenerse en sistemas políticos sistémica y sustancialmente estables. A menudo, dichas oportunidades son logros históricos que requieren cierto grado de compromiso político y presión para mantenerse. Un excelente ejemplo de ello son las exenciones especiales de algunos aspectos de la ley antimonopolio de las que goza la National Football League (NFL) en Estados Unidos. Mientras que las Grandes Ligas de Béisbol gozan desde hace tiempo de una exención de la ley antimonopolio debido a una sentencia del Tribunal Supremo de 1922, la NFL se enfrentó a una ardua batalla tras una sentencia del Tribunal Supremo de 1957, según la cual no gozaba de las mismas exenciones generales.

En este contexto, una prioridad clave de los sucesivos administradores de la NFL fue conseguir una exención federal mediante una legislación que ha permitido a los equipos de la liga cooperar en los contratos televisivos, tras una intensa campaña de presión en la Ley de Radiodifusión Deportiva (Sports Broadcasting Act) de 1961. Esta exención ha sido crucial para el desarrollo de la NFL, aunque varios críticos han argumentado que la justificación original de esta exención hace tiempo que se ha vuelto irrelevante por el desarrollo de la tecnología de las comunicaciones. Las oportunidades políticas más directas se encuentran en corrientes de financiamiento específicas y otras formas de apoyo financiero para organizaciones establecidas en sistemas políticos estables. Estas formas pueden ser directas en términos de respaldar o garantizar préstamos, o más indirectas, a menudo en forma de asociaciones público/privadas que desarrollan infraestructura beneficiosa para una organización deportiva.

Los sistemas políticos estables también conllevan riesgos sustanciales, especialmente para los "externos", es decir, inversionistas u organizaciones sin una red establecida de apoyo político. Considera aquí, por ejemplo, las dificultades que enfrentan los deportes minoritarios o los deportes sin una línea establecida de financiamiento estatal para lograr la paridad con los participantes "internos" establecidos. Considera también cómo las reglas de la liga, como la regla del "50 + 1" en la Bundesliga, crea barreras sustanciales a la inversión y a las estructuras de propiedad que serían habituales fuera de la intersección entre el deporte y la política.

Cuando los sistemas políticos permanecen estables, las cuestiones emergentes que alteran la base sustancial de la competición política (a menudo impulsadas por una combinación de sentimiento popular y atención mediática) pueden provocar la aparición de riesgos antes imprevistos. Fijémonos, por ejemplo, en la reciente aparición del movimiento "Me Too", que ha prestado cada vez más atención a los casos de utilización de posiciones de poder para salirse con la suya en casos de conducta sexual inapropiada, acoso o agresión. Varias organizaciones deportivas se han visto atrapadas tras esta tendencia, y un ejemplo reciente notable son los sucesos que condujeron a la dimisión de Marc Overmars como director de fútbol del Ajax. Las organizaciones deportivas se han visto igualmente expuestas a esta dinámica en el ámbito de la política racial a raíz del



movimiento BLM, con notables críticas a, por ejemplo, la NBA por las discrepancias entre la diversa composición étnica de jugadores y seguidores, y la naturaleza más monocultural de los puestos de liderazgo influyentes dentro de la organización.

Estas cuestiones, gestionadas con éxito, pueden permitir a las organizaciones deportivas y a los inversores desarrollar innovaciones que los sitúen a la vanguardia en cuestiones emergentes, que les permitan un mayor control sobre la narrativa política y que les permitan beneficiarse de las oportunidades políticas, tanto en términos de apoyo estatal como de crecimiento de sus bases de apoyo. En el ámbito del marketing deportivo, por ejemplo, Nike hizo una audaz jugada para "apropiarse" de un tema emergente al alinearse con el activismo de Colin Kaepernick en torno a BLM.

Pueden darse casos de volatilidad sistémica generalizada cuando el grado de alteración política es tal que se eliminan los apoyos institucionales que permiten una gestión patrimonial eficaz a medio plazo. Considera el destino de las inversiones y organizaciones deportivas cuando se produce un cambio de régimen repentino, como en los golpes militares o las rebeliones populares. O considera la situación a la que se enfrentan las organizaciones deportivas que luchan por gestionar alteraciones económicas importantes que amenazan el valor de sus activos. Sin embargo, en tales contextos, también existen oportunidades considerables para desarrollos de alto riesgo y alta recompensa, ya que los nuevos regímenes buscan entradas de capital líquido.

Cuando se trata de casos de inestabilidad sistémica particularizada, hay pocos ejemplos más apropiados que la sanción de personas y empresas rusas debido a la crisis en Ucrania. Obviamente, esto representa un riesgo para las personas sancionadas, como en el caso de la reducción de la inversión de Roman Abramovich en el Chelsea FC. Sin embargo, al igual que ocurre con la inestabilidad sistémica generalizada, puede haber oportunidades causadas por esta alteración; no es de extrañar que haya habido una sana competencia para invertir en el Chelsea FC a raíz de este acontecimiento.

Conclusión

En general, con este módulo de lectura se ha pretendido motivar el curso y presentar el marco analítico que utilizaremos en módulos posteriores para explorar cómo mapear el riesgo y las oportunidades políticas, y para incorporar el análisis político a la planificación estratégica de la gestión patrimonial en el deporte. Repasa detenidamente los conceptos clave, y especialmente el marco presentado en la tabla 1, ya que serán elementos recurrentes a medida que profundicemos en estos aspectos en módulos posteriores.

Referencias

- Baumgartner, F. R., Breunig, C., Green-Pedersen, C., Jones, B. D., Mortensen, P. B., Nuytemans, M. & Walgrave, S.** (2009). Punctuated equilibrium in comparative perspective. *American Journal of Political Science*, 53(3), 603-620.
- Bracken, P. J., Bremmer, I. & Gordan, I. (eds.)**. (2008). *Managing Strategic Surprise: Lessons from Risk Management and Risk Assessment*. Cambridge University Press.
- Christmas truce football statue unveiled in Liverpool.** (2014). *BBC*. <https://www.bbc.co.uk/news/uk-england-merseyside-30479608>
- Fägersten, B.** (2015). Political risk and the commercial sector—Aligning theory and practice. *Risk Management*, 17(1), 23-39.
- Gray, P., Gaut, L., Barker, C., Rawlins, Z., Webb, N., Agnew, C. & Daley, M.** (2022). *Ukraine: Sanctions in sport GLOBAL SANCTIONS ALERT*. DLA Piper. <https://pdf.dlapiper.com/api/PdfRenderer/V1/RenderPdfByUrl/Ukraine%20sanctions%20in%20sport.pdf?url=https://www.dlapiper.com:443%2Fen%2Fuk%2Finsights%2Fpublications%2F2022%2F03%2Fukraine-sanctions-in-sport%2F%3F%26pdf%3D1&attachment=False>.
- Hartwell, C. A. & Devinney, T.** (2021). Populism, political risk, and pandemics: The challenges of political leadership for business in a post-COVID world. *Journal of World Business*, 56(4), 101225.
- Heywood, A.** (1997). *Politics*. Macmillan Press.
- Jedlicka, S. R., Harris, S. & Reiche, D.** (2020). State intervention in sport: a comparative analysis of regime types. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 563-581.
- Lasswell, H. D.** (2018). *Politics: Who gets what, when, how*. Pickle Partners Publishing.
- McKellar, R.** (2010). *A Short Guide to Political Risk*. Farnham. Burlington, VT: Gower.
- Miller, M. K.** (2013). For the win! The effect of professional sports records on mayoral elections. *Social Science Quarterly*, 94(1), 59-78.
- [Imagen en línea de Charles Haughey y Stephen Roche]**. (s. f.). <https://twitter.com/IdahoNua/status/1422295532492492800>.