

Módulo 3. Mitigación del riesgo político en la gestión patrimonial

Unidad 3.1 Introducción y descripción general

En este módulo, vamos a ir más allá del ejercicio de mapeo que presentamos en el módulo 2, que nos permitió identificar y categorizar los escenarios de riesgo político y oportunidad que puede enfrentar una organización deportiva o una oportunidad de inversión deportiva, hacia un enfoque aplicado sobre cómo gestionar el riesgo político en la gestión patrimonial y el deporte. Este módulo se centra en el lado del riesgo político de la ecuación, mientras que el módulo 4 analizará cómo aprovechar las oportunidades políticas.

Este módulo se basará en las estructuras conceptuales que establecimos en los dos primeros módulos. En primer lugar, analizaremos el riesgo político en sistemas políticos estables. Aquí, hacemos una distinción entre los riesgos políticos sustanciales establecidos y los dinámicos. Los riesgos políticos establecidos son aquellos que están integrados en el sistema político tal como está. Los riesgos políticos sustanciales dinámicos también pueden ocurrir dentro de un sistema político estable, pero se diferencian de los riesgos establecidos porque ocurren cuando surgen rápidamente nuevos problemas en la esfera política, cuando hay un cambio repentino en la dirección de las políticas o cuando hay un cambio en el equilibrio de poder entre los actores políticos y las organizaciones.

Después de establecer y proporcionar ejemplos de este tipo de riesgo político en sistemas estables, pasaremos a explorar estrategias de mitigación. Nos centraremos en la inversión política y la alineación como enfoques estratégicos para mitigar el riesgo establecido. Posteriormente, se recomienda la recopilación de información política y su integración en el marketing y la comunicación como estrategia para hacer frente al riesgo político dinámico.

La segunda mitad del módulo se centra en los sistemas políticos inestables. Nuevamente, haremos una distinción entre los diferentes tipos de riesgo que pueden surgir cuando los sistemas políticos son fundamentalmente inestables. En primer lugar, hablaremos de la volatilidad sistémica **generalizada**, donde todo el sistema político dentro del cual se integra una organización deportiva o una oportunidad de inversión deportiva es inestable. Esta inestabilidad afecta a las organizaciones deportivas y a las inversiones, pero también afecta al sistema político que sustenta cualquier tipo de actividad económica. Las organizaciones deportivas o las oportunidades de inversión, inmersas en



regímenes políticos, se caracterizan por ese riesgo de inestabilidad, al ver disminuir drásticamente el valor de sus activos o limitarse su capacidad de materializar el valor de esos activos. El segundo tipo de riesgo político que también analizaremos es la volatilidad sistémica **particularizada**. Este tipo de volatilidad sistémica se distingue por su aplicación a una sección limitada del régimen de gobernanza, la economía o la sociedad.

Después de establecer y proporcionar ejemplos del riesgo político en sistemas políticos inestables, pasaremos a explorar estrategias de mitigación de riesgos. En cuanto a la inestabilidad sistémica generalizada, exploraremos dos estrategias para la mitigación de riesgos: (i) diversificación de activos e inversiones en una variedad de sistemas políticos, y (ii) seguro de riesgo político. En términos de riesgo político particularizado, volveremos a las estrategias de inversión y alineación política, así como a la recopilación y análisis de datos políticos para considerar su aplicación a este tipo de riesgo político.

El tema principal que atraviesa el módulo es que no mitigar con éxito el riesgo político puede llevar a pérdidas financieras y de reputación significativas para las organizaciones deportivas y las inversiones. Un punto importante que hay que señalar aquí es que la mitigación del riesgo político no se traduce en la eliminación del riesgo. Debido a que las organizaciones deportivas y las oportunidades de inversión están integradas en estructuras políticas más amplias, tienen capacidades limitadas para dar forma a sus entornos de riesgo político. En cambio, la estrategia de mitigación se centra en cómo las organizaciones deportivas y las oportunidades de inversión pueden trabajar para aislarse de los siguientes aspectos:

1. Su **exposición** a ciertos tipos de riesgo político que afectan su rentabilidad, liquidez y alcance para la actividad comercial. Sostenemos que este debería ser el objetivo de las organizaciones deportivas y las inversiones en sistemas políticos estables.
2. Las **consecuencias** del riesgo político para el valor (o la capacidad de materializar el valor) de los activos de las organizaciones o inversiones deportivas. Argumentamos que esta consideración está en primer plano en los sistemas políticos inestables.

Dentro de cada sección, la materialización y mitigación del riesgo se ilustrará con estudios de casos que dan vida a las intuiciones, conceptos e ideas estratégicas desarrolladas y demuestran su importancia material.

Unidad 3.2 Riesgo político en sistemas políticos estables: riesgos políticos establecidos frente a riesgos políticos dinámicos

En esta sección, nos centraremos en cómo el riesgo político puede afectar la gestión patrimonial en el deporte dentro de sistemas políticos estables. En un sistema político estable, el tipo de régimen general (es decir, la distinción entre estructuras de responsabilidades democráticas, autocráticas y mixtas) está bien establecido y enfrenta pocas o ninguna amenaza existencial inminente. En consecuencia, dichos sistemas se caracterizan por la continuidad en términos de la red de actores de gobernanza con los que interactuará una organización deportiva, así como por la dinámica de poder dura, blanda e inteligente en funcionamiento. Dentro de los sistemas políticos estables, la primera distinción analítica que debe hacerse al desarrollar una estrategia de mitigación de riesgos es entre riesgos políticos **establecidos** y riesgos políticos **sustanciales dinámicos**. Estos términos se pueden definir de la siguiente manera: el **riesgo político establecido** son los intereses y poderes de los actores integrados en un sistema político que pueden afectar la rentabilidad, la liquidez o el alcance de la actividad comercial de una organización deportiva.

Los **riesgos políticos sustanciales dinámicos** son problemas emergentes, organizaciones políticas o cambios en la política que pueden afectar la rentabilidad, la liquidez o el alcance de la actividad comercial de una organización deportiva.

Los riesgos políticos establecidos que ya están integrados en el *status quo* son los tipos de riesgo más predecibles, en el sentido de que son discernibles a través de un análisis de riesgo político, incorporando la información disponible. Para comprender esos riesgos, es fundamental conocer los tipos de régimen, los actores de la gobernanza y las relaciones de poder. La ruta más común para que los riesgos políticos establecidos afecten negativamente a las organizaciones deportivas o las oportunidades de inversión es a través de un aspecto previamente **latente** de la estructura de poder político que han pasado por alto o subestimado. La dinámica fundamental aquí es la **materialización** del riesgo, que ocurre cuando no se tienen en cuenta las fuentes relativamente predecibles y poderosas de oposición política a las actividades de una organización deportiva o inversión antes de que se emprendan tales actividades.

Los riesgos políticos sustanciales dinámicos son menos fáciles de identificar. Surgen dentro de sistemas políticos relativamente estables cuando las circunstancias causan una mayor prominencia política para un problema, conducen a un cambio en la política o crean una interrupción en la dinámica de poder de los actores de gobernanza (que puede incluir la inserción de nuevos actores de gobernanza en la red). La materialización más común del riesgo político sustantivo dinámico al que se enfrenta una organización deportiva o una inversión es la exposición a la censura por lo que antes se podía considerar una práctica aceptable (o al menos ignorada). Cuando esto ocurre, las actividades pasadas pueden crear un problema para la reputación, lo que disminuye el poder blando del que goza una organización o inversión deportiva y, por tanto, socava su rentabilidad.

Cuando surge un riesgo político sustancial dinámico en un régimen político democrático, las estructuras horizontales de rendición de cuentas son particularmente importantes. Las organizaciones de la sociedad civil y los medios de comunicación pueden aprovechar o, al menos, influir en las narrativas y los flujos de información que rodean a las cuestiones emergentes. Las organizaciones e inversiones deportivas son un objetivo común para este tipo de escrutinio de alto nivel debido a su prominencia pública. Por lo tanto, la naturaleza del riesgo político sustancial dinámico implica que las organizaciones deportivas o las oportunidades de inversión pueden perder el control de cómo se retratan o las narrativas que describen sus acciones.

Unidad 3.3 Ejemplos de riesgos políticos establecidos y dinámicos que afectan a las organizaciones e inversiones deportivas

Un ejemplo llamativo de la materialización de un riesgo político establecido en un contexto de estabilidad sistémica se puede ver en el proyecto fallido de la Superliga Europea (ESL, European Super League). Para quienes no estén familiarizados con este ejemplo, se trata de una propuesta para crear una nueva competencia europea de fútbol que fue anunciada en abril de 2021 mediante un comunicado de prensa por los doce clubes que habían firmado su participación, entre los que se encontraban clubes ingleses (Arsenal, Chelsea, Liverpool, Manchester City, Manchester United y Tottenham Hotspur), clubes italianos (Inter de Milán, Juventus y A.C. Milan), y clubes españoles (Atlético de Madrid, Barcelona y Real Madrid). Welsh (2022) proporciona un excelente relato tanto del tema en sí como de los desarrollos políticos y sociológicos que lo sustentaron.

La reacción política a esta propuesta fue especialmente intensa en el Reino Unido, donde resultó muy poco popular entre los aficionados al fútbol. El siguiente titular del periódico *The Mirror* capta el tono de la cobertura mediática de la propuesta en el Reino Unido, y hubo protestas públicas en los clubes involucrados, incluida una invasión de canchas en Old Trafford que llevó a la suspensión de un juego entre el Liverpool y el Manchester United. En tal contexto, los líderes políticos se enfrentaron a un fuerte incentivo para dar a conocer su resistencia a la iniciativa: tanto el primer ministro del Reino Unido como el líder de la oposición hicieron pública su oposición al plan y el secretario de Cultura, Oliver Dowden, se comprometió a hacer "lo que sea necesario" para evitar que los clubes ingleses se unan a la ESL (Payne, 2021). Los gobiernos de Francia, España e Italia también emitieron declaraciones respaldando los planes de la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA, Union of European Football Associations) de oponerse al proyecto. Esta presión condujo a que la mayoría de los clubes implicados dieran un humillante paso

que expresaban su decepción con Morey (Lutz, 2019). El propio Morey eliminó el tuit original y emitió una disculpa (consulta la imagen).

Figura 2: Los tuits de disculpa de Daryl Morey



Fuente: [imagen de internet de los tuits de disculpa de Daryl Morey], (s/f), <https://bit.ly/3vPerNh>.

<p>1/ I did not intend my tweet to cause any offense to Rockets fans and friends of mine in China. I was merely voicing one thought, based on one interpretation, of one complicated event. I have had a lot of opportunity since that tweet to hear and consider other perspectives.</p>	<p>1. No tenía la intención de que mi tuit causara ninguna ofensa a los aficionados de los Rockets y a mis amigos en China. Simplemente estaba expresando un pensamiento, basado en una interpretación de un evento complicado. He tenido muchas oportunidades desde ese tuit para escuchar y considerar otras perspectivas.</p>
---	--



<p>2/ I have always appreciated the significant support our Chinese fans and sponsors have provided and I would hope that those who are upset will know that offending or misunderstanding them was not my intention. My tweets are my own and in no way represent the Rockets or the NBA</p>	<p>2. Siempre he valorado el importante apoyo que nuestros aficionados y patrocinadores chinos han brindado y espero que aquellos que estén molestos sepan que no tuve la intención de ofenderlos o malinterpretarlos. Mis tuits son míos y de ninguna manera representan a los Rockets o la NBA.</p>
---	---

En ambos casos, un simple ejercicio de mapeo de riesgos políticos habría revelado los riesgos establecidos involucrados, y este tipo de ejercicio podría haber permitido la mitigación de riesgos. China tiene claramente un tipo de régimen autoritario, que se encuentra en el 10 % inferior de los estados globales en términos del Índice de Democracia Liberal de Variedades de la Democracia (Boese *et al.*, 2022).

Por lo tanto, la intersección de la NBA con China podría entenderse directamente como una alineación entre el poder blando del baloncesto y el poder duro de China, y la falta de estructuras de responsabilidades verticales y horizontales dentro de China le da al estado un margen considerable para emprender actividades punitivas si se rompe este equilibrio de poder. La propia NBA está integrada en un régimen democrático más liberal en los Estados Unidos, que a menudo está en conflicto con China, y su intento de retractarse de la ofensa causada por el tuit de Morey provocó considerables críticas dentro del sistema político estadounidense (Lutz, 2019). Dado el régimen y la dinámica de poder en juego, era muy predecible que esos conflictos podrían surgir e interrumpir un proyecto deportivo que de otro modo sería rentable.

Del mismo modo, la propuesta de la ESL activó un aspecto previamente latente de las estructuras de responsabilidades democráticas que caracterizan a los estados relacionados con la propuesta, todos los cuales son democracias establecidas, en las que los aficionados del fútbol también son votantes. Al emprender una acción que indignó tanto a sus propios aficionados como, fundamentalmente, a los de otros clubes, estas organizaciones deportivas propusieron una intervención política que representaba la materialización de un riesgo político establecido. Una vez más, tal riesgo era previsible y podría haber sido mitigado por un análisis político más reflexivo.

Pasemos a explorar dos ejemplos recientes de riesgo político sustancial dinámico que socava las operaciones comerciales de las organizaciones e inversiones deportivas. El movimiento #MeToo generó un mayor enfoque en el abuso sexual y el acoso a la luz de la exposición de numerosas acusaciones de abuso sexual contra el magnate del cine Harvey Weinstein a fines de 2017. La exposición de Weinstein desató una avalancha de



relatos de acusaciones similares dentro y fuera de la industria del entretenimiento. Esta campaña viral de alto perfil en las redes sociales dio lugar a un creciente énfasis en la dinámica intersexual en una serie de organizaciones, y el deporte no estuvo exento, sobre todo con USA Gymnastics, que se enfrentó a una enorme controversia sobre abusos sexuales cuando salió a la luz que el exmédico de US Gymnastics, Larry Nassar, estaba acusado de varios delitos de abusos sexuales. Aunque estas acusaciones surgieron por primera vez en 2016, cobraron impulso a la luz del movimiento #MeToo, lo que llevó al eventual encarcelamiento de Nassar y al enorme daño reputacional y financiero para US Gymnastics. Como se ha mencionado en el módulo 1, el Ajax Football Club también se vio expuesto recientemente a este tipo de riesgo político dinámico, cuando salió a la luz que su director deportivo Marc Overmars había enviado numerosos mensajes inapropiados a compañeras de trabajo; la revelación de estos hechos provocó la renuncia de Overmars y el nombramiento por parte del gobierno neerlandés de un nuevo comisionado para hacer frente a los abusos sexuales y la intimidación (Euronews, 2022).

Otro ejemplo destacado de riesgo político sustancial dinámico puede verse en el movimiento Black Lives Matter (BLM), que comenzó a principios de la década de 2010 en respuesta a la brutalidad policial y a la violencia por motivos raciales contra la población negra en Estados Unidos, pero que adquirió una importante tracción internacional en 2020, tras la aparición de una grabación de vídeo del asesinato de George Floyd a manos del agente de policía de Minneapolis, Derek Chauvin. TePoel y Narcotta-Welp (2020) describen este movimiento como el que ha conducido a un "ajuste de cuentas racial en el deporte", en el que muchas organizaciones deportivas luchan por superar los escándalos y legados históricos. Liew (2020) señaló la dificultad de tales legados para las organizaciones e inversiones deportivas, y argumentó lo siguiente:

No son conversaciones agradables de tener. Son horribles e incómodas, como deberían. Requieren que las personas y las organizaciones sigan hablando de racismo mucho después de que la gente se haya cansado de oír hablar de él. No será cordial. No será fácil. Pero nada tan importante lo es. (párr. 8).

El ejemplo de BLM también ilustra la imprevisibilidad fundamental que crea el riesgo político sustancial dinámico. El movimiento fue profundamente disputado en la política estadounidense en particular. Las historias que socavan el movimiento BLM y la aparición de un contramovimiento (All Lives Matter) significaron que las organizaciones deportivas tuvieron dificultades para adaptarse a la nueva dinámica de riesgo político que creó (consulta Pilkington [2021], para ver un debate más detallado). Esto creó ambigüedades significativas para muchas organizaciones deportivas, donde las actividades en

respuesta al movimiento BLM (en particular, "arrodillarse" antes de los partidos) se encontraron con la oposición de algunos jugadores, aficionados y líderes políticos.

En las próximas dos secciones, describiremos dos líneas estratégicas de enfoque para mitigar el riesgo político en sistemas políticos estables. Fundamentalmente, las estrategias analizadas se refieren a cómo minimizar el grado en que las organizaciones o inversiones deportivas están **expuestas** al riesgo político. Es decir, estas estrategias pueden favorecer las organizaciones deportivas y la inversión, al disminuir la probabilidad de que los riesgos políticos sustanciales establecidos o dinámicos afecten a su rentabilidad, liquidez o alcance de la actividad comercial.

Unidad 3.4 Mitigación del riesgo político establecido en sistemas estables: inversión política y estrategias de alineación

La primera estrategia que consideramos es la inversión política y la alineación. Esto implica que las organizaciones deportivas o las oportunidades de inversión dediquen recursos a mitigar el riesgo político al insertarse como actores más poderosos en la estructura política y de gobernanza dentro de la cual están integradas. Es particularmente eficaz para mitigar el riesgo político establecido.

Tanto la inversión política como la alineación implican un gasto inicial de parte de los recursos de una organización deportiva para mitigar el riesgo político establecido. Comencemos por analizar la inversión política. En política, como en la mayoría de los ámbitos de la vida, el dinero manda. Dentro de las elecciones competitivas y democráticas, uno de los hallazgos más consistentes en la literatura de ciencias políticas es que existe una relación causal positiva entre los niveles de gasto de campaña y el éxito en las urnas (consulta Schuster [2020]; Sudulich y Wall [2011]; Sudulich *et al.*, 2013). Este hecho de la vida política significa que el éxito político depende, hasta cierto punto, de poder recaudar fondos. Como tal, un medio sencillo de aislar a una organización o inversión deportiva del riesgo político establecido implica hacer contribuciones políticas.

De hecho, es evidente que esta realidad no pasa desapercibida para muchos propietarios de organizaciones deportivas del sistema político estadounidense, ya que el análisis de Graham (2016) sobre las donaciones de los propietarios de equipos deportivos en la campaña de Trump frente a la de Clinton indica que habían donado colectivamente más de 25 millones de dólares a las dos campañas. Además de las donaciones para las campañas, muchas organizaciones deportivas invierten mucho en operaciones de presión política, que también pueden suponer un importante desembolso financiero, incluido el pago de las actividades de grupos de presión profesionales a tiempo completo y la dirección de la financiación a actores políticos influyentes en el periodo entre

elecciones. Por supuesto, existe una variación internacional significativa tanto en la regulación de las donaciones políticas como en las leyes y normas que rodean las operaciones de presión política (Chari *et al.*, 2020). Las actividades que se desarrollan al margen de estas leyes y normas conllevan sus propios riesgos, pero, si diriges una organización deportiva o estás evaluando una inversión en el deporte, es razonable prever que dicha inversión sirva para aislarte en cierta medida del riesgo político establecido.

Más allá de contribuir financieramente a las campañas o las operaciones políticas, las organizaciones e inversiones deportivas pueden protegerse del riesgo político a través de una estrategia de **alineación** con los objetivos y las políticas de los actores poderosos en su red de gobernanza. Un excelente ejemplo de esta estrategia se puede ver en el proyecto de adquisición de terrenos y remodelación de estadios del Liverpool FC en la localidad de Anfield. Este proyecto ha resultado polémico por diversas razones, y Conn (2013) argumenta que la "política de comprar casas alrededor del estadio y dejarlas vacías ha llevado a la localidad a un terrible declive" (párr. 1).

Como tal, esta política puede materializar el riesgo político establecido para una organización como el Liverpool FC, tanto por las tensiones que crea con la identidad central del club (Putra, 2019) como por el potencial de movilización política de oposición que genera. Sin embargo, la alineación sistemática del Liverpool FC con los planes del Ayuntamiento de Liverpool en torno a la regeneración urbana ha demostrado ser una estrategia muy eficaz para mitigar este riesgo político establecido. El club y sus representantes han trabajado en colaboración con el Ayuntamiento durante varios años, lo que ha proporcionado un marco favorable a su adquisición de terrenos y su reurbanización como medio de reactivar la zona de Anfield, además de neutralizar la política local como una de las principales vías potenciales para que materialice un riesgo político establecido. Como podemos ver en la imagen 3, este enfoque no solo permitió que progresara la estrategia del club, sino que también permitió que el club, su organización asociada en este proyecto (una empresa inmobiliaria llamada Your Housing Group) y los dirigentes del Ayuntamiento se mostraran como un frente unido y presentaran esta política como una inversión para la renovación urbana, con lo que limitaron el espacio para que las narrativas alternativas y críticas ganaran fuerza (Putra, 2019).

Figura 3: Ejemplo de cobertura periodística positiva del proyecto de regeneración de Anfield



🕒 27 FEBRUARY 2020 📄 1 MIN READ

£2M Anfield environment programme completes

The second phase of a £2million investment in environmental enhancement of the Anfield Village area has now completed.

The CEO of Your Housing Group Brian Cronin was joined by Mayor Joe Andersen, Lorna Simic, Labour Councillor for the Anfield Ward, Penny Lane Builders and the Anfield Alley Angels to mark the completion.

Fuente: [Imagen en línea de un ejemplo de cobertura periodística positiva del proyecto de regeneración de Anfield], (s/f), <https://bit.ly/3A6ZnNf>.

<p>£2M Anfield environment programme completes</p>	<p>Finaliza el programa medioambiental Anfield de 2 millones de libras</p>
<p>The second phase of a £2million investment in environmental</p>	

enhancement of the Anfield Village area has now completed.	Terminó la segunda fase de una inversión de 2 millones de libras en la mejora ambiental del área de Anfield Village.
The CEO of Your Housing Group Brian Cronin was joined by Mayor Joe Anderson, Lena Simic, Labour Councillor for the Anfield Ward, Penny Lane Builders and the Anfield Alley Angels to mark the completion.	Al director ejecutivo de Your Housing Group, Brian Cronin, se le unieron el alcalde Joe Anderson, Lena Simic, concejal del Partido Laborista por Anfield Ward, Penny Lane Builders y Anfield Alley Angels para marcar la finalización.

Se pueden ver actividades de alineación similares fuera del campo de todo tipo de organizaciones deportivas. Un ejemplo particularmente notable es el del Manchester City, FC. A través de sus iniciativas Cityzens Giving y City in the Community, el club puede alinearse con los actores de la red de gobernanza en torno a lo que los politólogos llaman problemas de "valencia" en la política del Reino Unido (Green, 2007). Los problemas de valencia son aquellos en los que existe un acuerdo casi universal sobre el resultado a perseguir en todo el espectro político; incluyen salud, seguridad, altos niveles de empleo, baja criminalidad, etc. La página web de City in the Community establece lo siguiente:

Los galardonados programas de City in the Community, que ayudan a 20 000 personas cada temporada, tienen los siguientes objetivos:

- **Promover la salud de las personas** poniendo el bienestar físico y mental en el epicentro de sus sesiones.
- Construir **futuros saludables** a través de la educación y las vías de inserción laboral.
- Conectar a las personas mediante la creación de **comunidades saludables** en entornos seguros e inclusivos. (City in the Community, s/f, párr. 3).

Tales problemas son conceptos ampliamente aceptados de la vida política, y la alineación con tales problemas proporciona aislamiento del riesgo político establecido. Las iniciativas de Manchester City también representan oportunidades de poder blando para sus socios/patrocinadores (entre ellos Etihad Airways, PUMA, Cisco y Nissan), tanto para compensar el gasto que conllevan como para compartir el aislamiento del riesgo político establecido que generan tales proyectos.

Unidad 3.5 Mitigar el riesgo político sustancial dinámico en sistemas estables: recopilación de

inteligencia política e incorporación en una estrategia de comunicación

Mitigar el riesgo político sustancial dinámico no es, por su propia naturaleza, una cuestión tan sencilla. Fundamentalmente, implica anticiparse y, cuando sea posible, adelantarse a los problemas y medidas políticas emergentes. Esto se hace mediante la integración de la recopilación de inteligencia política y la estrategia de comunicación de una organización o inversión deportiva. Cuando esta estrategia está bien ejecutada, les permite a las organizaciones deportivas y oportunidades de inversión mitigar proactivamente el riesgo político sustancial dinámico.

Para adoptar este enfoque estratégico, el énfasis inicial está en la **recopilación de información** política mediante la generación de percepciones sobre los elementos sustanciales dinámicos de los sistemas políticos. ¿Cuáles son los problemas emergentes, las medidas o (en algunos casos) los nuevos actores políticos que probablemente se desarrollarán? En muchos casos, la recopilación de inteligencia política se puede hacer en paralelo a la inversión política y la alineación. Los contactos con actores políticos a través de donaciones o actividades de presión política se pueden aprovechar para proporcionar una mejor comprensión de los problemas emergentes, las políticas y la dinámica de los actores de gobernanza. Del mismo modo, asociarse con actores políticos y comunitarios como parte de una estrategia de alineación puede proporcionar una fuente de inteligencia política.

Desde un punto de vista más proactivo, las organizaciones deportivas se encuentran en una posición privilegiada para recopilar datos sobre las opiniones y prioridades de sus seguidores, que son muy propensos a comprometerse con ellas comunicándose a través de diversos medios. De hecho, muchas grandes organizaciones deportivas ya están aprovechando con gran éxito este valioso activo como parte de una estrategia más amplia de participación de los aficionados, que puede servir de base para la toma de decisiones comerciales y deportivas (Yoshida *et al.*, 2014). Dicha recopilación de datos se puede lograr a través de una variedad de métodos, que incluyen análisis de redes sociales/macrodatos, encuestas y grupos focales. Por supuesto, este enfoque no está exento de riesgos, y la oposición de los aficionados a la politización del deporte es uno de los hallazgos más coherente en la investigación existente sobre las opiniones de los aficionados (Zirin, 2013). Sin embargo, dicha investigación puede llevarse a cabo cuidadosamente y enmarcarse principalmente en términos de comprensión de los valores sociales (en lugar de políticos) y los problemas que afectan a los aficionados.

Es especialmente importante comprender que los aficionados a una organización deportiva pueden diferir de la población general en cuanto a los temas o las posturas que son importantes para ellos. Por ejemplo, Thorson y Serazio (2018) descubrieron que los

aficionados al baloncesto apoyaban menos el aumento del gasto militar y los roles de género tradicionales que los aficionados a otros deportes o que la población estadounidense en general. Por lo tanto, este tipo de recopilación de información no puede limitarse a informar a las organizaciones deportivas sobre cuestiones emergentes en general, sino que puede permitirles comprender si dichas cuestiones se perciben como importantes entre sus aficionados y de qué manera. Esta dinámica podría ayudar a explicar por qué la participación de la NBA en el apoyo al movimiento BLM no pareció acarrear costes en términos de audiencia televisiva (Pazzona, 2021). Para mitigar con éxito el riesgo político dinámico, las organizaciones deportivas deben convertir su inteligencia política en una estrategia, centrándose especialmente en sus actividades de marketing y comunicación. Cuando se identifica una cuestión emergente, es vital que una organización deportiva o una oportunidad de inversión actúe pronto y de forma proactiva; esto puede permitir un mayor control de la narrativa que se desarrolla.

Un ejemplo interesante de cómo la recopilación de información política y la planificación de la comunicación estratégica se combinaron favorablemente para una organización deportiva puede encontrarse en la respuesta de Sport England al movimiento BLM. Sport England es un organismo gubernamental independiente responsable de impulsar la actividad deportiva de base en Inglaterra. La declaración de su (entonces) director ejecutivo (Hollingsworth, 2020) tras el asesinato de George Floyd proporcionó una sólida demostración del valor de la inteligencia y el análisis políticos para compensar el riesgo político dinámico. Reproducimos aquí un extracto de esta declaración:

Ya hemos centrado gran parte de nuestro trabajo en abordar las desigualdades arraigadas y de larga duración que hacen que actualmente solo algo más de la mitad de las personas negras de Inglaterra realicen la cantidad de actividad física recomendada cada semana.

Hay algunas cosas que sinceramente podemos considerar que hemos logrado: por ejemplo, una investigación pionera sobre los niveles de actividad de los grupos de población negra, asiática y de otras minorías étnicas (BAME, por su sigla en inglés), que pretende marcar una auténtica diferencia y que se puso de manifiesto en una importante conferencia que organizamos a principios de año en Birmingham, y una asociación con Perrett Lever, que en el último año ha colocado a 23 candidatos (el 61 % de los cuales pertenecen a la comunidad BAME en general) en las juntas de administración de organizaciones deportivas. La propia Sport England también se centró en garantizar una diversidad genuina en su membresía de la Junta, con más de un tercio de sus miembros de ascendencia negra o asiática.



Pero no nos pareció apropiado sumar nuestra voz a la conversación sobre el movimiento Black Lives Matter a principios de esta semana. En parte, eso se debió a que queremos ser muy cautelosos para no dar una respuesta trillada o forzada. Principalmente porque queríamos dar un paso atrás, escuchar, tratar de entender y luego decir genuinamente lo que estamos haciendo para generar un cambio. (Sport England and responding publicly to Black Lives Matter, 2020, párr. 6-9).

En primer lugar, la organización, a través de su participación en la investigación política relevante, se adelantó (hasta cierto punto) a estos problemas políticos dinámicos y, por lo tanto, pudo dar prioridad a la cuestión racial en el deporte a través de la investigación y de un historial de reforma de la gobernanza. En términos más generales, existía una clara estrategia de comunicación y presentación, que consistía en reconocer la relevancia de la cuestión, ofrecer una actitud abierta a nuevas voces y puntos de vista, y comprometerse a emprender nuevas acciones. Esta estrategia era proactiva en el sentido de que permitía cierto control de la narrativa de una cuestión política dinámica.

Por el contrario, algunas organizaciones deportivas y órganos de gobierno se quedaron muy atrás respecto a los temas y focos impulsados por el movimiento BLM, por lo que sus reacciones y estrategias de comunicación fueron reactivas y, a menudo, perjudiciales. Por ejemplo, la larga controversia sobre el nombre de la franquicia de fútbol americano “The Washington Redskins” (Los Pielas Rojas de Washington) (ahora Washington Commanders [Comandantes de Washington]) recibió una visibilidad significativa debido al movimiento BLM, lo que finalmente llevó al anuncio de que el nombre cambiaría en julio de 2021. McArtney (2021), en *The Washington Post*, argumentó lo siguiente:

[...] Vale la pena reflexionar sobre por qué está sucediendo ahora. El nombre ha atraído críticas públicas significativas durante casi 50 años, pero Snyder dijo constantemente que “nunca” cambiaría. ('Puedes usar mayúsculas', le dijo a un entrevistador).

El momento ofrece algunas verdades reveladoras sobre cómo se produce el cambio social en Estados Unidos. Snyder ha dado marcha atrás ahora debido a una ráfaga de presión del dinero de las grandes corporaciones. Esa presión surgió del cambio nacional en la opinión pública sobre la raza tras el asesinato de George Floyd por parte de la policía en Minneapolis (párr. 7-8).

La cobertura de la decisión de cambio de nombre se centró en última instancia en la presión que las corporaciones ejercieron sobre la organización, por lo que se consideró una reacción forzada, en lugar de una decisión proactiva. En este caso, podemos ver un proceso de materialización del riesgo político sustancial dinámico, que tiene como resultado la disminución del valor de marca de la franquicia de los Washington Commanders.

Al reflexionar sobre estas diferentes trayectorias en relación con el movimiento BLM, es importante reconocer que existe un elemento de azar en la forma en que una cuestión política sustancial dinámica afecta a una organización o inversión deportiva. Los Washington Redskins/Commanders se vieron especialmente expuestos a una mayor atención a la política racial debido a la larga disputa sobre su nombre. Aunque habían invertido mucho dinero en las relaciones públicas en torno a esta disputa, su incapacidad para adelantarse a la narrativa resultó costosa. En resumen, en esta sección se ha argumentado que la mejor estrategia para mitigar la exposición de una organización deportiva al riesgo político dinámico consiste en recopilar información política y aprovecharla en la estrategia mediática y de comunicación.

Unidad 3.6 Riesgo político en sistemas políticos volátiles: la volatilidad sistémica generalizada y particularizada

En esta sección del módulo, pasamos a considerar cómo mitigar el riesgo político para las organizaciones deportivas y las inversiones en sistemas políticos inestables. Los sistemas políticos volátiles se caracterizan por la inestabilidad del régimen, la imprevisibilidad de los actores en la red de gobernanza de una organización deportiva y los rápidos cambios en las dinámicas de poder duro, blando e inteligente. Las organizaciones deportivas o las inversiones integradas en dichos sistemas políticos se enfrentan a graves consecuencias cuando se materializa el riesgo político. En esencia, las “reglas del juego” normales que permiten que los activos mantengan su valor (o que ese valor se concrete) pueden suspenderse en sistemas políticos inestables, lo que lleva a pérdidas potencialmente catastróficas desde una perspectiva de gestión patrimonial. Como tales, los ejemplos y las estrategias que revisamos en esta parte del módulo se centran en minimizar hasta qué punto las organizaciones e inversiones deportivas están expuestas a las **consecuencias** del riesgo político en sistemas políticos inestables.

En nuestro análisis, distinguimos entre dos tipos de volatilidad política sistémica: generalizada y particularizada. Como se ha descrito en los módulos anteriores, la volatilidad sistémica generalizada afecta a todos los aspectos de la actividad comercial y social dentro de un régimen político. Podemos ver ejemplos de este tipo de volatilidad en



los cambios repentinos de régimen; algunos ejemplos recientes son el colapso del gobierno de Afganistán tras la toma de Kabul por las fuerzas talibanes y la toma del poder por el ejército en Myanmar en 2021. En estas circunstancias, muchos de los pilares subyacentes que estabilizan el valor de las organizaciones e inversiones deportivas se debilitan o desaparecen por completo, ya que el cambio de régimen puede provocar el colapso efectivo del Estado (Dodge, 2005).

Esto significa que las inversiones deportivas y de otro tipo pueden enfrentar pérdidas catastróficas. Por ejemplo, el grupo noruego de telecomunicaciones Telenor canceló una inversión de 782 millones de dólares en Myanmar en los meses posteriores a su cambio de régimen (Reed and Milne, 2021). En estas circunstancias, es posible que ya no se respeten los contratos o que se embarguen los bienes; por ejemplo, se produjo un aumento de los casos presentados ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (International Centre for Settlement of Investment Disputes) tras el movimiento de la Primavera Árabe de 2010, ya que los inversores de estados como Egipto, Túnez y Libia solicitaron la restitución de los daños y perjuicios causados por las decisiones de los nuevos regímenes, y Foty (2019) señaló que "los resultados no siempre han sido favorables para los inversores" (párr. 5).

La volatilidad sistémica particularizada engloba los riesgos para las organizaciones deportivas y las inversiones que surgen cuando las "reglas del juego" se suspenden políticamente, pero cuando dicha suspensión solo se aplica a determinados grupos o sectores de la sociedad. Uno de los ejemplos recientes más destacados de este tipo de volatilidad se produjo en respuesta a la invasión rusa de Ucrania a principios de 2022, que dio lugar a una drástica intensificación de las sanciones contra empresas, bancos y particulares rusos y (en algunos casos) bielorrusos en varios estados, como Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá y la Unión Europea. Los deportistas, las organizaciones deportivas y las inversiones deportivas de Rusia y Bielorrusia han sufrido diversas suspensiones de su capacidad para competir, obtener ingresos y extraer ganancias. Algunos ejemplos tempranos notables son la decisión de la UEFA de trasladar la final de la Champions League de 2022 de San Petersburgo a París y la exclusión de los atletas inscritos por los Comités Paralímpicos ruso y bielorruso de los Juegos Paralímpicos de Invierno de Pekín 2022, justo un día antes de que comenzaran. Goretti (2022) señala la coordinación internacional en torno a este desarrollo, y explica lo siguiente:

El 8 de marzo de 2022, los ministros y secretarios de Estado de 37 países occidentales firmaron una 'declaración sobre la guerra de Rusia contra Ucrania y el deporte internacional' en la que pedían a las Federaciones Deportivas Internacionales que aún no lo hubieran hecho, que tomaran las siguientes medidas en respuesta a la 'guerra injustificable y no provocada' de Rusia contra

Kiev 'habilitada por el gobierno bielorruso': (i) excluir a Rusia y Bielorrusia de la organización, licitación o adjudicación de cualquier evento deportivo internacional; (ii) prohibir que 'deportistas individuales seleccionados por Rusia y Bielorrusia', así como administradores y equipos que representen oficial o 'efectivamente' a los estados de Rusia y Bielorrusia, compitan en eventos deportivos celebrados en otros países; (iii) limitar 'siempre que sea posible' cualquier acuerdo de patrocinio o vínculo financiero con entidades relacionadas con los estados de Rusia y Bielorrusia. Tales medidas excepcionales deberían estar en vigor 'hasta que la cooperación en virtud de los principios fundamentales del derecho internacional sea posible de nuevo (pág. 2).

Un caso que ilustra la naturaleza compleja del riesgo político sistémico particularizado para las organizaciones e inversiones deportivas es la decisión del All England Club de prohibir la participación de jugadores de Rusia y Bielorrusia en el torneo de tenis de Wimbledon de 2022. El presidente del All England Club, Ian Hewitt, dejó claro que esta decisión estaba 'influenciada por la directriz que nos dio el gobierno sobre este asunto'" (Hamilton, 2022, párr. 4). Sin embargo, esto afectó el prestigio deportivo del torneo, ya que fue una decisión unilateral que llevó a la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP, Association of Tennis Professionals) y la Asociación de Tenis Femenino (WTA, Women's Tennis Association) a quitarle puntos de clasificación. Goretta (2022) analiza las consecuencias de esta polémica y afirma lo siguiente:

Es notable que los organizadores del Abierto de Francia se distanciaran rápidamente de la decisión del All England Club afirmando que permitirían la participación de tenistas rusos bajo 'un régimen de estricta neutralidad', así como el hecho de que, mientras varios jugadores ucranianos apoyaban la decisión de Wimbledon, varios jugadores occidentales de primera categoría, entre ellos Rafa Nadal y Andy Murray, la cuestionaron públicamente, a diferencia de lo que había ocurrido en otros casos justo después del estallido de la guerra (pág. 15).

En una dinámica similar, el Manchester United suspendió su acuerdo de patrocinio con Aeroflot (la aerolínea estatal de Rusia) 18 meses antes, por lo que perdieron importantes ingresos comerciales en el proceso. En ambos casos, podemos ver que el riesgo político

de volatilidad sistémica particularizada puede ir más allá de los grupos y las organizaciones directamente afectados.

Por último, hay casos en los que estos dos tipos de volatilidad sistémica pueden cruzarse. Por ejemplo, las inversiones deportivas pueden estar especialmente expuestas en escenarios de cambio de régimen en los que el nuevo régimen se opone ideológicamente a determinados tipos de actividades deportivas comerciales que son fundamentales para sus operaciones. Por ejemplo, el deporte profesional fue un objetivo particular de la ira del régimen cubano posrevolucionario, mientras que el deporte (Bunck, 1990) y, en particular, el deporte femenino, fueron el blanco del régimen talibán que gobernó la mayor parte de Afganistán entre 1996 y 2001, y el futuro del deporte en Afganistán sigue siendo ambiguo tras su regreso al poder en 2021. La intersección de la política y el deporte significa que, en tales casos, las organizaciones deportivas y las inversiones pueden verse socavadas por una combinación de volatilidad sistémica generalizada y particularizada.

Unidad 3.7 Estrategias para mitigar el riesgo político en sistemas políticos inestables

Como se expuso en la sección anterior, el riesgo político en situaciones de volatilidad política sistémica puede materializarse en graves pérdidas para las organizaciones deportivas y las inversiones. En esta sección, exploraremos una serie de estrategias que pueden limitar la gravedad de estas consecuencias. El primer enfoque estratégico que se analiza aquí implica una combinación de diversificación del riesgo político y un énfasis en la fungibilidad de los activos. El término "diversificación del riesgo político" sigue una lógica similar a la de las estrategias de diversificación más amplias en la gestión del patrimonio. La idea aquí es que las organizaciones deportivas y las carteras de inversión estén menos expuestas a los tipos de perturbaciones que pueden producirse en regímenes políticos inestables cuando todos sus recursos financieros no están puestos en un único partido político.

Una forma sencilla de conseguirlo es tener en cuenta la distribución de los activos y las inversiones entre regímenes relativamente estables e inestables. Como analizaremos en el siguiente módulo, las inversiones deportivas en regímenes políticos inestables pueden ser muy lucrativas, ya que el prestigio deportivo puede aportar a dichos regímenes la legitimidad y los beneficios de poder blando que tanto buscan. Sin embargo, como ocurre con la mayoría de las clases de inversión, un mayor rendimiento tiende a correlacionarse con un mayor riesgo. Por ello, una estrategia sensata consiste en equilibrar las inversiones y los activos en dichos regímenes con los de los regímenes estables, de modo que uno quede menos expuesto a las consecuencias financieras de la volatilidad sistémica generalizada. También es importante tener en cuenta hasta qué punto están correlacionados los niveles de volatilidad de los distintos regímenes estatales. Un hallazgo de larga data en la literatura de las ciencias políticas es que los cambios

drásticos de régimen tienden a producirse en “olas”. Por ejemplo, Chen y Suen (2016) señalaron lo siguiente:

Una investigación de las revoluciones posteriores a 1970 revela que la mayoría de ellas se agruparon en tres olas: el colapso del comunismo, las 'revoluciones de colores' y la Primavera Árabe (...) Otra observación interesante sobre el efecto contagio es que la propagación de las crisis no se limita necesariamente a países con vínculos económicos o lazos políticos estrechos (pág. 228).

Lo notable de estas tres “olas” es su trayectoria relativamente uniforme en cuanto al tipo de régimen hacia el que se movieron los Estados (es decir, hacia regímenes democráticos más liberales). Sin embargo, no hay nada inevitable en la dirección en la que se mueven los regímenes inestables en el espectro democracia-autocracia; de hecho, el último informe de Varieties of Democracy (2022), afirma lo siguiente:

El nivel de democracia del que disfruta el ciudadano promedio mundial en 2021 ha descendido a los niveles de 1989. Los últimos 30 años de avances democráticos se han erradicado. Las dictaduras están en aumento y son la realidad del 70 % de la población mundial: 5400 millones de personas (pág. 3).

En este contexto, una buena estrategia de diversificación no debería limitarse a repartir el riesgo entre estados físicamente distintos que comparten un perfil de régimen común. En su lugar, una mejor estrategia es considerar un conjunto diverso de perfiles de estado para minimizar las consecuencias potenciales de una “ola” de cambio de régimen en una dirección determinada. Por tanto, es importante considerar hacia qué dirección de cambio son más propensos los regímenes. Por ejemplo, las democracias liberales recién establecidas o frágiles parecen particularmente propensas hacia la tendencia más amplia de los tipos de regímenes autocráticos que el mundo está experimentando actualmente. Por otra parte, en un contexto mundial o regional de liberalización o democratización, los regímenes autocráticos o mixtos pueden ser más propensos. Por ello, una estrategia de diversificación que reparta el riesgo entre varios regímenes de este tipo sería muy propensa al tipo de efecto contagio que provocó las “olas” de cambio de régimen comentadas anteriormente.

El segundo enfoque estratégico para mitigar el riesgo en sistemas políticos inestables es directo: consiste en invertir en un seguro de riesgo político (PRI, por sus siglas en inglés). Mayer (2018) describe el PRI de la siguiente manera:

El PRI ofrece protección contra el riesgo de que las acciones de gobiernos o grupos políticos extranjeros repercutan negativamente en lo que, de otro modo, serían inversiones comerciales sólidas. Está diseñado para satisfacer las necesidades de los inversores de capital y los bancos que otorgan préstamos a entidades comerciales en mercados extranjeros y se utiliza con frecuencia en los sectores de extracción, manufactura, construcción, comercio minorista y servicios. El PRI generalmente proporciona cobertura para los diversos tipos de riesgos políticos, como la nacionalización y expropiación de activos, restricciones en las remesas de fondos, violencia política y daños por guerra, falta de convertibilidad de la moneda e incumplimiento de contratos (pág. 7).

Aunque la PRI es una forma sencilla y directa de mitigar las consecuencias del riesgo político en los sistemas políticos inestables, actualmente existen restricciones que limitan su disponibilidad y asequibilidad. La limitación de la disponibilidad se deriva del alto grado de conocimientos especializados y recursos necesarios para fijar con precisión el precio del riesgo político, y los Estados frágiles suelen caracterizarse también por una menor fiabilidad y disponibilidad de los datos. Esto significa que un grupo relativamente pequeño de grandes proveedores de seguros (por ejemplo, Lloyd's of London y sus sindicatos, Sovereign, Zurich, AIG y Chubb) tienen los recursos necesarios para ofrecer seguros de riesgo político y, este mercado limitado, combinado con la naturaleza compleja de la tarificación, significa que los seguros de riesgo político a menudo pueden ser difíciles de conseguir o tener precios exorbitantes para los inversores.

También hay proveedores públicos de PRI, como el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, Multilateral Investment Guarantee Agency) del Banco Mundial; African Trade Insurance; el Banco Africano de Desarrollo (African Development Bank), la Corporación Islámica de Seguros de Inversión y Crédito a la Exportación (Islamic Corporation for Insurance of Investment and Export Credit), la Corporación Interárabe de Garantía de Inversiones (Inter-Arab Investment Guarantee Corporation) y el Banco Asiático de Desarrollo (Asian Development Bank). Aunque estos proveedores públicos ofrecen ventajas significativas en cuanto a sus horizontes temporales y su capacidad para incorporar consideraciones no comerciales como el desarrollo, pueden ser burocráticos y difíciles de contratar para los inversores o proyectos más pequeños. Aunque el PRI no

es, por lo tanto, una “bala de plata” para mitigar la volatilidad sistémica generalizada, sin duda es una opción a explorar para las organizaciones deportivas y las inversiones en sistemas políticos inestables.

Por último, la cuestión de la volatilidad sistémica particularizada es posiblemente la menos susceptible de mitigación sistémica. Los hechos que suelen impulsar dicha volatilidad son casi siempre difíciles de predecir y tienden a desarrollarse con rapidez. Sin embargo, estas propiedades significan que las pautas que hemos descrito como significativas en los sistemas políticos estables (a saber, la inversión y la alineación políticas y la recopilación de inteligencia política) también son valiosas para mitigar el riesgo político sistémico particularizado. Estar conectado políticamente puede, en algunos casos, permitir que se den “circunstancias especiales”. Tener el oído puesto en el terreno político puede permitir anticiparse a la volatilidad particularizada y mitigarla antes de que se adopten decisiones formales o entren en vigor sanciones.

Unidad 3.8. Conclusión

Este módulo ha profundizado en los tipos de riesgo político a los que puede estar sujeta una organización o inversión deportiva y ha esbozado una serie de estrategias para mitigar cada tipo de riesgo. En general, sugiere que, junto con la estrategia más amplia de mapeo de riesgos que se expuso en el módulo 2, aquellos que buscan una comprensión sólida de la gestión patrimonial en el deporte deben considerar hasta qué punto una organización o inversión deportiva tiene una estrategia proactiva desarrollada para mitigar estos riesgos.

Para realizar esta evaluación, es importante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿En qué tipo de régimen (o combinación de tipos de régimen) está integrada una organización deportiva?
- ¿En qué medida es estable este régimen (o estos regímenes)?
Para inversiones u organizaciones deportivas basadas principalmente (o exclusivamente) en regímenes políticos estables, ¿existe lo siguiente?
- 1) evidencia de que se ha involucrado en estrategias de inversión política, alineación política o ambas;
- 2) evidencia de que presta atención a la importancia de la recopilación de inteligencia política y la integra en su estrategia de comunicación.

Estas dos estrategias también son importantes para evaluar en qué medida las organizaciones e inversiones deportivas pueden minimizar las consecuencias de la volatilidad sistémica particularizada.

Para inversiones u organizaciones deportivas con activos o bases sustanciales en regímenes políticos inestables, ¿en qué medida hacen lo siguiente?

- 1) compensar la volatilidad política sistémica generalizada diversificándose hacia otros tipos de regímenes políticos (especialmente aquellos que son menos vulnerables a una “ola” de cambio de régimen en una dirección común);
- 2) asumir el riesgo político sistémico generalizado mediante la contratación de seguros de riesgo político.

Examinar estas preguntas les permitirá a las personas involucradas en la gestión de organizaciones deportivas identificar medios para mejorar su mitigación estratégica del riesgo político. Para aquellos que consideran una inversión en activos u organizaciones deportivas, estas preguntas pueden ser útiles para comprender el grado de exposición al riesgo político y la probable escala de consecuencias de la materialización de dicho riesgo.

Referencias

- Boese, V., Alizada, N., Lundstedt, M., Morrison, K., Natsika, N., Sato, Y., Tai, H. & Lindberg, S. I.** (2022). Autocratization Changing Nature? Democracy Report 2022. *Varieties of Democracy Institute (V-Dem)*.
- Bunck, J. M.** (1990). The Politics of Sports in Revolutionary Cuba. *Cuban Studies*, 111-131.
- Chari, R., Hogan, J., Murphy, G. & Crepaz, M.** (2020). Regulating lobbying: a global comparison. In *Regulating lobbying* (segunda edición). Manchester University Press.
- Chen, H. & Suen, W.** (2016). Falling dominoes: a theory of rare events and crisis contagion. *American Economic Journal: Microeconomics*, 8(1), 228-55.
- City in the Community.** (s/f). City Football. <https://www.cityfootballgroup.com/our-community/city-in-the-community/#:~:text=Supporting%20%2C000%20people%20each%20season,the%20centre%20of%20its%20sessions.>
- Conn, D.** (2013). Anfield: the victims, the anger and Liverpool's shameful truth. *The Guardian*. [https://www.theguardian.com/football/david-conn-inside-sport-blog/2013/may/06/anfield-liverpool-david-conn.](https://www.theguardian.com/football/david-conn-inside-sport-blog/2013/may/06/anfield-liverpool-david-conn)
- Dodge, T.** (2005). Iraqi Transitions: from regime change to state collapse. *Third World Quarterly*, 26(4-5), 705-721.



- Euronews.** (2022). Marc Overmars: Ex-Arsenal star resigns from Ajax over 'inappropriate messages' to female colleagues. *Euronews*. <https://www.euronews.com/2022/02/07/marc-overmars-ex-arsenal-star-resigns-from-ajax-over-inappropriate-messages-to-female-coll>.
- Fainaru-Wada, M. & Fainaru, S.** (2022). ESPN analysis: NBA owners, mum on China relationship, have more than \$10 billion invested there. *ESPN*. https://www.espn.co.uk/nba/story/_/id/33938932/nba-owners-mum-china-relationship-more-10-billion-invested-there Consultado el 15.07.2022.
- Foty, C.** (2019). Impact of the Arab Spring on the International Arbitration Landscape. *Kluwer Arbitration Blog*. <http://arbitrationblog.kluwerarbitration.com/2019/07/26/impact-of-the-arab-spring-on-the-international-arbitration-landscape/>.
- Goretti, L.** (2022). The Sporting Sanctions against Russia: Debunking the Myth of Sport's Neutrality. *Istituto Affari Internazionali (IAI)*. <http://www.jstor.org/stable/resrep41318>.
- Graham, B. A.** (2016). Sports team owners make huge political donations. Where does their money go? *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2016/nov/11/sports-team-owners-make-huge-political-donations-where-does-their-money-go>.
- Green, J.** (2007). When voters and parties agree: Valence issues and party competition. *Political Studies*, 55(3), 629-655.
- Hamilton, T.** (2022). All England Club chairman Ian Hewitt explains Wimbledon's banning of Russian, Belarusian players as 'beyond the interests of tennis alone'. *ABC News*. <https://abcnews.go.com/Sports/england-club-chairman-ian-hewitt-explains-wimbledons-banning/story?id=85777690>.
- Hollingsworth, T.** (2020). Sport England and responding publicly to Black Lives Matter. *Sport England*. <https://www.sportengland.org/blogs/sport-england-and-responding-publicly-black-lives-matter>.
- Kemp, E. & Sullivan, H.** (2021). 'It's war': what the papers say about the European Super League. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2021/apr/19/its-war-what-the-papers-say-about-the-european-super-league>.
- Liew, J.** (2020). Black Lives Matter has exposed sport's underlying failure to deal with racism. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2020/jun/13/black-lives-matter-sports-underlying-failure-racism>.
- Lutz, T.** (2019). Ted Cruz says NBA is 'assisting Chinese censorship' over Hong Kong tweet. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sport/2019/oct/07/nba-hong-kong-protests-china-houston-rockets-daryl-morey>.

- Mayer, H.** (2018). *Political risk insurance and its effectiveness in supporting private sector investment in fragile states*. The LSE-Oxford Commission.
- McArtney, R.** (2020). Corporate money, Black Lives Matter protests and elites' opinion drove Redskins name change. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/local/corporate-money-black-lives-matter-protests-and-elites-opinion-drive-redskins-name-change/2020/07/12/6103a6de-c2c6-11ea-b178-bb7b05b94af1_story.html.
- Meier, H. E., García, B., Konjer, M. & Jetzke, M.** (2022). The short life of the European Super League: a case study on institutional tensions in sport industries. *Managing Sport and Leisure*, 1-22.
- [Imagen en línea de los tuits de disculpa de Daryl Morey].** (s/f). <https://twitter.com/dmorey/status/1181000808399114240>.
- [Imagen en línea de un ejemplo de cobertura periodística positiva del proyecto de regeneración de Anfield].** (s/f). <https://liverpoolexpress.co.uk/2m-anfield-environment-programme-completes/>.
- Paez-Pumar, L.** (2020). Commissioner Adam Silver Says NBA's Clash With China Cost "Hundreds of Millions" of Dollars. *Inside Hook*. https://www.insidehook.com/daily_brief/sports/nba-china-adam-silver-daryl-morey.
- Payne, A.** (2021). Oliver Dowden Threatens Transfer Block And Promises To Do "Whatever It Takes" To Stop English Clubs Joining European Super League. *Politics Home*. <https://www.politicshome.com/news/article/oliver-dowden-european-super-league>.
- Pazzona, M.** (2021). The NBA's Black Lives Matter activism did not lead to fewer viewers, but negative tweets may have affected ratings. *USApp – American Politics and Policy Blog*.
- Pilkington, A.** (2021). Black Lives Matter and the Anti-Woke Campaign in the UK. In Effective Elimination of Structural Racism. *IntechOpen*.
- Putra, L. R. D.** (2019). "Your Neighbors Walk Alone (YNWA)": Urban Regeneration and the Predicament of Being Local Fans in the Commercialized English Football League. *Journal of Sport and Social Issues*, 43(1), 44-68.
- Reed, J. & Milne, R.** (2021). Telenor writes off \$782m Myanmar business following coup. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/ba1f8db9-e2d1-4e45-80be-1f6f6fe1344b>.
- Schuster, S. S.** (2020). Does campaign spending affect election outcomes? new evidence from transaction-level disbursement data. *The Journal of Politics*, 82(4), 1502-1515.

- Sport England and responding publicly to Black Lives Matter.** (2020). *Sports Think Tank*. <https://www.sportsthinktank.com/news/2020/06/sport-england-and-responding-publicly-to-black-lives-matter>.
- Sudulich, M. L. & Wall, M.** (2011). How do candidates spend their money? Objects of campaign spending and the effectiveness of diversification. *Electoral Studies*, 30(1), 91-101.
- Sudulich, M. L., Wall, M. & Farrell, D. M.** (2013). Why bother campaigning? Campaign effectiveness in the 2009 European Parliament elections. *Electoral Studies*, 32(4), 768-778.
- TePoel, D. & Narcotta-Welp, E.** (2021). The white moderate, sport and black lives matter: echoes from Martin Luther King Jr.'s "letter from Birmingham jail" at the University of Iowa. *Sport in Society*, 24(5), 697-714.
- Thorson, E. A. & Serazio, M.** (2018). Sports fandom and political attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 82(2), 391-403.
- Welsh, J.** (2022). The European Super League debacle: why regulation of corporate football is essential. *Soccer & Society*, 1-18.
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M. & Biscaia, R.** (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399-417.
- Zirin, D.** (2013). *Game Over: How Politics Has Turned the Sports World Upside Down*. New Press.

