

# Módulo 1. Inversiones a medida en el deporte: cómo aprovechar el carácter único del deporte

## Unidad 1.1

### Introducción

En este curso, aprenderemos sobre cómo maximizar el patrimonio en el marco del deporte. Para empezar, este primer módulo tendrá la siguiente estructura: primero esbozaremos el estado actual de la industria deportiva mundial y lo que esto significa para cualquier inversión que podamos hacer. En segundo lugar, para comprender el tema en detalle, destacaremos el carácter único del deporte; es decir lo que lo distingue de otras empresas, y el papel que desempeña dentro de la sociedad.

Luego, nos centraremos en el potencial de inversión del deporte y trataremos de resaltar algunas de las industrias potenciales dentro del sector deportivo que proporcionarían el mejor potencial. A medida que nos acercamos al final del módulo, analizaremos cuáles son los beneficios y las posibles desventajas que puede generar el carácter único de la industria del deporte al invertir en ella, antes de concluir con un resumen de este módulo. Pero, en primer lugar, ¿qué queremos decir con inversión a medida?

### Inversiones a medida

Cuando analizamos la frase "a medida" y lo que esta significa, pensamos en uno o más elementos que están hechos exclusivamente para que la persona satisfaga sus necesidades. Lo mismo ocurre en el mundo financiero. Matama propone una definición y sugiere que "una cartera a medida es una cartera de inversiones que ha sido diseñada para adaptarse específicamente a tus necesidades, deseos, valores, motivaciones y objetivos financieros, sin importar cuán inusuales sean" (párr. 2).

Básicamente, se invierte en productos mediante la agrupación de obligaciones de deuda garantizada (CDO, por su sigla en inglés), que están respaldadas por otros flujos de ingresos, préstamos o activos, que tienen partes vendidas a cada inversor. Estos productos se venderán según las necesidades y los requisitos del inversor.

Existen, por supuesto, pros y contras de este tipo de inversión, como ocurre con cualquier otra. La principal ventaja de este tipo de inversión es que se adapta completamente a la persona que la realiza. La inversión se puede personalizar teniendo en cuenta los intereses, las necesidades financieras, los riesgos y los rendimientos potenciales del

cliente y, cuando se realiza correctamente, puede generar retornos superiores al mercado (Chen, 2020).

Esto lleva a una de las desventajas con este tipo de inversión: debido a que el enfoque de inversión se adapta al inversor individual, el mercado secundario para la reventa puede ser pequeño o incluso inexistente. Además, cabe repetir que, aunque una persona individual puede realizar este tipo de inversiones, es más adecuado realizarlas en colaboración con un equipo o un gestor de fondos, debido al alto riesgo que conllevan. Es muy probable que este tipo de inversión requiera un gestor de fondos dedicado para construir la cartera de inversiones, y todos los costos asociados que esto conlleve se considerarán con respecto al retorno de la inversión.

Para recapitular, el objetivo es adaptar las inversiones específicamente para el inversor individual y no confiar en soluciones prefabricadas. Las inversiones pueden realizarse en todo tipo de industrias y pueden incluir una combinación de deudas y activos, que pueden ofrecer grandes recompensas, pero también riesgos. A medida que los inversores y las empresas son cada vez más coherentes entre sí, comenzaremos a ver con mayor frecuencia este tipo de inversión. El objetivo aquí, por supuesto, es ver cómo se pueden aprovechar las inversiones de carácter único en el mundo del deporte. Para hacerlo, primero debemos entender el mercado deportivo en sí.

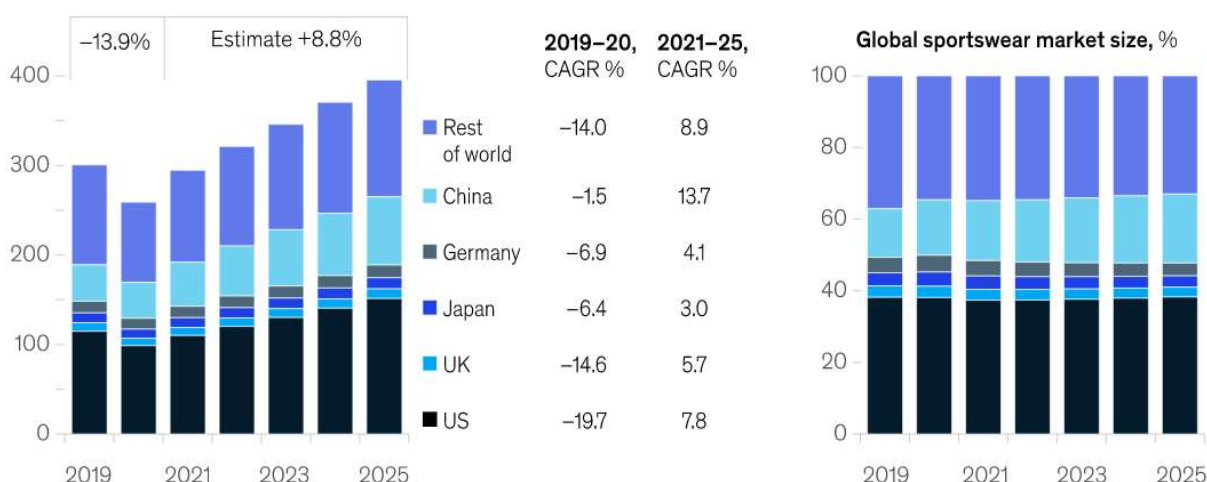
### **La industria del deporte en el mundo**

En pocas palabras, la industria mundial del deporte es enorme en cuanto a su alcance, pero también en cuanto a la cantidad de dinero que se transfiere dentro de esta cada año. Aunque no es sencillo determinar exactamente cuánto vale la industria deportiva mundial, las estimaciones la sitúan aproximadamente entre 350 000 millones y 450 000 millones de euros (entre 480 000 millones y 620 000 millones de dólares), incluidos equipos deportivos, ligas, federaciones, construcción de infraestructura, artículos deportivos, productos con licencia y eventos deportivos en vivo. Observa, por ejemplo, el mercado de artículos deportivos y su crecimiento en la siguiente imagen.



**Figura 1: Crecimiento del mercado mundial de artículos deportivos**

**Global sportswear market size, € billion**



Fuente: Becker *et al.*, 2022, <https://mck.co/3bGiV1V>.

Global sportswear market size, € billion	Tamaño del mercado mundial de indumentaria deportiva, miles de millones de euros
Estimate	Estimación
Rest of world	Resto del mundo
China	China
Germany	Alemania
Japan	Japón
UK	Reino Unido
US	EE. UU.
Global sportswear market size, %	Tamaño del mercado mundial de ropa deportiva, porcentaje
CAGR%	Porcentaje de la tasa de crecimiento anual compuesto

Al igual que en la imagen anterior sobre artículos deportivos, se prevé que la industria del deporte no dejará de crecer y, por el contrario, su tamaño aumentará año tras año. Algunas de estas estimaciones sugieren que crecerá de 354 960 millones de dólares en 2021 a 501 430 millones de dólares en 2022 (nuevamente, observa la disparidad entre las estimaciones).

Si bien la industria es atractiva, debemos ser conscientes de que invertir en ella presenta desafíos. Como analizaremos en la siguiente sección, el deporte no es un negocio normal, y los inversores deben saberlo desde el principio.

¿Por qué el deporte necesita esto?



Esta cita bastante larga, pero importante, de Couchman (2020) resume esta corriente de pensamiento:

El mercado del deporte ha llegado, finalmente, a la etapa en la que se pueden lograr acuerdos de asociación de inversión a medida, diseñados con inteligencia, para permitir que el deporte continúe creciendo y cumpla con sus numerosos objetivos, desde la competencia de élite hasta el desarrollo de base. En cierta medida, el capital privado puede desempeñar el papel de socios comerciales a largo plazo en el deporte, que habitualmente tienen las agencias más grandes, y aportar capital y visión comercial a la mesa directiva, lo que facilitaría la estructuración de acuerdos más flexibles y diferenciados con socios y agencias comerciales en el sector deportivo. (párr. 23).

### **El carácter único del deporte**

A menudo, se dice que el deporte no es como los demás sectores, pero ¿es esto cierto? Sin duda, hay una corriente de pensamiento que cree que el deporte es un sector diferente, aunque puede operar en muchas de las mismas maneras que un negocio normal. Esta diferencia puede aparecer en sus productos, sus actividades de marketing e incluso sus clientes. En un intento por cuantificar parte de esta diferencia, Constantinescu (2011) escribe que el carácter único del deporte se puede percibir en las siguientes declaraciones:

- a) Las organizaciones deportivas compiten entre sí, pero, al mismo tiempo, trabajan juntas para crear productos y servicios deportivos.
- b) El producto deportivo suele ser subjetivo y no puede medirse con precisión.
- c) El producto deportivo no es constante y es totalmente impredecible.
- d) La atención se centra en la expansión del producto deportivo y no en el producto en sí.
- e) El deporte se practica y se consume en público.
- f) Los servicios deportivos se dirigen tanto a los usuarios finales como a las organizaciones.
- g) No existe mucho control de contenido y calidad.
- h) El deporte tiene un impacto universal.



Cuando revisamos esta lista de Constantinescu (2011), podemos ver algunas similitudes y diferencias. En primer lugar, en los deportes de equipo es correcto que las organizaciones deportivas confíen unas en otras para hacer que el producto que están vendiendo, por ejemplo, boletos o suscripciones de televisión, sea más valioso. A pesar de que compiten para ser los mejores, si un equipo tiene éxito con demasiada frecuencia, entonces la emoción y el interés entre los espectadores disminuirán. Esto es diferente en el caso de una empresa normal que, a menudo, no se preocupa por el bienestar de sus rivales.

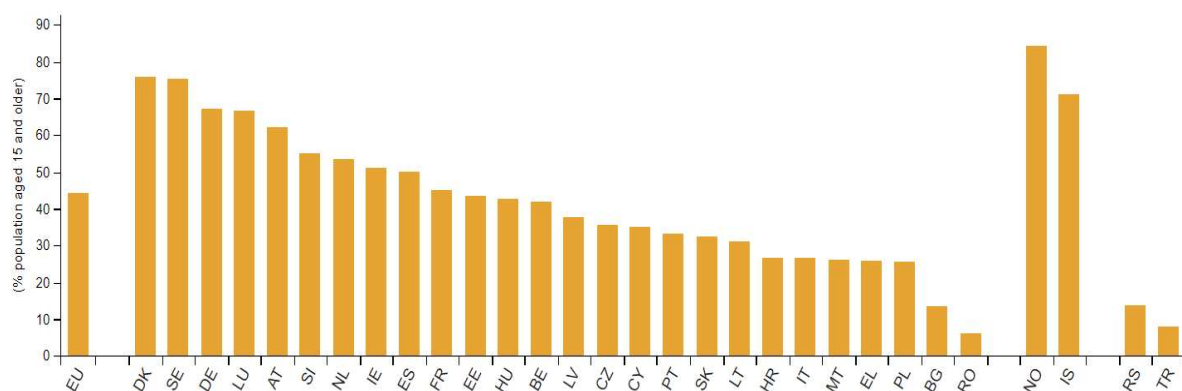
Además, y esta es quizás la diferencia clave cuando pensamos en el deporte en comparación con una empresa normal, existe una conexión entre el deporte y su consumidor. Como afirma Constantinescu (2011): "Ningún producto se vincula tan estrechamente a la identificación personal y emocional como el deporte. Los partidarios de un equipo se sienten parte de ese equipo, y su participación representa una parte importante de su propia filosofía de vida". (pág. 73)

Es esta conexión la que impulsa a los consumidores de un deporte a vincularse con las compras e inversiones en el deporte de una manera que no se ve a menudo en otros productos de consumo. Para ampliar este tema, en esta subsección analizaremos la actividad deportiva y la comunidad de aficionados del deporte como ejemplos del carácter único de este sector e intentaremos responder a esa pregunta.

### La actividad deportiva

La participación en el deporte en todo el mundo, al igual que la industria, es significativa. Posiblemente miles de millones de personas participan en actividades deportivas durante cualquier semana del año. En la siguiente imagen, podemos ver la magnitud de la participación deportiva en varios países europeos.

**Figura 2: Encuesta Europea de Salud**



Fuente: EuroStat, 2019, <https://bit.ly/3Qi9ipc>.

% population aged 15 and older	Porcentaje de la población de 15 años o más
--------------------------------	---



Lo que podemos observar en este gráfico es que la actividad física y la participación deportiva varían enormemente de un país a otro. Sin embargo, si se consideran las cifras, la cantidad de participantes es extremadamente alta en todo el continente. Lo que la gran mayoría de estos participantes, o todos ellos, necesitan es artículos deportivos, lo que explica el tamaño del mercado de artículos deportivos. El sector de los artículos deportivos también es muy competitivo, ya que lo conforman una cantidad limitada de empresas y en general está cerrado a nuevos participantes. Esta característica, como descubriremos más adelante, hace que esta sea una industria donde las inversiones pueden ser extremadamente lucrativas.

Sin embargo, ¿por qué esta industria es única en comparación con las demás? La actividad deportiva puede ser una parte fundamental de la vida de una persona, y esta puede dedicar miles y miles de horas al año al deporte. También puede formar parte de su grupo social, ya que se rodea de personas con ideas afines, a las que también les interesa la actividad.

La actividad en la que participan puede incluso formar parte de su vida profesional, ya que puede ser su medio de vida o parte de su trabajo. Esto, a menudo, no ocurrirá sin una gran dedicación al deporte, que requiere muchas horas de práctica y refinamiento de habilidades.

Además, quienes pagan por una actividad deportiva podrían no solo hacerlo para sí mismos, sino también para sus dependientes. El gasto en actividades deportivas para niños también ha aumentado en coherencia con el gasto de los adultos, ya que los padres buscan involucrar a sus hijos con elementos más amplios de juego y aprendizaje. Estas actividades pueden ser aún más difíciles de abandonar que las que realizan los adultos. Toda esta actividad deportiva no solo lleva tiempo, sino dinero, y analizaremos esto en las siguientes subsecciones.

### **La comunidad de aficionados del deporte**

La comunidad de aficionados del deporte es, quizás, el aspecto más evidente que diferencia el comportamiento del consumidor deportivo del de un consumidor normal. El vínculo que los aficionados tienen con el club o equipo elegido a menudo dura toda la vida y se transmite de generación en generación.

Como ya hemos analizado, el vínculo entre un aficionado y su equipo es mucho más fuerte que el vínculo con cualquier otra empresa. Toda la vida de los aficionados del deporte puede verse alterada por la suerte de su equipo; si está ganando, es más probable que sean más felices y usen productos del club con más frecuencia. Si sucede lo contrario y el equipo comienza a perder, la demostración de fanatismo de los aficionados será menor. Sin embargo, no abandonarán el equipo, sino que a menudo continuarán apoyándolo, comprando boletos y viendo partidos, incluso si el equipo no está jugando bien.



El equipo puede formar una parte fundamental de su vida y su identidad, y llegan incluso a planificar sus actividades en torno a los partidos de su equipo. En casos extremos se sabe que inmortalizan su amor por su equipo tatuándose el escudo, el logotipo o la letra de una canción.

Esta es una relación muy singular que realmente no ocurre en muchos otros sectores comerciales. Si quienes invierten en el deporte son capaces de cultivar una buena relación con los aficionados del equipo, podrán garantizar un flujo constante de ingresos. Sin embargo, los márgenes entre el éxito y el fracaso son estrechos (analizaremos esto en las siguientes subsecciones), pero si un equipo no tiene éxito por cualquier razón u ocurre un problema que concierne a los aficionados, entonces su respuesta será menos positiva. La conexión que sienten con el club hará que le exijan más que si fueran solo consumidores normales, y esto es algo que se debe tener en cuenta. Dados estos factores singulares, el deporte como área de inversión tiene muchos elementos interesantes.

### **El deporte como inversión**

Invertir en el deporte no es algo nuevo y se ha hecho durante muchos, muchos años. En la lectura anterior, analizamos cómo el deporte, e incluso los equipos y las organizaciones deportivas, pueden representar sectores particularmente lucrativos para invertir. A medida que el deporte se ha desarrollado, el alcance de las inversiones y las recompensas que se obtienen de ellas solo han aumentado.

La cantidad de industrias que ahora operan dentro del deporte y en relación con este permite que se realicen inversiones valiosas y rentables en una serie de áreas diferentes. Podemos invertir directamente en el deporte, por ejemplo, al centrar nuestra inversión en equipos o artículos deportivos, ya sea que se hayan fabricado para la población en general o para los deportistas profesionales.

También podemos invertir en las industrias circundantes del deporte, por ejemplo, en la cobertura de los medios, el transporte o incluso los alimentos y las bebidas que se venden en partidos o eventos. Estas inversiones se asemejan más a las inversiones comerciales normales, pero aún pueden verse afectadas por las numerosas variables que tienen lugar dentro de la industria del deporte.

Las variables de las que hemos hablado pueden ser positivas y negativas. Antes de adentrarnos en las posibles desventajas de invertir, existen muchos aspectos positivos de la inversión en el deporte. Aunque no es nuestra intención repetir el contenido anterior, algunos de los aspectos positivos se enumeran a continuación.

### **Aspectos positivos**

No hay duda de que participar en la industria del deporte tiene el potencial de ser un emprendimiento que vale la pena. Esta ha sido una industria lucrativa desde los primeros días de la comercialización moderna, la era que inauguraron los Juegos Olímpicos de Los Ángeles de 1984. Con la llegada de la cobertura televisiva, los Juegos se convirtieron en



el centro de acuerdos de publicidad y licencias, lo que permitió que fueran los primeros juegos en generar ganancias para el país anfitrión.

El deporte ha seguido esta tendencia; el sector continúa creciendo en los últimos años y no muestra signos de desaceleración. Incluso la interrupción causada por la COVID-19 no afectó a la industria a largo plazo.

Entonces, como hemos visto, invertir en el deporte puede ser un emprendimiento lucrativo; pero ¿en qué deportes deberíamos invertir? ¿Algunos son mejores que otros?

### En qué industrias deportivas deberíamos invertir

Existe una variedad de industrias diferentes en las que podríamos considerar invertir, cada una con sus propios beneficios y desventajas. La industria específica en la que podríamos desear invertir depende de nuestros objetivos como inversores y, tal vez, incluso de nuestros intereses personales. En esta sección, nos centraremos en los artículos, los medios y los equipos deportivos.

#### Artículos deportivos

Como hemos analizado anteriormente, la industria de los artículos deportivos resulta una inversión beneficiosa debido a la cantidad de personas que participan en actividades deportivas con regularidad. Los desarrollos dentro de esta industria en particular se muestran en la siguiente imagen.

**Figura 3: Tendencias clave en la industria de los artículos deportivos**



Fuente: Becker *et al.*, 2022, <https://mck.co/3bGiV1V>.

Evolving attitudes and behaviors	Actitudes y comportamientos en evolución
70-85% of consumers expect to continue using online fitness and wellness	Del 70 % al 85 % de los consumidores

programs, as well as digital exercises	prevén que seguirán usando programas de ejercicio físico y bienestar en línea, así como ejercicios digitales.
From social media to social commerce  >80% of consumers use online channels to search for Products	De las redes sociales al comercio social  El 80 % de los consumidores utilizan canales en línea para buscar productos.
The sustainability imperative  2 of 3 consumers say that sustainability is an important factor when purchasing apparel	El imperativo de la sostenibilidad  2 de cada 3 consumidores afirman que la sostenibilidad es un factor importante a la hora de comprar prendas de vestir.
The future of channels  45% of sales in 2021 were made using online channels even after stores reopened after lockdowns	El futuro de los canales  Aproximadamente, el 45 % de las ventas en 2021 se realizaron a través de canales en línea, incluso después de que las tiendas reabrieran después de los cierres de actividad.
Solving the supply chain puzzle  7-10x increase in Shipping prices due to demand/supply imbalances	Resolver el rompecabezas de la cadena de suministro  Precios de envío de 7 a 10 veces más costosos debido a los desequilibrios entre la oferta y la demanda.

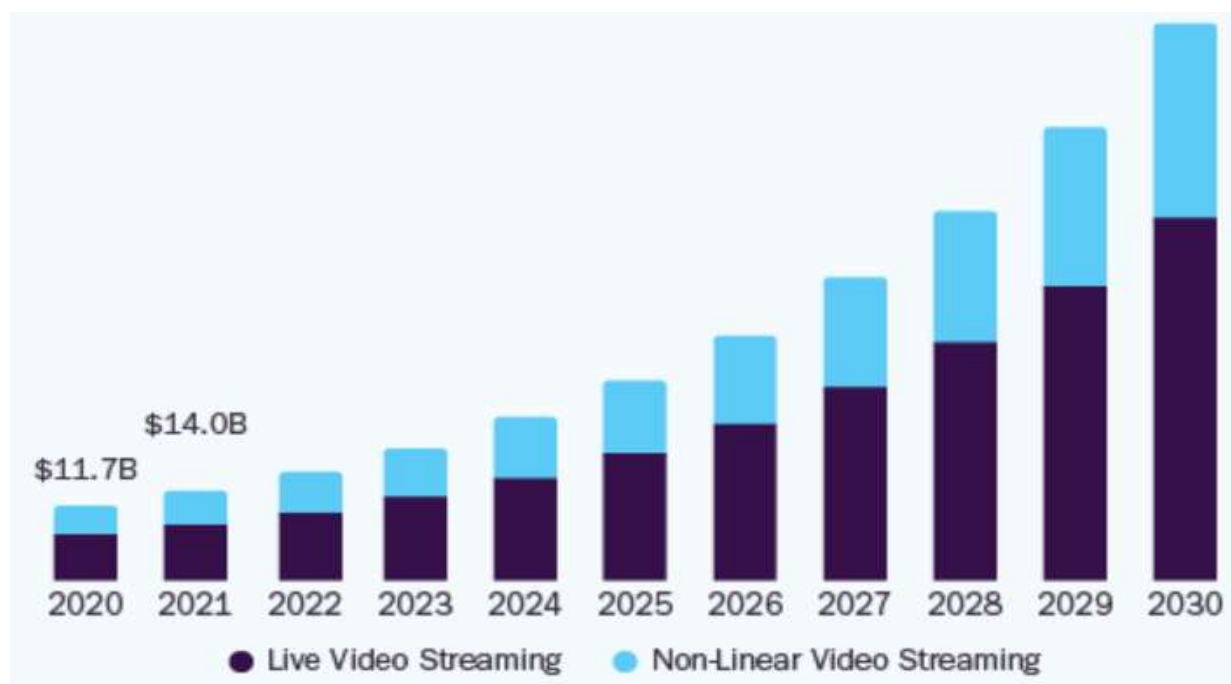
Incluso durante la COVID-19, la industria pudo sostener las ventas debido a los comportamientos cambiantes de sus clientes. Visitamos menos espacios para grupos, como gimnasios, pero nos interesamos más en el mercado del ejercicio en el hogar y en comprar productos para ello. Lo que esto indica es que, a pesar del impacto que sufrió la industria, fue capaz de recuperarse y mantener la venta de productos al público obsesionado con el deporte y la actividad física.

La participación en algunos deportes requiere una mayor cantidad no solo de dinero, sino también de tiempo; por ejemplo, un partido de fútbol es más económico y suele ser mucho más corto que un partido de críquet debido los artículos que se necesitan y al formato del juego. Esto debería hacer que el inversor reflexione sobre lo que pretende obtener de sus inversiones: ¿le interesa tener un retorno rápido vendiendo a una gran población? ¿O desea una inversión más estudiada que se venderá menos pero por valores más altos, con un potencial que tomará más tiempo en alcanzarse?

## Medios deportivos

La industria de los medios deportivos ha crecido rápidamente en las últimas décadas; ahora existen múltiples plataformas diferentes que proporcionan cobertura de los eventos deportivos a personas de todo el mundo. Podemos ilustrar esta situación con el aumento de tamaño de las plataformas asiáticas de transmisión de vídeo en tan solo un año, pero también de su potencial en los próximos años.

**Figura 4: Tamaño del mercado de transmisión de vídeo: Asia**



Fuente: Grand View Research, 2021, <https://bit.ly/3zLmqvZ>.

Live video streaming	Transmisión de vídeo en directo
Non-linear video streaming	Transmisión de vídeo en diferido
\$14.0B	14 000 millones de dólares
\$11.7B	11 700 millones de dólares

Quienes buscan aumentar su patrimonio neto también deberían tener en cuenta las inversiones en este mercado. Los medios de comunicación y los sectores de transmisión en la industria deportiva, una vez más, se relacionan con la comunidad de aficionados del deporte. A medida que las ligas en las que juegan estos equipos se han vuelto más accesibles mediante la cobertura de los medios, la base de aficionados ha aumentado, y a menudo incluye aficionados de todo el mundo. Ahora, estos aficionados desean mantenerse en contacto con su equipo, ver partidos, interactuar en las redes sociales y ser parte de las comunidades de aficionados. A medida que aumenta la popularidad de los deportes y los equipos que juegan en las ligas de ciertos lugares (piensa en Asia y La Liga, la Premier League y la Ligue 1), los beneficios financieros solo irán en una dirección.

### Equipos deportivos

En esta sección, describiremos las inversiones que se pueden realizar en los propios equipos. Existen muchos equipos en los que podemos invertir y, para asegurarnos de no presentar demasiados aspectos, nos centraremos en el fútbol, el críquet y los deportes estadounidenses.

## **Fútbol**

El fútbol es el deporte más popular del mundo, pero los equipos que participan en él suelen verse involucrados en una "carrera armamentista" para comprar los mejores talentos, que les permitirán alcanzar los objetivos de los aficionados y el club al ganar ligas y copas. Aun así, existe una gran cantidad de riqueza que se puede aprovechar.

Los principales actores dentro de esta industria han acumulado un gran patrimonio, pero también una gran deuda. Ambos elementos pueden ser atractivos para los inversores. Si bien cualquiera puede invertir en un equipo de fútbol, en algunos desde tan solo 5 £, los que compiten en las categorías superiores requieren bolsillos mucho más grandes.

La compra de estos clubes puede costar muchos millones de dólares, y en ocasiones miles de millones. A menudo, el club tiene una deuda que se gestiona a través de otras fuentes de ingresos, como los medios deportivos y los avances en la competencia. En los últimos años, los nuevos propietarios de clubes han aprovechado su compra aumentando el nivel de deuda en el club que desean comprar. Si bien esta es una estrategia exitosa, los futuros propietarios deben tener en cuenta que los consumidores altamente involucrados, los aficionados, podrían no apreciar este método si consideran que beneficia únicamente al propietario o grupo de propietarios y sus otros intereses financieros en lugar del desempeño del club.

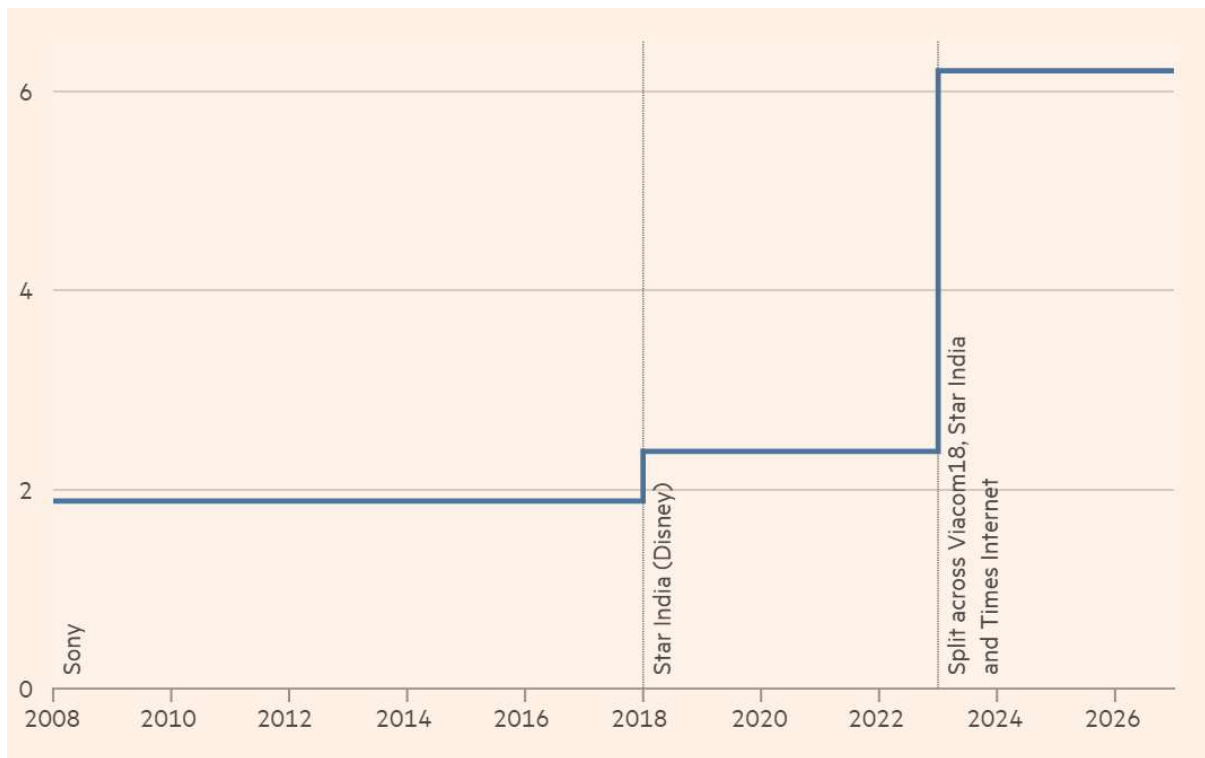
## **Críquet**

El segundo deporte que veremos es el críquet. El críquet es un juego increíblemente popular en la mayor parte del mundo, aunque el núcleo de atención de este deporte se encuentra en países como Inglaterra, Australia, India y Pakistán. El objetivo del juego es anotar la mayor cantidad de "carreras" (que se logran al correr entre dos puntos en la cancha después de golpear la pelota) y limitar el puntaje del contrincante sacando a sus jugadores, de una manera similar al béisbol.

Una de las competencias más importantes es la Premier League de la India. Es un formato acortado del juego y se ha vuelto popular por atraer a los mejores jugadores del mundo y por contar con partidos emocionantes. La competencia está aumentando constantemente sus flujos de ingresos, como podemos ver en la imagen a continuación, que detalla los ingresos de los contratos con medios desde su establecimiento en 2008 hasta la actualidad.



**Figura 5: Derechos de los medios de comunicación para la Premier League india**



Fuente: Noble *et al.*, 2022, <https://on.ft.com/3BPq22C>.

Sony	Sony
Star India (Disney)	Star India (Disney)
Split across Viacom18, Star India and Times Internet	Dividido entre Viacom18, Star India y Times Internet

Si bien hay otras competencias de críquet que le disputan la atención del público, la Premier League india sigue siendo el pináculo de este formato del juego. Cuando comenzó la competencia, la propiedad de los equipos estaba compuesta exclusivamente por inversores y grupos indios. Sin embargo, a medida que el atractivo de la liga crece, se están realizando inversiones de todo el mundo. Por ejemplo, CVC Capital Partners, una firma de capital británica, ganó la licitación de la propiedad de la nueva franquicia, Gujarat Titans, por aproximadamente 740 millones de dólares.

Debido a la devoción que muestran los aficionados y los niveles de asistencia similares a los de las ligas de fútbol más establecidas, es fácil comprender la inversión en la liga, sus equipos y otros socios. Además, al operar un sistema de franquicias, se elimina parte de la incertidumbre que se puede observar en otras ligas deportivas.

### Deportes estadounidenses

Los deportes estadounidenses difieren de sus contrapartes europeas en muchos aspectos. La producción en torno a los deportes puede dejar a muchas de las ligas rivales

tratando de alcanzar a los mejores. La liga entusiasma a los consumidores no solo en América del Norte, sino a nivel mundial, y ha logrado aumentar los ingresos año tras año de manera significativa. Para aumentarlos aún más, las competencias con premios económicos se han llevado fuera de su mercado inmediato y se exhiben en diferentes lugares del mundo para impulsar aún más los ingresos.

Como sabemos, a los inversores les gusta reducir el riesgo, y esto es tan cierto en el deporte como en otros tipos de negocios. Por lo tanto, los deportes y las ligas que pueden controlar mejor el riesgo son los que resultan más atractivos; por ejemplo, estableciendo límites salariales y otros controles de costos (Couchman, 2020). Es, quizás, el lugar perfecto para minimizar el mayor riesgo de todos: el descenso. Entonces, ¿cómo aprovechamos todos estos factores, los deportes y el carácter único de la industria para impulsar las inversiones?

### **Usar el carácter único del deporte para invertir**

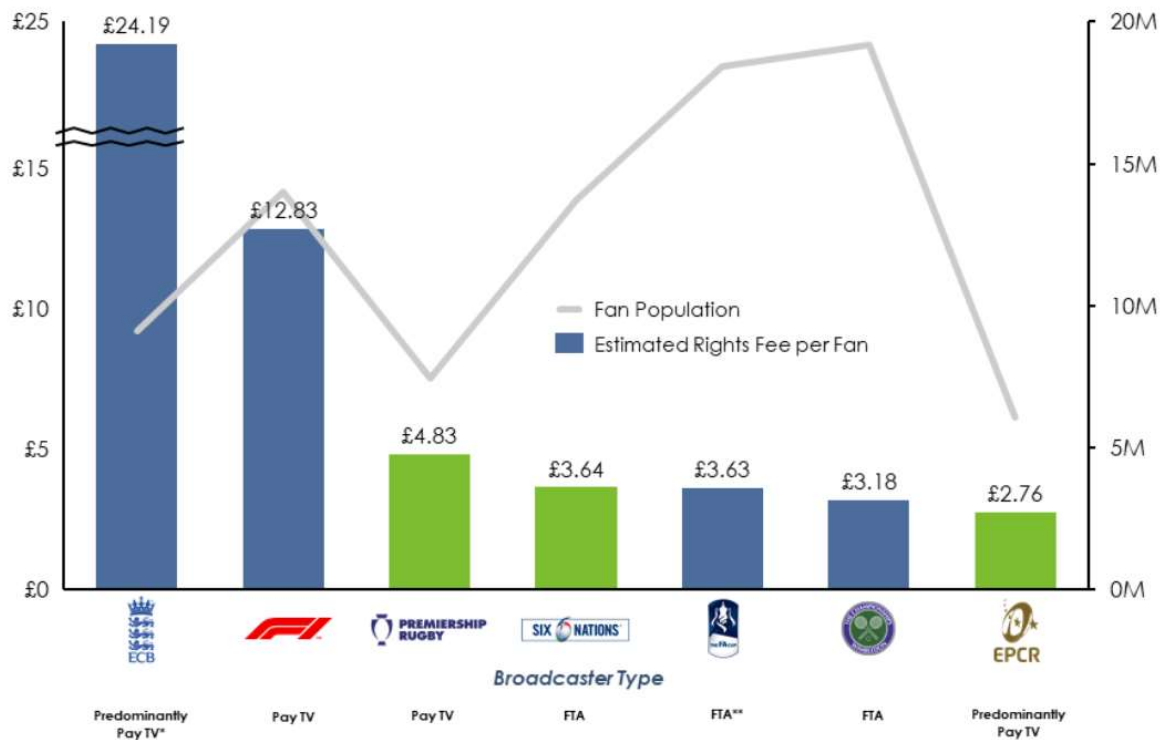
Existen algunas maneras en que podemos utilizar el carácter único del deporte con fines de inversión para asegurarnos de que, cuando invertimos de esta manera personalizada, podemos obtener los retornos que deseamos. En primer lugar, las personas pueden invertir en múltiples organizaciones deportivas sin dificultad; incluso pueden invertir en competidores que operan dentro del mismo sector. Esto puede ayudar a compensar el riesgo y permitir retornos aún mayores. Además, no se ven señales de que disminuirá la importancia del deporte en la vida de los consumidores, ya sean deportistas o aficionados de un equipo, un deporte o una liga. Incluso después de la interrupción forzada debido a la COVID, la industria se está recuperando y el interés, en general, no parece haber disminuido.

Ya hemos dado algunos ejemplos de dónde deberíamos invertir en este momento, pero ¿dónde debemos hacerlo en el futuro? La industria del deporte se está expandiendo constantemente, y todo el tiempo aparecen nuevos participantes, a pesar del campo competitivo. Por ejemplo, los deportes electrónicos se están expandiendo a un ritmo acelerado con el aumento de la audiencia y de los premios en dinero. El interés de las generaciones más jóvenes, tal vez, muestra un cambio en las actividades de visualización y en lo que se entiende como un deporte.

Mientras que el auge de los deportes electrónicos tal vez indica que los cambios están en marcha, el rugby muestra que todavía se pueden hacer inversiones productivas en los deportes más tradicionales. Como podemos ver en la siguiente imagen, el rugby aún no ha concretado su potencial al considerar fuentes comerciales. Hay mucho más que el deporte podría hacer, y para eso, necesitará los recursos de los inversores. Al aportar sus conocimientos de otros entornos empresariales, estos inversores pueden asumir un rol activo en la conducción de deportes como el rugby en la dirección correcta y generar beneficios no solo para el deporte en sí, sino también en relación con el gasto inicial de los inversores.



**Figura 6: Tarifa estimada de derechos de medios de comunicación del Reino Unido por aficionado**



Fuente: Nielsen Sports, 2022, <https://bit.ly/3dh6B8A>.

Fan population	Población de aficionados
Estimated rights fee per fan	Tarifa de derechos estimada por aficionado
Predominantly Pay TV	Principalmente televisión de pago
Pay TV	Televisión paga
FTA	Señal abierta

Sin embargo, debemos recordar que, incluso con los mejores modelos e intenciones, invertir en el deporte no siempre es sencillo. Al invertir en el deporte, pueden surgir imprevistos que podrían causar varios problemas para los inversores y las organizaciones deportivas. Los abordaremos en la siguiente sección.

### Trampas y problemas en la inversión deportiva

El deporte, como cualquier otra industria, puede estar lleno de aspectos positivos y negativos para el inversor. Hemos abordado algunos de los aspectos positivos desde el principio en este módulo y es justo decir que, si todo va bien, los retornos de la inversión que se pueden obtener en la industria del deporte son sustanciales. Sin embargo, como sabemos, este no siempre es el caso y, por desgracia, hay problemas que se pueden agravar y causar daño a una inversión, sin importar la habilidad o experiencia del inversor, y algunos de ellos son exclusivos del sector deportivo.

### *Disminución de los ingresos previstos*

La primera de las acciones que podríamos llamar "incontrolables" es una disminución en los ingresos previstos. Esto puede ocurrir por muchas razones y en todo tipo de flujos de ingresos, por ejemplo, un aumento en los costos de existencias, daños al estadio o la tienda. El principal ejemplo que veremos ahora es con respecto a los derechos de televisión.

El colapso de los acuerdos de derechos de televisión en el deporte puede causar muchos problemas a los clubes que dependen de esos ingresos. Si estableciste en el presupuesto que una cierta cantidad de ingresos estará disponible durante un año financiero para permitirte operar y luego, casi de la noche a la mañana, este dinero no está disponible, sin duda te verás en problemas.

La Ligue 1, la máxima división del fútbol francés, y sus clubes miembros, experimentaron precisamente este escenario. La liga y MediaPro acordaron la transmisión de partidos de la liga durante cuatro años por 3250 millones de euros. Era un acuerdo extremadamente valioso para los clubes de la Ligue 1 que habrían tenido derecho a un porcentaje del mayor acuerdo de medios de la liga en la historia de la competencia. Sin embargo, después de solo cuatro meses, el acuerdo colapsó y dejó a los equipos en una situación extremadamente vulnerables. La siguiente cita del presidente del Reims, Jean-Pierre Caillot, resumió esta situación:

Sin el dinero por los derechos de televisión, los boletos o los servicios de hospitalidad, tendrás que explicarme cómo se supone que debemos mantener nuestro negocio a flote. Si la liga no puede obtener un nuevo préstamo, lo que aún está por verse en este momento, creo que en febrero o marzo habrá muchos clubes que no podrán pagar a sus jugadores y empleados. Porque, a menudo, olvidamos que un club de fútbol no son solo 11 jugadores. (Citado en White, 2020, párr. 13).

Como fue la liga quien aceptó el acuerdo, no había mucho que los clubes pudieran haber hecho para mitigar estos problemas. Tal vez podrían haber registrado sus inquietudes sobre un acuerdo que habría generado ingresos 60 % más altos por club que en toda la historia de la liga, especialmente después de las temporadas afectadas por la COVID. Puede que haya sido demasiado bueno para ser verdad.

Aunque hemos utilizado el fútbol como ejemplo, realmente puede suceder, y sucede, en todos los sectores deportivos, y es ciertamente algo que deben tener en cuenta quienes



invierten en el ámbito. ¿Tienen suficientes reservas para superar situaciones como esta? ¿Pueden mitigar este tipo de cuestiones antes de que se conviertan en un problema importante, incluso si no son de su autoría?

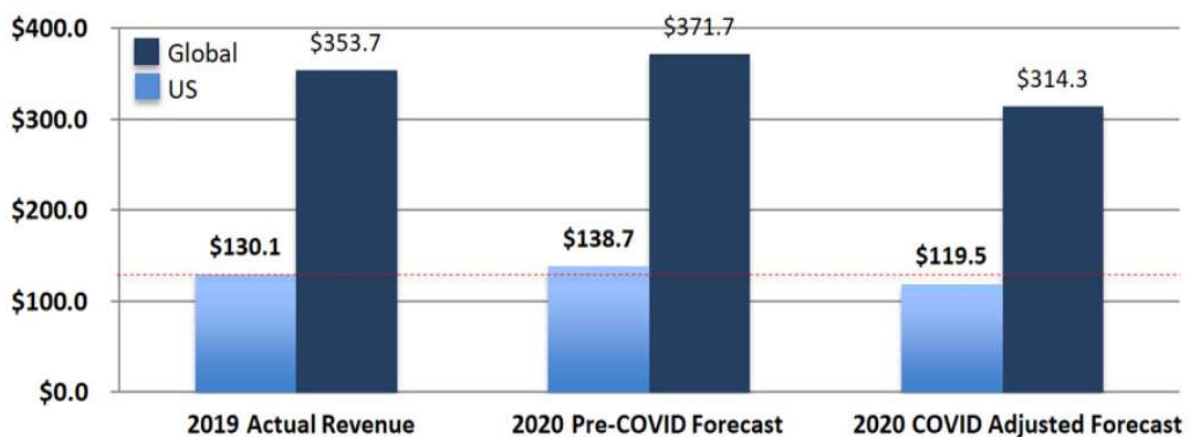
### Catástrofes naturales

Hay algunos eventos que, simplemente, son impredecibles o no se pueden prever, sin importar cuán bueno sea nuestro enfoque de inversión. Esto puede incluir todo tipo de factores externos que la organización que opera en el ámbito del deporte no puede controlar, por ejemplo, una guerra o un desastre natural.

El ejemplo probablemente más contemporáneo y del que tenemos datos para medir su impacto es la COVID-19. No será una sorpresa para nadie que, en un sentido puramente comercial, la COVID-19 ha causado graves daños a las empresas de todo el mundo en todo tipo de industrias. La industria del deporte no fue una excepción, ya que se vio afectado en su totalidad, pero algunos sectores se vieron más perjudicados por los cierres impuestos y los cambios en los hábitos de los consumidores.

Como hemos visto anteriormente, la industria de los artículos deportivos pudo virar su curso y comenzó a proveer productos que los consumidores demandaban, como equipos para hacer ejercicio en el hogar. De esta manera, evitó dificultades financieras mayores. Sin embargo, esta no fue una historia completamente positiva. Como podemos ver en la siguiente imagen, el crecimiento de la industria todavía causa preocupación.

**Figura 7: Impacto de la COVID-19 en las ventas de vestimenta deportiva de EE. UU. en 2020**



Fuente: Best *et al.*, 2020, <https://bit.ly/3bHh50u>.

Global	Mundial
US	EE. UU.
2019 actual revenue	Ingresos reales 2019
2020 pre-Covid forecast	Pronóstico anterior a la COVID para 2020
2020 Covid adjusted forecast	Pronóstico ajustado debido a la COVID para 2020

Los ingresos en la industria de la vestimenta deportiva de los Estados Unidos están muy por debajo de los pronosticados para el año, y sin otros factores limitantes, podemos sugerir con confianza que esto se debió a la pandemia. Si bien la participación individual se hizo más popular durante este período y fue capaz de compensar parte de la pérdida en las compras de deportes de equipo, hubo otros factores limitantes.

Algunas personas perdieron el trabajo debido a la desaceleración de la economía mundial y, por lo tanto, tenían menos ingresos disponibles para gastar en elementos como los artículos deportivos. Para otras, el deporte se volvió menos importante en sus vidas y simplemente dejaron de practicarlo. Incluso después de que las restricciones comenzaron a levantarse, estas personas no volvieron a sus actividades anteriores, tal vez por haber encontrado otra cosa que hacer. Por lo tanto, podemos ver claramente por qué la industria de los artículos deportivos tal vez no se ha recuperado como se esperaba.

Los medios deportivos también supieron adaptarse, al aumentar la cantidad de juegos en vivo que emitían para capturar el mercado que ya no podía asistir a los partidos debido a las diferentes normas y regulaciones en todo el mundo. Esto ha mitigado de alguna manera la pérdida de partidos deportivos de su calendario cuando todas las ligas deportivas se cerraron debido a la pandemia. Sin embargo, al igual que con los artículos deportivos, esto no cubrió toda la pérdida. Con la interrupción de los juegos en vivo, los anuncios que generalmente se vendían durante ellos fueron inexistentes. Mientras muchas estaciones de televisión mostraron repeticiones de juegos anteriores, las cifras de visualización no coincidieron con las de los partidos en vivo; por lo tanto, cualquier ingreso publicitario que se generó fue mucho menor de lo que había sido anteriormente.

La televisión y otros contenidos de vídeo en línea al menos tuvieron el beneficio de que podían repetir partidos; los medios impresos, por ejemplo, fueron menos afortunados. Ya que no estaba ocurriendo nada en el ámbito del deporte, fue difícil llenar las páginas con pura especulación. Una vez más, esto causó una caída en los ingresos por publicidad y ejerció importante presión en las finanzas de algunos medios.

Los equipos deportivos y la industria de eventos también tuvieron dificultades durante ese período. Debido a las normas que prohibían la asistencia a los encuentros en persona, las finanzas, claramente, se vieron bajo presión. Tomemos por ejemplo la siguiente cita, que destacó el caso de la National Basketball Association en Estados Unidos: "El costo de la reanudación de la temporada fue de 150 millones de dólares, y la liga perdió más de 1000 millones de dólares en ingresos debido a la pandemia" (Hindman *et al.*, 2021, p. 342)

Mientras la liga, y por lo tanto de los equipos, estaban perdiendo ingresos, todavía debían cubrir los costos. Había que pagarles a los jugadores; el personal que no jugaba también necesitaba recibir su salario, y también había que cubrir los costos de activos fijos (estadios e instalaciones de entrenamiento). Algunos de los equipos más grandes de las ligas y mercados más ricos del mundo pudieron absorber estos costos, otros no.



Los equipos de ligas inferiores en Europa, donde no hay participación en los ingresos, tuvieron muchas más dificultades para obtener préstamos o recibir pagos anticipados de sus entes de gobierno por los torneos. Incluso hubo casos en los que esto no fue suficiente y algunas organizaciones deportivas tuvieron que cerrar por completo.

### *Incertidumbre sobre el resultado*

Uno de los mayores problemas con el deporte desde una perspectiva de inversión es también lo que lo hace atractivo en primer lugar, la incertidumbre de los resultados. No hay manera de controlar el resultado de un juego (aunque los que arreglan partidos pueden pensar lo contrario); en teoría, cualquiera puede vencer a cualquiera, independientemente de la posición del equipo en la liga. Sin embargo, este es un problema para el inversor. A los inversores les gustaría tener certeza de los resultados; saber qué sucederá y cuándo, para poder pronosticar exactamente su tasa de retorno de la inversión. El deporte no funciona así, y hay un bajo control sobre el contenido del juego y el resultado (Constantinescu, 2011). Lo que esto significa en la práctica es que ninguna inversión que se realiza en el deporte es demasiado segura.

Si invertimos en un equipo y este tiene una mala racha de resultados, es probable que su atractivo disminuya. Como hemos notado anteriormente, esto no significa que todos los aficionados dejarán de ver los partidos de inmediato, pero algunos de los menos involucrados comenzarán a elegir con más cuidado los eventos que miran.

Los equipos que pierden tampoco atraen tanta atención de los medios de comunicación o patrocinadores; por lo tanto, es probable que los ingresos del club disminuyan. Esto implica un gasto inferior, ya sea en jugadores o en proyectos de infraestructura. Si se trata de jugadores u otro personal de rendimiento, el desempeño del club podría verse afectado, lo que perpetuaría el ciclo de menor inversión externa de los aficionados, patrocinadores y medios.

Como resultado de esta disminución de los ingresos, los proyectos de inversión, como la expansión de los estadios, también podrían suspenderse. Esta falta de inversión podría provocar que la organización deportiva en cuestión no genere los retornos de inversión previstos fuera de la cancha, lo que provocaría una menor tasa de retorno para todos los inversores. El retorno puede recuperarse en el futuro, pero con un retraso que podría afectar las finanzas del inversor o grupo de inversión.

### *Comportamiento indebido de los empleados*

Uno de los factores más importantes que pueden determinar si una organización o una empresa deportiva tienen éxito es la conducta de sus empleados. Existen innumerables ejemplos de incidentes en los que los empleados han actuado, accidentalmente o a propósito, de una manera que ha causado daños financieros a la empresa a la que pertenecen.



En primer lugar, aunque las empresas implementen procesos para evitar incidentes de este tipo, estos no siempre funcionan. Podríamos afirmar que los propietarios y directores de la empresa son responsables, ya que no han pensado en cómo los empleados podrían hacer daño a la organización, y deberían haber implementado más controles e instrumentos de rendición de cuentas en el sistema. Pero, a veces, esto no es posible, ya que siempre hay circunstancias cambiantes que probablemente sería imposible detener.

Tomemos, por ejemplo, el caso de Hamilton Academical, un equipo de fútbol profesional escocés que fue víctima de un enorme fraude. Los estafadores fueron capaces de convencer a empleados del club de que realizaran un pago a la cuenta bancaria incorrecta, y el fraude le costó al club alrededor de 800 000 £ (Press Association, 2017). El club pudo recuperar parte del dinero, pero no lo suficiente y tuvo que reducir el gasto en otros aspectos para cubrir el déficit.

También hay casos de conducta indebida por parte de los jugadores; este tipo de comportamiento puede causar un daño financiero aún más importante al club. Esto puede ocurrir de distintas maneras; en primer lugar, por mala conducta fuera del club, por ejemplo, casos judiciales o denuncias de violencia doméstica, que lamentablemente son muy habituales en algunos deportes. No solo puede poner a la opinión pública en contra del club, sino también hacer que las transacciones financieras sean mucho más difíciles. Cuando un jugador se comporta indebidamente, las consecuencias de su conducta no solo afectan su capacidad para jugar, debido a una posible suspensión, sino también en otras áreas de una organización deportiva. ¿Quién querría patrocinar a un jugador que ha sido condenado por agresión? ¿Te gustaría que la marca de tu empresa se asociara con ese concepto? La respuesta es un no rotundo. Existen numerosos ejemplos en los que el jugador perdió su patrocinio personal, y los patrocinadores no renovaron sus acuerdos generales con los clubes que estos jugadores representan.

Sin embargo, sería un error sugerir que solo los jugadores podrían causar este tipo de problemas; los malos consejos de terceros, como los agentes, también podrían desempeñar un papel. Independientemente de quién dé el consejo, el resultado es el mismo: probable pérdida financiera para la organización deportiva.

### *¿Más daño que beneficio?*

Los factores únicos que hacen del deporte una inversión interesante y provechosa también pueden ser los factores que socavan la inversión. Debido a la imprevisibilidad del rendimiento que caracteriza al deporte en sí, este tipo de inversión no es adecuada para el inversor casual o inexperto. Necesitas mucha estrategia y paciencia para asegurarte de que los retornos a los que aspiras serán los que eventualmente recibirás.

Como hemos dicho en módulos anteriores, el mundo del deporte está lleno de ejemplos de personas que pensaban que las inversiones en este ámbito les generarían mucho dinero, pero que terminaron decepcionándose. Podría decirse que es aún más difícil hacer esto al invertir en un equipo deportivo, ya que el riesgo es mucho mayor. En un



negocio normal, aunque sea en el campo del deporte, podemos predecir, hasta cierto punto, el comportamiento de otras empresas y de la industria en su conjunto; en los equipos deportivos, esto es mucho más difícil. Además, la relación entre un equipo y sus "clientes" también es mucho más fuerte de lo normal; estos notarán todo paso en falso y se opondrán enérgicamente.

Esto no quiere decir que debemos evitar invertir en esta industria. Hay muchas personas que obtienen buenos retornos de su inversión y lo hacen desde hace muchos años. Sin embargo, para reiterar, se necesita una gran habilidad y no es tan fácil como parece.

## Resumen

En este módulo, abordamos el papel de las inversiones a medida en el deporte y cómo nosotros, como inversores, podemos hacer el mejor uso de las cualidades únicas del deporte para alcanzar nuestros objetivos de inversión. Además, hemos señalado que existen desventajas que debemos tener en cuenta antes de invertir y tenemos que asegurarnos de elaborar planes de mitigación, en caso de que las cosas salgan mal.

Por lo tanto, lo que debemos tener en cuenta es que los factores únicos del deporte pueden ser tanto un beneficio como una desventaja para la inversión. Realizamos inversiones a medida, ya que estas son exactamente en las que queremos invertir y pueden generar los resultados que buscamos. Sin embargo, debemos tener en cuenta que, en muchos sentidos, estas son inversiones muy diferentes a las de los negocios normales. La relación entre los consumidores y los productos en estas industrias es diferente y, por lo tanto, la expectativa de las inversiones no es únicamente dinero para bienes donde la relación se termina. Los consumidores tendrán un interés activo en el producto, su equipo, tal vez, y si la forma en que se gestiona no es coherente con sus propias creencias, se generarán divisiones entre ellos y los dueños. Cuando se genere esta brecha, la inversión podría no ser tan sólida como se pensaba.

## Bibliografía

**Becker, S.; Berg, A.; Kohli, S. y Thiel, A.** (2022). Sporting goods 2022: The new normal is here. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2022-the-new-normal-is-here>.

**Best, R.; Howard, D.; Eze-Echesi, O. y Borlack, D.** (2020). COVID-19 Impact on 2020 U.S. Sportswear Sales. University of Oregon. <https://business.uoregon.edu/news/covid-19-sportswear-sales>.

**Chen, J.** (2020). Bespoke CDO. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/bespoke-cdo.asp#:~:text=Pros%20of%20Bespoke%20CDOs,investment%20strategies%20or%20hedging%20requirements>.



- Constantinescu, M.** (2011). The specifics of the sport product and their implications within the marketing activity. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(2), 71-76.
- Couchman, N.** (2020). The long view – investment opportunities in the rebuilding of sport. *Sport Business*. <https://www.sportbusiness.com/2020/06/nic-couchman-the-long-view-investment-opportunities-in-the-rebuilding-of-sport/>.
- Grand View Research.** (2021). Video Streaming Market Size, Share & Trends Analysis Report By Streaming Type, By Solution, By Platform, By Service, By Revenue Model, By Deployment Type, By User, By Region, And Segment Forecasts, 2022 – 2030. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/video-streaming-market>.
- EuroStat.** (2019). European Health Interview Survey. *European Union*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics on sport participation](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_sport_participation).
- Hindman, L. C.; Walker, N. A. y Agyemang, K. J.** (2021). Bounded rationality or bounded morality? The National Basketball Association response to COVID-19. *European Sport Management Quarterly*, 21(3), 333-349.
- Matama, E.** (2021). What Is a Bespoke Portfolio? *Pocket Sense*. <https://pocketsense.com/bespoke-portfolio-6956470.html>.
- Nielsen Sports.** (2022). Rugby Union ‘yet to fully capitalise’ on commercial potential. <https://niensports.com/rugby-union-yet-to-fully-capitalize-on-commercial-potential/>.
- Noble, J.; Agini, S.; Germano, S. y Nicolaou, A.** (2022). Sports investment boom faces greatest test as downturn looms. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/bc7c1362-4123-4b48-94b3-e6fe8359e73d>.
- Press Association.** (2017). Hamilton Academical lose ‘substantial’ amount of money to elaborate fraud. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2017/oct/13/hamilton-academical-substantial-money-fraud>.
- White, A.** (2020). Ligue 1 clubs stare into financial abyss after huge TV deal collapses. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2020/dec/15/ligue-1-clubs-stare-financial-abyss-tv-deal-collapses-mediapro>.

