

Módulo 1. Actividad económica del fútbol - Cifras clave de la industria del fútbol

Introducción

Para entender la evolución del mundo del fútbol en los últimos años, es importante primero entender la evolución del sector del deporte y lo que este le ha aportado a la sociedad. Veremos que el deporte profesional, aunque sigue siendo la parte más mediática del sector, representa menos de la mitad de los ingresos y sigue dependiendo del deporte aficionado para su crecimiento.

En este módulo se entenderá la importancia del deporte en términos de generación de ingresos y puestos de trabajo, yendo de lo general del mundo del deporte a lo particular de los clubes de fútbol.

Una vez entendido el sector, analizaremos cómo los clubes hacen dinero y cómo lo gastan. Para ello veremos cuáles son las principales fuentes de ingresos de los equipos, así como de gastos, y veremos cómo esto afecta de manera desigual en función de la importancia de la liga.

Finalmente, veremos cómo se diferencia un equipo como el FC Barcelona, con una marca sólida e internacional, de equipos con menos recursos. Entenderemos la necesidad que tienen los equipos de fútbol de diferenciarse entre ellos y desligar los ingresos de los resultados deportivos y la evolución que han tenido durante los últimos años.

Unidad 1.1 Perspectiva general y cifras clave del sector del deporte y de la industria del fútbol

El sector del deporte

El sector del deporte generó en 2020 388,3 billones de dólares, un -15,4 % menos que en 2019, cuando alcanzó la cifra de 458,8 billones de dólares. Este decrecimiento fue debido a las limitaciones en la práctica del deporte que ocasionó la pandemia del COVID-19, los cierres de gimnasios, estadios y tiendas deportivas (The Business Research Company, s. f.).

Se espera que, una vez superada la pandemia, el sector siga creciendo de media un 6,6 % anual (CAGR o tasa de crecimiento anual compuesto), de modo que alcance los 599,9 billones de dólares en 2025 y los 826 billones de dólares en 2030. Estos datos son globales y pueden variar país por país.

El sector del deporte se divide en dos, en función de si se trata de deportes participativos (la persona practica el deporte normalmente de manera *amateur*) o de si están dirigidos al espectador (refiriéndose principalmente a los deportes profesionalizados).

El 72 % de los ingresos (es decir, 279,58 billones de dólares) viene de los deportes participativos, mientras que el 28 % restante (108,7 billones dólares) lo hace de los profesionales.

Impacto del deporte en España

La industria del deporte es muy fuerte en todo el mundo, lo cual se puede observar en la aportación del sector al producto bruto interno (PBI) global (que llega a estar entre el 0,5 % y el 1 %). Claramente, esta situación cambia por país y son valores globales. Por ejemplo, en España el deporte aporta el 3,3 % del PIB total (hay que tener en cuenta que el turismo aporta entre un 12 % y un 14 % del PIB en años sin COVID-19).

Para calcular la aportación del mundo del deporte al PIB, se han valorado cuatro impactos:

1. Impacto directo.
2. Impacto indirecto.
3. Impacto tractor.



4. Impacto inducido.

El **impacto directo** hace referencia a la actividad económica y empleo generado directamente por la industria del deporte. Todos los deportistas y trabajadores de los clubes de fútbol se incluyen en este bloque.

El **impacto indirecto** hace referencia al generado por los gastos e inversiones que todas las empresas de la industria del deporte realizan en su cadena de suministro. Por ejemplo, cuando se tiene que construir un estadio, implicaría todas las inversiones que se hacen en personas (por ejemplo, arquitectos) y empresas (por ejemplo, cementera) involucradas en ese proyecto. Otro ejemplo podría ser el de fabricar camisetas: todas las empresas que se necesitan para la confección de la camiseta (por ejemplo, suministradoras de algodón/poliéster).

Por lo tanto, el **impacto directo y el indirecto** están relacionados con toda la actividad que realizan las entidades deportivas o las derivadas de ellas en los gastos e inversiones que llevan a cabo en su cadena de suministro.

El **impacto tractor** hace referencia al generado en otros sectores que utilizan el deporte y sus servicios como herramienta para generar actividad económica y empleo. Ejemplos podrían ser los álbumes de cromos, los periódicos o los videojuegos, actividades que viven del fútbol, pero no pertenecen a entidades deportivas. Lo mismo sucede con los medios de comunicación.

El último es el **impacto inducido**, el cual se relaciona con el aumento de la actividad económica, derivado del incremento del consumo en los hogares. Esto está en relación con los empleos generados de forma directa, indirecta y tractora. Por ejemplo, si las familias se reúnen en un hogar para ver una final de la Liga de Campeones, el gasto generado se considera un impacto inducido. Otro ejemplo sería el de los bares, ya que mucha gente va a esos sitios a ver partidos de fútbol o básquet: se considera impacto inducido a todo el gasto que estas personas realizan en los bares mientras ven el partido.

Considerando cifras concretas, si miramos solo el impacto directo, el indirecto y el inducido, en España se generaron, en tema de ingresos, 39 000 millones de euros en el año 2018, lo cual representa el 3,3 % del PIB. Si analizamos los empleos para ver la magnitud de su importancia, sabemos que el 2,1 % del empleo total de España deriva del sector de deporte, es decir, más de 400 000 personas en España están trabajando y viviendo del deporte.

Ahora bien, si solamente tuviéramos en cuenta el impacto directo, es decir, cuánta gente vive del fútbol, el número sería ligeramente inferior: bajaría a 200 000 personas, casi el

50 %. Así, de los treinta y nueve mil millones de euros, alrededor de dieciséis mil millones vendrían de los ingresos directos. De estos, casi seis mil millones vendrían de clubes y cinco mil millones aproximadamente estarían en relación con tiendas de artículos deportivos. Luego, las instalaciones deportivas también son fuentes de ingresos, generan dos mil quinientos millones de euros aproximadamente. También hay más grupos reducidos donde se encuentran, por ejemplo, los gimnasios (estos números son facturación directa de manera anual).

La industria del fútbol

La industria del fútbol genera entre 35 y 45 billones de dólares anualmente en todo el mundo (aproximadamente, un tercio de los ingresos generados por los deportes profesionales), por delante de otros deportes, como el fútbol americano, el básquet y el béisbol. Incluso genera más que los juegos olímpicos, que se celebran cada cuatro años.

Es cierto que hay deportes que son muy potentes en ciertos lugares en concreto, como el críquet en la India, o el fútbol americano y el básquet en Estados Unidos, pero, si miramos números globales, no hay nada comparado con el fútbol. Es por esta razón que se lo denomina como *deporte rey*.

El fútbol es el deporte que genera más ingresos debido al gran seguimiento que tiene en todo el mundo. Este seguimiento es consecuencia, en gran parte, de la globalización de sus competiciones (por ejemplo, el mundial de fútbol fue la competición más seguida del mundo, por delante de los juegos olímpicos) y de la gran cantidad de equipos y competiciones con derechos de televisión globales (por ejemplo, Premier League, La Liga, entre otros).

Se estima que hay alrededor de 1,2 billones de personas que siguen el fútbol a nivel mundial (estimación hecha por Nielsen en 2019). Analizando eso por geografía, vemos que, aunque el fútbol se originó en Inglaterra, Europa es la segunda región con más seguidores, con 277 millones, detrás de Asia-Pacífico, con 542 millones (donde se destacan China, con 193 millones, y la India, con 119 millones). Esto se debe principalmente a la diferencia de población que existe entre las dos regiones.

Distribución por región:

- Asia-Pacífico: 542 millones.
- Europa: 277 millones.
- América del Norte y América Central: 151 millones.
- Sudamérica: 143 millones.
- Europa del Este, Oriente Medio y África (EEMEA): 121 millones.



Adicionalmente, el fútbol es el deporte que está creciendo más rápido y ganando más popularidad en el segmento joven (de menos de 30 años), por lo que hace pensar que esta distancia con respecto al resto de deportes va a aumentar en los siguientes años.

El fútbol es emoción, y es por esto que hay mucha gente dispuesta a gastar e invertir para practicar un deporte, pero también para visualizar los partidos, comprar camisetas, *merchandising*, entre otras cosas. Gran parte de la evolución de los equipos de fútbol en el futuro dependerá de la capacidad que tengan los clubes de monetizar esta emoción y conseguir moverse al sector del entretenimiento. Los clubes de fútbol ya no solo compiten contra ellos mismos en el *share* de pantalla ni contra otros deportes, sino contra Disney, Netflix y similares.

El tiempo de ocio es limitado y los fans tienen que escoger entre ver una película o un partido de fútbol. Por lo tanto, trabajar en la experiencia de usuario es un factor clave para la evolución del sector y para seguir incrementando los ingresos.

Impacto del fútbol en España

Siguiendo la misma metodología que en el sector del deporte (impacto directo, indirecto, tractor e inducido), se ha calculado el impacto del fútbol en España. La industria del fútbol profesional en España genera 185 000 empleos y una facturación equivalente al 1,37 % del PIB (datos de los años 2016 y 2017), es decir, más de 15 000 millones de euros al año (La Liga, s. f.). Esto pone de manifiesto la importancia e impacto que tienen el deporte en general y el fútbol en particular dentro de la economía y de la riqueza de un país.

Muchas veces parece que solo se habla de jugadores y goles, y se diluyen datos de los puestos de trabajo que generan los clubes, por citar un punto. El FC Barcelona, por ejemplo, genera el 1,46 % del PIB de la ciudad de Barcelona y casi 20 000 puestos de trabajo.

Unidad 1.2 Principales flujos de ingresos de los equipos de fútbol

Los ingresos en los clubes de fútbol

Una vez presentada la perspectiva general y las cifras clave de la industria del deporte, en particular del fútbol, tanto a nivel mundial como en España, es momento de iniciar esta unidad, donde se presentará cómo se organizan los clubes y sus principales flujos de ingresos. Para ello, se han utilizado dos informes realizados por empresas externas para que los datos presentados sean comparables y objetivos. Estos informes son:

- *Deloitte Football Money League* (Delloite, 2020).
- “Football Clubs Evaluation de KPMG” (KPMG Football Benchmark, 2020).

Estos y otros informes similares se pueden encontrar en los sitios web de ambas empresas.

Para entender cómo generan ingresos los clubes de fútbol, hay que diferenciar dos tipologías de ingresos:

- **Los ingresos ordinarios:** Son todos los ingresos que un club obtiene por su actividad ordinaria, como la venta de entradas para un partido, por patrocinios o por derechos de televisión.
- **Los ingresos extraordinarios:** Son todos los ingresos que no se obtienen por la actividad ordinaria del club, como la venta de un jugador o de algún otro activo del club (puede ser un edificio o una sección del club).

Esta diferenciación es la misma que puede tener una empresa normal, aunque el producto vendido sea diferente (por ejemplo, el club de fútbol vende entradas para un partido y una empresa de bebidas vende refrescos).

Los ingresos ordinarios tienen que soportar los gastos ordinarios. Si esto no sucede, el club deberá vender activos o jugadores para poder cuadrar las cuentas. Si no hace esto, el club no podrá conseguir una sostenibilidad económica y acabará en bancarrota.

Dentro de los ingresos ordinarios (en los que nos vamos a centrar en este curso), encontramos tres grandes partidas:

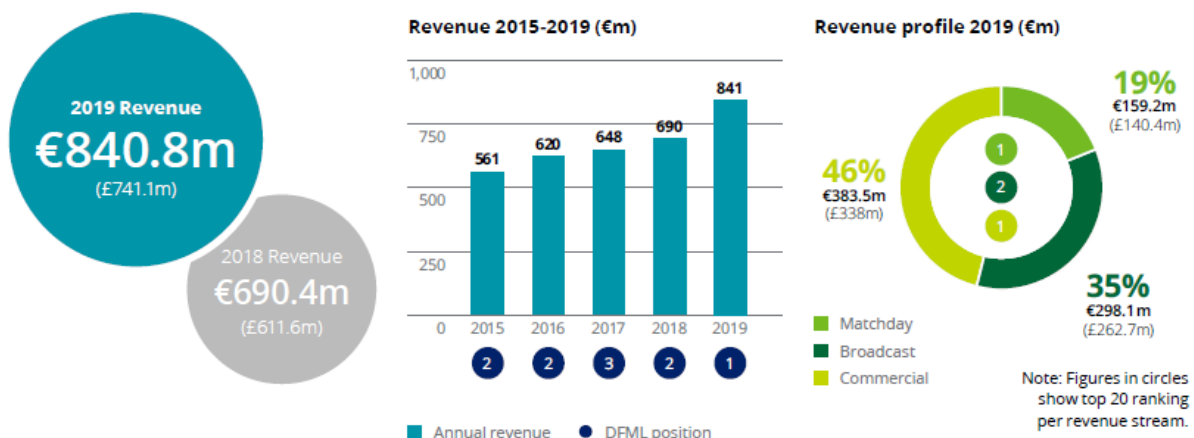


- La primera parte es todo lo relacionado con el **día de partido** o *match day*. En este grupo se encuentran todos los productos que van ligados al día de partido, es decir, las entradas que se venden en un día de partido, las cuotas de socios y la cuota de los abonos. La diferencia entre un *socio* y un *socio abonado* es que este último tiene un asiento en el estadio, mientras que el primero simplemente tiene beneficios de club (poder votar, descuento de entradas y *merchandising*, prioridad en entradas, por citar algunos ejemplos), sin necesidad de tener asiento.
- La segunda partida es la de los **derechos de televisión** o *broadcasting*. También se incluyen en este punto los ingresos por participar en las ligas y competiciones.

Estos ingresos, aunque tienen unos mínimos, varían en función de las competiciones y van ligados al número de partidos jugados. En las ligas domésticas (como La Liga, la Premier), se acuerdan al principio de la temporada, pero en las competiciones que tienen eliminatorias (como la Champions League o la Copa del Rey) los ingresos finales dependen de lo lejos que llegue el equipo en la competición. Se considera que, si el equipo llega más lejos, va a generar más audiencia televisiva y, por lo tanto, que merece más.

- La tercera partida es la generada **por la actividad comercial**. Los grandes conceptos de esta partida son los patrocinios, los ingresos derivados del *merchandising* (camisetas, pelotas, bufandas, entre otros) y otras actividades comerciales, como entradas del museo o ventas de activos digitales. Esta parte es la que los grandes equipos están desarrollando más últimamente y donde se prevé el mayor crecimiento en los siguientes años.

Figura 1: Evolución de ingresos del FC Barcelona



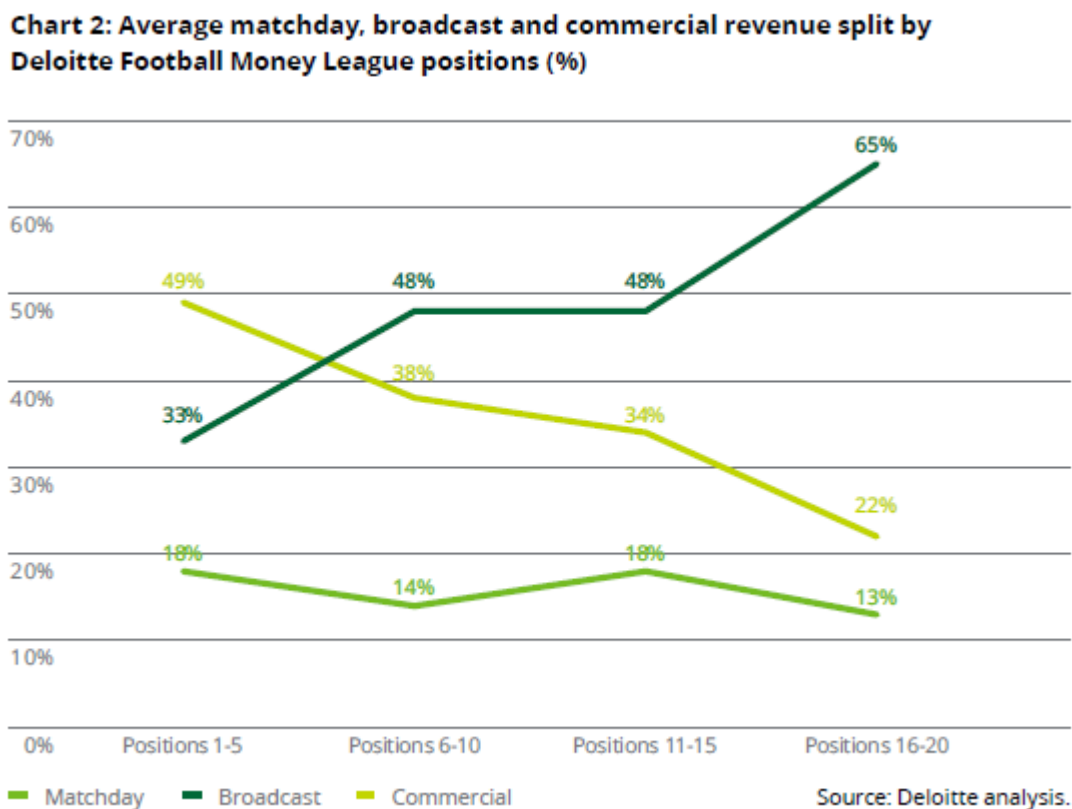
Fuente: Deloitte, 2020, p. 10.

En la Figura 1, se puede observar el desglose de los ingresos ordinarios del FC Barcelona en la temporada 2019. Ahora bien, un interrogante interesante de responder sería: ¿todos los clubes tienen el mismo porcentaje de ventas sobre el total en cada partida de ingreso? La respuesta es *no*. Aunque los equipos más grandes tienen una proporción parecida de las tres partidas, los equipos pequeños tienen una gran dependencia de los ingresos de televisión.

Si analizamos partida por partida, veremos lo siguiente:

- **Días de partido:** Los estadios de los grandes equipos tienden a ser mucho más grandes que los pequeños, y el número de socios y abonados, también. Por ejemplo, si comparamos el estadio del Eibar (6000 asientos) con los del FC Barcelona (casi 100 000), entendemos que este último factura mucho más que el Eibar. Lo mismo sucede con el número de socios.
- **Televisión:** Los equipos más grandes generan más audiencia y tienen un reparto de ingresos de televisión más elevado que los pequeños. El FC Barcelona y el Real Madrid son los equipos de primera división que se llevan más ingresos por este concepto. Si miramos la diferencia que puede haber entre los ingresos de televisión de los equipos grandes y los más modestos, es mucho más pequeña en relación con los ingresos derivados del día de partido. Es por esto que la dependencia de los ingresos de televisión por parte de los equipos pequeños es mucho más elevada.
- **Comercial:** Siguiendo con la gran masa de fans que tienen los equipos grandes, los patrocinios que pueden firmar los grandes clubes, la venta de *merchandising* y las actividades comerciales adicionales son mucho más grandes que las que puedan tener los clubes pequeños. Adicionalmente, la cantidad de productos que los grandes equipos les pueden ofrecer a los fans es mucho más elevada que la de los pequeños.

Figura 2: Porcentaje promedio de las grandes partidas sobre el total de ingresos, en función de la posición de los equipos en las ligas domésticas



Fuente: Deloitte, 2020, p. 5.

En la Figura 2, se puede observar la distribución de los ingresos en los equipos en función de la posición que alcanzan en la liga. En los que están en la posición 1 a 5, casi la mitad de sus ingresos proviene del sector comercial (49 %), mientras que en los que están entre las posiciones 16 a 20 ese porcentaje solo es del 22 %. Si observamos los derechos de televisión, ocurre lo contrario: representa el 33 % de los ingresos para los equipos grandes y el 65 % para los equipos pequeños.

¿Y los grandes equipos de La Liga tienen la misma proporción de ingresos que los de la Premier League o la Bundesliga?

En cuanto a los grandes equipos, se puede decir que, lógicamente, los ingresos pueden variar de equipo en equipo, pero en general un tercio de ellos proviene del día del partido, otro tercio proviene del derecho de televisión y otro tercio, de la parte comercial. Eso varía de liga a liga: por ejemplo, en la Premier League, que vende los derechos de televisión mucho más caros que La Liga, la serie A o la Bundesliga, el peso de la televisión es más elevado que en los equipos españoles. Una de las consecuencias que estamos viendo es



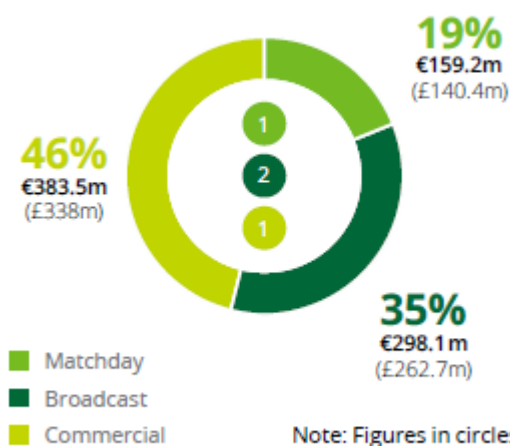
que la capacidad que a día de hoy tienen los equipos ingleses de comprar jugadores es más grande que la de la mayoría de los equipos españoles, italianos o alemanes.

Los partidos de la Premier League normalmente se juegan al mediodía, porque es un horario que permite que se vean los partidos asiáticos a última hora del día y los americanos a primera hora. Es una manera de maximizar audiencias. Aunque quizá no se maximice la audiencia del mismo país, sí se maximiza la audiencia global y, consecuentemente, la Premier League puede vender los derechos de retransmisión de partidos más caros.

En los siguientes gráficos, se puede ver el peso de la televisión en los equipos ingleses respecto a los españoles, franceses o alemanes.

Figura 3: Ingresos del FC Barcelona (temporada 2018-2019)

Revenue profile 2019 (€m)

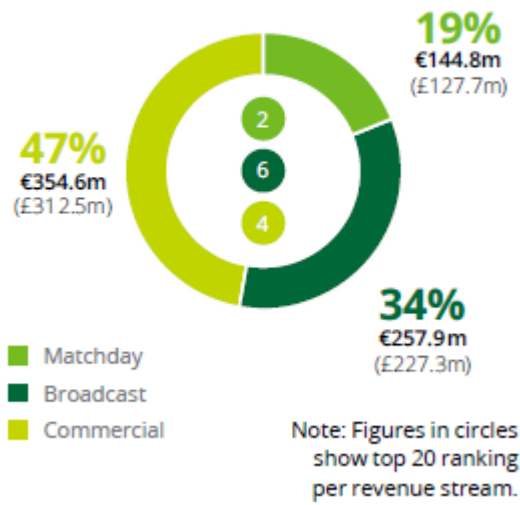


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

Fuente: Deloitte, 2020, p. 10.

Figura 4: Ingresos del Real Madrid (temporada 2018-2019)

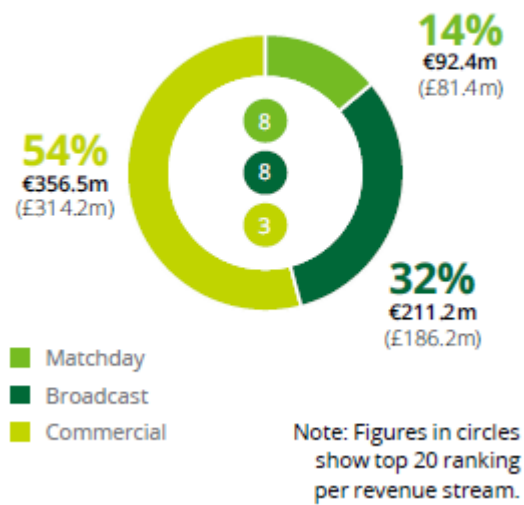
Revenue profile 2019 (€m)



Fuente: Deloitte, 2020, p. 12.

Figura 5: Ingresos del Bayern de Múnich (temporada 2018-2019)

Revenue profile 2019 (€m)

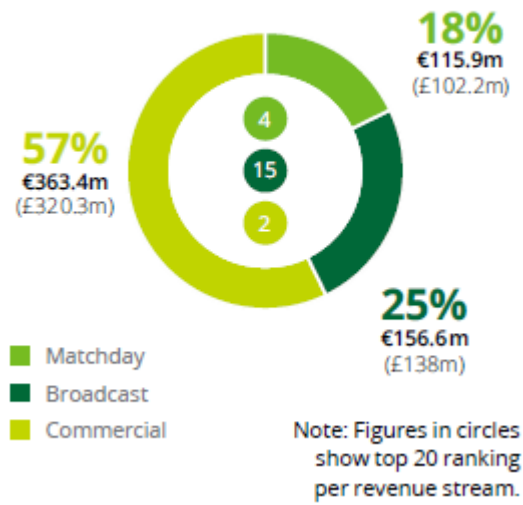


Fuente: Deloitte, 2020, p. 16.



Figura 6: Ingresos de París Sant-Germain (temporada 2018-2019)

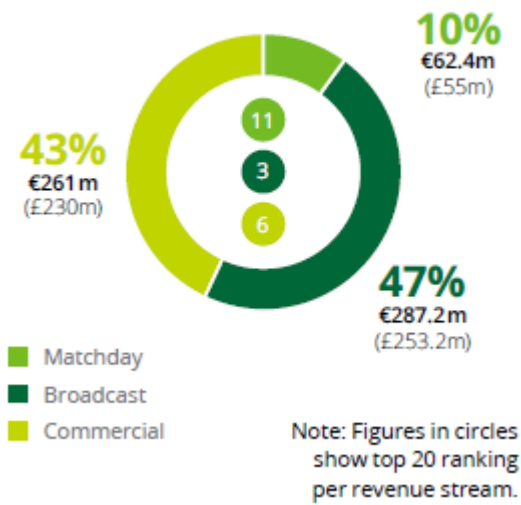
Revenue profile 2019 (€m)



Fuente: Deloitte, 2020, p. 18.

Figura 7: Ingresos del Manchester City (temporada 2018-2019)

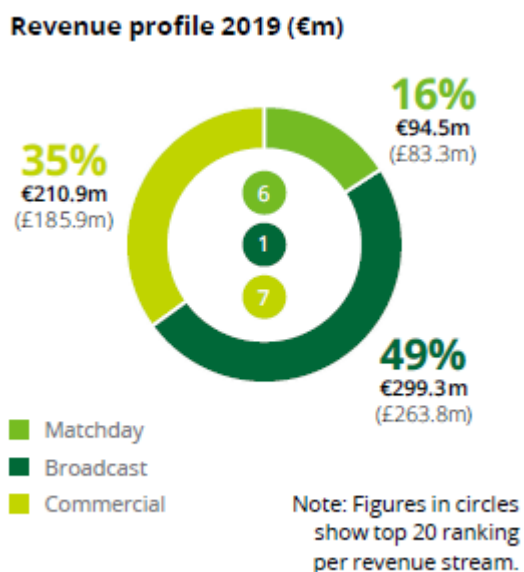
Revenue profile 2019 (€m)



Fuente: Deloitte, 2020, p. 20.

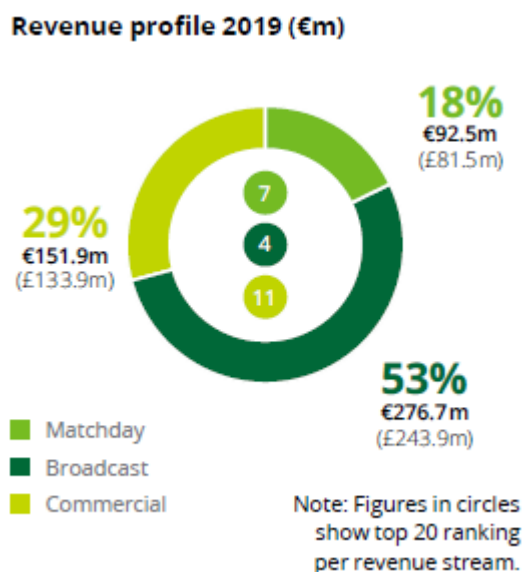


Figura 8: Ingresos del Liverpool (temporada 2018-2019)



Fuente: Deloitte, 2020, p. 22.

Figura 9: Ingresos del Tottenham (temporada 2018-2019)



Fuente: Deloitte, 2020, p. 24.

Veamos, a continuación, cómo han evolucionado las tres partidas de ingresos con el COVID-19.

El COVID-19 ha hecho que todos los ingresos del día de partido se hayan reducido drásticamente, así como gran parte de la actividad comercial. La gente ha dejado de ir a los museos y se ha comprado menos camisetas y *merchandising*. Esto ha producido que los equipos que tenían una dependencia más grande de los derechos de televisión hayan tenido menos problemas para sortear la pandemia de COVID-19 que los equipos grandes.



Adicionalmente, ha hecho que los equipos ingleses sean más resilientes a los españoles y se han visto traspasos de jugadores de equipos medianos a equipos pequeños de la Premier League (por ejemplo, Rodrigo se fue del Valencia al Leeds United Association Football Club, un equipo recién ascendido a la Premier League, por 30 millones de euros).

¿Cómo podrían evolucionar los ingresos en el futuro?

Si analizamos las tres partidas de ingresos por separado, vemos:

- **Día de partido:** La única opción es aumentar el precio de los abonos, de los socios o de las entradas. Se puede *paquetizar* e intentar vender más entradas vip, pero los precios no se pueden ir subiendo de manera injustificada. Otra opción es ampliar el aforo de los estadios, pero eso requiere una gran inversión. Por lo tanto, todos los ingresos relacionados con el día de partido son muy complicados de subir de manera drástica.
- **Televisión:** Se puede aumentar el valor de la liga e intentar vender los derechos de televisión más caros, pero seguirá dependiendo de una negociación que tienen las ligas y los propietarios de los derechos televisivos de la competición con los proveedores de televisión. Por lo tanto, es complicado que los clubes puedan aumentar estos derechos de manera individual, a no ser que apuesten por la generación y distribución propia de contenido. Últimamente, los clubes más poderosos están apostando por esta vía, pero esto implica también un costo importante para el club.
- **Comercial:** En los clubes grandes, se está viendo esta como la parte que más crece, porque es la que más posibilidades de actuación otorga a los clubes. Se están creando nuevas categorías de patrocinios (más segmentados y con nuevos activos, como los digitales), se están abriendo nuevos canales de venta de *merchandising* (como canales *online*) y nuevos productos (cada año el club vende entre 3 y 4 camisetas de partido distintas, e incluso hay ediciones especiales).

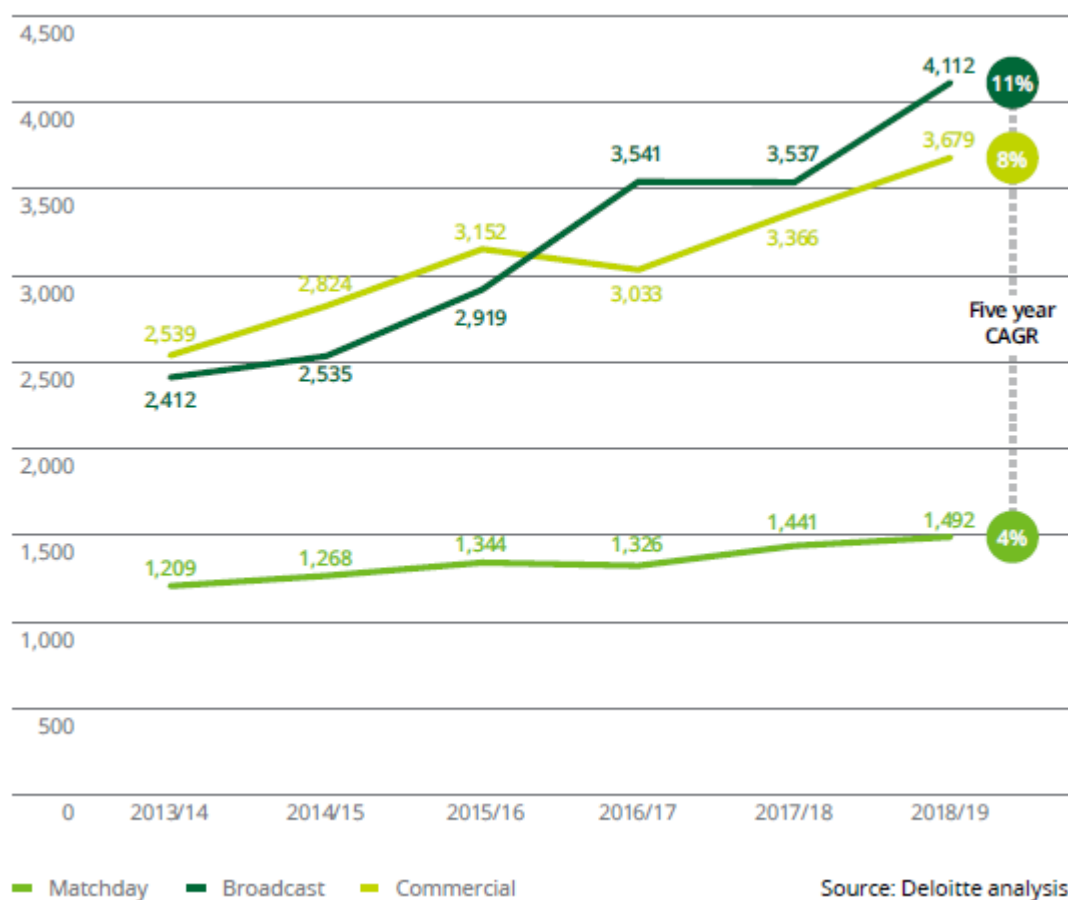
Apalancados en la tecnología, los clubes están intentando llegar a sus millones de fans de todo el mundo. El FC Barcelona tiene más de 350 millones de fans en todo el mundo, pero los que pasan por sus instalaciones cada año son alrededor de 4 millones. Por ello, se está buscando la manera de capitalizar esas personas para darles la posibilidad de tener una experiencia FC Barcelona, aunque sea virtual.

Según los informes de Deloitte o KPMG, los equipos que están creciendo más y que están más arriba en el *ranking* son los que están desarrollando más la parte comercial.



Figura 10: Crecimiento de ingresos de los 20 mejores clubes

Chart 3: Revenue growth of top 20 clubs (2013/14-2018/19) (€m)



Fuente: Deloitte, 2020, p. 6.

En la Figura 10, puede observarse cómo los derechos de televisión son los que han podido crecer más, pero el crecimiento de la industria y los ingresos comerciales son los que tienen más capacidad de crecimiento.

Los gastos en los clubes de fútbol

Una vez comprendido cómo funcionan los ingresos y cómo los equipos de fútbol hacen dinero, es importante entender qué gastos tienen. En los gastos, al igual que en los ingresos, se presentan los gastos ordinarios (gastos recurrentes del club, entre los que se destacan los salarios deportivos, los salarios no deportivos y los gastos de gestión) y los extraordinarios (principalmente, dados por la compra de jugadores).

En un club de fútbol, la mayor parte del gasto ordinario corresponde a los salarios deportivos, lo que implica entre un 50 % y un 70 % de ellos. En el caso del FC Barcelona, por ejemplo, que tiene 5 secciones (fútbol, básquet, *hockey* sobre patines, fútbol sala y



balonmano), todos los costos derivados de las secciones entran dentro de los salarios deportivos.

Dentro los salarios deportivos, es importante diferenciar dos partes:

1. La nómina de los jugadores y el *staff* técnico.
2. La amortización de jugadores.

Para entender el concepto, vamos a poner un ejemplo:

Compramos un jugador pagando 10 millones de euros de traspaso y le hacemos un contrato de cinco años con una ficha anual de 1,5 millones de euros. Contablemente, se considera al jugador como un activo que iremos amortizando durante los 5 años de contrato de manera lineal (es la manera más utilizada), es decir, 2 millones de euros al año. Si a esto le sumamos 1,5 millones de euros de ficha, tendremos unos costos de salarios deportivos de 3,5 millones de euros por año para los siguientes 5 años (esto, sin contar con los costos variables por títulos, por citar un ejemplo).

Si vendemos este jugador antes de los 5 años, por ejemplo, al finalizar el año tres por una cantidad de 5 millones de euros, contablemente tendremos que lo vendimos por 5 millones de euros, pero nos faltarían por amortizar 4 millones, correspondientes a las temporadas 4 y 5. Por lo tanto, solo podremos darnos un beneficio contable de 1 millón de euros.

Adicionalmente, se encuentran los gastos de gestión, que son los gastos por la operación que puede tener cualquier empresa, como servicios profesionales, asesoramiento legal y jurídico, consultoría, gastos en tecnología, agua, luz, impuestos, entre otros.

Lógicamente, esta situación varía en cada club, pero todos tienen una estructura de gastos similar. En función de los ingresos que tenga el club, tendrá más o menos músculo financiero para invertir en jugadores.

En muchos clubes, sobre todo en los pequeños, como tienen los costos muy elevados y con la actividad ordinaria no consiguen tener el mismo nivel de ingresos que de gastos, venden jugadores para recibir ese ingreso extraordinario y compensar el gasto ordinario. Esa es una mala práctica en el fútbol, ya que se pagan gastos ordinarios con ingresos extraordinarios.

Siempre se debe estar monitoreando el ratio entre lo que se gasta y lo que se gana, ya que los clubes, como cualquier organización, no deberían gastar más de lo que pueden generar.



Distintas entidades, como la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA) o La Liga, están trabajando en regulaciones para evitar que haya endeudamientos que no sean sostenibles. Esto es conocido como *fair play* financiero.



Referencias

Deloitte. (2020). *Deloitte Football Money League*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>

KPMG Football Benchmark. (2020). *Football Clubs Valuation: The European Elite*. Recuperado de https://www.footballbenchmark.com/library/football_clubs_valuation_the_european_elite_2020

La Liga. (s. f.). *La industria del fútbol profesional genera 185.000 empleos, 4.100 M€ en impuestos y una facturación equivalente al 1,37% del PIB en España*. Recuperado de <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/la-industria-del-futbol-profesional-genera-185-000-empleos-4-100-me-en-impuestos-y-una-facturacion-equivalente-al-137-del-pib-en-espana-1>

The Business Research Company. (s. f.). *Sports Market - By Type (Spectator Sports, Participatory Sports), By Revenue Source (Tickets, Media Rights, Sponsorship, Merchandising) And By Region, Opportunities And Strategies – Global Forecast To 2030*. Recuperado de <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-market>

