

Módulo 1: Fuentes de financiación en el deporte



En este curso de la certificación de Sostenibilidad Financiera en el Deporte, nos centraremos en los aspectos fundamentales de la comprensión de la sostenibilidad financiera en el deporte. En primer lugar, empezaremos por comprender cómo se financia el deporte. Por lo tanto, en el primer módulo de nuestro curso, estudiaremos las fuentes de financiación del deporte. En el segundo módulo, estudiaremos el sistema actual de financiación centralizada y cómo los gobiernos pueden apoyar el deporte. En el tercer módulo de este curso, analizaremos la mala gestión financiera o la deuda y cómo se ha ido acumulando en el deporte. Por último, en el cuarto módulo de este curso, nos centraremos en los mecanismos de solidaridad en el deporte existentes y en cómo se está aplicando la política en general para contribuir a la sostenibilidad financiera.

☰ Unidad 1.1

☰ Unidad 1.2: Venta de entradas y día del partido

☰ Unidad 1.3: Ingresos por derechos de retransmisión


☰ Unidad 1.4: Artículos de comercialización deportivos

 **Unidad 1.5: Patrocinio deportivo**

 **Unidad 1.6: Extensiones de marca y asociaciones de licencias**

 **Unidad 1.7: Mercados financieros**

 **Unidad 1.8: Gobiernos internacionales e inversores multimillonarios**

 **Referencias**

Unidad 1.1

Para entender la sostenibilidad financiera, tenemos que comprender la gestión financiera, que, en términos simples, consiste en gestionar los ingresos recibidos y el resultado o los gastos que hay que pagar. Es, por lo tanto, una ecuación simple entre ingresos y gastos. En este primer módulo, nos centraremos en los ingresos, que son la financiación que recibe el deporte.

El deporte tiene siete fuentes principales de financiación o ingresos. El deporte comercial suele tener diferentes fuentes de ingresos que el deporte aficionado o el deporte no comercializado; por lo tanto, comenzaremos el análisis con las principales fuentes de ingresos del deporte comercial:

1

Venta de entradas y los ingresos del día del partido.

2

Ingresos por derechos de retransmisión, que incluyen los derechos nacionales e internacionales para retransmitir partidos o eventos en directo.

- 3 Ingresos por artículos de comercialización.
- 4 Acuerdos de patrocinio y asociaciones.
- 5 Extensiones de marca y asociaciones de licencias más amplias.
- 6 Mercados financieros.
- 7 Financiación del gobierno nacional e internacional y los inversores multimillonarios.

Estas fuentes de ingresos se ilustran en la figura 1, creada para este módulo.

Figura 1: Las siete fuentes de ingresos del deporte comercial

Venta de entradas e ingresos del día del partido

Derechos de retransmisión
(nacional + internacional)

Artículos de comercialización

Patrocinios

Extensiones de marca + licencias/asociaciones

Mercados financieros

Gobiernos (internacionales, nacionales)
o inversores multimillonarios

Fuente: elaboración propia.

En este módulo, analizaremos estas siete fuentes de financiación del deporte comercial.

CONTINUAR

Unidad 1.2: Venta de entradas y día del partido

En primer lugar, analizaremos los ingresos procedentes de la venta de entradas y del día del partido, la fuente de ingresos más antigua de la mayoría de las organizaciones deportivas. Los ingresos del día del partido incluyen todos los ingresos percibidos el día de un evento o partido en directo, ya sea por la venta de entradas que permiten la admisión al evento deportivo, o por cualquier otro ingreso que esté asociado al mismo, como el consumo de alimentos y bebidas el día del partido (Manoli y Antonopoulos, 2022).

Aunque, en general, se considera la fuente de ingresos más antigua, también sabemos que su rendimiento es cada vez más lento comparado con otras fuentes de ingresos. Esto se debe a que, si bien las organizaciones deportivas (o los clubes deportivos comerciales en este caso) se están adaptando a las tendencias del mercado en general, ofreciendo una serie de opciones diferentes en la venta de entradas y el día del partido, otras fuentes de ingresos parecen estar aumentando considerablemente más rápido.

Si observamos la oferta actual de la venta de entradas, por ejemplo, podemos ver que la entrada a un evento deportivo podría ofrecerse con una opción para estar de pie (en algunos países y contextos) o una opción para estar sentado (la opción más común), pero mediante la oferta de un vip o de una "experiencia", como a menudo le llaman, lo que introduce un nuevo nivel de consumo de un evento deportivo en directo. Ejemplos de estas interesantes experiencias vips en días del partido suelen incluir una comida de uno, dos, tres, cuatro, cinco o incluso siete platos, acompañada de vino y champán, y la posibilidad de conocer, al mismo tiempo, a varios exjugadores o incluso a jugadores actuales y al entrenador del club, con el fin de aumentar la demanda y agregar un elemento más a la experiencia.

Hemos observado que ahora las organizaciones también ofrecen una gran variedad de novedades para atraer a más personas y aumentar esta fuente de ingresos. La venta de entradas en línea es una de estas novedades; no solo ofrece a las personas la posibilidad de seleccionar el asiento que más les apetezca, sino también la de acceder a un innovador abono de temporada. Asimismo, las organizaciones, las ligas y los eventos deportivos están empezando a usar las tecnologías Web3, lo que demuestra su interés por innovar. Estas innovaciones permiten introducir y vender nuevas categorías y opciones alternativas en la venta de entradas y el día del partido, lo que puede aumentar potencialmente la base de clientes al incluir segmentos del mercado a las que quizá antes no se hubiera atraído.

Un ejemplo de la variedad de opciones de venta de entradas que se ofrecen hoy en día se puede observar en el material promocional publicado por el Paris Saint-Germain (PSG) para su gira por Japón en 2022. Como muestra la figura 2, se ofreció una amplia variedad de opciones para la venta de entradas para el partido del equipo contra el Gamba Osaka, que se jugó en el Panasonic Stadium Suita. Curiosamente, las opciones incluyen también una serie de experiencias, al mismo tiempo que ofrecen innovadoras entradas digitales de *token* no fungible (NFT) con diversas ventajas para atraer aún más a un mercado objetivo no cubierto anteriormente.

Figura 2: Categorías de entradas para el partido del PSG vs. Gamba Osaka

Panasonic Stadium Suita

Ticket	Price / Included Service
VIP Room (Main Stand)	¥1,000,000 Maximum capacity of 19 guests per 1 room w/ meal and free drinks
VIP Room (Back Stand)	¥1,000,000 Maximum capacity of 19 guests per 1 room w/ meal and free drinks
VVIP Seating (Center Main Stand)	¥100,000 Lounge (seated) w/ meal and free drinks
VIP Seating (Main Stand)	¥70,000 Lounge (seated) w/ meal and free drinks
Lounge Seating (Back Stand)	¥50,000 Lounge (seated) w/ meal and free drinks
Field Seating	¥50,000
Category 1	¥28,000
Category 2	¥23,000
Category 3	¥20,000
Category 4	¥12,000 <small>Elementary, middle, high school students ¥5,000</small>
Category 5	¥10,000
Category 6	¥9,000
Category 7	¥8,000
Wheelchair Seating	¥23,000

NFT Digital Ticket	Price / Included Service
Platinum VVIP Ticket	¥10,000,000 During each match : meals, free drinks, souvenirs included On the day of each match : transportation service from the stadium area & access to the VIP route Platinum special benefits : right to participate in receptions and PSG activities
Gold VVIP Ticket	¥1,000,000 During each match : meals, free drinks, souvenirs included On the day of each match : access to the VIP route Gold special benefits : right to participate in one of the PSG activities

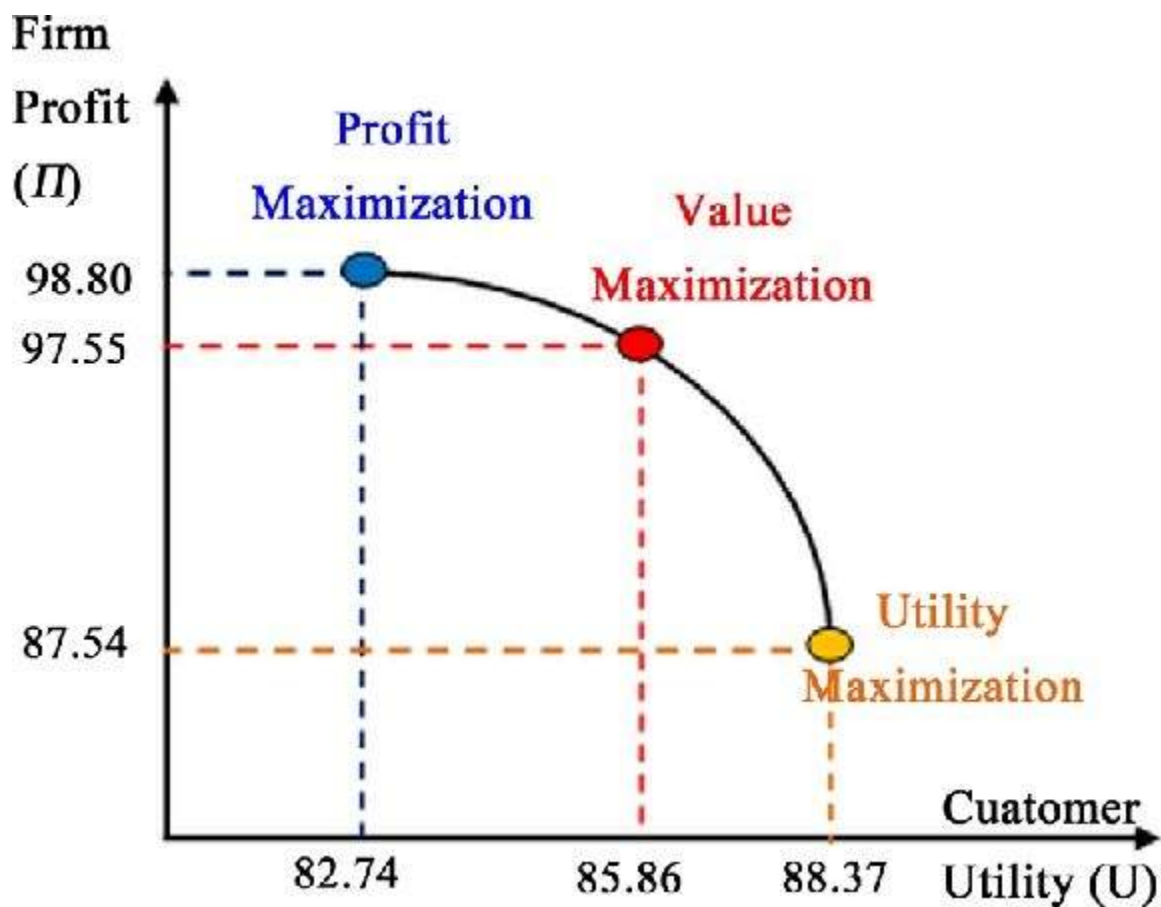
Otra innovación interesante en esta fuente de financiación es el uso de mercados secundarios autorizados, que también pueden permitir la reventa de las entradas (Drayer, 2011). Aunque esta práctica no suele estar permitida, por ejemplo, en las competiciones deportivas europeas, es muy común en los deportes norteamericanos. Por ejemplo, en las Grandes Ligas de Béisbol y en la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) hemos visto el uso de proveedores de servicios autorizados, con el fin de permitir que los titulares de abonos de temporada que no necesiten su entrada para un partido en particular puedan revenderla mediante un mercado secundario autorizado, lo que permite que alguien que no hubiese tenido acceso para ese partido en particular pueda adquirirla.

Al observar todo lo anterior, es interesante ver la variedad de entradas y los métodos innovadores que se están explorando con el objetivo de aumentar potencialmente la venta de entradas y los ingresos del día del partido, y así reactivar esta fuente de financiación que, se podría decir, es menos dinámica o de crecimiento más lento.

En esta instancia, es interesante entender, desde un punto de vista financiero, que el debate en torno a los precios de las entradas deportivas es continuo y relativamente largo. Este debate se basa en una simple verdad financiera: la elección que hay que hacer es entre

la utilidad y la maximización del beneficio. Entonces, centrémonos en la economía tradicional para tener una mejor comprensión. Para ilustrar mejor el análisis, usaremos la figura 3.

Figura 3: Maximización del beneficio vs. maximización de la utilidad



Fuente: Trinh, 2019, p. 1931.

Como muestra la figura anterior, si colocamos el precio y la cantidad en dos ejes diferentes (en este caso, el beneficio de la empresa y la utilidad del cliente), podemos identificar fácilmente la cantidad que se

vendería si nos decidiéramos por un precio determinado (Trinh, 2019). Así, en este caso, si elegimos el punto de precio uno (en este caso, el precio 98,80), sabemos que se venderá una cantidad relativamente pequeña (82,74) porque el precio es elevado. Del mismo modo, en el punto de precio tres, se vendería una mayor cantidad (88,37) porque el precio es más bajo (87,54), como también lo es el beneficio para la organización. Lo que esto nos dice es que, a medida que disminuye el precio, aumenta la cantidad de la demanda. Esto se debe a que el precio y la cantidad de la demanda están interrelacionados.

En el caso de la venta de entradas, esto sugeriría que un determinado precio de entrada corresponde a una determinada cantidad de demanda de entradas. De este modo, fijar un precio determinado para una entrada de un partido sugeriría que se puede vender una cantidad específica de entradas. Por lo tanto, si decidimos el precio al que queremos que se venda algo, podemos calcular automáticamente la cantidad de entradas que se venderán. Entonces, podemos ajustar nuestra oferta para que coincida con esas dos características.

En otras palabras, la maximización de la utilidad exigiría que las personas encargadas de vender entradas para un determinado evento deportivo se fijaran en esta curva, en esta línea que une el precio y la cantidad. Podrían entonces determinar la cantidad de entradas que podrían vender en función de la capacidad del establecimiento en el que se realizaría el evento y, por lo tanto, usar la línea que une el precio y la cantidad para calcular la cantidad de

dinero por la que se venderán esas entradas. Esto les permitiría agotar las entradas, ya que se venderían todos los asientos disponibles si el precio fijado para las entradas fuera el adecuado.

La maximización del beneficio sugeriría, por otro lado, que las personas calcularían cuál es la cantidad máxima de dinero que podrían ganar con la venta de la cantidad mínima de entradas, independientemente del número total de entradas que pudiesen vender. Hemos visto en el deporte que a menudo se opta por la maximización del beneficio en lugar de la maximización de la utilidad, y que se sobreestima la cantidad de demanda que generará el precio fijado (Manoli y Antonopoulos, 2022).

Entre los casos en que hemos visto este fenómeno materializado, están las competiciones internacionales, como los Juegos Olímpicos, donde las entradas se suelen vender a precios inadecuados para el mercado, con un cálculo incorrecto de la cantidad de demanda. Por ello, a menudo se publican fotos de estadios vacíos en estos eventos, con críticas sobre por qué no se usa esta sencilla curva que nos permite estimar el precio adecuado para la cantidad adecuada de la demanda.

Una vez que entendimos cómo se generan los ingresos de la venta de entradas y del día del partido, merece la pena analizar cómo se fijan las estrategias de precios de las entradas.

La estrategia más común suele ser el porcentaje arbitrario o un aumento fijo anual, que se basa en el precio que tuvo un evento similar el año anterior. Se trata de una estimación de cuál debería ser el precio, año tras año, el cual suele basarse en datos del mercado o de investigaciones (Howard y Crompton, 2004; Shapiro y Drayer, 2012). En términos simples, a menudo es la alta dirección de un evento u organización deportiva la que puede decidir estimar un precio arbitrario, basado en datos históricos y en su estimación no respaldada, sin pruebas adecuadas que sugieran que representa lo que el mercado está dispuesto a pagar.

Hay otra forma de decidir una estrategia de venta de entradas que se basa en las necesidades de ingresos de la organización que organiza el evento en ese momento. A menudo, esto se decide únicamente en función de datos internos y, por lo tanto, no se usa la investigación de mercado. Estas estrategias se basan en la percepción del mercado por parte de los directivos y en lo que el mercado está dispuesto a pagar. Entonces, a menudo se adopta una estrategia basada en los costos, en la que se calculan los costos de la creación o la organización de un evento y luego ese costo se distribuye entre las entradas que podrían venderse a los aficionados (Howard y Crompton, 2004; Shapiro y Drayer, 2012).

La estrategia de fijación de precios más común hoy en día suele ser la fijación de precios diferenciales o precios de entrada variables. Esta se basa en la ubicación exacta en el estadio para la que se compra la entrada o en la importancia del evento para el que se venden las entradas. En otras palabras, mientras que el evento en el que se venden las entradas es el mismo, la ubicación en la que se encuentra el asiento en el estadio generaría una diferencia en el precio. Del mismo modo, un partido que se considere más importante se cotizará más alto que otro que posiblemente atraiga menos atención debido a la importancia, la capacidad y la posición de los equipos

rivales. Una vez más, estas decisiones suelen tomarse sin una estimación adecuada de la demanda, con frecuencia usando datos históricos cuando la organización que organiza el evento dispone de ellos. Un ejemplo de cómo funcionan los precios diferenciales o variables puede verse en la figura 4, que muestra con un código de colores cómo se vendían las distintas categorías de precios de las entradas para el partido de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) en Múnich.

Figura 4: Categorías de precios de entradas para el partido de la NFL en Múnich



Los abonos de temporada flexibles o los paquetes de entradas forman parte de una estrategia de precios adicional que se usa hoy en día

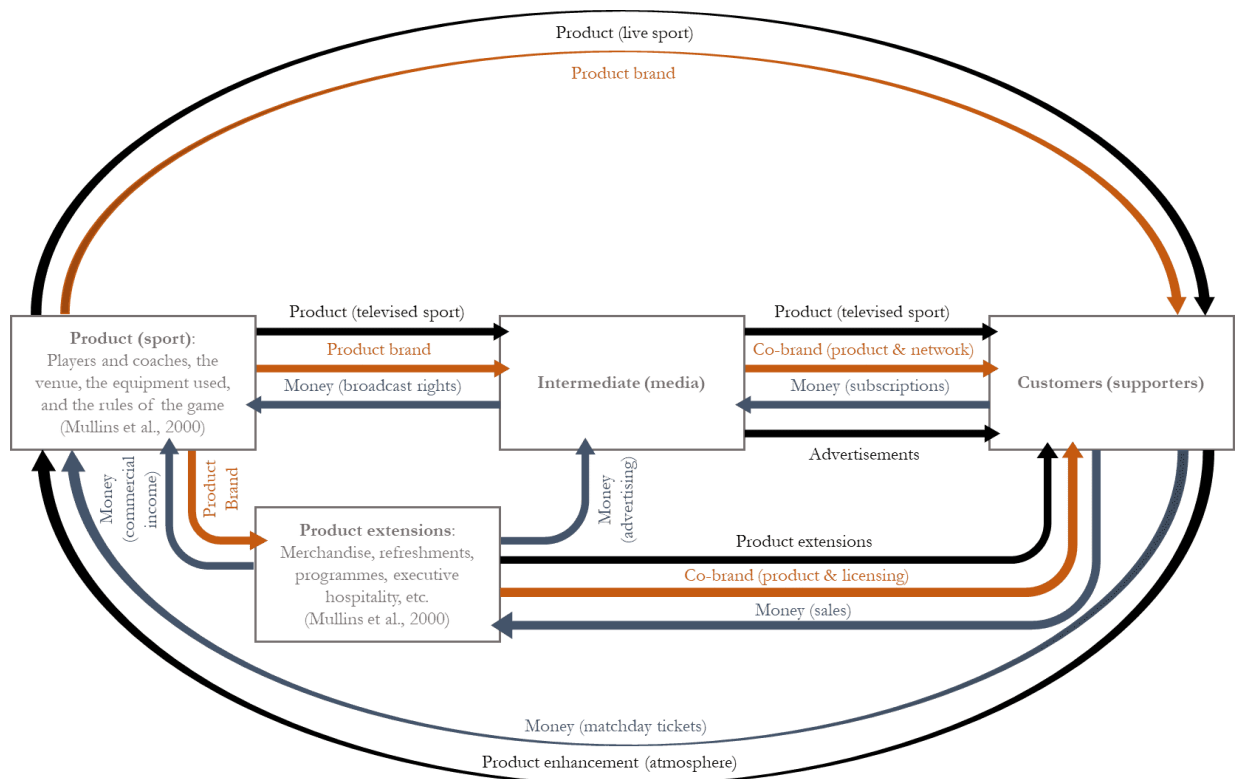
para atraer a personas que, de otro modo, no hubiesen comprado varias entradas para los partidos. Además, el precio dinámico de las entradas es una estrategia que hemos visto emplearse en las ligas norteamericanas, pero que no ha tenido tanto éxito en el mercado europeo. El precio dinámico de las entradas se basa en un algoritmo complejo que calcula diferentes variables, como la posición de un equipo o un jugador en la clasificación de la liga, los datos estadísticos de los jugadores, el éxito del rival, el tiempo, etc., y usa todos estos datos para calcular un precio diferente en función del día (Shapiro y Drayer, 2012). Dado que estos datos pueden cambiar a diario, el dinamismo en el precio ofrecido puede hacer que haya personas que hayan pagado montos de dinero completamente diferentes y que estén sentadas unas al lado de otras en el mismo evento. Esto quiere decir que el precio final se basa únicamente en la fecha y la hora en que se compran las entradas.

CONTINUAR

Unidad 1.3: Ingresos por derechos de retransmisión

Los ingresos por derechos de retransmisión se refieren a los ingresos que las organizaciones deportivas pueden obtener mediante la venta de los derechos de retransmisión de sus eventos en directo. En las ligas más comercializadas del mundo, como la Liga Premier Inglesa, los derechos de retransmisión representan hoy en día la mayor fuente de financiación de la liga y de los clubes que la componen. La venta de derechos de retransmisión se ha convertido en un sistema muy complejo que sitúa a los medios de comunicación en el centro de este interesante entramado, como podemos ver en la figura 5.

Figura 5: La función de los medios de comunicación en el deporte comercial



Fuente: Manoli y Kenyon, 2018, p. 15.

Por lo tanto, los medios de comunicación han desarrollado una relación simbiótica y compleja con el deporte. Esto se debe a que ya no actúan como un intermediario mediante el cual simplemente se ofrece un producto (en este caso, un deporte en directo) a clientes o seguidores, sino que también la marca del producto se desarrolla en conjunto y, por lo tanto, el producto (el deporte en directo) puede tener una marca compartida. Como resultado, se incorpora la marca de la red que transmite los partidos (Manoli y Kenyon, 2018).

En términos financieros, esto significa que los medios de comunicación pueden ganar grandes cantidades de dinero a través de las

suscripciones pagadas por los clientes, lo que luego les incentiva a comprar los derechos de retransmisión mediante el pago de grandes sumas de dinero a los titulares de los derechos (ligas, organizadores de competiciones o clubes que los tienen). Al mismo tiempo, y a través de esta relación, los medios de comunicación también pueden vender su propio espacio publicitario emitiendo anuncios a los clientes que tienen e incorporando esos anuncios en la retransmisión de eventos deportivos (Manoli y Kenyon, 2018).

Como vemos, los medios de comunicación tienen una función clave al suministrar una gran cantidad de dinero a la industria y, por lo tanto, pueden incluso influir en el producto que se ofrece en directo. Gracias a este poder de negociación, han conseguido, por ejemplo, influir en la hora del día en que se juegan los partidos que se transmiten en directo, para que la máxima cantidad de seguidores sintonice sus canales y vea los eventos.

Hoy en día, los derechos de retransmisión incluyen todos los medios de comunicación tradicionales y digitales, por lo que deberíamos referirnos tanto a las cadenas de televisión tradicionales como a las emisoras de radio, los medios digitales y las redes sociales. No olvidemos que tanto Facebook como Amazon han comprado derechos para retransmitir partidos en directo en los últimos años.

Debemos destacar, también, la forma en que se están vendiendo los derechos de retransmisión. Los derechos pueden venderse de forma

colectiva, por un organizador de ligas o competiciones; de forma directa e individual, por los clubes o titulares de los derechos; o a través de intermediarios, como las agencias de *marketing*. La decisión de cómo venderlos influye en la cantidad de dinero ganada y en el poder de negociación del titular de los derechos. En el caso de las ligas deportivas, por ejemplo, vemos una tendencia cada vez mayor a favorecer la venta colectiva de los derechos, ya que se cree que así aumenta el valor que pueden obtener los titulares de los derechos.

A pesar del desarrollo que hemos visto en los servicios de Internet y los proveedores de contenido por Internet, se sigue creyendo que la venta de derechos de retransmisión es una fuente de ingresos que aumentará y se desarrollará en los próximos años, y su valor es ampliamente reconocido dentro del ecosistema deportivo como una de las fuentes de financiación más importantes para el futuro (Manoli, 2022).

CONTINUAR

Unidad 1.4: Artículos de comercialización deportivos

Los artículos de comercialización deportivos representan una fuente de ingresos relativamente antigua para las organizaciones deportivas. Se trata de la venta de productos de marca que las organizaciones deportivas fabrican y venden con el fin de llevar su marca a los aficionados/consumidores potenciales. Los consumidores que compran estos artículos de comercialización suelen ser aficionados muy comprometidos o aficionados que quieren ser y sentirse parte de un equipo o deportista (Apostolopoulou *et al.*, 2012). Estas personas también suelen asistir a los partidos y consumir lo que la organización deportiva o el deportista producen a través de sus medios de comunicación tradicionales, medios digitales o redes sociales.

Las personas que compran artículos de comercialización también son más propensas a participar en otras actividades del equipo y, por lo tanto, usan los artículos para mostrar a los demás su vinculación con el equipo deportivo o con el deportista. En otras palabras, estas personas usan los artículos de comercialización deportivos con el fin de demostrar a los demás que forman parte de esa organización deportiva o de ese deportista y, por lo tanto, y de establecer posibles

vínculos con otras personas que puedan compartir intereses similares (Kwon *et al.*, 2007). Las personas que compran artículos de comercialización deportivos suelen ser aficionados entusiastas que se identifican más con la marca en cuestión. También tienden a ser compradores en serie, lo que significa que comprarán más de un artículo de comercialización a fin de reforzar su vínculo con la organización deportiva.

Como ya hemos dicho, los ingresos por comercialización comprenden la venta de productos con licencia de logotipos, símbolos o marcas deportivas. Al producir artículos de comercialización, el logotipo y el símbolo de la marca de una organización pueden convertirse en un símbolo de alianza para quienes lo usan y en objeto de acuerdos con empresas no deportivas que pueden resultar beneficiosos tanto para las organizaciones como para las empresas no deportivas involucradas (Kwon *et al.*, 2007).

Cabe señalar que las personas que compran artículos de comercialización no solo lo hacen porque se identifican con la marca, sino también porque tienden a ser sensibles al precio. Esto significa que incluso los aficionados que más se identifican con la organización deportiva o el deportista examinarán el precio antes de decidirse a comprar un artículo de comercialización. De hecho, las investigaciones sugieren que la sensibilidad al precio es mayor en el caso de la comercialización que en el de la venta de entradas, lo que indicaría que los aficionados entusiastas podrían comprar una entrada aunque

el precio sea más elevado (si las organizaciones deportivas siguen una estrategia de maximización del beneficio, como hemos comentado antes en este módulo), mientras que podrían no comprar artículos de comercialización si el precio se percibe igual de elevado (Kwon *et al.*, 2007).

El valor percibido del producto suele ser el motor de las ventas, por lo que las marcas deportivas deben seleccionar socios de calidad para fabricar artículos de comercialización de alta calidad que convencen a los consumidores. También se calcula que las ventas combinadas (la combinación de la venta de una entrada y de artículos de comercialización) pueden contribuir a aumentar ambas fuentes de ingresos (Kwon *et al.*, 2007).

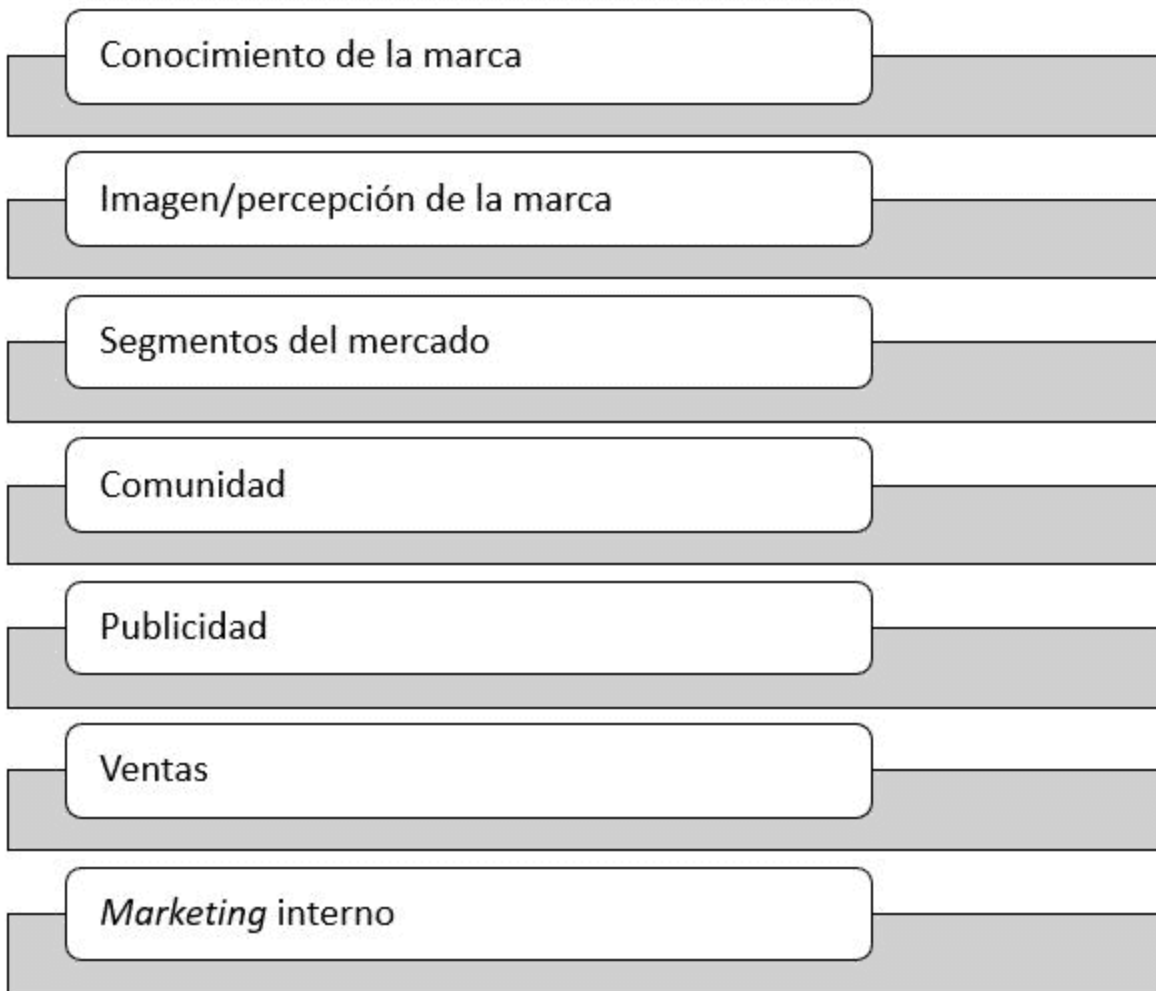
Aunque se están observando algunas innovaciones en el ámbito de los ingresos por artículos de comercialización deportivos, podemos reiterar una vez más que los artículos de comercialización deportivos representan una fuente de ingresos relativamente antigua para las organizaciones deportivas. Por lo tanto, a menudo se argumenta que es una fuente de ingresos que no se puede desarrollar tan rápidamente como otras fuentes más nuevas. En consecuencia, los artículos de comercialización deportivos representan actualmente solo una pequeña parte del total de las fuentes de financiación del deporte.

CONTINUAR

Unidad 1.5: Patrocinio deportivo

El patrocinio deportivo se refiere al acuerdo entre un deportista, un equipo deportivo, un organismo regulador del deporte, una liga deportiva o un evento deportivo, y una empresa no relacionada con el deporte. El acuerdo de patrocinio que firman estas dos partes implica el derecho a usar la marca y los logotipos de la organización deportiva o del deportista en la comunicación oficial de la organización no deportiva, y el uso del logotipo o de la organización no relacionada con el deporte en la firma de la entidad deportiva (Biscaia *et al.*, 2013). Aunque en este acuerdo pueden incluirse otros beneficios, como publicidad complementaria y entradas gratuitas, un acuerdo de patrocinio se basa principalmente en un sencillo intercambio: a menudo, grandes cantidades de dinero para la entidad deportiva a cambio de la colocación de un logotipo y el desarrollo de una asociación entre ambas organizaciones. Esto se debe a que un patrocinio se basa en algunos objetivos simples, como se ilustra en la figura 6.

Figura 6: Los objetivos del patrocinio



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, las organizaciones no relacionadas con el deporte invierten a veces importantes sumas de dinero para dar a conocer su marca. El conocimiento de la marca se refiere a la capacidad humana de reconocer una marca; se refiere únicamente a la capacidad de reconocerla, sin implicar ninguna asociación positiva ni negativa. Al establecer un patrocinio con una organización deportiva o un deportista y añadir así el logotipo de una empresa no relacionada con

el deporte en los uniformes correspondientes, la organización puede dar a conocer su marca a las personas que siguen al deportista, a la organización, a la liga, al evento o al torneo patrocinados (Biscaia *et al.*, 2013).

El segundo objetivo es la imagen de la marca o la percepción de la marca; se centra más en el desarrollo de sentimientos o percepciones positivas hacia la organización no relacionada con el deporte. En términos simples, al colocar la marca de una organización junto a la marca de un deportista, una organización o un evento deportivo favoritos, una organización no relacionada con el deporte pretende convencer a los aficionados del deportista, del evento o de la organización de que también la apoyen. De este modo, las asociaciones positivas que los aficionados tienen con su deportista, organización o evento favoritos pueden transferirse a esta organización no relacionada con el deporte (Biscaia *et al.*, 2013).

El tercer objetivo consiste en la capacidad de atraer a segmentos del mercado específicos que podrían ser más difíciles de alcanzar. Mediante un estudio de mercado adecuado, las organizaciones pueden identificar a los deportistas, eventos deportivos u organizaciones deportivas que atraen a segmentos del mercado particulares, que consideran sus mejores clientes potenciales. Por lo tanto, al adoptar una estrategia de patrocinio muy específica y dirigida, pueden optar por asociarse a un deportista, un evento o una organización deportivos que atraigan mejor a ese segmento del

mercado particular y, en consecuencia, dirigirse directamente a él (Amis *et al.*, 1999).

El cuarto objetivo se refiere a la creación de un espíritu de comunidad. En este caso, el objetivo es posicionar a una organización no relacionada con el deporte como un ciudadano preocupado e interesado que intenta devolver algo a la comunidad patrocinando al club deportivo local, a un deportista local o a un evento deportivo. De este modo, esta organización no relacionada con el deporte puede usar el patrocinio deportivo para crear la idea de que se preocupa por el deporte en la comunidad local. Así, el patrocinio puede demostrar la conciencia que una organización tiene en lo que se refiere a los problemas locales, y también puede ayudar a influir en los clientes potenciales y en los organismos sociales y políticos locales respecto a sus posibles intenciones benéficas (Meenaghan, 1991).

El quinto objetivo es simple: publicidad. En un mundo en el que hay un bombardeo de mensajes diario, se cree que las personas han desarrollado filtros para bloquear los mensajes que no perciben como relevantes. Los expertos en *marketing* hablan de la era del permiso. Esto se debe a que, como consumidores, hemos desarrollado filtros para ignorar los mensajes que vemos como anuncios. Al desarrollar una asociación de patrocinio, las organizaciones no relacionadas con el deporte pueden crear vínculos con entidades deportivas y evitar así estos filtros para que sus mensajes sean escuchados. Al fin y al cabo, nosotros, como consumidores, podemos elegir cambiar de canal

cuando pasan los anuncios, pero elegiremos ver un evento deportivo en directo atentamente cuando los jugadores estén jugando y, por lo tanto, estaremos expuestos a la marca que llevan en su camiseta y a la publicidad periférica alrededor del campo de juego del partido. El patrocinio como publicidad puede, entonces, conseguir grandes resultados en cuanto a la capacidad de exposición de la marca y permitir así a una organización no relacionada con el deporte promocionarse a través de una vía publicitaria innovadora y alternativa (Meenaghan, 1991).

El sexto objetivo es más pragmático para las organizaciones no relacionadas con el deporte: el patrocinio deportivo puede ayudarles a aumentar sus ventas. Cuando se firma un acuerdo de patrocinio con una organización deportiva, con un deportista o con un evento específicos, a menudo se establece en el contrato que se garantizará la venta exclusiva de los productos de la organización no relacionada con el deporte, especialmente en torno a un evento específico, o en las instalaciones de una organización deportiva (Meenaghan, 1991).

Tomemos el ejemplo de Coca-Cola y sus refrescos, y cómo se promocionan exclusivamente en los Juegos Olímpicos y en torno a ellos. La gran cantidad de personas que asiste a los eventos en directo durante los Juegos Olímpicos, rodeadas de refrescos de Coca-Cola, contribuye a un aumento exponencial en las ventas de sus bebidas.

El séptimo objetivo del patrocinio es el *marketing* interno. Investigaciones sugieren que es posible lograr un efecto interno en el que las personas que trabajan en una organización no relacionada con el deporte que patrocina el deporte pueden experimentar sentimientos positivos hacia su empleador, basados en el hecho de que un deportista, organización deportiva o evento han recibido su ayuda (Walraven *et al.*, 2012). En términos simples, las personas pueden sentirse motivadas a trabajar para un empleador que participa en el patrocinio deportivo y, a título personal, pueden sentirse más importantes o especiales en sus tareas cotidianas. Tanto es así que el patrocinio se ha usado como medio para desarrollar el espíritu de equipo y crear una cultura organizativa en organizaciones no relacionadas con el deporte.

Todos los objetivos mencionados han sido considerados la fuerza impulsora mediante la cual el patrocinio ha alcanzado su estatus actual como principal fuente de ingresos de las organizaciones deportivas. Mientras que, como decíamos anteriormente, los derechos de retransmisión se consideran la mayor fuente de ingresos en muy pocas ligas altamente comercializadas, el patrocinio deportivo sigue siendo, al día de hoy, la mayor fuente de financiación del deporte comercial en todo el mundo.

CONTINUAR

Unidad 1.6: Extensiones de marca y asociaciones de licencias

Las extensiones de marca y las asociaciones de licencias se refieren a la tendencia de capitalizar la marca de una organización o de un deportista en nuevos proyectos empresariales. Simplificado, este fenómeno consiste en la capacidad de generar ingresos a través de la venta de productos no relacionados con el deporte, que, sin embargo, llevan la marca de un deportista o de una organización deportiva (Shank y Lyberger, 2014). De este modo, una organización deportiva determinada puede ofrecer servicios y productos usando la marca de la organización, aunque las ofertas no estén relacionadas directamente con aquello en lo que se centra principalmente la organización: en este caso, el deporte.

Esto es posible gracias al uso de licencias. En otras palabras, la concesión de licencias se refiere al acuerdo para usar el logotipo o el nombre de un deporte a cambio de regalías continuas y, a veces, de un pago por adelantado. La concesión de licencias es una estrategia de marca mediante la cual una marca deportiva fuerte puede atraer acuerdos de concesión de licencias rentables, que pueden aumentar

potencialmente su valor de marca si los productos y servicios producidos son de alta calidad, aunque no estén directamente relacionados con el deporte (Shank y Lyberger, 2014).

Los deportes norteamericanos han logrado acuerdos de licencia excepcionales. En la Liga Nacional de Fútbol Americano, observamos actualmente que se han firmado 175 licencias para fabricar un total de 2500 productos que incluyen indumentaria, artículos deportivos, muebles para el hogar, útiles escolares, productos electrónicos, juegos, juguetes y muchos más. La concesión de licencias es una fuente de ingresos en desarrollo en el deporte y la usan, principalmente, las ligas deportivas muy comercializadas y los deportistas que han extendido su marca, y fabrican productos y servicios que no están directamente relacionados con su deporte.

CONTINUAR

Unidad 1.7: Mercados financieros

Los mercados financieros constituyen una interesante fuente de ingresos para las organizaciones deportivas, que han pasado por diferentes fases de desarrollo. A principios de los años noventa, hubo un interés por la introducción de las organizaciones deportivas en los mercados financieros, tendencia que terminó de forma brusca aproximadamente en el año 2000. Sin embargo, 20 años después, observamos que cada vez son más las organizaciones deportivas que acuden de nuevo a los mercados financieros para obtener capital.

Las ofertas públicas iniciales (IPO) se usan para introducir las acciones de las organizaciones en los mercados financieros o en las bolsas de valores. En función del valor de las acciones, que lo estiman las personas que participan en el mercado, se compran acciones que pueden ofrecer importantes ingresos a las organizaciones (Dziawgo, 2020).

Un intento menos arriesgado, que ya han experimentado algunas organizaciones deportivas de Norteamérica y Europa, es también la venta de bonos corporativos. Los bonos corporativos son similares a los

préstamos y, por lo tanto, las organizaciones pueden usarlos para obtener capital. Las personas pueden comprar estos bonos y ayudar a reunir este capital para las organizaciones deportivas, que luego reembolsarán gradualmente a los prestamistas.

En los últimos tiempos, estos intentos han tenido un éxito considerable, aunque debemos tener en cuenta que esto no siempre ha sido así. Una vez más, organizaciones deportivas muy comercializadas han recurrido a esta fuente de financiación.

CONTINUAR

Unidad 1.8: Gobiernos internacionales e inversores multimillonarios

La última fuente de ingresos del deporte comercial de la que hay que hablar es la de los gobiernos nacionales e internacionales, así como la afluencia de ingresos aportados al deporte por inversores multimillonarios. Esta fuente de ingresos relativamente nueva no se refiere al apoyo del gobierno tradicional que las organizaciones deportivas han recibido históricamente. Por el contrario, nos referimos a la afluencia de importantes cantidades de dinero aportadas al deporte por multimillonarios internacionales o gobiernos nacionales e internacionales con un excedente de dinero (Sass, 2016).

Además de los famosos ejemplos en el fútbol inglés, como la compra del Manchester City por parte de la familia gobernante de Abu Dabi y la propiedad del Newcastle United por parte de inversores de Arabia Saudita, también pueden verse casos similares en otros deportes más allá del fútbol. Veamos, por ejemplo, el caso del equipo de ciclismo de los Emiratos Árabes Unidos (UAE) (Cycling News, 2017). El equipo de ciclismo se fundó originalmente en Italia, pero se encontró con dificultades para conseguir financiación suficiente para

subsistir. En 2017, el equipo consiguió financiación de los Emiratos Árabes Unidos. En primer lugar, Emirates, la compañía aérea que es propiedad absoluta de la Corporación de Inversiones del Gobierno de Dubái, se convirtió en el patrocinador del equipo. Meses después, el primer banco de Abu Dabi, el mayor banco de los UAE, cuyo 37 % es propiedad del gobierno de los UAE, se convirtió en otro patrocinador, lo que aportó financiación adicional. Esto ayudó a transformar el equipo, que pasó de estar en riesgo de desaparecer a aspirar a estar entre los tres primeros en un plazo de tres años. El equipo de ciclismo de los UAE ganó las dos últimas ediciones del Tour de Francia (es decir, en 2020 y 2021), lo que demuestra la diferencia que la financiación ha supuesto para el equipo y su potencial.

Resumen

En este primer módulo del curso, nos hemos centrado en las fuentes de financiación del deporte comercial. Esto incluye los ingresos por la venta de entradas y el día del partido, aquellos directamente asociados a la organización de un evento deportivo en directo. Luego, analizamos los ingresos generados por la venta de derechos de retransmisión, que incluye tanto los derechos tradicionales como los digitales. También abordamos los ingresos por artículos de comercialización deportivos, seguidos poco después por los ingresos generados por el patrocinio deportivo, posiblemente la mayor fuente de ingresos del deporte comercial.

Avanzamos con el análisis sobre las extensiones de marca y las asociaciones de licencias, una fuente de financiación que se explota más en los deportes muy comerciales. Luego, se analizaron brevemente los mercados financieros, una fuente de financiación relativamente nueva pero interesante, antes de concluir con la implicación de los gobiernos internacionales y los inversores multimillonarios en la financiación del deporte comercial.

CONTINUAR

Referencias

Amis, J., Slack, T. y Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250-272.

Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D. Synowka, D., y Clark, J. S. (2012). Consumption and meanings of team licensed merchandise. *International Journal of Sport Management & Marketing*, 12(1), 93–110.

Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. y Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27, 288-302.

Cycling News. (2017). UAE Team Emirates brings on new sponsor ahead of Tour de France. *Cycling News*. https://www.cyclingnews.com/news/uae-team-emirates-brings-on-new-sponsor-ahead-of-tour-de-france/#disqus_thread.

Drayer, J. (2011). Making a case for the integration of the primary and secondary ticket markets for professional team sports in the United

States. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(3).

Dziawgo, L. (2020). The use of financial market instruments in supporting professional sports in Poland. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(5), 2899-2904.

Howard, D. R. y Crompton, J. L. (2004). Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales. *Managing Leisure*, 9(2), 87-95.

Kwon, H. H., Trail, G. y James, J. D. (2007). The mediating role of perceived value: Team identification and purchase intention of team-licensed apparel. *Journal of Sport Management*, 21(4), 540-554

Manoli, A. E. y Kenyon, J. A. (2018). Football and Marketing. **Chadwick, S. M., Widdop, P., Parnell, D., y Anagnostopoulos, C.** (eds). *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.

Manoli, A. E. (2022). COVID-19 and the solidification of media's power in football. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 67-71.

Manoli, A. E. y Antonopoulos, G. A. (2022). Match-fix or perish. Match-fixing as a commercial solution. **Constandt, B. y Manoli, A. E.** *Understanding Match-Fixing in Sport: Theory and Practice*. Routledge.

Meenaghan, T. (1991). Sponsorship-legitimising the medium. *European Journal of Marketing*, 25(11), 5-10.

NFL. (2022). NFL Munich Game 2022. Allianz Arena – Home of FC Bayern Munich.
<https://static.www.nfl.com/image/upload/league/mj0brzmvudmjywve9br7.jpg>.

Paris Saint-Germain. (2022). *Japan Tour 2022*. <https://psg-japan-tour.com/en/ticket/qQN3QQuJ6Z7Y407KagjF/>.

Sass, M. (2016). Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148-158.

Shank, M. D. y Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.

Shapiro, S. L. y Drayer, J. (2012). A new age of demand-based pricing: An examination of dynamic ticket pricing and secondary market prices in Major League Baseball. *Journal of Sport Management*, 26(6), 532-546.

Trinh, T. H. (2019). Value concept and economic surplus: A suggested reformulation. *Theoretical Economics Letters*, 9(6), 1920-1937.

Walraven, M., Koning, R. H. y van Bottenburg, M. (2012). The effects of sports sponsorship: A review and research agenda. *The Marketing Review*, 12(1), 17-38.

CONTINUAR