



Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo final de carrera

De propiedad deportiva a plataforma global de entretenimiento: la reconfiguración del modelo de negocio y la estrategia digital de la Fórmula 1 bajo la gestión de Liberty Media (2017–2023)

Alumno: Juan Ignacio Gálvez

ID: 18-4766

Carrera: Licenciatura en Comercialización (305)

E-mail: juani.galvez@comunidad.ub.edu.ar

Turno: Noche

Tutor: Gustavo Vivas Marquez

Índice

Abstract	4
Introducción	4
Metodología.....	7
Marco Teórico	9
Capítulo 1: Transformación del modelo de negocio	12
1.1 La llegada de Liberty Media.....	13
1.2 El uso de datos e información para comprender al fan global	15
1.3 F1 TV y la monetización directa al consumidor	17
1.4 El calendario como vía de expansión internacional	19
1.5 Cambios económicos y equilibrio competitivo del negocio	22
1.6 Evolución de las fuentes de ingresos comerciales	25
Capítulo 2: Transformación de la marca y la estrategia digital.....	27
2.1 Identidad visual	28
2.2 De una categoría más cerrada a una marca más digital, social y audiovisual..	30
2.3 Redes sociales y apertura del ecosistema de contenidos	32
2.4 Drive to Survive y la expansión narrativa	34
2.5 Esports y ampliación del ecosistema digital	35
2.6 Transformación del producto deportivo y del espectáculo	37
2.7 Cambios culturales	39
Capítulo 3: Resultados de la transformación.....	41
3.1 Evolución de las audiencias.....	42
3.2 Asistencia a Grandes Premios.....	43
3.3 Evolución de los ingresos y rentabilidad.....	45
3.4 Valor de marca.....	46
Conclusión	47

Bibliografía	50
---------------------------	-----------

Abstract

La Fórmula 1 atraviesa entre 2017 y 2023 una transformación que excede la actualización tecnológica o comercial del modelo heredado. Tras la adquisición por parte de Liberty Media en enero de 2017, la categoría reconfigura su modelo de negocio, su estrategia digital y su posicionamiento de marca, en un contexto donde la competencia por la atención del consumidor ya no es solo contra otros deportes sino contra el ecosistema completo del entretenimiento global.

Este trabajo investiga cómo y por qué se produce esa reconfiguración, y qué consecuencias genera sobre el posicionamiento competitivo de la categoría a nivel global. La hipótesis central sostiene que lo ocurrido bajo Liberty Media no constituye una modernización incremental, sino una reconversión estructural: la Fórmula 1 deja de operar como propiedad deportiva intermediada, sostenida por contratos con cadenas de televisión, promotores y patrocinadores tradicionales, y pasa a funcionar como plataforma global de entretenimiento, con ingresos diversificados, relación directa con el consumidor y una marca consolidada como activo cultural.

La investigación adopta un enfoque descriptivo-analítico de base cualitativa con apoyo cuantitativo, articulado sobre cinco ejes teóricos: modelo de negocio y propuesta de valor (Kotler y Keller), estrategia y ventaja competitiva (Porter), posicionamiento de marca (Kotler y Keller), comportamiento del consumidor (Schiffman y Lazar Kanuk) y la naturaleza del producto deportivo y el equilibrio competitivo (Mullin, Hardy y Sutton). La base empírica se construye a partir de reportes financieros de Liberty Media, encuestas globales de fans y prensa especializada.

Los resultados confirman la hipótesis. Los ingresos crecen 80,6%, la rentabilidad operativa 94%, los seguidores en redes sociales 492% y la valuación de la propiedad pasa de 8.000 a más de 17.000 millones de dólares. El trabajo propone, como aporte analítico, un esquema de cuatro ejes interdependientes que explican la reconversión: desintermediación, apertura del ecosistema de marca, expansión narrativa y regulación del producto deportivo.

Introducción

La Fórmula 1 (F1), tradicionalmente reconocida como la máxima categoría del automovilismo mundial, es desde hace décadas un referente deportivo, comercial, mediático y tecnológico. Su desarrollo histórico la posiciona como una competencia de alcance global, con fuerte capacidad de atracción para audiencias, patrocinadores y medios de comunicación. Sin

embargo, la evolución del consumo de contenidos, el avance de las tecnologías digitales y los cambios en los hábitos de la audiencia global plantean nuevos desafíos para su sostenibilidad y crecimiento.

En este contexto, en 2017 el grupo estadounidense Liberty Media adquiere la propiedad de la Fórmula 1 con el objetivo de impulsar una transformación integral de la categoría. Esa gestión interviene sobre la lógica del negocio, la estrategia digital, la construcción de marca y la configuración misma del producto, con la ambición de poner a la Fórmula 1 a tono con las exigencias del siglo XXI.

Previo a 2017, la Fórmula 1 enfrenta una serie de dificultades estructurales que amenazan su futuro como espectáculo deportivo internacional. Entre ellas se destacan la pérdida progresiva de audiencia joven, la dependencia casi exclusiva de contratos de televisión tradicionales, la limitada expansión a nuevos mercados y la escasa presencia digital. Además, el modelo de gestión vigente, centrado principalmente en maximizar los beneficios inmediatos a través de acuerdos comerciales tradicionales, resulta cada vez menos eficiente en un mundo donde el acceso instantáneo a contenidos redefine las reglas de consumo masivo. En este marco, surge la necesidad de analizar de qué manera Liberty Media reconfigura las estrategias de la Fórmula 1 para revertir esta situación, adaptándola a los nuevos patrones de comportamiento del público y expandiendo su alcance global mediante plataformas digitales y estrategias comerciales.

La pregunta general que orienta esta investigación es: ¿Cómo y por qué la gestión de Liberty Media reconfigura el modelo de negocio y la estrategia digital de la Fórmula 1 entre 2017 y 2023, y qué consecuencias produce esa reconfiguración sobre su posicionamiento competitivo a nivel global? El objetivo general de este trabajo consiste en explicar las transformaciones que introduce la gestión de Liberty Media sobre el modelo de negocio y la estrategia digital de la Fórmula 1 entre 2017 y 2023, e interpretar cómo esas transformaciones redefinen su posicionamiento competitivo en el mercado global del deporte y el entretenimiento.

La hipótesis central de este trabajo sostiene que la gestión de Liberty Media entre 2017 y 2023 constituye una reconversión estructural de la Fórmula 1. La categoría deja de funcionar como propiedad deportiva comercialmente cerrada, sostenida por contratos con cadenas de televisión, promotores y patrocinadores tradicionales, y pasa a funcionar como plataforma global de entretenimiento con ingresos diversificados, relación directa con el consumidor y una marca consolidada que excede al nicho deportivo. Ese pasaje es una redefinición del modelo que hereda Liberty Media. El trabajo lo demuestra a través del análisis integrado de tres dimensiones: la reconfiguración del modelo de negocio, la transformación de la estrategia digital y de marca, y los resultados medibles de ambas transformaciones al cierre del período.

Para responder a la pregunta general, se plantean las siguientes preguntas secundarias, junto con sus respectivos objetivos específicos:

- ¿De qué manera la gestión de Liberty Media reconfigura el modelo de negocio de la Fórmula 1, y cómo esa reconfiguración modifica la lógica de captura de valor que sostiene a la categoría en la etapa previa?

Objetivo específico: Explicar la reconfiguración del modelo de negocio de la Fórmula 1 bajo la gestión de Liberty Media, identificando cómo la diversificación de fuentes de ingresos, la desintermediación del canal audiovisual mediante F1 TV, la expansión selectiva del calendario y la regulación del equilibrio competitivo alteran la lógica de captura de valor de la categoría.

- ¿Cómo transforma Liberty Media la estrategia digital y la construcción de marca de la Fórmula 1, y por qué esa transformación resulta condición necesaria para ampliar su base de audiencias y su relevancia cultural?

Objetivo específico: Interpretar la transformación de la estrategia digital y de marca de la Fórmula 1 como un proceso de apertura estructural del ecosistema de contenidos, evaluando el rol de las plataformas propias, las redes sociales, las producciones narrativas de terceros y los nuevos formatos del producto deportivo en la construcción de un modelo de entretenimiento multiplataforma.

- ¿Qué evidencia cuantitativa y cualitativa permite sostener que las transformaciones impulsadas por Liberty Media se traducen en un reposicionamiento competitivo efectivo de la Fórmula 1 a nivel global?

Objetivo específico: Evaluar los resultados de la doble transformación (comercial y digital) en términos de audiencias, asistencia presencial, evolución de ingresos y consolidación del valor de marca a nivel global, estableciendo la relación entre las decisiones estratégicas analizadas en los capítulos 1 y 2 y los indicadores de desempeño registrados al cierre del período analizado.

El trabajo se organiza en tres capítulos. El Capítulo 1 explica la transformación del modelo de negocio de la Fórmula 1 bajo la gestión de Liberty Media, con especial atención a los cuatro ejes que reconfiguran el modelo: el uso de datos para comprender al fan global, el desarrollo de F1 TV como canal directo al consumidor, la expansión selectiva del calendario hacia mercados estratégicos y la introducción del límite presupuestario como mecanismo de equilibrio competitivo. El Capítulo 2 interpreta la redefinición de la marca y la estrategia digital de la Fórmula 1, considerando el rebranding, la expansión de contenidos y plataformas, la apertura comunicacional, la incorporación de nuevos formatos de entretenimiento y los cambios simbólicos y culturales

impulsados durante el período. El Capítulo 3 evalúa los principales resultados de estas transformaciones, a partir del análisis de la evolución de las audiencias, la asistencia presencial a los Grandes Premios, la evolución de los ingresos y la rentabilidad, y la consolidación del valor de marca. Finalmente, la Conclusión retoma los puntos clave del trabajo para responder la pregunta general de investigación, confirmar o ajustar la hipótesis planteada, y presentar un balance del impacto de la gestión de Liberty Media sobre la Fórmula 1 entre 2017 y 2023.

Metodología

La investigación adopta un enfoque descriptivo-analítico, con base cualitativa y apoyo cuantitativo, orientado a explicar e interpretar las transformaciones introducidas por Liberty Media en la Fórmula 1 entre 2017 y 2023. El trabajo busca establecer relaciones entre los cambios ocurridos durante ese período y evaluar sus consecuencias sobre el modelo de negocio, la estrategia digital y el posicionamiento competitivo de la categoría.

Para ordenar el análisis, el trabajo organiza la evidencia en torno a tres variables principales, cada una asociada a un capítulo. La primera es la transformación del modelo de negocio, observada a partir de la composición y diversificación de las fuentes de ingresos, la adopción de canales directos al consumidor, la expansión del calendario internacional y la introducción de mecanismos como el límite presupuestario. La segunda es la transformación de la estrategia digital y de marca, observada a partir del rediseño de la identidad visual, la evolución de la presencia en redes sociales, la producción de contenidos audiovisuales propios y de terceros, el desarrollo de nuevos formatos como esports y la incorporación de cambios culturales y de sostenibilidad. La tercera son los resultados de esa doble transformación, observados a partir de la evolución de las audiencias televisivas y digitales, la asistencia a los Grandes Premios, la variación de los ingresos y la consolidación del valor de marca a nivel global.

Cada variable se mide con indicadores concretos extraídos de esas fuentes. La transformación del modelo de negocio se determina sobre todo en la composición porcentual de las fuentes de ingreso año contra año, en la cantidad de fechas del calendario y en el nivel del límite presupuestario fijado desde 2021. Estos datos muestran cuánto crece el negocio y, sobre todo, cómo cambia su estructura. Para la transformación digital y de marca, los indicadores son la cantidad de seguidores en redes sociales, la cantidad de territorios donde funciona F1 TV y el desempeño de Drive to Survive medido por su entrada en los rankings de Netflix. La tercera variable, los resultados, se apoya en las cifras más duras del trabajo: audiencia televisiva

acumulada, asistencia total a los Grandes Premios, ingresos totales, OIBDA como medida de rentabilidad operativa y la valuación de la propiedad al cierre del período. La elección de estos indicadores responde a un criterio práctico, ya que son los que las fuentes permiten seguir de manera comparable a lo largo de todo el período, lo que vuelve posible contrastar el punto de partida de 2017 con el cierre de 2023.

Para dimensionar la magnitud de ese crecimiento, los resultados financieros se contrastan con la evolución de dos propiedades deportivas de primer nivel en el mismo período, la NBA en Estados Unidos y la Premier League en Europa, tomadas como parámetro de referencia del ritmo de crecimiento de la industria. El criterio de selección es que ambas son ligas globales, con datos públicos comparables y reconocidas por su desarrollo comercial y digital, lo que permite distinguir cuánto del crecimiento de la Fórmula 1 responde al arrastre general del sector y cuánto a su propia reconversión.

La base empírica del trabajo se construye a partir de fuentes secundarias, elegidas porque son representativas, están disponibles y permiten contrastar la información y ofrecer una visión más completa. La fuente principal son los reportes financieros anuales y trimestrales de Liberty Media Corporation, que ofrecen información oficial, auditada y comparable año contra año sobre ingresos, audiencias y asistencia, además de descripciones cualitativas de la estrategia de la compañía. A esta base se suman los informes oficiales de Fórmula One Group, las encuestas globales de fans realizadas por Motorsport Network y Nielsen Sports en 2017 y 2021, y artículos de prensa especializada en deporte y negocios. La combinación de estas fuentes permite cruzar los datos financieros con los anuncios institucionales y con la cobertura independiente.

La selección temporal 2017–2023 responde a dos criterios. El año 2017 marca el primer ejercicio completo bajo la gestión de Liberty Media y funciona como línea de base natural del análisis. El año 2023 cierra el período porque consolida los principales indicadores de la transformación, como el récord de asistencia global, la estructura diversificada de ingresos y la presencia afianzada en mercados estratégicos, y porque es el último año con reportes financieros completos disponibles al momento de redacción. En cuanto a los alcances del trabajo, al apoyarse exclusivamente en fuentes secundarias, la investigación queda limitada a lo que esas fuentes permiten documentar y contrastar, y deja fuera cuestiones como la perspectiva interna de los equipos o las dinámicas no públicas de negociación comercial entre Liberty Media y sus contrapartes.

Marco Teórico

El análisis de la transformación de la Fórmula 1 bajo la gestión de Liberty Media requiere un conjunto de herramientas conceptuales que permitan explicar tres procesos que ocurren en paralelo: la reconfiguración del modelo de negocio, la transformación de la marca y la estrategia digital, y la consolidación de un nuevo posicionamiento global. Para sostener la hipótesis planteada en la introducción, el trabajo se apoya en cinco ejes conceptuales.

1) Modelo de negocio y propuesta de valor:

El modelo de negocio de una organización describe la forma en que esta crea valor, lo entrega a sus públicos y obtiene ingresos a cambio. Kotler y Keller (2012) sostienen que toda empresa construye su oferta sobre una propuesta de valor, es decir, un conjunto de beneficios que la organización promete entregar a un segmento determinado de clientes. Cuando cambian los hábitos de consumo, las tecnologías disponibles o las expectativas del mercado, la propuesta de valor necesita ser revisada. Se recurre a Kotler y Keller porque el caso F1 no es un problema de marketing táctico sino de redefinición de qué vende la categoría y a quién, y ese nivel de análisis es el que estos autores ofrecen al separar la propuesta de valor del conjunto de operaciones que la sostienen.

En el caso de una entidad deportiva global como la Fórmula 1, la creación de valor no depende únicamente de la competencia en pista. También incluye la venta de derechos audiovisuales, la organización de eventos, los acuerdos de patrocinio, las licencias y las nuevas vías de comercialización digital. Por lo tanto, cuando una categoría deportiva modifica la forma en que captura valor, cambia toda la estructura comercial que la sostiene. Este marco resulta útil para comparar la Fórmula 1 previa a 2017 con la que se consolida al cierre de 2023, y para identificar si el cambio corresponde a una optimización dentro del mismo modelo o a una transición hacia un modelo de naturaleza distinta.

2) Estrategia competitiva y ventaja competitiva

Michael Porter (2015) plantea que la ventaja competitiva de una organización se construye a partir de la forma en que esta configura sus actividades para entregar valor al cliente. Para entender este proceso, el autor propone la cadena de valor como una herramienta que permite ver cómo cada actividad, desde la operación principal hasta el soporte técnico, aporta a esa competitividad. Bajo esta mirada, el éxito no depende solo de ganarle a los competidores directos, sino de cómo la organización se posiciona frente a las presiones de los proveedores, las exigencias de los clientes y la amenaza de nuevos competidores o productos que puedan reemplazarla. La elección de Porter responde a que las dos decisiones más representativas del

giro de Liberty Media, F1 TV y la operación directa de Las Vegas, son movimientos sobre la cadena de valor, y la mejor forma de analizarlos es con la herramienta que construye el propio autor.

Este marco resulta útil para leer la transformación de la Fórmula 1 bajo Liberty Media por dos razones. Primero, permite interpretar el cambio en la propuesta competitiva de la categoría: durante la etapa previa a 2017, la Fórmula 1 opera bajo una diferenciación enfocada, orientada a un público tradicional y acomodado, mientras que bajo Liberty Media migra hacia una diferenciación de alcance amplio, que sostiene el prestigio histórico pero busca incorporar nuevos segmentos de consumidores. Segundo, permite leer decisiones como el lanzamiento de F1 TV, la operación directa del Gran Premio de Las Vegas o el desarrollo de plataformas digitales propias como movimientos de integración dentro de la cadena de valor, en los que la categoría asume actividades que antes delegaba en terceros.

A esto se suma que la Fórmula 1 no compite únicamente con otras entidades deportivas, sino también con una oferta mucho más amplia de entretenimiento que incluye plataformas de streaming, videojuegos, contenidos en redes sociales y todo tipo de productos digitales que disputan el tiempo y la atención del consumidor. Este marco competitivo ampliado explica por qué la categoría necesita repensar su ventaja competitiva más allá de los atributos deportivos tradicionales.

3) Posicionamiento y construcción de marca

El concepto de posicionamiento ocupa un lugar central en la transformación que impulsa Liberty Media. Kotler y Keller (2012) definen el posicionamiento como el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo, y afirman que una marca fuerte combina atributos funcionales con valores emocionales y culturales que refuerzan el vínculo con el consumidor. En este punto, las ideas de Kotler y Keller vuelven a ser relevantes ya que el rebranding de 2018, la alianza con Netflix y la agenda de sostenibilidad responden a una estrategia de reposicionamiento integral, y es justamente el concepto de estos autores el que nos permite entenderlas como parte de un mismo movimiento.

Esta perspectiva resulta clave para leer decisiones como el rediseño del logo en 2018, la apertura comunicacional hacia redes sociales, la asociación con Netflix para producir Drive to Survive y la incorporación de una agenda de sostenibilidad. Ninguna de estas decisiones responde solo a cuestiones estéticas o técnicas, todas forman parte de un proceso de reposicionamiento orientado a que la Fórmula 1 ocupe un nuevo lugar en la mente de sus públicos, alineado con las expectativas del consumidor contemporáneo.

Lo que articula todas esas decisiones es una misma lógica de canal, que Kotler y Keller llaman omnicanalidad. Esta es la coordinación de múltiples puntos de contacto, físicos y digitales, en una experiencia consistente, donde cada canal refuerza a los demás. La diferencia con una simple presencia multicanal está en la integración, ya que no alcanza con estar en muchas plataformas. Lo que define al modelo es que la propuesta de valor se sostiene igual en todas ellas y que el consumidor puede moverse de una a otra sin percibir un cambio. En la Fórmula 1 que construye Liberty Media esa lógica se vuelve estructural, porque la categoría deja de pensar cada plataforma como un espacio separado y empieza a administrarlas como piezas de un mismo recorrido de consumo.

4) Comportamiento del consumidor y conocimiento del fan

Uno de los cambios más profundos que introduce Liberty Media es la forma de entender al público. Schiffman y Lazar Kanuk (2010) plantean que el comportamiento del consumidor es el resultado de una combinación de factores culturales, sociales, personales y psicológicos, y que las organizaciones que toman decisiones basadas en datos reales sobre el consumidor logran una ventaja frente a las que operan sobre supuestos o tradiciones heredadas. Schiffman y Lazar Kanuk entran al análisis porque el quiebre entre la gestión Ecclestone y la de Liberty Media es, antes que nada, un quiebre en cómo se entiende al fan: se pasa de una intuición heredada a una segmentación construida sobre datos, y ese desplazamiento es exactamente el terreno de estos autores. Comprender quién consume, cómo consume y por qué consume se vuelve una condición indispensable para definir la estrategia de producto, comunicación y canales.

En el caso de la Fórmula 1, este enfoque permite leer la adopción de herramientas como las encuestas globales de fans, la medición de audiencias digitales y el desarrollo de plataformas propias como F1 TV. Se trata de un cambio en la forma de construir conocimiento sobre el consumidor, que pasa a ocupar un lugar central en la estrategia comercial de la categoría.

5) Producto deportivo y equilibrio competitivo

Por último, el trabajo también exige una herramienta que el marketing general no ofrece, que es una teoría sobre qué vuelve atractivo a un espectáculo deportivo. Esa herramienta proviene de Mullin, Hardy y Sutton (2014), autores de Sport Marketing, obra de referencia en el campo del marketing deportivo. Los tres coinciden en que el producto deportivo es distinto de cualquier otro bien porque su núcleo, el juego mismo, es intangible, inconsistente e impredecible. Sostienen que esa imprevisibilidad del resultado es el principal activo comercial de la categoría, ya que el espectador paga por una experiencia cuyo desenlace nadie puede garantizar de antemano. Esa incertidumbre depende de que los participantes conserven posibilidades razonables de ganar.

Cuando un campeonato se vuelve predecible, el atractivo cae, y con él, el valor de los derechos de transmisión y del patrocinio. Por eso ubican el equilibrio competitivo en el centro de la gestión de cualquier propiedad deportiva.

De esta obra, el trabajo toma específicamente la noción de incertidumbre del resultado como condición del valor comercial, y la aplica para leer la introducción del límite presupuestario en 2021. La medida se interpreta como la protección del atributo central del producto Fórmula 1. Un campeonato donde la brecha de gasto vuelve previsible el resultado pierde, en términos de estos autores, aquello que lo hace vendible. Por esto, el límite presupuestario entra al análisis como una decisión de marketing deportivo.

Los cinco ejes conceptuales se articulan entre sí a lo largo del trabajo. La reconfiguración del modelo de negocio y de la propuesta de valor (Kotler y Keller) se sostiene sobre una nueva lectura del entorno competitivo y una redefinición de la ventaja competitiva de la categoría (Porter), se expresa en un reposicionamiento explícito de la marca hacia nuevos públicos y mercados (Kotler y Keller), y se apoya en un conocimiento del consumidor basado en datos y en segmentación (Schiffman y Lazar Kanuk). A esa trama se suma una mirada sobre la naturaleza específica del bien que la categoría comercializa, ya que ninguna de esas decisiones sostiene su valor si el producto deportivo pierde incertidumbre competitiva (Mullin, Hardy y Sutton). Desde esta articulación, la transformación de la Fórmula 1 bajo Liberty Media se interpreta como un proceso integral, en el que cada decisión estratégica refuerza y da sentido a las demás. Los capítulos siguientes aplican estas miradas al análisis empírico del caso.

Capítulo 1: Transformación del modelo de negocio

El presente capítulo sostiene que la llegada de Liberty Media a la Fórmula 1 constituye una reconfiguración de la estructura comercial que sostiene a la categoría. Durante la etapa previa a 2017, la Fórmula 1 opera bajo una lógica centralizada, apoyada casi exclusivamente en tres fuentes de ingresos tradicionales; promotores de carreras, derechos de televisión y patrocinios globales, y en una relación mediada con sus audiencias a través de terceros. Bajo la gestión de Liberty Media, esa estructura se transforma en un modelo más diversificado, con canales directos al consumidor, mayor capacidad de capturar valor y un marco regulatorio que busca sostener la competitividad deportiva.

Este cambio se articula sobre cuatro puntos que el capítulo analiza en forma sucesiva. El primero es la incorporación de un enfoque basado en datos para comprender al fan global, que

habilita una segmentación más precisa y una estrategia orientada a nuevos públicos. El segundo es el desarrollo de F1 TV como canal propio de monetización directa, que reduce la dependencia de los canales de televisión tradicionales y permite construir una relación comercial sin intermediarios. El tercero es la expansión del calendario hacia mercados de alto valor estratégico, que convierte a cada Gran Premio en una plataforma de posicionamiento internacional de marca. El cuarto es la introducción del límite presupuestario en 2021, que regula el equilibrio competitivo entre equipos y protege el valor deportivo del campeonato como activo comercial.

Este proceso se interpreta como una redefinición simultánea de la propuesta de valor de la categoría y de su ventaja competitiva. La Fórmula 1 deja de sostener su atractivo sobre la escasez y la exclusividad, y pasa a construirlo sobre la diversificación, la relación directa con el consumidor y la capacidad de operar activamente dentro de cada eslabón de su cadena de valor. Los siguientes puntos del capítulo desarrollan cada una de estos movimientos y muestran cómo configuran, entre todos, un modelo de negocio de naturaleza distinta al anterior.

1.1 La Llegada de Liberty Media

La Llegada de Liberty Media a la Fórmula 1 marca un punto de inflexión en la forma de entender el negocio de la categoría. Para dimensionar ese cambio conviene mirar primero el modelo que hereda. Durante décadas, Bernie Ecclestone ocupa el cargo de Director Ejecutivo y máximo responsable comercial. Su conducción es personalista y centralizada, no existen grandes departamentos de marketing ni estructuras corporativas complejas. El esquema de mando es sumamente vertical y las decisiones estratégicas pasan directamente por él, desde los contratos con los países que reciben las carreras hasta los acuerdos con patrocinadores y cadenas de televisión.

Este sistema, basado en la exclusividad y el control, funciona con eficacia entre 1980 y mediados de los 2000. El modelo de negocio es simple pero muy efectivo, y se apoya en tres pilares: los cánones que pagan los circuitos por recibir el evento, los derechos de transmisión que compran las cadenas de televisión y el patrocinio de grandes marcas que buscan prestigio. Desde la perspectiva de las estrategias genéricas de Porter, este esquema se define como una diferenciación enfocada, donde la ventaja competitiva no radica en el alcance masivo sino en la exclusividad dirigida a un nicho de alto poder adquisitivo. En ese contexto, la cadena de valor de la categoría se encuentra fragmentada: la Fórmula 1 se limita a la producción del evento y delega la comercialización y el contacto con el fan en terceros. Esta estructura de intermediación genera una

barrera donde la escasez y la distancia no son fallas operativas sino activos comerciales que preservan el estatus premium del producto.

A finales de los 2000, los hábitos de consumo se desplazan hacia lo digital, las plataformas multiplican las opciones de entretenimiento y la competencia por la atención deja de ser solo contra otros deportes. La Fórmula 1 conserva prestigio, alcance internacional y atractivo para patrocinadores, pero su arquitectura comercial empieza a volverse obsoleta respecto de un mercado donde el éxito ya no se mide solo por la audiencia televisiva de una carrera.

La falta de actualización previa a 2017 responde a dos decisiones concretas. La primera es proteger los contratos millonarios con las cadenas de televisión, que sostienen gran parte del negocio. Desde esa lógica, abrir contenido en canales digitales o redes sociales se interpreta como un riesgo. La segunda es una definición explícita sobre el público objetivo. Ecclestone sostiene públicamente que no tiene sentido invertir recursos en audiencias jóvenes o en redes sociales, porque ese público no compra los productos de lujo que financian la categoría. La exclusividad deja de ser una ventaja estratégica y pasa a operar como un limitante autoimpuesto.

En ese escenario, Liberty Media adquiere la Fórmula 1 en enero de 2017 e introduce una lógica distinta. La categoría deja de ser gestionada como una propiedad deportiva cerrada y pasa a tratarse como un activo con capacidad de crecer en varios frentes a la vez. El negocio deja de apoyarse casi exclusivamente en tres fuentes tradicionales y empieza a pensarse con mayor integración entre contenido, audiencias, marca, tecnología y expansión comercial.

Liberty Media redefine la propuesta de valor, la categoría deja de vender acceso a un producto de élite cerrado y pasa a ofrecer acceso a un ecosistema global de entretenimiento. El segmento objetivo se amplía, los canales se diversifican y la forma de capturar valor se multiplica. Al leer el cambio con las estrategias genéricas de Porter, la F1 pasa de una diferenciación enfocada, sostenida en la exclusividad para un nicho reducido, a una diferenciación de alcance amplio. No abandona la diferenciación, amplía su público, deja de hablarle solo a un segmento acomodado y busca ser percibida como única en todo el sector del entretenimiento, sin resignar el prestigio histórico y sumando valor por la accesibilidad masiva y la innovación digital. En paralelo, Liberty Media empieza a ocupar eslabones de la cadena de valor que antes quedan en manos de terceros, lo que le permite a la empresa capturar el margen que antes queda en manos de intermediarios y reducir el poder de negociación de los canales de distribución externos. Al controlar la distribución audiovisual propia y la operación directa de eventos, Liberty no solo optimiza costos, sino que asegura una experiencia de marca homogénea en cada punto de contacto con el cliente.

La Fórmula 1 que recibe Liberty Media es un negocio rentable atado a un modelo cuya eficacia comercial depende de un mercado que ya no existe. Lo que cambia en 2017 es la arquitectura que usa para capturar valor. Ese giro ordena todas las decisiones que se analizan en los puntos siguientes.

1.2 El uso de datos e información para comprender al fan global

Uno de los cambios más profundos que introduce Liberty Media en la Fórmula 1 es la forma de mirar al público. Durante décadas, la categoría opera con una imagen fija de quién es su fan. Esa imagen responde más a la tradición del negocio y a la intuición de su conducción que a cualquier dato. Con la nueva gestión, la lógica cambia, la Fórmula 1 empieza a medir con herramientas concretas quién la sigue, cómo consume y qué busca. El giro supone pasar de una segmentación construida sobre supuestos a una segmentación construida sobre evidencia, algo que impacta de lleno en la estrategia digital, la oferta comercial y la forma de vender el valor de la categoría a marcas y socios.

Este cambio es consistente con lo que plantean Schiffman y Lazar Kanuk (2010) sobre el comportamiento del consumidor. Los autores sostienen que las decisiones de compra son el resultado de una combinación de factores culturales, sociales, personales y psicológicos, y que las organizaciones que construyen conocimiento sobre esos factores logran ventajas frente a las que operan sobre estereotipos heredados. En términos de Porter, ese conocimiento aumenta directamente la ventaja competitiva, ya que quien conoce mejor a su público toma mejores decisiones sobre producto, canal, precio y comunicación.

La encuesta global de fans de 2017 funciona como la primera prueba clara de esa nueva mirada. El estudio es llevado adelante por Motorsport Network, con análisis de Nielsen Sports, se realiza en 15 idiomas y reúne 148.170 respuestas completas de aficionados de 194 países (Motorsport Network, 2017). Los datos más relevantes de esa encuesta muestran por qué el modelo anterior tiene una mirada desactualizada del público:

- El 26% de los encuestados tiene menos de 25 años y la edad promedio cae por debajo de los 36 años.
- La participación femenina supera el 10%, con más de 14.000 respuestas de mujeres, la cifra más alta registrada hasta entonces.
- La encuesta registra una fuerte suba de participación desde América, unas 37.000 respuestas, frente a 95.000 en Europa y 15.000 en Asia-Pacífico.

- Entre los fans de 16 a 24 años, más del 80% juega regularmente videojuegos de automovilismo y más del 75% juega títulos oficiales de F1.

Estos datos amplían el perfil del fan y desmienten supuestos. La audiencia no es un bloque único ni responde únicamente al perfil histórico del fan de alto poder adquisitivo. Hay más jóvenes, más mujeres y más potencial de crecimiento en regiones que durante años quedan fuera de la estrategia comercial. La relación con el producto tampoco es solo televisiva, en los segmentos jóvenes, el vínculo con la categoría ya pasa por formatos interactivos y digitales.

Ese desplazamiento se ve con claridad cuando se observan los hábitos de consumo de contenido. En la etapa anterior, la televisión ocupa el lugar casi exclusivo en la relación con la audiencia. En 2017, esa relación se lee de manera más amplia, la TV sigue siendo importante pero deja de ser el único espacio relevante.

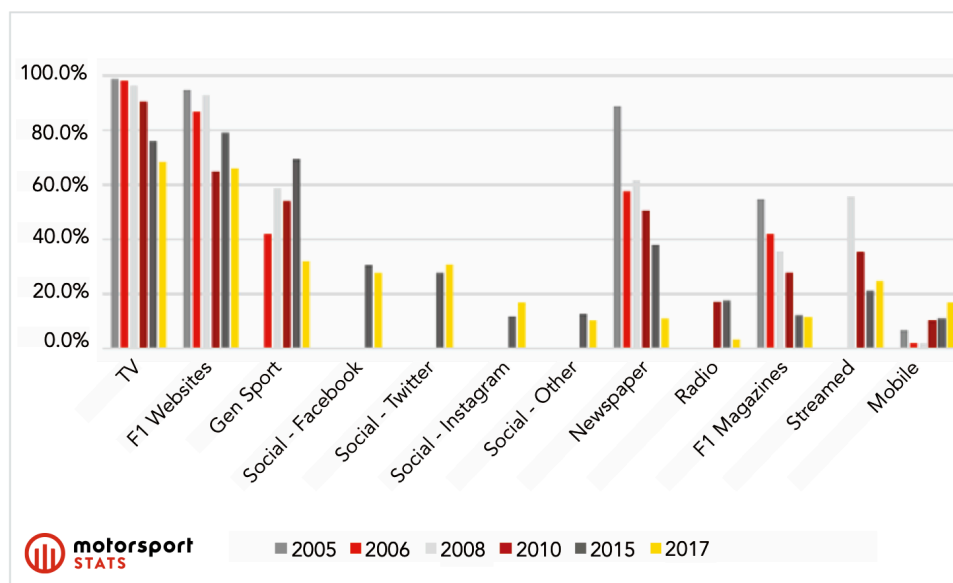


Figura 1. Canales de consumo de contenido de Fórmula 1 por año (2005-2017). Fuente: Motorsport Network (2017)

El cuadro muestra que la atención se reparte entre varios canales. La televisión aporta volumen, legitimidad y hábito de consumo, pero las plataformas oficiales y las redes sociales ya permiten observar el comportamiento del público, detectar patrones de uso y construir una relación más continua.

A partir de esta evidencia, Liberty Media redefine quién es su público objetivo. La estrategia se reorienta porque las métricas muestran que el crecimiento está en perfiles que antes

quedan al margen: jóvenes, mujeres y nuevos seguidores en mercados de alto valor comercial como Estados Unidos, India, China, México y Latinoamérica.

El efecto de este cambio es doble. Por un lado, la categoría gana capacidad para diseñar productos diferenciados para cada segmento, lo que en los siguientes puntos del capítulo se traduce en decisiones concretas: F1 TV, expansión del calendario hacia mercados estratégicos y nuevos acuerdos de patrocinio orientados a públicos específicos. Por otro lado, el valor comercial del inventario publicitario deja de sostenerse en el prestigio abstracto de la marca y pasa a sostenerse en datos concretos sobre alcance, perfil y comportamiento.

1.3 F1 TV y la monetización directa al consumidor

Luego de que la Fórmula 1 entiende mejor quién es su fan y cómo consume el producto, la categoría toma una decisión que rompe con décadas de dependencia de las cadenas de televisión. En febrero de 2018 anuncia F1 TV, su propia plataforma oficial de streaming, con lanzamiento operativo fijado para mayo durante el Gran Premio de España. El servicio permite ver en vivo y bajo demanda todas las sesiones de Fórmula 1, Fórmula 2, Fórmula 3 y Porsche Supercup, sin cortes publicitarios en su versión más completa, con acceso a cámaras a bordo, radios de equipo, datos en tiempo real, archivos históricos y contenidos exclusivos. La plataforma nace con una lógica multiplataforma y alcance global, pensada para funcionar en computadoras, celulares, tabletas y televisores.

F1 TV es la expresión concreta de un modelo directo al consumidor. La categoría deja de depender de intermediarios para llegar al público y construye un canal propio, una relación comercial sin intermediarios y una fuente de datos de primera mano sobre el comportamiento de su audiencia. Analizado desde Porter, es un caso claro de integración hacia adelante en la cadena de valor. Durante décadas, la Fórmula 1 se limita a producir el evento deportivo y delega la distribución, la comercialización y el vínculo con el espectador en las cadenas de televisión, que se quedan con buena parte del margen y con toda la información sobre el consumidor final. Con F1 TV, Liberty Media recupera actividades que históricamente quedan en manos de terceros: distribuye su propio contenido, fija sus propios precios, define la experiencia del usuario y captura directamente el ingreso por suscripción. Cada eslabón que la categoría asume pasa a ser una actividad interna generadora de valor y de información estratégica.

Los reportes financieros de Liberty Media de 2018 reflejan un incremento de los gastos operativos de aproximadamente 27 millones de dólares (Liberty Media, 2019), destinados principalmente al desarrollo de herramientas digitales y a la infraestructura técnica de la plataforma.

Es la mayor inversión digital de la Fórmula 1 hasta ese momento y una señal clara de hacia dónde apunta la nueva gestión. La categoría empieza a pensarse no solo como organizadora de un campeonato, sino también como una empresa de medios y tecnología.

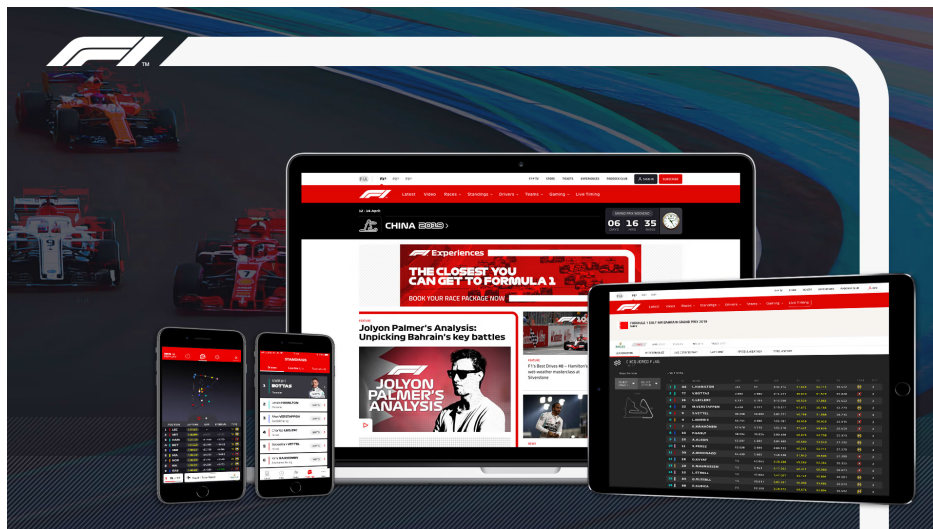


Figura 2. Plataforma F1 TV en sus distintos dispositivos. Fuente: Formula 1 (2018.)

F1 TV se lanza con dos niveles de servicio. El plan premium, F1 TV Pro, ofrece transmisiones en vivo sin cortes comerciales, acceso a las cámaras onboard de todos los pilotos, canales exclusivos, opción de personalizar la visualización y cobertura en vivo de prácticas, clasificación y carrera, además de conferencias de prensa y entrevistas antes y después de cada fin de semana. El plan más económico, F1 TV Access, se orienta a quienes no necesitan la carrera en vivo, pero sí datos de tiempos en vivo, radio, resúmenes extendidos y acceso al archivo histórico de la categoría. La versión Pro se lanza con tarifas mensuales de entre 8 y 12 dólares, mientras que Access se ubica entre los 3 y 5 dólares. La lógica de dos planes con precios diferenciados es también una decisión de marketing, permite capturar distintos segmentos de la audiencia, desde el fan ocasional hasta el espectador intensivo dispuesto a pagar por una experiencia ampliada.

El lanzamiento de F1 TV incluye una tensión que Liberty administra con cuidado. Las cadenas de televisión siguen siendo la principal fuente de ingresos por derechos en la mayor parte del mundo, y competirles de frente pondría en riesgo contratos que ya están firmados. Por eso F1 TV no se lanza igual en todos los países. En mercados donde hay acuerdos exclusivos fuertes, como el Reino Unido con Sky Sports o Francia con Canal+, la plataforma no ofrece transmisión en vivo o directamente no está disponible. Liberty Media no busca reemplazar a las cadenas de televisión, busca sumar un canal propio que convive con ellas.

El valor estratégico de F1 TV se enfoca en controlar la experiencia del fan, conoce en detalle los hábitos de consumo de cada usuario y genera información de primera mano sobre qué se mira, cuánto tiempo permanece, qué funciones se usan y qué tipo de contenido valora más la audiencia. Esa información, en términos de Schiffman y Lazar Kanuk, es el insumo que permite entender mejor los factores que explican el comportamiento del consumidor y ajustar la oferta en consecuencia. La audiencia deja de ser una masa abstracta medida por rating y pasa a ser una base de clientes con perfiles identificables.

En 2021, Fórmula 1 relanza F1 TV con una versión mejorada que incorpora transmisión en mejor calidad de imagen, opciones para reproducir en televisión con Chromecast y AirPlay, controles más completos sobre la señal en vivo, cambios más ágiles entre cámaras y una interfaz más moderna. Ese mismo año, la compañía informa que el servicio ya está disponible en 118 territorios y que F1 TV Pro ofrece streaming en vivo en 85 de ellos (Formula 1, 2021). La apuesta inicial deja de ser una prueba y pasa a formar parte estructural del negocio audiovisual de la categoría.

F1 TV representa mucho más que un producto digital. Es el momento en que la Fórmula 1 deja de ser un contenido distribuido por otros y empieza a construir una relación comercial directa con su audiencia, un canal propio que genera ingresos recurrentes y un activo de datos que alimenta al resto del negocio. En términos del modelo de negocio, se trata del movimiento más claro de Liberty Media para asumir eslabones de la cadena de valor que hasta entonces quedaban fuera de su control, y un paso decisivo en la reconversión de la categoría desde una propiedad deportiva intermediada hacia una plataforma de entretenimiento con relación directa con el consumidor.

1.4 El calendario como vía de expansión internacional

Bajo la gestión de Liberty Media, el calendario de la Fórmula 1 se convierte en una herramienta estratégica de posicionamiento global. Con información más precisa sobre quién es su fan, cómo consume el producto y qué tipo de experiencia busca, la categoría empieza a sumar fechas en mercados con alto potencial de crecimiento, que multiplican el valor de la marca y atraen nuevos socios tecnológicos y patrocinadores. Cada Gran Premio que se incorpora es una plataforma de exposición internacional, una ventana comercial abierta durante un fin de semana entero y una oportunidad de capturar valor en mercados donde la Fórmula 1 busca crecer.

Ese cambio también se refleja en la cantidad de fechas que la categoría incorpora al calendario. La Fórmula 1 pasa de 20 carreras en 2017 a una proyección de 24 Grandes Premios

en 2023, que coincide con el límite permitido por el marco regulatorio vigente. El objetivo de este crecimiento es garantizar una presencia constante en la agenda durante casi todo el año, sostener el interés del público y asegurar una exposición ininterrumpida de la marca en medios y redes sociales, consolidando un recorrido con presencia en los cinco continentes.

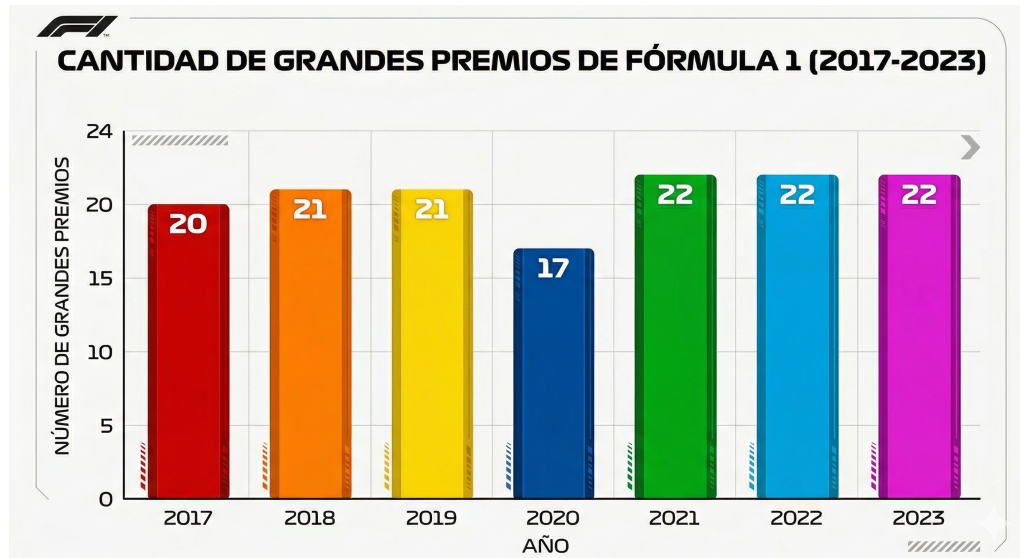


Figura 3. Cantidad de Grandes Premios disputados por temporada (2017-2023). Fuente: elaboración propia en base a reportes de Liberty Media (2017-2023). Las barras reflejan los Grandes Premios efectivamente disputados, no los proyectados; en 2023 se proyectan 24 fechas, récord histórico para la categoría.

Como se observa en el gráfico, la evolución del calendario no sigue una línea completamente continua, ya que durante el período analizado aparecen algunos años excepcionales que alteran la cantidad final de carreras disputadas. En 2020, la temporada debe reducirse y reconfigurarse por el impacto del COVID-19, lo que obliga a reorganizar el campeonato sobre una escala mucho menor a la prevista originalmente. Más adelante, en 2022, la Fórmula 1 proyecta un calendario récord de 23 Grandes Premios pero finalmente disputa 22 tras la cancelación del Gran Premio de Rusia, suspendido por la invasión a Ucrania y dado de baja también para las temporadas siguientes. En 2023, la categoría diseña un calendario de 24 fechas, nuevo récord histórico, aunque termina disputando 22 carreras por dos cancelaciones de distinta naturaleza: el Gran Premio de China, que no llega a concretar su regreso tras el levantamiento tardío de las restricciones sanitarias, y el Gran Premio de Emilia-Romaña, suspendido en Imola por las inundaciones que afectan al norte de Italia en mayo de ese año.

Dentro de este proceso de expansión, Estados Unidos se convierte en la prioridad absoluta debido a que es uno de los mercados más grandes del deporte, el entretenimiento y, al mismo tiempo, uno de los mayores mercados publicitarios del mundo. Para una categoría que busca crecer en audiencia, patrocinadores y valor de marca, ganar relevancia en Estados Unidos significa entrar en el centro del negocio global de medios, sponsors y consumo premium. Por eso la estrategia de Liberty Media apunta a instalar a la Fórmula 1 como un producto relevante en el mercado más valioso para la industria publicitaria y del entretenimiento.

Ese cambio se ve con claridad en la evolución del calendario estadounidense. Austin, en el estado de Texas, es la base histórica del país, con el Circuit of The Americas como sede del Gran Premio de Estados Unidos desde 2012. Luego se suma Miami en 2022 como segundo evento del país, y en 2023 llega Las Vegas como tercer Gran Premio. Lo importante no es solo la cantidad, sino el hecho de que cada una de estas carreras responde a un modelo contractual distinto, lo que convierte a Estados Unidos en una prueba de tres formas diferentes de capturar valor a partir de un mismo tipo de activo.

Austin conserva la lógica tradicional del licenciamiento: un promotor local paga un canon a la Fórmula 1 a cambio del derecho a organizar la carrera, y se queda con los ingresos del evento a nivel local. Miami opera bajo un esquema híbrido, organizado junto al Miami Dolphins y al Hard Rock Stadium, donde la categoría comparte la estructura comercial con un socio deportivo y de entretenimiento local. Las Vegas, en cambio, es el único Gran Premio del calendario 2023 organizado directamente por la propia Fórmula 1. La categoría asume la promoción, la organización del evento y la explotación comercial, y captura de forma directa los ingresos de tickets, hospitalidad y acuerdos con marcas.

Leído desde Porter, el caso de Las Vegas se relaciona directamente con el análisis que se observa en F1 TV. Así como la plataforma de streaming permite a la Fórmula 1 asumir la distribución audiovisual que antes delegaba en terceros, el Gran Premio de Las Vegas le permite asumir la promoción de eventos que históricamente queda en manos de organizadores locales. En ambos casos, Liberty Media recupera eslabones de la cadena de valor y elimina un intermediario que capturaba parte del margen. La diferencia es el tipo de activo que se internaliza, ya que con F1 TV se recupera el control de la distribución, mientras que en Las Vegas la apuesta es la organización directa del evento.

Con la incorporación de estos nuevos destinos aparece otro cambio de fondo. El calendario deja de organizarse solo alrededor de trazados históricos y empieza a incluir ciudades capaces de convertir un fin de semana de carrera en un evento global de consumo, turismo y exposición de marca. Miami y Las Vegas son los mejores ejemplos de esa lógica. Las ciudades

pasan a formar parte del producto, y se eligen por su capacidad de atraer celebridades, su infraestructura hotelera, su valor para las marcas de lujo y por el impacto que generan en televisión, redes sociales y medios internacionales. Las Vegas se diseña desde el inicio como una carrera nocturna sobre la calle principal, pasando por hoteles y casinos icónicos. Miami se desarrolla con una fuerte identidad de entretenimiento y activación comercial con una estética orientada al espectáculo.

Este rediseño del calendario también se ve fuera de Estados Unidos. La llegada de Arabia Saudita en 2021 y la incorporación de Qatar con un acuerdo de diez años desde 2023 muestran que la Fórmula 1 no solo busca nuevos cánones por carrera, sino que también refuerza su presencia en regiones con alto poder de inversión, fuerte interés por el posicionamiento internacional y capacidad para asociar su imagen a un evento global de primer nivel. En estos casos, la carrera funciona como una plataforma de visibilidad internacional tanto para la categoría como para el país anfitrión, lo que vuelve más valiosa la relación entre ambas partes.

Cada nueva sede suma un canon, visibilidad, patrocinadores locales, hospitalidad, activaciones, contenido y prestigio internacional. Cuanto más aspiracional se vuelve la Fórmula 1 como evento, más valiosa se vuelve su marca. Y cuanto más países compiten por entrar al calendario, mayor es la capacidad de la categoría para negociar mejores términos y condiciones. La expansión física del campeonato no es una consecuencia secundaria del crecimiento, es una herramienta directa para aumentar ingresos, reforzar posicionamiento y elevar el valor global de la propiedad.

El calendario bajo Liberty Media se convierte en una cartera de activos que la categoría administra con criterios estratégicos. Qué circuitos conservar, cuáles sumar, cuáles operar directamente y cuáles mantener bajo licenciamiento son decisiones que responden a una misma lógica: incrementar el atractivo comercial de la categoría en los mercados con mayor capacidad de generación de ingresos. En ese sentido, el calendario funciona como un eje fundamental del giro analizado en este capítulo, junto con el conocimiento del fan, el desarrollo de F1 TV y el rediseño del marco regulatorio que sostiene al producto deportivo en el largo plazo.

1.5 Cambios económicos y equilibrio competitivo del negocio

Los tres ejes analizados hasta acá (el conocimiento del fan, el desarrollo de F1 TV y la expansión selectiva del calendario) se enfocan en la forma en que la Fórmula 1 se vincula con sus audiencias y sus mercados. El cuarto punto a analizar incide sobre el producto deportivo en sí, ya que por más eficaz que resulte la estrategia comercial, si el campeonato deja de ser competitivo, la

propuesta de valor se debilita. Liberty Media lo entiende con claridad y por eso, en 2021, introduce una transformación estructural en las reglas económicas de la categoría.

La Fórmula 1 que hereda Liberty arrastra una gran desigualdad entre equipos grandes y chicos. Según estimaciones de prensa especializada para los años previos al límite presupuestario, las escuderías principales como Mercedes, Ferrari o Red Bull operan con presupuestos que, en varios casos, superan los 400 millones de dólares anuales (Forbes, 2021). Del otro lado, las organizaciones con menos recursos trabajan con presupuestos cercanos a los 70 o 100 millones, y varios equipos de la zona media se ubican entre los 120 y 200 millones. Esa diferencia no solo afecta la salud financiera del ecosistema, también afecta directamente al producto. El espectáculo pierde incertidumbre porque no todos los equipos compiten en igualdad de condiciones, y una categoría donde el resultado es previsible pierde valor comercial.

En términos de marketing deportivo, este problema se conoce como pérdida de equilibrio competitivo. Como se plantea en el marco teórico, Mullin, Hardy y Sutton sitúan la incertidumbre del resultado como el principal activo comercial del producto deportivo: un campeonato cuyo desenlace se vuelve previsible pierde audiencias, valor de derechos y exposición de patrocinadores. La Fórmula 1 previa a 2021 es exactamente ese escenario, donde la diferencia de presupuesto entre escuderías decide el resultado antes de correr. Por eso las grandes ligas deportivas globales desarrollan desde hace décadas mecanismos regulatorios para sostener ese equilibrio. En el fútbol europeo, la UEFA (Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol) implementa el Fair Play Financiero, una normativa que exige a los clubes equilibrar sus presupuestos para que sus gastos operativos no superen a sus ingresos genuinos. Su objetivo declarado es la sostenibilidad financiera de los clubes, y solo de manera indirecta incide sobre el equilibrio deportivo; de hecho, se le critica que, al atar el gasto a los ingresos propios, termina consolidando la ventaja de los clubes más ricos. La NBA va más lejos y utiliza un tope salarial que fija un límite directo a lo que cada equipo puede gastar en sueldos. El caso más extremo es la NFL, que combina el techo salarial con un sistema de distribución equitativa de ingresos, donde las ganancias colectivas por televisión y patrocinios se dividen en partes iguales entre todos los equipos, lo que nivela su capacidad financiera sin importar su tamaño. Estos formatos persiguen objetivos distintos en su origen, pero comparten un mismo trasfondo: que un campeonato sin paridad deportiva pierde atractivo, y que la regulación económica es una herramienta para sostener ese equilibrio.

La Fórmula 1 entra tarde a esa lógica. Hasta 2020, no existe ningún mecanismo que limite lo que cada escudería puede gastar en el desarrollo de su auto, y la consecuencia es un campeonato donde la diferencia de presupuestos se traduce casi automáticamente en diferencia

deportiva. Por eso, en 2021, la categoría introduce por primera vez en su historia un límite presupuestario general. El tope se fija en 145 millones de dólares para 2021, baja a 140 millones en 2022 y se ajusta a 135 millones desde 2023. Leído desde Mullin, Hardy y Sutton, el límite presupuestario es una decisión de producto antes que una decisión financiera. Liberty Media no regula el gasto para sanear las cuentas de los equipos, sino para proteger el atributo que vuelve vendible al campeonato: la posibilidad de que el resultado no esté decidido de antemano. La competencia deja de moverse solo en el eje de quién tiene más recursos y empieza a moverse también en el eje de quién los administra mejor. El límite no iguala a los equipos, pero reduce la brecha estructural que antes volvía inalcanzable el rendimiento de las escuderías líderes.

Durante mucho tiempo, ser dueño de un equipo de Fórmula 1 puede parecer una inversión difícil de justificar, salvo para grandes fabricantes o grupos dispuestos a absorber pérdidas. Bajo este nuevo esquema, los equipos grandes tienen que adaptar sus operaciones y acostumbrarse a competir con un techo real, lo que los obliga a revisar estructuras y priorizar eficiencia. Los equipos chicos, por su parte, encuentran un marco mucho más estable para proyectar y una razón concreta para quedarse en la categoría.

Los efectos del cambio se reflejan en dos planos. En el deportivo, las escuderías líderes se acercan y la competencia entre equipos intermedios y grandes gana atractivo. En el comercial, la categoría empieza a resultar más confiable para inversores y para potenciales nuevos dueños de equipos, que ven un marco regulatorio estable y un producto deportivo cuya calidad ya no depende exclusivamente del poder financiero de tres o cuatro escuderías. Esta es una de las transformaciones menos visibles para el público general, pero una de las más importantes para entender el modelo de negocio que construye Liberty Media. Un campeonato con mayor equilibrio deportivo protege el valor del producto en el largo plazo, sostiene la demanda de derechos de transmisión, alimenta la narrativa de temporadas abiertas y vuelve a la categoría más atractiva para patrocinadores y promotores.

Con este cuarto pilar estratégico en funcionamiento, la nueva estructura del modelo de negocio queda planteada. El conocimiento del fan orienta las decisiones, F1 TV construye la relación directa con el consumidor, el calendario expande la presencia en mercados estratégicos y el límite presupuestario sostiene la calidad del producto deportivo. El siguiente punto muestra cómo todos estos componentes se traducen, en términos financieros, en una reconfiguración profunda de las fuentes de ingresos de la Fórmula 1 entre 2017 y 2023.

1.6 Evolución de las fuentes de ingresos comerciales

Los cuatro movimientos analizados en los puntos anteriores funcionan de manera articulada, y sus efectos se observan con claridad en la estructura de ingresos de la Fórmula 1 entre 2017 y 2023. En 2017, la composición se apoya en tres pilares tradicionales: la venta de carreras a los promotores locales aporta el 34,1%, los derechos de transmisión televisiva el 33,7%, y los patrocinadores globales el 15,3%. El 16,9% restante proviene de fuentes secundarias como hospitalidad, licencias y servicios. Este es el esquema típico de una propiedad deportiva intermediada, donde la categoría produce el evento y tres grandes contratistas se encargan de monetizarlo.

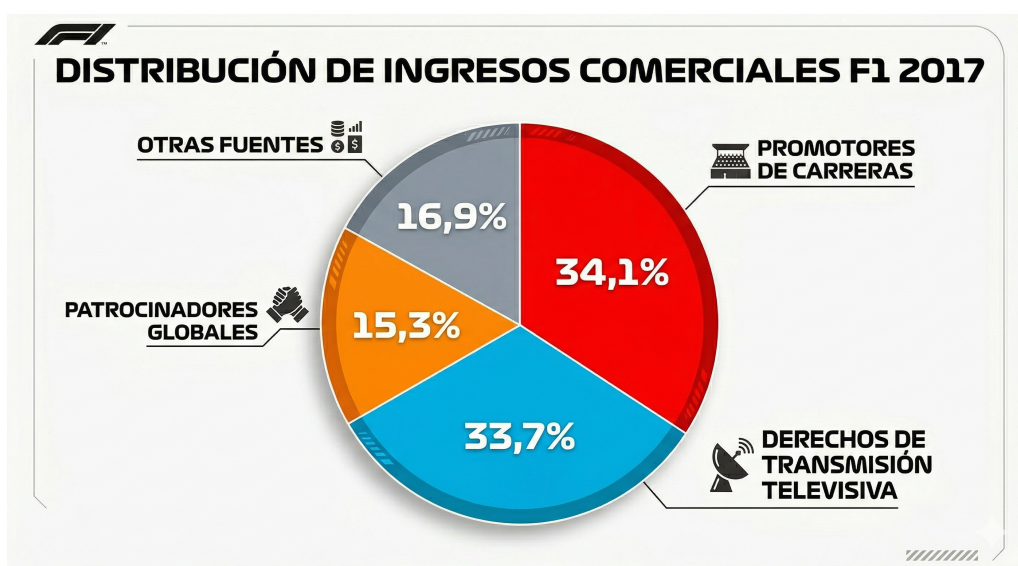


Figura 4. Distribución de ingresos comerciales de la Fórmula 1, 2017. Fuente: elaboración propia en base a reportes de Liberty Media (2018).

Ese esquema, sostenido por contratos grandes y relativamente cerrados, empieza a transformarse en los años siguientes. Al cierre de 2023, la estructura de ingresos muestra un cuadro distinto: la promoción de carreras pasa al 29,3%, los derechos de medios al 32,2%, los patrocinadores al 18,0% y el bloque de otros ingresos salta al 20,5%.

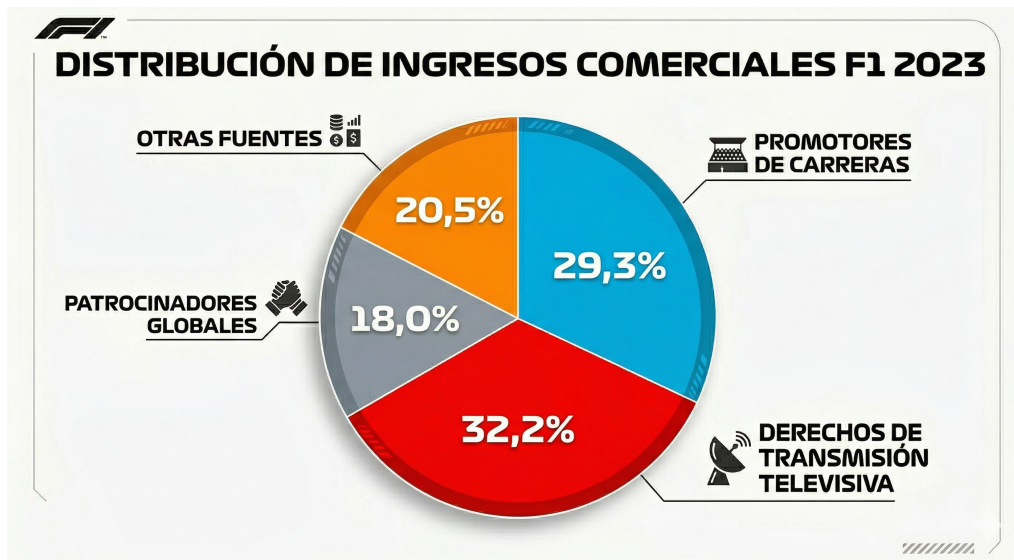


Figura 5. Distribución de ingresos comerciales de la Fórmula 1, 2023. Fuente: elaboración propia en base a reportes de Liberty Media (2024).

Cada uno de estos movimientos tiene una lectura directa en clave de los ejes analizados en el capítulo.

La caída relativa de la promoción de carreras, de 34,1% a 29,3%, no significa que el negocio de Grandes Premios pierda importancia. El volumen absoluto crece con la expansión del calendario y con la incorporación de sedes como Miami, Las Vegas, Arabia Saudita y Qatar. Lo que ocurre es que otras líneas crecen más rápido, lo que reduce el peso relativo de los cánones de circuitos dentro del total. El calendario sigue siendo un eje central, pero ya no es la línea dominante de un modelo de ingresos que se diversifica.

Los derechos de medios se mantienen prácticamente estables en porcentaje, pero su composición interna cambia por completo. En 2017 la cifra se explica casi exclusivamente por los contratos con cadenas de televisión. En 2023 incluye también los ingresos de F1 TV, la plataforma propia de streaming. La categoría sostiene el mismo porcentaje pero lo logra con una combinación de canales más amplia, lo que reduce la dependencia de un solo tipo de contraparte comercial.

El crecimiento de los patrocinadores globales, del 15,3% al 18,0%, es el efecto más directo del trabajo sobre audiencias y marca. La Fórmula 1 que llega a 2023 es más joven, más global, más digital y más atractiva para empresas tecnológicas, marcas de consumo masivo y servicios globales. Un dato complementario que refuerza el análisis es que los ingresos por patrocinadores pasan de 273 millones de dólares en 2017 a 580 millones en 2023, un aumento del 112,5% en términos absolutos. El crecimiento en porcentaje relativo es más modesto que el crecimiento en

dólares porque las demás líneas también crecen con fuerza, pero la dimensión real del cambio se observa mejor mirando el valor absoluto.

La línea que más se transforma, y la que mejor resume la reconfiguración del modelo, es la de otros ingresos. Pasa del 16,9% al 20,5% en términos relativos, y de 301 millones a 662 millones de dólares en términos absolutos, lo que representa un crecimiento del 119,9%. Es el mayor incremento de todas las líneas del negocio. Este bloque incluye hospitalidad, licencias, experiencias premium en los autódromos, servicios logísticos y una serie de agregados comerciales que antes tiene un peso marginal. La operación directa del Gran Premio de Las Vegas, por ejemplo, se contabiliza dentro de esta línea. Lo que parecía una unidad de negocios secundaria se convierte en el cuarto pilar del negocio.

La diferencia entre estos años no es solo numérica. En 2017, la categoría depende básicamente de tres fuentes que, juntas, explican el 83% del ingreso total. En 2023, cuatro líneas del negocio aportan pesos relativamente equilibrados, y ninguna supera el 33% del total. La concentración cae, lo que vuelve a la categoría menos vulnerable ante shocks en una línea específica. Si mañana se cancela un contrato de televisión, se retira un patrocinador global o se desata una crisis en un mercado regional, el impacto se absorbe mejor porque las otras fuentes lo compensan. Lo que se construye entre 2017 y 2023 es un negocio más sólido.

La Fórmula 1 que Liberty Media entrega al cierre de 2023 es un negocio con otra arquitectura. Los contratos cerrados y los intermediarios siguen estando, pero ya no explican por sí solos la facturación. La categoría diversifica sus fuentes, captura valor en más eslabones de la cadena y reduce su dependencia estructural de cualquier contraparte individual. En términos del modelo de negocio, la reconversión del modelo de ingresos queda consolidada. Los capítulos siguientes muestran cómo esa reconversión comercial se articula con una transformación profunda de la marca y la estrategia digital, y con resultados concretos en audiencia, asistencia, ingresos y valor de marca.

Capítulo 2: Transformación de la marca y la estrategia digital

A diferencia del primer capítulo, que analiza el rediseño del modelo comercial, este capítulo aborda la transformación de la marca Fórmula 1. Entre 2017 y 2023, la categoría redefine de manera estructural cómo se construye, cómo se distribuye y cómo se consume su identidad. La Fórmula 1 que recibe Liberty Media opera con una identidad cerrada, una circulación restringida y un tono pensado para un segmento exclusivo y medios tradicionales. La nueva gestión reconfigura

ese esquema. La marca se rediseña para funcionar en entornos digitales, se expande por múltiples plataformas, acepta que el contenido sea producido también por equipos, pilotos y terceros, y se integra a una narrativa cultural más amplia que excede la competencia deportiva.

Este cambio se articula sobre cuatro frentes que el capítulo analiza en forma sucesiva. El primero es el rediseño de la identidad visual y del lenguaje de marca, con un logo nuevo en 2018 y una estética adaptada al consumo digital. El segundo es la apertura del ecosistema de contenidos, que incluye el cambio de régimen sobre quién puede producir y distribuir imágenes de la categoría, y la presencia activa en redes sociales con formatos específicos para cada plataforma. El tercero es la expansión narrativa y participativa, con la llegada de la serie Drive to Survive y el desarrollo de los esports como puertas de entrada al universo de la Fórmula 1 para públicos que antes quedaban fuera. El cuarto es la transformación del producto deportivo como espectáculo, que incluye cambios en el formato del fin de semana, ajustes reglamentarios orientados a la atención del espectador y un reposicionamiento cultural alineado con valores contemporáneos de inclusión y sostenibilidad.

Leído desde el marco teórico presentado, este proceso puede interpretarse como un reposicionamiento integral de la marca. Kotler y Keller sostienen que el posicionamiento es el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo, y que una marca fuerte articula atributos funcionales con valores emocionales y culturales que refuerzan el vínculo con el consumidor. La transformación que impulsa Liberty Media opera exactamente en ese terreno. La Fórmula 1 deja de ser una marca construida solo desde sus atributos deportivos y pasa a ser una marca que se construye también desde la narrativa, la cercanía, la identidad cultural y la experiencia. Los siguientes puntos del capítulo desarrollan cada uno de estos frentes y muestran cómo terminan delineando una marca adaptada a los requerimientos del siglo XXI, muy distinta de la que Liberty Media recibe en 2017.

2.1 Identidad visual

El reposicionamiento de la marca Fórmula 1 es uno de los primeros movimientos visibles que impulsa Liberty Media después de la adquisición. La nueva gestión hereda una marca con enorme reconocimiento global pero atada a una imagen construida para otra época, más rígida, más elitista y menos compatible con los códigos visuales del consumo digital. Por eso, antes de avanzar sobre contenidos, plataformas o producto deportivo, la categoría cambia su logo. El rebranding de 2018 es, en términos de marca, la primera señal que Liberty Media envía al mercado de que la Fórmula 1 que viene no es la misma Fórmula 1 que recibe.

El logo instalado en 1994, reconocido por la "F" acompañada por líneas que sugieren velocidad, funciona durante más de dos décadas y se asocia al ecosistema mediático de aquella época. Es una marca pensada para el papel impreso, la vía pública y la transmisión televisiva, en un momento en que el consumo de la categoría pasa casi exclusivamente por esos canales. Cuando la lógica de consumo se traslada a pantallas pequeñas, redes sociales y aplicaciones móviles, las limitaciones del logo se vuelven evidentes ya que pierde legibilidad en formatos reducidos, no funciona bien en fondos oscuros y compite mal con la estética minimalista que dominan las marcas digitales contemporáneas.



Figura 6. Evolución del logotipo de la Fórmula 1 (1994-2017). Fuente: elaboración propia a partir de los logotipos oficiales de la categoría.

La Fórmula 1 presenta la nueva identidad, desarrollada por la agencia Wieden+Kennedy, tras la última carrera de la temporada 2017 en Abu Dabi, y completa su despliegue de marca en marzo de 2018, antes del inicio del campeonato. El nuevo logo adopta una forma más simple, limpia y directa. Su construcción minimalista y plana responde a las tendencias contemporáneas y a la necesidad de funcionar bien en pantallas, aplicaciones móviles, redes sociales, piezas audiovisuales y todo tipo de soportes digitales. La inspiración del rediseño se toma de las líneas de los autos, la inclinación de las curvas y el lenguaje visual del propio deporte, traducido a una lógica de marca más versátil y preparada para la circulación digital.

Kotler y Keller denominan "elementos de marca" al conjunto de signos visuales y verbales (nombre, logo, colores, tipografía) que una empresa usa para construir y comunicar su identidad. Cambiar uno de esos elementos casi nunca es una decisión aislada. Atrás de un rediseño de

logotipo suele haber una redefinición más amplia de qué propone la marca y a quién le habla. La Fórmula 1 no cambia su nombre ni sus colores corporativos, pero modifica el elemento visual más reconocible de su identidad, y con eso comunica algo concreto: quiere ocupar un lugar distinto en la mente del consumidor, más cerca de los códigos visuales del entretenimiento digital que de los del automovilismo tradicional.

Ese mensaje tiene tres destinatarios simultáneos. Para los fans, el nuevo logo es la primera evidencia de que la categoría se moderniza y se acerca a los códigos visuales que consumen todos los días. Para los patrocinadores, es una señal de que la Fórmula 1 ahora juega en la misma liga visual que las marcas globales de tecnología, consumo y entretenimiento, lo que la vuelve más compatible con sus propias estrategias de comunicación. Para los medios y los socios audiovisuales, es la confirmación de que la categoría está dispuesta a invertir en su imagen y a alinearse con los estándares estéticos del consumo contemporáneo.

La marca ya no busca hablarle solo al fan histórico ni al espectador tradicional de televisión. Tiene que resultar atractiva para públicos más jóvenes, para consumidores que llegan a la categoría a través de clips y contenidos breves, y para mercados donde la Fórmula 1 busca ganar relevancia cultural, especialmente Estados Unidos. La identidad visual funciona como el cambio perfecto para marcar el inicio de una nueva etapa, con otra ambición, otro tono y otra forma de presentarse ante el mundo.

Por eso el rebranding de 2018 es el primer movimiento visible del giro estratégico que despliega la nueva gestión. Antes de cambiar contenidos, formatos o plataformas, la categoría transforma la pieza más visible de su marca y declara, en clave visual, que algo más profundo está empezando a moverse. El logo no resuelve por sí solo la transformación de la marca. La anticipa, la sintetiza y la hace pública.

2.2 De una categoría más cerrada a una marca más digital, social y audiovisual

Durante muchos años, la Fórmula 1 funciona bajo un modelo de marca centralizado y controlado. La categoría produce el contenido, decide qué se muestra y qué no, restringe la circulación de imágenes y actúa bajo una concepción limitada de quién es su audiencia. Ese modelo refuerza el prestigio y la exclusividad pero también impone una barrera entre el campeonato y los fans, y vuelve a la marca poco compatible con la lógica de circulación abierta que define el consumo digital del siglo XXI. Liberty Media identifica esa barrera como un problema

estratégico desde el inicio. La apertura comunicacional que impulsa la nueva gestión es un cambio de régimen sobre cómo se construye, distribuye y consume la marca.

El primer cambio conceptual aparece en cómo la categoría entiende su contexto competitivo. Bajo la gestión anterior, la Fórmula 1 se piensa a sí misma como parte del ecosistema del automovilismo, en competencia con otras categorías y otros deportes por audiencias y patrocinadores. Bajo Liberty Media, la F1 deja de competir solamente con otros deportes y empieza a competir con la oferta global de entretenimiento, lo que incluye plataformas de streaming, videojuegos, redes sociales y todo tipo de contenidos digitales. Kotler y Keller plantean que la definición del contexto competitivo es una de las decisiones estratégicas más importantes de una marca, porque determina contra quién se compara, qué atributos tiene que tener y qué tipo de propuesta tiene que ofrecer. La Fórmula 1 redefine ese contexto, y con eso redefine también qué tiene que hacer su marca para mantenerse vigente.

Ese cambio impacta directamente sobre el modelo de circulación de la marca. En el régimen anterior, el valor de la Fórmula 1 se concentra únicamente en el Gran Premio del domingo, y en un solo canal, el de la transmisión televisiva. Con Liberty Media, el valor de la marca empieza a construirse de manera continua y en múltiples plataformas. La carrera del domingo sigue siendo el eje central, pero la categoría asume que la marca también vive entre Grandes Premios, en las redes, en los contenidos detrás de escena, en las narrativas que rodean a los pilotos y en las conversaciones que esos contenidos generan. Debido a esto, los equipos, los pilotos, los socios audiovisuales y los propios fans pasan a ser creadores de contenido sobre la categoría. La Fórmula 1 deja de controlar la producción de su imagen y empieza a operar como administradora de un ecosistema donde múltiples actores construyen la marca en simultáneo. Eso implica una pérdida de control sobre cada pieza individual, pero una ganancia mucho mayor en términos de presencia, volumen y cercanía.

Ese cambio de régimen cumple con las condiciones que Kotler y Keller asocian al fortalecimiento del valor de marca contemporáneo. Una marca fuerte, sostienen los autores, es aquella que logra mantenerse presente, relevante y emocionalmente significativa para sus audiencias a lo largo del tiempo. La Fórmula 1 que recibe Liberty Media tiene reconocimiento global, pero un reconocimiento construido sobre exclusividad y distancia. La Fórmula 1 que se construye entre 2017 y 2023 mantiene ese reconocimiento y le suma cercanía y presencia constante.

Visto en conjunto, lo que Liberty Media arma es un sistema omnicanal. La serie de Netflix capta al que nunca vio una carrera, las redes sostienen la conversación entre Grandes Premios, los esports convierten al espectador en jugador, F1 TV le vende directo al fan más intenso y el

autódromo cierra el círculo con la experiencia en vivo. Cada canal cumple una función propia y todos empujan en la misma dirección. Ahí está, en términos de Kotler y Keller, la diferencia entre una marca presente en muchas pantallas y una marca omnicanal, donde la propuesta de valor se sostiene igual en cada punto de contacto.

El resultado es una marca que conserva el prestigio histórico, la sofisticación técnica y la asociación con el alto rendimiento que la distinguen desde sus orígenes, y al mismo tiempo suma accesibilidad, narrativa humana y presencia digital constante. Esa transición es el eje del cambio de marca que Liberty Media impulsa, y los puntos siguientes del capítulo muestran cómo esa transición se materializa en cada plano del ecosistema, desde las redes sociales hasta el producto deportivo en pista.

2.3 Redes sociales y apertura del ecosistema de contenidos

Históricamente, la Fórmula 1 considera que la exposición en plataformas sociales es innecesaria e incluso riesgosa. Su estrategia digital se limita a una presencia mínima en comparación con el peso global que tiene la marca. La definición de Ecclestone sobre el público objetivo, ya analizada en el primer capítulo, tiene su correlato directo en lo digital ya que si el fan joven no interesa como consumidor, la inversión en redes carece de sentido. Esa política restringe la circulación de imágenes y mantiene a la categoría distante de su público.

Liberty Media invierte por completo esa lógica. Una marca que busca presencia continua no puede ignorar las plataformas donde los consumidores más jóvenes y los mercados con mayor potencial de crecimiento ya consumen deporte y entretenimiento. La nueva gestión entiende que estar ausente de esas plataformas equivale a renunciar a esos mercados. A partir de 2017, la Fórmula 1 empieza a tratar a las redes como el canal central de su estrategia de marca.

En este marco, el primer cambio estructural es regulatorio. Durante décadas, filmar dentro del autódromo es un privilegio reservado para los canales de televisión, y los equipos y pilotos tienen prohibido grabar y compartir imágenes desde adentro del circuito. Ese régimen protege los contratos audiovisuales tradicionales pero impide que la categoría circule por redes con la misma intensidad con la que circulan otros deportes. Liberty Media modifica esas reglas y autoriza a las escuderías a producir videos para sus propios canales sociales.

Con ese cambio de marco, la estrategia de contenidos se despliega con una lógica específica por plataforma. YouTube funciona como espacio para resúmenes largos, compilados, contenidos explicativos y piezas que profundizan la experiencia del fan. Instagram se adapta mejor

a la construcción visual de la marca, al costado aspiracional del campeonato y a formatos breves que mezclan deporte, estilo de vida y cercanía con pilotos y equipos. X, antes conocida como Twitter, opera con lógica de inmediatez, conversación y seguimiento en tiempo real durante las sesiones. TikTok entra más tarde con una lógica ligada al humor, la edición rápida y el consumo temporal de públicos jóvenes. Cada plataforma recibe un tipo de contenido distinto porque la categoría entiende que cada entorno tiene un lenguaje propio y que llegar a cada audiencia requiere respetar esa lógica específica.

Kotler y Keller describen esta forma de operar como mezcla comunicacional coordinada. La marca no se construye desde un solo canal sino a través de múltiples puntos de contacto que funcionan como piezas complementarias de una misma estrategia. Lo que vuelve eficaz a esa mezcla no es la presencia simultánea en todas partes, sino la coherencia entre canales, el diseño de contenido apropiado para cada uno y la capacidad de administrar la conversación de manera integrada.

Hay además una consecuencia menos visible pero igual de importante. Al abrir la producción de contenidos, Liberty Media acepta que los equipos y los pilotos pasen a ser también voces reconocibles dentro del ecosistema de la categoría. Cada escudería desarrolla su propia voz, y esa multiplicación de voces genera un efecto acumulado que ninguna estrategia centralizada podría producir. La marca Fórmula 1 se beneficia del volumen total de conversación sin tener que generar todo ese contenido por su cuenta.

Esa apertura también cambia la forma en que el deporte se percibe. Cuando los equipos pueden mostrar preparativos, rutinas, reacciones, celebraciones y momentos de tensión desde dentro del autódromo, la categoría deja de ser solo una competencia técnica y empieza a mostrarse como un espacio habitado por personas. Los boxes, las charlas internas, la espera antes de salir a pista y los pequeños gestos del fin de semana pasan a formar parte de la experiencia del fan. El público ya no se vincula solamente con el resultado de una carrera o con el rendimiento de un auto, también se vincula con historias, hábitos y personalidades que antes quedaban fuera de la narrativa oficial.

El resultado de esta apertura es una Fórmula 1 que se comporta como una marca de consumo cotidiano y no como un evento que ocurre cada dos semanas. La categoría sostiene conversación, genera memes, produce contenido en formatos múltiples, capitaliza rivalidades y humaniza a sus protagonistas. La operación de marca se profesionaliza, se descentraliza y se adapta al ritmo de consumo de las plataformas digitales. Esa profesionalización es lo que permite la transformación narrativa que viene en el punto siguiente.

2.4 Drive to Survive y la expansión narrativa

Otro problema al que se enfrenta la Fórmula 1 es su propia complejidad. Para el público que no sigue el automovilismo, la categoría se percibe como un espectáculo frío, técnico y difícil de entender. Los reglamentos sobre aerodinámica, unidades de potencia, estrategias de neumáticos y formatos de clasificación forman parte del atractivo para el fan experto, pero funcionan como barrera de entrada para cualquier persona que se acerca por primera vez. Para seguir expandiéndose, la categoría necesita captar a un público que no tiene motivación previa por el automovilismo, ni familiaridad con sus reglas, ni conocimiento de sus protagonistas.

En ese contexto, en 2018 la Fórmula 1 firma un acuerdo con Netflix para producir Drive to Survive, una serie documental que se estrena en marzo de 2019. Esta decisión responde a la necesidad de ampliar el alcance de la marca hacia audiencias ajenas al automovilismo mediante contenidos que funcionen como un primer contacto para quienes no buscan deporte pero sí consumen historias. La apuesta de la serie consiste en correr el foco de la parte más técnica hacia la parte más humana. Conflictos, presión, rivalidades, miedos, ambiciones y las historias personales detrás de cada fin de semana de carrera.

Ese formato solo es posible porque la Fórmula 1 abre su ecosistema de contenido en los años previos. La flexibilización regulatoria trabajada en el subpunto anterior es la condición material que permite que un equipo de producción entre en reuniones internas, filme charlas privadas, capte momentos de frustración y acceda a escenas que hasta 2017 no salen de los boxes. Con esa apertura, Netflix encuentra una categoría dispuesta a exponerse como pocas propiedades deportivas están dispuestas.

La serie no busca reconstruir cada temporada con mirada periodística ni ordenar con exactitud todo lo que pasa en pista. Su función es vender la marca Fórmula 1 a través de una narrativa emocional, con ritmo de serie, construcción de personajes y lógica cinematográfica. La categoría aparece presentada como un mundo de tensión constante, ambición, rivalidades y drama humano. En términos de marketing, Drive to Survive funciona como contenido de adquisición. La serie busca captar audiencia nueva y empujarla hacia las carreras, las redes sociales, F1 TV y, eventualmente, la asistencia a los Grandes Premios.

Drive to Survive rápidamente se convierte en uno de los principales contenidos deportivos de la plataforma. Entre 2019 y 2023, la serie acumula cinco temporadas con la sexta confirmada. La cuarta, dedicada a la temporada 2021, marca su pico de audiencia hasta ese momento y entra en el Top 10 semanal de Netflix en 56 países (Netflix, 2022). El alcance excede los mercados históricos del automovilismo y llega a audiencias que probablemente nunca habrían mirado una

carrera por decisión propia. El caso más claro es Estados Unidos, el mercado prioritario de la estrategia Liberty Media. El crecimiento exponencial de la Fórmula 1 en ese país durante el período 2019-2023 es paralelo al despliegue de la serie.

Analizando el lado negativo de Drive to Survive, al ceder control narrativo a Netflix, la categoría acepta que el producto final se enfoque en el drama por sobre la precisión deportiva. Las dramatizaciones, las rivalidades construidas en la sala de edición y las simplificaciones excesivas generan tensiones entre los equipos. El caso más visible es el de Max Verstappen, que se rehúsa a participar en las primeras temporadas con el argumento de que la serie distorsiona eventos reales, y varios de sus compañeros expresan opiniones similares. La Fórmula 1 asume esto como parte del costo. Lo que pierde en control sobre la narrativa lo gana en alcance.

El éxito del formato convierte a la serie en un activo global estable, instalado dentro de una de las plataformas más masivas del mundo y con capacidad de renovar audiencias cada temporada. Pero su valor principal está en el flujo que genera hacia el resto del ecosistema de la categoría. Cada espectador nuevo de Drive to Survive es un candidato potencial para ver una carrera, suscribirse a F1 TV, seguir a un piloto en redes o comprar una entrada para un Gran Premio. La serie funciona como el primer tramo del embudo de consumo que después se sostiene con los canales mencionados en los subpuntos anteriores.

2.5 Esports y ampliación del ecosistema digital

Luego de abrir la marca al mundo del streaming, las redes sociales y el contenido narrativo, la Fórmula 1 incorpora los esports a su estrategia. Liberty Media entiende que muy pocas personas pueden manejar un auto de carrera o viajar a un Gran Premio, pero muchísimas pueden acercarse a ese mundo desde una consola o una computadora. Por eso el videojuego oficial se vuelve uno de los puntos de contacto más accesibles con la marca, y funciona también como vía de entrada principal al resto del ecosistema.

En 2017, la Fórmula 1 lanza oficialmente la F1 esports Series, una competencia en la que jugadores expertos corren en el videojuego oficial de la categoría. La iniciativa se desarrolla en alianza con Codemasters, el estudio que desarrolla el videojuego oficial, y con Gfinity, una empresa especializada en organizar competencias de deportes electrónicos. La F1 esports Series funciona como una versión profesional y virtual del campeonato real, con instancias clasificatorias abiertas y finales en vivo, y se diseña desde el inicio como una competencia abierta en la que cualquier persona que tenga el videojuego oficial puede intentar clasificarse desde su casa.

En 2018 llega el salto que profesionaliza el proyecto. La F1 esports Series incorpora el sistema de Pro Draft y suma a los equipos oficiales vinculados a las escuderías reales del campeonato. Los jugadores, que hasta entonces compiten a título individual, empiezan a ser seleccionados por estructuras que representan a Mercedes, Red Bull, Ferrari, McLaren, Williams y otros equipos. De esta manera, la conexión entre el mundo físico y el virtual se vuelve más directa. En 2019 la serie alcanza un nuevo grado de madurez con un campeonato de pilotos y equipos que compiten por un premio acumulado de 500.000 dólares.

El punto de inflexión llega en 2020. Durante el aislamiento por la pandemia de COVID-19, la actividad deportiva real queda suspendida y los consumidores de deportes se vuelcan masivamente al mundo virtual. La F1 esports Pro Series registra 11,4 millones de visualizaciones en directo en plataformas digitales, un crecimiento del 98% frente a 2019 (Formula 1, 2021). Pilotos oficiales de la categoría como Charles Leclerc, Lando Norris, George Russell y Alex Albon participan con frecuencia en competencias online y hacen transmisiones en vivo, especialmente en Twitch, donde muestran un costado más relajado, divertido y cotidiano que el del fin de semana de carrera. La exposición cambia la relación con la audiencia porque los pilotos se muestran como protagonistas cercanos dentro de un entorno digital mucho más participativo. Hacia 2023, la evolución se consolida bajo la marca F1 Sim Racing, con todos los equipos oficiales del campeonato, una estructura estable y una presentación cada vez más profesional.

En términos de marketing, los esports de la Fórmula 1 funcionan como una extensión del embudo de adquisición de fans. El videojuego oficial, que se renueva cada temporada, ocupa la base más amplia de ese embudo. Para alguien que no conoce la categoría, jugar es una forma mucho más natural de aprender que mirar una carrera sin contexto previo. A través del juego, el usuario reconoce circuitos, entiende la lógica de una clasificación, se familiariza con nombres de pilotos y estrategias, y construye una relación activa con el producto. Ese conocimiento previo lo vuelve un consumidor mucho más receptivo para los siguientes escalones del ecosistema, desde ver una carrera completa hasta suscribirse a F1 TV o comprar una entrada para un Gran Premio.

Schiffman y Lazar Kanuk (2010) plantean que el comportamiento del consumidor se refuerza cuando la interacción con la marca es activa y no pasiva. Jugar genera un vínculo distinto al de mirar, porque implica decisiones, aprendizaje, identificación con personajes reales y sensación de competencia. El videojuego no captura ingresos directamente, pero alimenta el volumen de consumidores que sí los generan.

Sin embargo, esta estrategia de captación de público joven a través de los esports tiene una debilidad estructural, ya que se apoya en un producto que la Fórmula 1 no controla directamente. El videojuego oficial, desarrollado por Codemasters bajo licencia de la categoría, es

la puerta de entrada principal al ecosistema para el público más joven, y esa puerta la maneja un tercero. Si el juego pierde popularidad, si aparece un competidor que captura mejor la atención de ese segmento o si Codemasters decide cambiar el rumbo de su catálogo, la Fórmula 1 queda sin su herramienta más accesible de captación sin haber podido hacer demasiado al respecto. Esa dependencia es un riesgo real. La Fórmula 1 deja en manos de un tercero la captación del público que más le interesa ganar, y es justo ahí donde la lógica que ordena toda la reconversión deja de cerrar. En el resto de la cadena la categoría elige: se queda con el eslabón, como en F1 TV, o lo abre a propósito y administra esa apertura, como con las redes o con Netflix. Con los esports no hace ni una cosa ni la otra. Pone la licencia y delega lo demás, así que su puerta de entrada más amplia termina dependiendo de una decisión que toma Codemasters, no ella.

Si Drive to Survive capta audiencia nueva a través de la narrativa, los esports la captan a través de la interacción. Son dos puertas de entrada distintas al mismo ecosistema de marca, diseñadas para perfiles de consumidor distintos. La serie funciona para quienes consumen historias y emoción, el videojuego funciona para quienes consumen participación y competencia. En ambos casos, la Fórmula 1 construye un primer contacto que después se empuja hacia el producto principal, y el resultado agregado es una base de fans mucho más amplia, más diversa y más comprometida con la marca de lo que la categoría tiene antes de 2017.

2.6 Transformación del producto deportivo y del espectáculo

De la mano con la transformación digital, la Fórmula 1 también revisa lo que ocurre dentro de la pista. Liberty Media entiende que no alcanza con modernizar la marca, abrir canales o atraer nuevas audiencias si, cuando llega el momento de ver el producto principal, la experiencia sigue respondiendo a una lógica pensada para otra época de consumo. La carrera continúa siendo el centro del negocio, pero la categoría asume que, en un entorno donde la atención del usuario es un recurso escaso y disputado por múltiples plataformas de entretenimiento, no puede permitir que la experiencia se concentre en un solo momento ni que existan tiempos muertos prolongados. A partir de ese análisis, la categoría rediseña el producto deportivo en tres aspectos: el formato del fin de semana, el reglamento técnico y la puesta en escena del evento.

El primer rediseño llega en 2021 con la introducción del formato Sprint. Se trata de una carrera más corta, de alrededor de 100 kilómetros y unos 25 minutos, pensada para agregar competencia real también el sábado y darle más importancia al viernes. La categoría prueba el formato en tres Grandes Premios de 2021, lo mantiene en 2022 con la misma cantidad de eventos y lo amplía a seis carreras en 2023. Durante ese proceso, la Fórmula 1 ajusta las reglas de

clasificación y el sistema de puntaje para darle valor a cada jornada sin sacarle protagonismo a la carrera principal del domingo. La lógica del cambio se basa en repartir mejor la tensión entre viernes, sábado y domingo, reducir la sensación de tiempos muertos y ofrecer más momentos competitivos a un espectador que ya no siempre está dispuesto a esperar dos días para ver algo decisivo.

El Sprint no es una decisión universalmente bien recibida. Varios equipos expresan preocupaciones por el desgaste adicional sobre los pilotos y los autos, y los puristas del automovilismo consideran que este formato le resta importancia a la carrera principal, haciendo que el resultado del domingo se sienta menos especial o predecible desde el sábado. La categoría avanza igual con el cambio porque entiende que esas resistencias internas tienen menos peso comercial que el objetivo de mantener la atención del espectador durante todo el fin de semana, resolviendo así el problema de los tiempos muertos.

La misma lógica aparece en los cambios reglamentarios de 2022. La Fórmula 1 reescribe las reglas técnicas con el objetivo de hacer que la carrera del domingo sea más entretenida de mirar. Para lograrlo, los autos se rediseñan para recuperar el "efecto suelo", en el cual el auto genera buena parte de su carga aerodinámica desde la parte inferior, lo que hace que se "pegue" al piso y dependa menos del aire de su alrededor. Eso reduce el llamado "aire sucio", el flujo turbulento que sale del auto de adelante y dificulta a quien viene atrás. Cuando ese problema se reduce, perseguir de cerca a otro piloto se vuelve más fácil y las carreras ganan ritmo y oportunidades de adelantamiento. A eso se suman ajustes aerodinámicos adicionales y neumáticos de 18 pulgadas. La idea central es que el producto que aparece en pantalla sea más dinámico, parejo y atractivo, sin importar si quien lo mira entiende o no de ingeniería automotriz.

Otro punto que también cambia es la puesta en escena. En 2018, la Fórmula 1 decide que las carreras ya no larguen a la hora exacta sino diez minutos después. Tras analizar los hábitos de la audiencia, la categoría detecta que esos minutos previos a la largada, cargados de tensión y expectativa, se pierden porque muchas transmisiones televisivas comienzan justo a la hora de la largada. Con el ajuste, Liberty Media busca que el público pueda vivir la previa como parte del espectáculo. Ese mismo año se amplía el tiempo del procedimiento previo en la grilla para dar más espacio a cámaras, pilotos, equipos y medios. El evento empieza a contarse antes de que la propia carrera comience.

Estos tres movimientos buscan tratar al producto deportivo como una experiencia que tiene que competir por la atención del espectador. Desde la mirada de Porter, esto representa una redefinición de la propuesta competitiva. La Fórmula 1 deja de competir únicamente con otras categorías de automovilismo o con otros deportes y empieza a competir con cualquier formato de

entretenimiento que dispute el tiempo del consumidor, desde una serie de Netflix hasta un partido de otro deporte o un videojuego. Lo destacable es que Liberty Media empieza a tratar lo comercial y lo deportivo como parte del mismo producto. El Sprint busca repartir mejor la atención durante el fin de semana, el reglamento de 2022 hace que la carrera sea más entretenida de seguir, y los nuevos horarios se acomodan a cómo mira la gente. Los tres movimientos muestran que hoy no alcanza con tener un buen producto deportivo si ese producto no consigue mantener al espectador del otro lado de la pantalla.

2.7 Cambios culturales

De la misma manera en que Liberty Media actualiza la identidad visual, abre el ecosistema de contenidos y rediseña el espectáculo en pista, también revisa los valores que la marca Fórmula 1 representa públicamente. Una marca global que aspira a competir en el mercado del entretenimiento contemporáneo no puede sostener su atractivo solo con prestigio histórico y exclusividad. Necesita además mostrar que entiende las sensibilidades del presente, que asume responsabilidades sociales y ambientales, y que sus valores resultan compatibles con los de los públicos, los patrocinadores y las localidades donde tiene presencia. La nueva gestión asume esa exigencia y empieza a trabajar el reposicionamiento cultural de la categoría en dos frentes principales: la agenda de inclusión y diversidad, y la agenda de sostenibilidad ambiental.

El primer movimiento visible llega en 2018, cuando la Fórmula 1 decide dejar de utilizar a las promotoras conocidas como "grid girls" en la grilla de partida. La práctica consiste en mujeres jóvenes vestidas con uniformes de los patrocinadores que acompañan a los pilotos antes de la largada, y forma parte de la competencia desde hace décadas. Liberty Media entiende que esa imagen empieza a resultar obsoleta para una marca que busca ser inclusiva, contemporánea y compatible con las expectativas de nuevas audiencias y de patrocinadores globales. En su lugar, la categoría introduce el programa "grid kids", que reemplaza a las promotoras por jóvenes pilotos de karting de entre 7 y 13 años que acompañan a los corredores antes de la largada. Esta decisión transmite que la Fórmula 1 deja de asociar su imagen con un estereotipo de mujer y la asocia ahora con la idea de inspiración, formación y vínculo con la próxima generación de aficionados y competidores.

Además, la agenda de inclusión y diversidad gana mayor peso a partir de 2020, en un contexto global marcado por el movimiento Black Lives Matter y por presiones internas dentro de la propia categoría. Lewis Hamilton, siete veces campeón del mundo y el único piloto afrodescendiente en la historia de la categoría, sale públicamente a denunciar la falta de diversidad

y crea la Hamilton Commission, una iniciativa pensada para investigar el problema y proponer medidas concretas para abrir el automovilismo a más minorías. Ese mismo año, la Fórmula 1 lanza #WeRaceAsOne, una plataforma que realiza acciones visibles durante los fines de semana de carrera, como mensajes contra el racismo en los trajes de los pilotos antes de la largada, gestos visuales en la parte delantera de los autos y momentos de reflexión en la grilla. La iniciativa también empuja la creación de programas de becas y prácticas para jóvenes de comunidades subrepresentadas dentro de la industria del automovilismo, y la Fórmula 1 firma acuerdos con organizaciones como Mission 44 (fundada por Hamilton) para sostener esos programas en el tiempo. La diversidad deja de ser un tema declarativo y empieza a aparecer en la operación concreta del campeonato.

El segundo eje central del reposicionamiento cultural es la sostenibilidad ambiental. En 2019, la Fórmula 1 anuncia su compromiso de alcanzar emisiones netas cero para 2030, con un plan que abarca operaciones, logística, eventos y actividad deportiva. La estrategia incluye una reorganización de la logística para reducir trayectos innecesarios y mejorar la eficiencia del transporte, la eliminación de plásticos de un solo uso en los eventos, una mejor gestión de residuos y energía en los circuitos, y el desarrollo de combustibles 100% sostenibles para los próximos años. En un contexto global donde la conciencia climática se vuelve un eje central del consumo y de la inversión, una categoría que basa parte de su identidad en motores de combustión necesita dar señales de que entiende el problema y trabaja sobre él.

Estos dos frentes, inclusión y sostenibilidad, son decisiones que responden a lo que en términos comerciales se conoce como licencia social para operar, es decir, el conjunto de condiciones que una marca necesita cumplir para que sus patrocinadores, los gobiernos y los consumidores acepten su presencia en el mercado y sostengan su atractivo a lo largo del tiempo. Las grandes marcas que financian a la Fórmula 1, desde bancos hasta empresas tecnológicas, pasando por compañías de consumo premium y servicios, se rigen bajo criterios estrictos de ESG (Environmental, Social, Governance). Una propiedad deportiva que no se alinea con esas políticas pierde competitividad como plataforma publicitaria, independientemente de su alcance o prestigio histórico. Por eso, sostener la presencia de los patrocinadores actuales y atraer a nuevos requiere demostrar compatibilidad con la agenda ESG, y los cambios culturales que la Fórmula 1 impulsa entre 2018 y 2023 funcionan, en buena parte, como respuesta a esa exigencia comercial.

Si la categoría se mueve cuando el mercado se lo pide, su agenda cultural queda atada a esa misma demanda. El día que las exigencias de los patrocinadores cambien, la inclusión y la sostenibilidad pueden cambiar con ellas. Una marca que llega a esos valores porque sus socios

comerciales se lo requieren se para sobre una base más frágil que otra que los sostiene por convicción propia.

Tomado en perspectiva, el reposicionamiento cultural de la Fórmula 1 muestra que la transformación de marca bajo Liberty Media incluye el rebranding visual, la apertura digital, el rediseño del producto deportivo, y una redefinición de los valores que la categoría comunica y de los principios bajo los cuales opera. La inclusión, la diversidad y la sostenibilidad se vuelven condiciones de competitividad. Una marca global del siglo XXI no puede mantener su relevancia si sus valores quedan desfasados respecto de los de sus públicos, sus patrocinadores y sus mercados de operación. Liberty Media entiende esa lógica y la integra al proceso de transformación, dejando a la Fórmula 1 mejor preparada para sostener su relevancia como marca global de entretenimiento.

Capítulo 3: Resultados de la transformación

Luego de analizar las decisiones del modelo de negocio en el Capítulo 1 y de la marca y la estrategia digital en el Capítulo 2, este capítulo verifica los efectos de esa doble transformación contrastando la hipótesis planteada en la introducción con datos concretos. Este trabajo sostiene que la gestión de Liberty Media representa una reconversión estructural de la Fórmula 1, que pasa de propiedad deportiva intermediada a plataforma global de entretenimiento con relación directa con el consumidor. Si esa hipótesis es correcta, los resultados medibles entre 2017 y 2023 deben mostrar un cambio de estructura, no solo un crecimiento agregado del negocio anterior.

Para verificar esa hipótesis, el capítulo organiza el análisis en cuatro dimensiones, cada una asociada a un subpunto. La primera es la evolución de las audiencias, que mide cuánto crece y cómo cambia la base de fans que la categoría logra construir. La segunda es la asistencia presencial a los Grandes Premios, que mide la demanda real por el producto físico en una era marcada por el consumo digital. La tercera es la evolución de los ingresos y la rentabilidad, que cuantifica el valor económico capturado durante el período y muestra si la diversificación del modelo se traduce en crecimiento sostenido. Por último, la cuarta es la valuación de la marca como activo, que evalúa si la transformación se traduce en una marca económicamente más valiosa y simbólicamente más significativa al cierre del período.

Estas cuatro dimensiones ofrecen una lectura integrada de los efectos de la transformación. Una base de fans más amplia genera mayor demanda de tickets y de derechos de transmisión, lo que a su vez fortalece los ingresos por patrocinio y consolida el posicionamiento de

la marca como activo global. Por eso, los resultados que se presentan en los próximos puntos son consecuencias que confirman que el giro impulsado por Liberty Media reconfigura efectivamente al producto Fórmula 1.

3.1 Evolución de las audiencias

La primera dimensión donde se verifica la hipótesis es la evolución de las audiencias. Si las decisiones analizadas en los capítulos 1 y 2, como la apertura del ecosistema digital, la diversificación de plataformas, el rediseño narrativo y la expansión a nuevos mercados producen efectivamente una reconversión estructural, los datos entre 2017 y 2023 deben reflejar dos aspectos. Por un lado, un crecimiento que supere el ritmo natural del mercado deportivo y, por otro, una renovación en la base de seguidores que demuestre que la marca ahora conecta con nuevos públicos.

Las cifras totales confirman el primer punto. En 2017, la Fórmula 1 registra una audiencia televisiva acumulada de 1,4 mil millones de espectadores, 11,9 millones de seguidores en redes sociales y 4,07 millones de asistentes a Grandes Premios (Formula 1, 2017, 2018). Al cierre de 2023, los reportes de Liberty Media informan 1,5 mil millones de espectadores en televisión, 70,5 millones de seguidores en redes y 6 millones de asistentes durante la temporada (Liberty Media, 2024). La audiencia televisiva crece aproximadamente un 7%, la asistencia un 47%, y los seguidores en redes sociales un 492%. La diferencia entre estos tres indicadores es la prueba más clara de la transformación, demostrando que el interés se desplaza hacia nuevos canales. Mientras la televisión crece a un ritmo casi estable, propio de un canal maduro, las redes sociales multiplican casi por seis su volumen. Ese desbalance es la señal de una categoría que migra del consumo televisivo tradicional hacia un consumo distribuido y digital.

El segundo punto, el cambio en la composición de la base de fans, se verifica con los datos de la Encuesta Global de Fans realizada por Nielsen en 2021. La encuesta reúne 167.000 respuestas en 187 países y muestra una audiencia significativamente más joven y más diversa que la de 2017. La edad promedio se ubica en 32 años, la participación femenina alcanza el 18,3% y la proporción de estudiantes secundarios y universitarios llega al 26%. Frente al 10% de mujeres y el 18% de estudiantes que registra la encuesta de 2017, la participación femenina casi se duplica y la de estudiantes sube ocho puntos. Estos números representan un cambio en el perfil del fan. La Fórmula 1 deja de hablarle a una base históricamente masculina y mayor, y empieza a hablarle a un público con composición distinta.

El dato más relevante de la encuesta es la antigüedad de los fans. La encuesta de 2021 muestra que el 34% de los seguidores de la Fórmula 1 lleva menos de cinco años siguiendo la categoría, frente a apenas un 12% que registra el mismo dato en 2017. Es un crecimiento del 183% en el peso de los fans nuevos dentro de la base total. La cifra significa que más de un tercio de los seguidores de la categoría se incorpora durante la era Liberty Media. Esto se trata de una expansión real del ecosistema, alimentada por personas que se acercan a la Fórmula 1 a través de canales que antes no existen, como la serie de Netflix, las redes sociales de los pilotos, los contenidos detrás de escena y la presencia en mercados como Estados Unidos donde la categoría apenas tiene relevancia previa.

El crecimiento de las audiencias es la primera prueba clara que confirma la hipótesis planteada. La Fórmula 1 de 2023 es una marca con una base demográfica distinta, un peso digital incomparable al de la gestión anterior y con una capacidad de captación de fans nuevos que la versión previa no tiene. La audiencia es la primera evidencia de la reconversión, y al mismo tiempo es la condición que habilita las dimensiones que se analizan en los puntos siguientes. Al ampliar y diversificar la base de fans, la Fórmula 1 consigue que ese interés se traduzca en asistencia récord a los Grandes Premios y en un ecosistema comercial mucho más robusto, donde el valor de la marca ya no depende de una sola fuente de financiamiento.

3.2 Asistencia a Grandes Premios

La segunda dimensión donde se verifica la hipótesis es la asistencia presencial a los Grandes Premios. Si el ecosistema digital construido entre 2017 y 2023, con la apertura de redes, la serie de Netflix, los contenidos detrás de escena y la presencia activa de los pilotos, efectivamente expande la base de fans más allá del público histórico, ese crecimiento debe verse reflejado en la demanda real por el producto físico. Los datos entre el período analizado muestran que ese desplazamiento del consumo digital al consumo presencial efectivamente ocurre.

En 2017, la Fórmula 1 registra 4.071.400 asistentes a lo largo de la temporada. Al cierre de 2023, la categoría alcanza 6 millones de asistentes, un 47% más que el punto de partida y un 5% por encima de 2022. El crecimiento agregado es contundente, pero el dato más relevante está en la saturación de la oferta. En 2022, Liberty Media informa en sus resultados anuales que la Fórmula 1 registra récords de asistencia en 12 de las 22 carreras del calendario y alcanza 5,7 millones de asistentes en toda la temporada (Liberty Media, 2023). Hacia 2023, los reportes del tercer trimestre indican que la categoría sostiene carreras con entradas agotadas, cifras récord de

asistencia y la mayor parte del calendario restante ya vendida por completo con meses de anticipación.

Ese patrón muestra un cambio de mercado. Antes de 2017, el problema de la mayoría de los Grandes Premios es llenar las tribunas, y los promotores locales tienen que invertir en marketing para asegurar buena asistencia. A partir de 2022, el problema se invierte. Circuitos como Silverstone en Inglaterra, Zandvoort en Países Bajos y Ciudad de México en México agotan entradas en cuestión de horas y la demanda excede ampliamente la capacidad física de los autódromos. En este punto, la demanda empieza a chocar contra los límites estructurales de la oferta. Esta señal muestra que el producto Fórmula 1 deja de competir por captar fans y empieza a operar bajo una lógica de escasez controlada.

Esa saturación tiene como causa a la transformación digital y narrativa que se trabaja en el Capítulo 2. Las personas que descubren la categoría a través de Drive to Survive, las redes sociales o los contenidos detrás de escena, empiezan a querer vivir la experiencia en vivo. Ese movimiento desde el consumo digital hacia el consumo presencial es precisamente lo que el modelo de negocio buscaba habilitar. El ecosistema de marca construido con la apertura comunicacional, la serie de Netflix y la estrategia multiplataforma funciona como embudo de adquisición que termina llevando consumidores a la puerta del autódromo.

Stefano Domenicali, presidente y CEO de la Fórmula 1, lo confirma en los reportes financieros del tercer trimestre de 2023, cuando señala que la categoría sigue registrando carreras con entradas agotadas, cifras récord de asistencia y un fuerte crecimiento en sus plataformas sociales y digitales (Liberty Media, 2023). Su lectura coincide con el problema de demanda que muestran los datos.

Lo que al inicio de la nueva gestión es una estrategia para revitalizar la marca y el espectáculo, al cierre del período se transforma en un escenario donde la cantidad de público dispuesto a pagar por ver una carrera supera la capacidad de los circuitos. Esa demanda excedente confirma la hipótesis en el plano físico y valida la apuesta del calendario expandido. Cuando una categoría llega a esos niveles de asistencia, mejora también el valor de sus contratos de transmisión y la disposición de los patrocinadores a pagar más por estar asociados al producto. El siguiente punto analiza cómo se traduce todo esto en términos financieros.

3.3 Evolución de los ingresos y rentabilidad

La tercera dimensión donde se verifica la hipótesis es la evolución de los ingresos y la rentabilidad. Si la transformación analizada en los primeros capítulos es efectivamente estructural y no solo una modernización del negocio existente, los datos financieros de la Fórmula 1 entre 2017 y 2023 deben mostrar un crecimiento de facturación significativo y una mejora en la rentabilidad que indique que el negocio funciona con más eficiencia.

La NBA, una de las ligas más activas del mundo en expansión digital y global, pasa de unos 8.000 millones de dólares de facturación en la temporada 2016-17 a 10.580 millones en la de 2022-23, un crecimiento cercano al 33% en el mismo período. La Premier League, la liga de fútbol más importante del mundo, sigue un crecimiento similar, sus clubes pasan de 4.500 millones de libras en 2016-17 a 6.100 millones en 2022-23, alrededor de un 36% de aumento. Dos propiedades de primer nivel, una norteamericana y una europea, crecen en torno a un tercio mientras la Fórmula 1 crece más del doble que eso. El dato importa porque muestra que el crecimiento de F1 responde a un cambio en cómo el negocio captura valor, y no al arrastre general de la industria.

La descomposición por línea, trabajada en detalle en el Capítulo 1, muestra que el crecimiento no se concentra en una sola fuente. Los derechos de medios suben 72,6%, la promoción de carreras 55%, los patrocinadores 112,5% y el bloque de otros ingresos 119,9%. Conviene leer estas cifras en términos absolutos y no de peso relativo: los derechos de medios crecen 72,6% en dólares aun cuando su participación en el total baja de 33,7% a 32,2%, porque otras líneas crecen todavía más rápido. Estos aumentos son hechos cuantitativos verificables en los reportes anuales de Liberty Media.

En cuanto a la rentabilidad, el indicador principal es el OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization), es decir, ingresos operativos antes de depreciación y amortización. Esta métrica financiera mide cuánta ganancia operativa real genera un negocio antes de descontar el desgaste contable de los activos que tiene a largo plazo, como infraestructura, equipos o derechos contractuales. Liberty Media reporta el OIBDA de Fórmula 1 Group de manera consistente en sus reportes 10-K anuales.

Los números muestran una mejora clara. En 2017, el OIBDA de F1 se ubica en aproximadamente 322 millones de dólares (Liberty Media, 2018). En 2023 alcanza los 626 millones, un crecimiento del 94% en el período. La facturación total, en paralelo, pasa de unos 1.784 millones de dólares en 2017 a 3.222 millones en 2023, un crecimiento del 80,6% (Liberty Media, 2018, 2024). Que la rentabilidad operativa crezca 94% mientras los ingresos crecen 80,6%

muestra una mejora notable del margen operativo. De esta forma la categoría crece y al mismo tiempo mejora sus márgenes, y así optimiza su modelo de negocio.

El crecimiento financiero confirma la hipótesis. La Fórmula 1 al cierre de 2023 factura más y es más eficiente, con una mayor diversificación en las fuentes de ingreso y con mayor capacidad de captura de valor en cada eslabón de la cadena.

La mejora de margen tiene una explicación directa en las decisiones analizadas en el Capítulo 1. La integración de F1 TV elimina intermediarios y captura márgenes que antes quedaban en manos de las cadenas de televisión. La operación directa del Gran Premio de Las Vegas elimina al promotor local y la categoría se queda con los ingresos completos del evento. El límite presupuestario reduce los costos operativos del ecosistema de equipos sin afectar el atractivo competitivo. Cada uno de esos movimientos genera más ingresos y al mismo tiempo abarata la estructura de costos relativa al ingreso, lo que se refleja en el indicador de rentabilidad operativa. La facturación de 3.222 millones es la consecuencia visible del giro estratégico, y el OIBDA de 626 millones es la prueba de que ese giro modifica la estructura del negocio y su tamaño. Con esta dimensión validada, queda por analizar la consolidación del posicionamiento global de la marca, que se trabaja en el punto siguiente.

3.4 Valor de marca

Las tres dimensiones analizadas hasta acá miden el cambio en términos de magnitud, demanda y eficiencia financiera. La cuarta y última lo mide en el del valor de la marca como activo. El objetivo de este capítulo es determinar si la transformación trabajada en el Capítulo 2, con el rebranding visual, la apertura del ecosistema digital, la expansión narrativa con Drive to Survive, los esports, el rediseño del producto deportivo y el reposicionamiento cultural, efectivamente se traduce en una marca con mayor valor económico y simbólico al cierre del período.

El indicador más directo es la valuación de la propiedad como activo financiero, es decir, cuánto cree el mercado que vale el negocio completo de la Fórmula 1. Liberty Media adquiere a la Fórmula 1 en enero de 2017 por aproximadamente 8.000 millones de dólares. Al cierre de 2023, la capitalización bursátil de Fórmula One Group cotizada en Nasdaq alcanza los 14.810 millones de dólares (Liberty Media, 2024), y la valuación de Fórmula One como propiedad deportiva calculada por Forbes en su ranking anual de empresas deportivas se ubica en 17.100 millones de dólares (Forbes, 2023). Cualquiera de las dos referencias representa prácticamente el doble del precio de adquisición en seis años. Este dato resume todo lo que las tres dimensiones anteriores de este capítulo muestran de manera separada. El mercado financiero asigna a la Fórmula 1 un valor

presente y futuro que duplica el de 2017, integrando tanto el aumento de los ingresos como el potencial de expansión sostenida del modelo. Esto se da porque el mercado reconoce que la capacidad que tiene la categoría para generar valor cambia de naturaleza.

Con este aumento en la valuación, el mercado reconoce que cambia el tipo de negocio. Una propiedad deportiva tradicional vale lo que valen sus contratos de televisión, sus patrocinadores y sus eventos. Una plataforma global de entretenimiento, en cambio, vale además lo que puede seguir generando a medida que expande su ecosistema, capta nuevos públicos y diversifica sus fuentes de ingreso. Ese potencial de crecimiento sostenido es lo que el mercado le asigna a la F1 en 2023 y no le asigna en 2017. Para el deporte global, esa diferencia de valuación es una señal concreta de que las propiedades capaces de reconvertirse en plataformas culturales con relación directa con el consumidor compiten en una categoría de valor distinta a la de las que siguen operando bajo el modelo intermediado tradicional.

Algo similar pasa en el plano simbólico. La Fórmula 1 al cierre de 2023 es reconocida tanto por la competencia deportiva como por las historias de los pilotos, la circulación constante de contenido, la presencia de celebridades en los autódromos y la estética asociada al campeonato. Drive to Survive, la expansión digital y la transformación del fin de semana en un evento de entretenimiento explican esa migración desde lo estrictamente deportivo hacia lo cultural, sin perder el prestigio histórico, la sofisticación técnica y la asociación con el alto rendimiento que distinguen a la categoría desde sus orígenes.

Con esta dimensión validada, los cuatro puntos del análisis del capítulo 3 quedan completos y se refuerzan entre sí. La evolución de las audiencias prueba que la base de fans crece y se diversifica. La asistencia presencial confirma que ese crecimiento digital se traduce en demanda real por el producto físico. Los ingresos y la rentabilidad muestran que el modelo no solo crece sino que mejora sus márgenes. Y el valor de marca cierra la cadena: todo lo anterior se traduce en un activo significativamente más valioso que el de 2017. Las cuatro dimensiones funcionan como un sistema integrado, donde cada una refuerza a las demás y todas validan la hipótesis de reconversión estructural planteada en la introducción.

Conclusión

La respuesta simple a la pregunta que abre este trabajo es que entre 2017 y 2023, la Fórmula 1 cambia de naturaleza. La categoría que Liberty Media recibe es una propiedad deportiva intermediada, un negocio rentable pero atado a pocos contratos grandes y a una relación con el

público administrada por terceros. La que entrega al cierre del período es una plataforma global de entretenimiento que produce su propio contenido, vende directo al consumidor, organiza sus propios eventos y circula como activo cultural mucho más allá del nicho del automovilismo. El cambio está en que la Fórmula 1 factura de otra manera, con otra estructura y desde otros eslabones de la cadena de valor. Lo que cambia es la lógica con la que la categoría crea y captura valor, y por eso lo ocurrido se entiende como reconversión estructural de la categoría.

El caso resulta relevante por lo que dice más allá de la Fórmula 1. Durante décadas, el valor de una propiedad deportiva se da por sentado ya que tiene prestigio, un calendario, y contratos de televisión. Lo que muestra la experiencia de Liberty Media es que ese modelo ya no garantiza nada por sí solo. Una propiedad deportiva centenaria puede multiplicar su valuación en seis años, pero no por administrar mejor lo que hereda, sino por dejar de comportarse como propiedad deportiva y empezar a comportarse como plataforma. Esa distinción es el centro de lo que este trabajo intenta aportar, y se explica mejor desagregándola en los cuatro ejes que estructuran la reconversión.

La integración de estos resultados permite proponer un esquema para entender cómo se produce la transformación de la categoría. Esta reconversión se explica por la combinación de cuatro ejes estratégicos que funcionan de manera interdependiente y que constituyen la contribución analítica central de este trabajo. El primero es la desintermediación, entendida como la asunción de actividades que antes quedan en manos de terceros, visible tanto en F1 TV como en la operación directa del Gran Premio de Las Vegas. El segundo es la apertura del ecosistema de marca, que reemplaza el modelo de control centralizado por uno de circulación distribuida donde equipos, pilotos, plataformas y socios audiovisuales se vuelven coproductores legítimos del contenido de la categoría. El tercero es la expansión narrativa, que convierte a la marca en un producto cultural capaz de captar consumidores que no buscan deporte pero sí consumen historias, principalmente a través de Drive to Survive y de los esports. El cuarto es la regulación del producto deportivo, que protege el equilibrio competitivo del campeonato como condición del valor comercial sostenido en el tiempo. Estos cuatro ejes se refuerzan entre sí y, combinados, transforman la naturaleza del negocio.

Esa transformación tiene también límites y tensiones que conviene reconocer. El éxito comercial del modelo Liberty Media depende de la capacidad de sostener un crecimiento que ya empieza a chocar con restricciones físicas y regulatorias. La asistencia récord a los Grandes Premios excede la capacidad de los autódromos en buena parte del calendario, el techo reglamentario de carreras por temporada empieza a operar como límite real de expansión física, y la cesión de control narrativo a Netflix genera resistencias entre equipos y pilotos que no son

menores. La dependencia de un único producto cultural masivo como Drive to Survive plantea, además, un riesgo concentrado: si la serie pierde tracción, la categoría pierde su principal vehículo de adquisición de fans en mercados nuevos. Estas tensiones advierten que sostener el modelo en el largo plazo exige seguir innovando en formatos, en mercados y en mecanismos de captura de valor.

La transformación de la Fórmula 1 muestra que el deporte global del siglo XXI ya no se sostiene solo con prestigio histórico ni con el monopolio del talento atlético. Se sostiene con la capacidad de operar como plataforma cultural integrada, con relación directa con el consumidor, con presencia continua en el ecosistema digital y con un producto deportivo diseñado en función de la atención del espectador. En ese sentido, el caso Fórmula 1 funciona como referencia útil para entender cómo una propiedad deportiva centenaria puede reinventarse sin perder su identidad, y cómo la integración entre modelo de negocio, estrategia digital y reposicionamiento de marca constituye hoy una condición de supervivencia y crecimiento. Los resultados que Liberty Media muestra al cierre de 2023 confirman que esa integración, cuando se ejecuta con visión y coherencia, redefine a una marca y, con ella, al género entero al que pertenece.

Bibliografía

Deloitte Sports Business Group. (2024). *Annual review of football finance 2024*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>

Forbes. (2021, 22 de julio). A new budget cap gave small teams a reason to stay in Fórmula 1. They're thinking much bigger. <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2021/07/22/a-new-budget-cap-gave-small-teams-a-reason-to-stay-in-formula-1-theyre-thinking-much-bigger/>

Formula 1. (2018, 5 de enero). Formula 1 TV and digital audience grows in 2017. <https://corp.formula1.com/formula-1-tv-and-digital-audience-grows-in-2017/>

Formula 1. (2017, 7 de diciembre). F1 attendance figures hit four million in 2017. <https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-attendance-figures-hit-four-million-in-2017.A1haq5GkLe6SKsyYa22la>

Formula 1. (2018, 28 de febrero). Formula 1 to launch F1 TV, a live Grand Prix subscription service. <https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-to-launch-f1-tv-a-live-grand-prix-subscription-service.5BmnYwhbaM86yeAe22sOmW>

Formula 1. (2018, 12 abril). Formula 1 to launch F1 TV at Spanish Grand Prix in May. <https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-to-launch-f1-tv-at-spanish-grand-prix-in-may.1cug9WN3qSc62Amwku8i4q>

Formula 1. (2018, 31 de enero). New weekend schedule includes later race starts for 2018. <https://www.formula1.com/en/latest/article/new-weekend-schedule-includes-later-race-starts-for-2018.1Dnvso7yPiSgWgQGgs6mO4y>

Formula 1. (2018, 6 de enero). New grid procedure to provide increased driver access. <https://www.formula1.com/en/latest/article/new-grid-procedure-to-provide-increased-driver-access.5M7Zc9DhYs8Q8aMi6YOWM6>

Formula 1. (2018, 30 de enero). Formula 1 to stop using grid girls. <https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-to-stop-using-grid-girls.5HPVglzLHOcliGaAS8eOWE>

Formula 1. (2017, 20 de agosto). F1 launches the Formula 1 esports Series. <https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-launches-the-formula-1-esports-series.1sYCArCYReAsoyeoeMiYYU>

Formula 1. (2018, 20 de septiembre). Full throttle for the start of the F1 esports Pro Series 2018. <https://www.formula1.com/en/latest/article/full-throttle-for-the-start-of-the-f1-esports-pro-series-2018.4nLskXw0z6ymek84SwoGSM>

Formula 1. (2018, 21 de diciembre). Over four million attended Formula 1 tracks in 2018. <https://corp.formula1.com/over-four-million-attended-formula-1-tracks-in-2018/>

Formula 1. (2018, 4 de febrero). Formula 1 and FIA in new grid kids partnership. <https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-and-fia-in-new-grid-kids-partnership.21pQaZWKh2wCEaAykiOg0>

Formula 1. (2019, 11 de noviembre). Formula 1 announces plan to be net zero carbon by 2030. <https://www.formula1.com/en/latest/article/formula-1-announces-plan-to-be-net-zero-carbon-by-2030.5laX2AZHy7jqxl6wra6CZ>

Formula 1. (2019, 19 de diciembre). Grand Prix attendance in 2019 surpasses 4 million. <https://corp.formula1.com/grand-prix-attendance-in-2019-surpasses-4-million/>

Formula 1. (2019). Documento institucional: Sustainability strategy. https://corp.formula1.com/wp-content/uploads/2021/09/Environmental-sustainability-Corp-website-vFINAL_UPDATED-040821-1.pdf

Formula 1. (2020, 27 de mayo). The 2021 F1 cost cap explained: what has changed, and why?. <https://www.formula1.com/en/latest/article/the-2021-f1-cost-cap-explained-what-has-changed-and-why.5O1Te8udKLmkUI4PyVZtUJ>

Formula 1. (2020, 1 de Abril). Leclerc, Albon and Russell join the grid for this weekend's F1 esports Virtual Grand Prix. <https://www.formula1.com/en/latest/article/leclerc-albon-and-russell-join-the-grid-for-this-weekends-f1-esports-virtual.6kl9lrstvszWDhPOeEqSsc>

Formula 1. (2021). Everything you need to know about F1's new Sprint qualifying format – Including how it works. <https://www.formula1.com/en/latest/article/everything-you-need-to-know-about-f1s-new-sprint-qualifying-format-including.1Lawf6r6Ab0y8ha0satSjx>

Formula 1. (2021, 7 de enero). Aero tweaks, new tyres and the cost cap: the 2021 F1 rules and regulations changes you need to know about. <https://www.formula1.com/en/latest/article/aero-tweaks-new-tyres-and-the-cost-cap-the-2021-f1-rules-and-regulation.r1cq36al6bvzMeZtiFru3>

Formula 1. (2021, 14 de enero). F1 Esports Series 2020 breaks viewing records and Virtual Grands Prix return to kick-start 2021. <https://corp.formula1.com/f1-esports-series-2020-breaks-viewing-records-and-virtual-grands-prix-return-to-kick-start-2021/>

Formula 1. (2021, 26 de abril). Sprint qualifying to debut at three Grands Prix in 2021 following unanimous agreement from teams. <https://www.formula1.com/en/latest/article/breaking-sprint-qualifying-to-debut-at-three-grands-prix-in-2021-following.1v9LRuPpTk9JXpmE5xK4sK>

Formula 1. (2021, 14 de julio). 10 things you need to know about the all-new 2022 F1 car. <https://www.formula1.com/en/latest/article/10-things-you-need-to-know-about-the-all-new-2022-f1-car.4OLg8DrXyzHzdoGrbqp6ye>

Formula 1. (2021, 21 de octubre). New global fan survey reveals F1's most popular team and driver. <https://corp.formula1.com/new-global-fan-survey-reveals-f1s-most-popular-team-and-driver/>

Formula 1. (2021, 8 de marzo). Revamped F1 TV service announced for 2021 season and launches in three new territories. <https://corp.formula1.com/revamped-f1-tv-service-announced-for-2021-season-and-launches-in-three-new-territories/>

Formula 1. (2022, 17 de febrero). Formula 1 announces audience and fan attendance figures for 2021. <https://corp.formula1.com/formula-1-announces-audience-and-fan-attendance-figures-for-2021/>

Formula 1. (2022, 18 de enero). Tech Tuesday: how the front wing on all the-new 2022 cars has been designed to improve overtaking. <https://www.formula1.com/en/latest/article/tech-tuesday-why-the-front-wing-will-be-a-key-technical-battleground-on-the.3Ep4LEu5mTMRkXrCtOQtRg>

Formula 1. (2021, 30 de noviembre). Tech Tuesday: the banned features that will make a big impact on 2022's wheel-to-wheel action. <https://www.formula1.com/en/latest/article/tech-tuesday-the-banned-features-that-will-make-a-big-impact-on-2022s-wheel.1DLBALUtPidndI4E8TziHQ>

Formula 1. (2022, 19 de diciembre). "It was a very good step forward" - F1 team bosses reflect on impact of "fascinating" 2022 rule changes. <https://www.formula1.com/en/latest/article/it-was-a-very-good-step-forward-f1-team-bosses-reflect-on-impact-of.4celdbdRsyNBR4DbbAA5IE>

Formula 1. (2022, 31 de marzo). Formula 1 will race in Las Vegas from 2023. <https://corp.formula1.com/formula-1-will-race-in-las-vegas-from-2023/>

GP Destinations. (2022, 23 de noviembre). Formula 1 attendance exceeds 5 million in 2022. <https://gpdestinations.com/formula-1-attendance-exceeds-5-million-in-2022>

GP Destinations. (2023, 1 de diciembre). Ranked: the top attended Formula 1 races in 2023. <https://gpdestinations.com/ranked-the-top-attended-formula-1-races-in-2023>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing (14.^a ed.). Pearson Educación. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Liberty Media Corporation. (2018, 1 de marzo). Fourth quarter and year end 2017 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/investors/news-events/press-releases/detail/85/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Liberty Media Corporation. (2019, 28 de febrero). Fourth quarter and year end 2018 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/investors/news-events/press-releases/detail/63/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Liberty Media Corporation. (2020, 26 de febrero). Fourth quarter and year end 2019 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/investors/news-events/press-releases/detail/42/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Liberty Media Corporation. (2021, 26 de febrero). Fourth quarter and year end 2020 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/investors/news-events/press-releases/detail/12/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Liberty Media Corporation. (2022, 25 de febrero). Fourth quarter and year end 2021 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/investors/news-events/press-releases/detail/461/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Liberty Media Corporation. (2023, 1 de Marzo). Fourth quarter and year end 2022 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/news/detail/485/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Liberty Media Corporation. (2023, 3 de noviembre). Third quarter 2023 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/news/detail/520/liberty-media-corporation-reports-third-quarter-2023>

Liberty Media Corporation. (2024, 28 de febrero). Fourth quarter and full year 2023 financial results [Comunicado de prensa]. <https://www.libertymedia.com/news/detail/525/liberty-media-corporation-reports-fourth-quarter-and-year>

Motorsport Network. (2017, mayo). Encuesta mundial a aficionados de la Fórmula 1 de 2017 [Informe de investigación]. https://cdn-3.motorsport.com/static/documents/Fan_Report_Final.pdf

Motorsport Network. (2021, octubre). Encuesta mundial a aficionados de la Fórmula 1 de 2021 [Informe de investigación]. <https://cdn-1.motorsportnetwork.com/survey/2023/Formula%201@%20in%202021.pdf>

Motorsport.com. (2014, 14 de noviembre). Does Bernie Ecclestone mean what he says about F1 “not needing” social media and young audiences? <https://www.motorsport.com/f1/news/does-bernie-ecclestone-mean-what-he-says-about-f1-not-needing-social-media-and-young-audiences/3220447>

Motorsport.com. (2023, 15 de octubre). La F1 no puede depender sólo de Netflix, avisa el presidente de la FIA. <https://es.motorsport.com/f1/news/sulayem-fia-formula1-no-depender-netflix/10532890/>

Motorsport.com. (2021, 27 de octubre). F1 fans becoming younger and more diverse, say global survey results. <https://www.motorsport.com/f1/news/f1-fans-becoming-younger-and-more-diverse-say-global-survey-results-/6696732/>

Mullin, B. J., Hardy, S., y Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4.^a ed.). Human Kinetics.

Netflix. (2022, 5 de mayo). Formula 1: Drive to Survive confirmed for a 5th and 6th season on Netflix. <https://about.netflix.com/en/news/formula-1-drive-to-survive-renewed-season-5-and-6-on-netflix>

Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (ed. reformada). Grupo Editorial Patria. https://books.google.com/books/about/Ventaja_Competitiva.html?id=wV4JDAAQBAJ

Schiffman, L. G., y Lazar Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor (10.^a ed.). Pearson Educación. https://books.google.com/books/about/Comportamiento_del_consumidor.html?hl=es&id=Wqj9hlxqW-IC

Statista. (2025). *National Basketball Association total league revenue from 2001/02 to 2024/25* [Conjunto de datos, basado en Forbes]. <https://www.statista.com/statistics/193467/total-league-revenue-of-the-nba-since-2005/>