



# **GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

MÓDULO 4. LA  
DIGITALIZACIÓN EN LA  
GESTIÓN FINANCIERA Y  
SU IMPACTO EN LAS  
ORGANIZACIONES  
DEPORTIVAS

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## **Módulo 4. La digitalización en la gestión financiera y su impacto en las organizaciones deportivas**

### **1. La transformación digital**

Desde hace tiempo la conciencia ejecutiva sobre las formas poderosas y en constante evolución en las que la tecnología puede crear una ventaja competitiva se ha vuelto algo omnipresente. Sin embargo, actuar [con] base [en] esa conciencia sigue resultando difícil. Exige que las empresas se conviertan en lo que llamamos maestros digitales. Los maestros digitales cultivan dos capacidades: la capacidad digital, que les permite utilizar tecnologías innovadoras para mejorar elementos de su empresa, y la capacidad de liderazgo, que les permite imaginar e impulsar el cambio organizacional de manera sistemática y rentable. Juntas, estas dos capacidades permiten a una empresa transformar la tecnología digital, convirtiéndola en una ventaja competitiva.

El dominio digital es más importante que nunca, porque el riesgo de quedarse atrás cada vez es mayor... Hemos visto cómo la transformación digital se volvía cada vez más compleja, con una nueva ola de posibilidades tecnológicas y competitivas que ha llegado antes de que muchas empresas hubieran dominado la primera. Cuando iniciamos nuestra investigación, la mayoría de las grandes compañías tradicionales utilizaba las tecnologías digitales para mejorar incrementalmente ciertas partes de su actividad. Desde entonces, esta primera fase ha dado paso a otra nueva. Los avances en una gran gama de tecnologías, como el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada y el 5G, han abierto nuevas vías para la creación de valor. Y, más importante aún, ahora los líderes reconocen la necesidad —y la posibilidad— de transformar verdaderamente los fundamentos de su forma de hacer negocios. Han entendido que tienen que pasar de los experimentos

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

tecnológicos inconexos a un enfoque más sistemático de la estrategia y la ejecución.

Hay empresas que han superado con éxito la primera fase de la transformación digital y se están lanzando a la segunda, pero muchas otras siguen aún atrapadas en la primera: en 2018, cuando encuestamos a 1300 ejecutivos en más de setecientas cincuenta organizaciones globales, solo el 38 % de ellos nos dijo que sus empresas tenían la capacidad digital necesaria para convertirse en maestros digitales, y solo el 35 % aseguró que poseía la suficiente capacidad de liderazgo. (Westerman, 2021, <https://www.harvard-deusto.com/los-nuevos-elementos-de-la-transformacion-digital>).

Esto resulta ahora más preocupante que nunca: a medida que el COVID-19 acelera la transición hacia la actividad digital, los maestros digitales amplían la brecha que existe entre sus capacidades y las de sus competidores.

### Los nuevos elementos de la capacidad digital

El marco actualizado pone más énfasis en la experiencia de los empleados y la innovación en el modelo de negocio, así como en la plataforma digital, que potencia los otros elementos y, si se estructura y gestiona bien, permite seguir innovando.

Tabla 1: Modelos de negocio

MODELO DE NEGOCIO				
Mejoras digitales				
Servicios posventa basados en la información				
Plataformas multilaterales				
EXPERIENCIA CLIENTE	DEL	OPERACIONES	EXPERIENCIA EMPLEADO	DEL
Diseño de experiencia	la	Automatización de los procesos esenciales	Herramientas aumentativas	

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Inteligencia sobre el cliente	Operaciones conectadas y dinámicas	Preparación para el futuro
Vínculo emocional	Toma de decisiones basada en datos	Plantillas flexibles

<b>PLATAFORMA DIGITAL</b>
Central
Interfaz externa
Datos

Fuente: Westerman, 2021, <https://www.harvard-deusto.com/los-nuevos-elementos-de-la-transformacion-digital>

### 2. La digitalización en la gestión financiera

El tema financiero es, para todas las organizaciones deportivas, ya sean profesionales, *amateurs* o de base, y/o públicas o privadas, un aspecto fundamental. Los ingresos que los miembros y/o gestores de las entidades deportivas generan resultan fundamentales para la supervivencia y crecimiento de la organización.

Aparte de los ingresos que una entidad deportiva puede obtener de sus socios, asociados o miembros, actualmente las entidades deportivas tienen la opción de recurrir a otras fuentes de ingresos, tales como los patrocinios o la explotación de determinadas formas de actividad comercial, *merchandising* y, en la medida que la categoría de la entidad lo permita (por su importancia mediática), derechos de televisión y derechos de imagen corporativos.

Para entidades *amateurs* o de base, una de las más importantes fuentes de ingresos suele venir de ayudas o subvenciones de las administraciones públicas (ayuntamientos, diputaciones provinciales y comunidades autónomas, incluso estatales en algún caso). Normalmente, el acceso a estas ayudas suele ser a través de convocatorias públicas y van dirigidas al apoyo de proyectos de promoción deportiva...

# GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

## Modelos de gestión financiera

Los procesos de integración económica, creando mercados más grandes, traen consigo procesos de consolidación o concentración empresarial. El dominio de las ligas norteamericanas en sus deportes se produjo gracias a contar con un gran mercado.

El proceso de integración económica europea ha traído consigo la creación de un gran mercado, también para los clubs de fútbol, donde la importancia del mercado local decrece mientras los ingresos paneuropeos se multiplican. Esta integración también ha llevado al crecimiento de las competiciones a nivel europeo [y], con ello, al establecimiento de controles económicos centralizados que afectan a todos los equipos del continente.

Todas estas medidas han supuesto una concentración del poderío económico y deportivo en las ligas y equipos más grandes. Que esto pueda derivar en que el fútbol europeo adopte una estructura similar a las ligas de los deportes norteamericanos será algo que habrá que comprobar con el paso del tiempo.

## Búsqueda de equilibrio

Las finanzas equilibradas son la base de una entidad deportiva cuyo departamento financiero tratará de buscar la estructura óptima, así como la estrategia [que] seguir en cuanto a la obtención de financiación. Busca un equilibrio entre el capital propio y la financiación ajena, a base de créditos externos. Por tanto, al hablar de “estructura financiera óptima”, se está hablando de la búsqueda de la correcta proporción entre capital ajeno (financiación) y el capital propio (fondos o *cash* de la entidad).

Para ello, se debe fijar en el retorno de la inversión. Si [este] es mayor que el coste de la financiación, entonces la empresa podrá buscar más fuentes de financiación externa. Hay que partir de la base de que será completamente imposible financiar al 100 %, ya que ninguna entidad financiera prestará dinero si no ve que la propia entidad invierte en su proyecto. En este sentido, la entidad deportiva debe buscar los recursos permanentes que supongan unos gastos mínimos.

(TECH Education, 2021,

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

<https://www.techtitute.com/ar/fisioterapia/blog/introduccion-a-las-finanzas-en-el-deporte>).

El tejido empresarial se está transformando como consecuencia de grandes tendencias globales donde las nuevas tecnologías juegan un papel clave como dinamizadoras del cambio.

En este contexto, los equipos financieros tienen que repensar su papel y su manera de trabajar, tanto en lo relativo a la aportación de valor al negocio de su compañía como en lo referente a sus propias operaciones. Las empresas que antes se adaptan al nuevo escenario podrán gestionar mejor sus riesgos, aprovechar al máximo las nuevas oportunidades y reforzar su propio crecimiento. (PricewaterhouseCoopers International Limited, 2019, p. 2).

Pero esta adaptación no fue solo para las empresas, sino también para el público en general, que, ante la necesidad de gestionar sus recursos, debió utilizar las nuevas herramientas digitales en la gestión de su patrimonio.

La pandemia global aceleró este proceso, actuando como *turbo* en algunos procesos de digitalización que hubieran llevado años en implementarse de manera activa y cotidiana. El ejemplo más concreto se dio en el sector de las finanzas.

En este escenario, el común de la sociedad se adaptó a una manera de hacer las cosas que se instauró en el consciente colectivo. Esto, para muchas organizaciones, es una oportunidad enorme, ya que proporciona clientes informados y adaptados a ciertas herramientas digitales a la hora de realizar transacciones financieras. Un ejemplo claro de ello es la adaptación de las entidades bancarias a las nuevas necesidades de sus usuarios, ofreciendo sus servicios desde otro enfoque, direccionando la interacción al plano digital.

Igualmente, el desafío puertas adentro es el más importante para las empresas, ya que la gestión financiera depende de la correcta adaptación de la tecnología en los procesos actuales y de su adaptación ordenada, en caso de implementación.

Las *fintech*

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Las *fintech* se caracterizan por utilizar tecnología digital y explotar el análisis de bases de datos para proveer servicios financieros en múltiples áreas, como son los depósitos y préstamos, operaciones de pago y transferencias de dinero, operaciones de levantamiento de capital, operaciones de inversión, ventas de títulos o asesoramiento financiero.

Al igual que ocurre con el modelo tradicional de banca comercial, las plataformas *fintech* desarrollan una labor de intermediación crediticia tomando fondos por parte los de inversores y haciéndoselos llegar a los demandantes de fondos, ya sean hogares o empresas, normalmente a través de un canal digital, a un plazo y tipo de interés determinado. Adicionalmente, las *fintech* pueden proporcionar financiación empresarial a través de fórmulas de capital.

Otra característica típica de las *fintech* es la participación de un número generalmente amplio de inversores (modelo de financiación participativa o *crowdfunding*) si bien en los préstamos conocidos como *peer to peer* o prestamistas de mercado la financiación puede ser entre individuales.

Su irrupción en la comercialización de servicios ha supuesto una transformación del modelo tradicional de financiación y creado un nuevo escenario más dirigido a las preferencias de los consumidores, la innovación y la mejora en la eficiencia del proceso de intermediación crediticia. Por otro lado, estos servicios se extienden a lo largo de todos los segmentos de negocio y también a lo largo de toda la cadena de valor, entrando en competencia con funciones típicamente integradas y desarrolladas por las entidades bancarias.

El éxito de las compañías *fintech* y la velocidad con la que se están implantando estaría relacionado con el cambio en los hábitos de consumo de la sociedad y la mayor preferencia por el uso de canales digitales en distintos ámbitos, como el financiero, pero también el del comercio (*e-commerce*), ocio y servicios. (Peña, 2016, pp. 35-36).

### 3. La transformación digital en los centros deportivos

La transformación digital en los centros deportivos se ha convertido en una realidad, tanto para las empresas como para las propias sociedades, que ven cómo su grado de digitalización crece a un ritmo vertiginoso. La necesidad de apostar por la tecnología se ha convertido, por lo tanto, en una decisión trascendental para el futuro de las marcas. El deporte y la importancia que tiene entre las nuevas generaciones no es una excepción, razón por la cual los centros deportivos no se pueden quedar en la retaguardia de la era digital.

En este contexto, las empresas se digitalizan para continuar siendo competitivas y a la vez provocan que los hábitos de consumo de las personas también evolucionen, dando lugar a la creación de unos usuarios más tecnológicos y digitales. Esta retroalimentación afecta a cualquier sector de la economía, razón por la que cualquier compañía debe adaptarse a las nuevas necesidades de sus usuarios si no quiere perderlos. En el sector deportivo ocurre exactamente lo mismo: las nuevas generaciones (*millennials* y generación Z) priorizan las experiencias a las posesiones y buscan el bienestar personal a través del deporte. Pero además presentan dos características: están muy digitalizadas y exigen transparencia e inmediatez a las marcas en que confían...

Las nuevas tecnologías ofrecen grandes posibilidades a la hora de mejorar la gestión de los centros deportivos. Apostar por invertir una parte importante del presupuesto de un club en mejoras tecnológicas tendrá beneficios a medio y largo plazo, y no solo desde un punto de vista económico, sino también competitivo. Las ventajas más importantes podrían ser las siguientes:

1. Potenciar los beneficios económicos del club: Todavía existen muchas reticencias entre algunos gestores deportivos a la hora de entender que el gasto en tecnología significa un mayor beneficio a medio plazo. Por ejemplo, apostar por el diseño de una *app* móvil o por la implantación de un CRM que gestione todos y cada uno de los socios de una forma personalizada son mejoras que revertirán en una mayor calidad de los servicios ofrecidos.

2. Mejoras cualitativas: A razón del punto anterior, las nuevas tecnologías permiten conocer mejor a los usuarios de un club deportivo. Ese hecho es una gran ventaja a la hora de conseguir que los socios no se den de baja de forma prematura. La gran personalización de los servicios y de la comunicación que se puede hacer con ellos hace que la satisfacción crezca y su fidelización con el club aumente en proporción.

3. Potenciación de marca: Gracias a las mejoras y a la satisfacción de los usuarios, el nombre de marca del centro puede salir beneficiado de cara al exterior. Además, el modelo de negocio se verá beneficiado, mejorando la rutina de trabajo y gestiones internas de los empleados del centro. (Unisport Management School, 2018b, <https://unisport.es/transformacion-digital-centros-deportivos-competitividad-demanda/>).

#### 4. El futuro de la transformación digital en el deporte

*Apps* móviles con funciones de entrenador personal, páginas web funcionales, CRM, servicios a distancia de reservas de clase y un servicio al cliente inmediato y más transformará la forma en que los centros deportivos deben comunicarse con las nuevas generaciones de socios.

Los **principales factores** [que] tener en cuenta en este sentido son los siguientes:

- La **adaptación al cliente** será primordial, por lo que la comunicación (y no solo la venta) deberá ser el pilar sobre el que se sostenga la relación club-usuario. Los *millennials* y los miembros de la generación Z valoran, por encima de todo, las experiencias positivas, tanto en su vida privada como en la relación que establecen con las marcas y empresas en las que depositan su confianza. Por eso, si logramos que disfruten estando en el club y también con todo lo que lo rodea (digitalización para mejorar el servicio 24 h), lograremos que se conviertan en los mejores prescriptores del centro. Al fin y al cabo, el boca-oreja es la mejor forma de atraer nuevos usuarios al club.

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

- El **mensaje** es importante, pero el **canal** mediante el que lo enviamos ha adquirido una importancia crucial durante los últimos años. Como se ha comentado, las nuevas generaciones demandan inmediatez y eficacia a los centros deportivos (y a cualquier empresa en general). Por eso, adaptar la comunicación de los centros deportivos para que sean recibidas y gestionadas mediante dispositivos móviles será un gran avance en materia de desarrollo y competitividad para los clubs deportivos. Siempre que, por supuesto, el mensaje que se envíe (mediante correo electrónico o WhatsApp) sea de calidad y genere interés entre los usuarios. De lo contrario, los *millennials* y *centennials* no dudan en eliminar sus datos para dejar de recibir comunicaciones del remitente.

- Realización de reservas de **clases programadas online**: Las *apps* móviles deben facilitar a los usuarios la posibilidad de gestionar, hasta el más mínimo detalle, todas las gestiones diarias de un usuario en su centro deportivo. Gracias a la implementación de este tipo de mejoras tecnológicas, los centros deportivos lograrán adaptarse a los tiempos y satisfacer la demanda de los principales usuarios deportivos en la actualidad. Además, lograrán renovar su modelo de negocio, haciéndolo más efectivo y accesible para cualquier persona.

- Apuesta por *apps* móviles: Los estudios más recientes afirman que, para los nativos digitales (miembros de la generación Z), las aplicaciones móviles generan mucha más confianza entre ellos a la hora de realizar gestiones y compras con sus marcas de confianza. La posibilidad de que un centro deportivo diseñe una *app* móvil y la ponga a disposición de sus socios en plataformas tan famosas como Android o iOS puede ser la mejor manera de acercarse al público más joven. Además, los gestores deportivos que decidan implantar este tipo de soluciones tecnológicas en sus clubs contarán con el respaldo de la audiencia: según The App Date, las aplicaciones más destacadas entre la generación Z están relacionadas con el deporte y el 54 % de las transacciones se realiza mediante *smartphones*. (Unisport Management School, 2018b, <https://unisport.es/transformacion-digital-centros-deportivos-competitividad-demanda/>).

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

La transformación digital... da la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos y mejorar la relación con los fans al poderles ofrecer más experiencias (y personalizadas), así como conocer mejor sus gustos: qué, cómo y dónde consumen. “Hoy el aficionado es multidispositivo. Cuando está viendo el partido y está utilizando una tableta, un reloj inteligente o sus redes sociales, es generador de contenidos. Por lo tanto, poder conocer sus preferencias nos permite fidelizarlo. Y, a la vez, ofrecer información a nuestros patrocinadores y, por ende, aumentar el valor de nuestra relación con ellos, pero también simplificar y agilizar procesos del día a día dentro de una entidad deportiva”, señala Iris Córdoba...

Inevitablemente, la pandemia ha obligado a integrar tecnologías para intentar evitar los contagios y aportar seguridad...

Así, técnicas de *machine learning* y visión artificial —ya utilizadas en sistemas como el videoarbitraje (VAR)— con biometría facial están permitiendo conocer, por ejemplo, quiénes llevan mascarilla o no. Otras soluciones con cámaras termográficas sirven para tomar la temperatura, prevenir lesiones y medir el distanciamiento social en un estadio o en una piscina...

Iris Córdoba precisa que el confinamiento lo que más ha impulsado es todo lo relacionado con el bienestar: “La tecnología ha democratizado el acceso, ya no es solamente algo exclusivo para los clubes de primera o para el deportista profesional, sino que hoy muchos llevan un reloj inteligente en [sus] manos que cuenta los pasos o una camiseta con tejido de secado rápido o vamos a un gimnasio donde con nuestra llave abrimos la taquilla, nos damos de alta, reservamos en una *app* la clase, tenemos una plataforma para seguir al profesor... Esto abre la oportunidad de que la innovación y la tecnología lleguen, desde el deporte base, hasta el área de bienestar y *wellness*, a nivel de salud, y a la práctica deportiva en general”.

Es más, este auge del bienestar en línea y el *telefitness* han llegado para quedarse: entre el 60 y el 80 por ciento de los consumidores estadounidenses dice que probablemente seguirá utilizando sus dispositivos favoritos para

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

entrenar después de la pandemia, según un estudio de McKinsey. (Villalba, 2021, <https://www.mapfre.com/actualidad/transformacion/tecnologia-democratizado-deporte-bienestar/>).

“En definitiva, la transformación digital en los centros deportivos debe llevarse a cabo cuanto antes para satisfacer la demanda y también para lograr mantener la competitividad en el sector” (Unisport Management School, 2018b, <https://unisport.es/transformacion-digital-centros-deportivos-competitividad-demanda/>).

### 5. La planificación económico-financiera de proyectos deportivos y nuevas tendencias

Planificación económico-financiera en la gestión deportiva se realiza para controlar los posibles escenarios que pueden darse en su camino hacia la consecución de sus objetivos. De esta forma, se podrán optimizar sus recursos económicos y financieros, ya que, al haber previsto las casuísticas, se tendrán estudiadas sus soluciones y se dispondrá de capacidad de reacción...

El departamento financiero de una entidad deportiva es el que se encarga del control de los fondos y de su utilización, de manera que debe llevar a cabo funciones de contabilidad financiera, pero también de contabilidad analítica (costes de la empresa), análisis de las cuentas de los ejercicios, elaboración de presupuestos para tener una previsión futura, control de los gastos e ingresos y toma de decisiones [con] base en estos.

Por [lo] tanto, resulta evidente que la importancia de la planificación en el trabajo del departamento financiero le convierte en un elemento básico. Y es que el análisis empresarial que debe llevar a cabo el departamento financiero y su posterior previsión es el que marcará el camino [que] seguir hacia los objetivos de la entidad deportiva.

La planificación y control deben ayudar a la correcta gestión de ámbitos empresariales, como, por ejemplo, los relativos a la gestión administrativa y la contabilidad y, en general, la organización de los procesos del departamento.

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

También hay que controlar los activos fijos y los proyectos de inversión, así como los activos circulantes y su correcto dimensionamiento, lo que tendrá incidencia en la optimización del rendimiento. La estructura financiera y el equilibrio entre los fondos propios y la necesidad de financiar las actividades vendrán determinados por la planificación y por la estrategia derivada de ella.

Y es que la gestión del endeudamiento, así como lo relativo a la liquidez y el riesgo, además de los proyectos de financiación externa, se definen a través de la planificación económico-financiera, que van a marcar los planes de viabilidad y a tratar de rentabilizar las puntas de tesorería.

Por ejemplo, un gimnasio que lleve a cabo una planificación económico-financiera podrá controlar, [con] base [en] las previsiones realizadas, cuándo dispondrá de *cash* suficiente para afrontar una ampliación de sus instalaciones, o bien si deberá acudir a la financiación externa, y en qué medida, si al realizar la ampliación las previsiones no cubren los gastos derivados del proyecto.

Y es que el objetivo de llevar a cabo una planificación es [el] de analizar y controlar los posibles escenarios, de manera que la entidad optimice sus recursos.

### CÓMO HACER LA PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

El primer paso a la hora de realizar la planificación económico-financiera es la realización de los estados contables previsionales del periodo de tiempo que vamos a planificar. Con esto nos referimos a la cuenta de resultados que preveamos que se dará, además de la previsión de tesorería y, por supuesto, los balances de situación previstos a lo largo del periodo.

Tras el análisis de todos los departamentos de la entidad deportiva, haciendo especial hincapié en el área comercial y [la] de producción, pero sin descuidar los recursos humanos o la administración, vamos a partir de estos datos económico-financieros para obtener todos los resultados parciales. Es decir, los márgenes, el punto de equilibrio o los costes brutos, que serán algunos de los puntos que habrá que controlar en el futuro desde la posición de mando económico-financiera.

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

[La] planificación económico-financiera en la gestión deportiva se debe realizar al menos de forma anual, aunque es muy aconsejable realizarla también para franjas de tiempo mayores, de manera que tenga relevancia y consonancia con el plan estratégico de la entidad. Aunque también es cierto que la planificación cortoplacista ayuda a aumentar la eficacia de la gestión, ya que se alcanza una mayor exactitud con previsiones semestrales o trimestrales.

Una planificación más a corto plazo nos asegura un mayor control de la situación real y de la correcta previsión del camino [que] seguir. Es una manera de evitar encontrarnos en problemas de mayor envergadura, ya que, en caso de alejarnos de la ruta planificada, habrá una reacción en un margen de tiempo menor, con lo que la desviación podrá ser atajada desde su inicio.

Las tensiones de tesorería o qué efecto tienen nuestras previsiones en las finanzas generales o en las finanzas operativas de la entidad, se conocerán a tiempo de poder ser corregidas. El estudio más detallado del margen de maniobra que tenemos, la capacidad real de inversión en el momento o la necesidad de financiación para un proyecto determinado dependerán del tipo de planificación que realicemos y del plazo que nos demos para actualizar las previsiones [económicas y financieras al menor coste]. (Unisport Management School, 2018a, <https://unisport.es/planificacion-economica-dinero-entidad-deportiva-club-gestion/>).

Por otro lado, se presenta el desafío de detectar nuevas maneras de gestionar y generar nuevos negocios en materia deportiva, adaptadas a las nuevas necesidades y características de los usuarios.

La industria de los videojuegos ha llamado la atención de los jóvenes desde la década de los 80. En Latinoamérica, según datos analizados por la consultora Headway, se concluyó que la mayor cantidad de ganancias por venta de juegos de video en el 2018 se concentra en México y Brasil, donde se facturaron US\$ 1580 millones y US\$ 1450, respectivamente. Sin embargo, este mercado ha sobrepasado sus márgenes y se ha convertido en un espectáculo.

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Lo que antes se practicaba en casa de manera individual o como parte de un número reducido de jugadores, hoy se practica a nivel internacional y de manera competitiva en eventos que llaman la atención de los usuarios *online* alrededor del mundo. Los *e-sports* son torneos profesionales que son transmitidos de manera global y son visibilizados tanto por fanáticos como por jugadores profesionales. Por ejemplo, el torneo [de] *League of Legends* del 2016 atrajo a 36 millones de espectadores frente a las pantallas, 5 millones más que las finales de la NBA real.

Y es que los *e-sports* siguen la lógica de los eventos deportivos tradicionales: enfrentamientos competitivos, repeticiones a cámara lenta y protagonistas reconocidos. Todo eso, pero el escenario son las computadoras y consolas de los usuarios.

Según detalla el medio digital *El Mundo*, solo en España existe una cifra de 3 700 000 seguidores de estos contenidos, mientras que Newzoo asegura que los consumidores gastaron cerca de 500 millones de dólares por su visibilización en 2017.

### Los populares

A diferencia de lo que se podría pensar, estas competiciones deportivas de carácter *online* no necesariamente aluden a videojuegos de fútbol o básquetbol. A pesar de que el FIFA 18 es el más vendido con 24 millones de copias, E-Sports Earnings asegura que los títulos que más dinero recaudan en estos torneos son *Defense of the Ancients 2*, *League of Legends*, *Counter Strike: Global Offensive*, *Starcraft II* y *Fortnite*. Estos 5 últimos nombres más bien tratan sobre estrategias de guerra en mundos de ficción, optimización de recursos y juegos de roles, lo que generalmente suele ser catalogado como RPG.

Para dimensionar la situación, el torneo de *League of Legends* en China cuenta con 14 divisiones regionales y sus equipos tienen sus propios estadios. Además, existe un campeonato mundial anual, el premio para el ganador sobrepasó los 2 millones de dólares.

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En lo que respecta a tiempo de visualizaciones, los juegos con más protagonismo son otros. Según Twitch, plataforma que ofrece un servicio de *streaming*, tiene entre sus tres más populares a *Fortnite* (1,10 millones de horas consumidas), *League of Legends* (862,72 millones) y *Dota 2* (420,61 millones).

También, durante el último año, hay otros videojuegos que [se] han vuelto populares y que han llamado [la] atención de los jugadores de manera exponencial. Es el caso de *Fortnite* y *Magic*. Sus desarrolladores se han encargado de mejorar el aspecto competitivo de sus creaciones [sic], volviéndose productos más atractivos para un espectáculo masivo. (Observatorio de Datos, 2019, <https://observatoriodedatos.com/2019/04/10/esports-la-expansion-masiva-de-los-deportes-digitales/>).

Las cifras económicas que los **videojuegos** han conseguido en los últimos años demuestran que son un sector económico potente y en auge con miles de seguidores en todo el mundo. De hecho, los *e-sports* ya están teniendo entradas de grandes *players*, como la de LaLiga eSports, que ya forma parte de varios proyectos de deporte electrónico que tienen al fútbol como hilo conductor.

Estas competiciones llenan estadios y consiguen impresionantes audiencias en todo el mundo. La práctica común de usuarios de todas las edades a estos videojuegos ha consolidado una audiencia muy poderosa.

Según un estudio de la compañía Newzoo: los *e-sports* podrían llegar a superar en espectadores e ingresos finales como la Super Bowl o la Champions League de fútbol en menos de diez años. La posibilidad de retransmitir las partidas en *streaming* de otros jugadores en todo el mundo ya es posible gracias a Twitch. Esta plataforma recibe millones de usuarios al mes que quieren disfrutar de las mejores estrategias de *gamers* profesionales, como si se tratase de un programa de televisión.

Esta demanda pone en alerta la atención mediática a las cadenas privadas, como Movistar, Orange, Bimbo, Gol TV, Neox [o] Deloitte, entre otros. También,

por supuesto, todos los fabricantes de ordenadores y periféricos ya están interesados en los *e-sports* como negocio.

Por tanto, el *ecosistema de los e-sports* brinda varias oportunidades en los modelos de negocio. (Galiana, 2021, <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/>).

### 6. Casos de éxito y adaptaciones

#### *Fintech* Ualá: la digitalización de lo financiero

Ualá surgió con el objetivo de ayudar a todas las personas que no poseen cuenta bancaria ni tarjeta de crédito. La aplicación es fácil de usar: en pocos pasos y con solo subir fotos de tu DNI, podés pedir una tarjeta **Mastercard** de débito (prepaga) que llegará a tu domicilio vía Andreani lista para usar, sin tener que firmar ningún papel...

Sus servicios se basan en una tarjeta maestra que permite realizar transacciones financieras, compras de servicios, suscribirse a Netflix, adquirir juegos *online*, realizar compras en supermercados, cines, bares, restaurantes y retirar dinero en cajeros del país y del mundo.

Otra herramienta que posee la aplicación es la posibilidad de controlar y llevar un detalle de todas tus operaciones. Ualá te notifica en el acto cada vez que usás tu tarjeta. Organizá tus gastos, para que entiendas cómo gastás por mes, por categorías, por colores, etc....

La herramienta está disponible tanto para Android como para iOS y puede ser cargada desde un **PagoFácil**, **Rapipago** o cajero automático.

Ualá no posee gastos ni de descarga ni de emisión ni de mantenimiento. De hecho, permite realizar dos extracciones gratuitas por mes desde la red Link o Banelco...

La "*fintech*" Ualá logró cuadruplicar en menos de un año su cantidad de empleados, crece no solo en estructura, sino en usuarios y nuevas

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

funcionalidades en su aplicación: a principios de marzo había más de 50 búsquedas abiertas y espera contratar este año a más de 400 personas.

A principios del 2019, contaba con 60 empleados y a comienzos del 2020 ya superaron los 230, razón por la cual tuvieron que inaugurar una nueva oficina en el barrio porteño de Palermo. El nuevo espacio tiene como objetivo crear un espacio de trabajo moderno y abierto donde la interacción, el trabajo en equipo y la transparencia fueran sus principales características.

En poco más de dos años, la firma emitió más de 1,5 millones de tarjetas y logró que más de 250 000 personas abrieran cuentas de inversión para invertir en fondos comunes de inversión (FCI).

El crecimiento de la compañía se vio empujado por su última ronda de inversión de 150 millones de dólares liderada por Tencent y SoftBank en noviembre.

El 70 % de los usuarios [es] de fuera de Buenos Aires, y el 60 % tiene menos de 30 años, el 40 % son mujeres y el 7 % de las tarjetas emitidas corresponde a extranjeros que viven en la Argentina...

Por segundo año consecutivo, Ualá estuvo entre las 100 firmas líderes del sector en el mundo que anualmente hace KPMG-H2 Ventures. Sus principales inversionistas son Greyhound Capital, Ribbit Capital, Point72 Ventures, Goldman Sachs, Soros Fund Management. ("Ualá: qué es y cómo funciona una tarjeta sin cuenta bancaria", 2020, <https://www.iprofesional.com/tecnologia/310891-uala-como-functiona-una-tarjeta-sin-cuenta-bancaria>).

**Global Sports Innovation Center: la aplicación de la tecnología en el deporte potenciada desde lo cooperativo**

Global Sports Innovation Center powered by Microsoft es un centro de innovación con filosofía de clúster empresarial impulsado por la división Microsoft Sports, que abrió sus puertas en el año 2015 con la idea de crear un

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

espacio de encuentro de referencia internacional para las empresas e instituciones que apuestan por la tecnología aplicada al sector deportivo. En estos tres primeros años, hemos alcanzado los 200 asociados en 28 países diferentes y en el último año el equipo del centro empezó a desarrollar diferentes proyectos de internacionalización para poder ofrecer más actividades, servicios y oportunidades a nuestros socios que están ubicados fuera de España.

El GSIC tiene su sede en Madrid y es de alcance global. Entre nuestros asociados aglutinamos empresas de todos los tamaños, grandes clubes y ligas como pueden ser el Real Madrid, Mediapro, Atos o LaLiga de España, pero también pequeñas y medianas empresas e instituciones deportivas, con la convicción de que las empresas pequeñas de base tecnológica muchas veces se convierten en proveedoras de tecnología de las más grandes, el GSIC actúa de conector y prescriptor de los servicios y productos de sus socios. Las empresas que se asocian al GSIC buscan contactos en la industria, salir a mercados internacionales, llevar sus productos y servicios a clubes y federaciones. Las entidades deportivas, a su vez, necesitan el apoyo con el proceso de transformación digital y todo lo que esto puede implicar desde conocimiento de herramientas informáticas para su gestión interna hasta soluciones avanzadas que conviertan estadios en Smart Venues.

El GSIC proporciona a sus asociados actividades, servicios, visibilidad y las conexiones necesarias para que esa colaboración sea posible y sea fructífera, trabajando sobre cuatro pilares: fortalecer esa red de negocios, impulsar la investigación aplicada y el uso de la tecnología en el deporte, apoyar la formación y a las *startups* más innovadoras, y dar visibilidad en nuestro *showroom* a historias de éxito que muestran de una manera práctica cómo la tecnología está transformando el deporte. (Zertior, s. f., <http://zertior.com/blog/cafe-y-conversacion-con-iris-cordoba/>).

Los *e-sports*: claro ejemplo de fusión entre lo digital y el deporte

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

“Gerard, ¿me podrías decir un campeón de *League of Legends*?”. El CEO de Kosmos y central del FC Barcelona, Gerard Piqué, preside, junto con el referente mundial del *streaming* Ibai Llanos, uno de los primeros eventos de deportes electrónicos presenciales en el Estado desde el inicio de la pandemia. Lejano todavía a las dinámicas y narrativas del sector donde ha ido a parar, el futbolista se lo piensa, entre las risas de su copresentador. “¿Quieres decir un jugador?”.

Piqué e Ibai han presentado en el Palau Sant Jordi KOI el equipo de deportes electrónicos con que competirán a las ligas de *League of Legends* y *Valorant* de la Liga de Videojuegos Profesional, las máximas competiciones del Estado en sus disciplinas —y los dos videojuegos competitivos más populares del mundo, como reconoce el mismo Ibai—. La adquisición de su plaza en la Superlliga —así se denomina la competición doméstica de LoL— junto con la entrada del Barça eSports y Bisons, club que cuenta entre sus inversores con el propietario del Bilbao Basket, Gorka Arrinda, ha sido el principal factor reciente a la hora de demostrar la consolidación de la competición en videojuegos en el mercado español.

La velada ha servido para presentar el conjunto de la estructura del equipo: *staff* técnico, jugadores, creadores de contenidos asociados, plantilla y patrocinadores. La operadora alicantina de telecomunicaciones Finetwork será la principal marca asociada al equipo, con un lugar central en la *equipación* y el escudo de KOI, mientras que Cupra y Disney+ también han apostado por el nuevo club —este último dará nombre a la *gaming house*, la casa que ocupará el equipo de *League of Legends*—. Tanto es así, de hecho, que una de las primeras apariciones públicas del Cupra Born, el nuevo modelo eléctrico de la marca, se ha producido en el marco del evento de deportes electrónicos...

“¿Tú crees que, en 1899, cuando se fundó el Barça, las presentaciones de los equipos se hacían así?”, se cuestiona Piqué delante de cerca de 15 000 espectadores locales y unos 400 fanáticos franceses de KCorp. La consolidación ante el gran público de los deportes electrónicos ha pasado por el reconocimiento de inversores y firmas de entretenimiento tradicionales de su potencial. KOI es, de hecho, la última iteración de las

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

inversiones de futbolistas en los videojuegos competitivos. Piqué se añade, con su apuesta, a los equipos fundados por Casemiro (Case e-Sports), David de Gea (Rebels), César Azpilicueta (Falcons) o Aymeric Laporte (AYM e-Sports), todos ellos competidores en la segunda división estatal de *League of Legends* a partir de este año. Con esta propuesta, KOI empieza a caminar como uno de los grandes nombres de los deportes electrónicos españoles. (Prieto, 2021, [https://www.viaempresa.cat/es/empresa/clubes-ibai-pique-lol\\_2161191\\_102.html](https://www.viaempresa.cat/es/empresa/clubes-ibai-pique-lol_2161191_102.html)).

### El renacer de la Fórmula 1

La Fórmula 1 disfruta de un renacer. Pero esto no solo tiene que ver con lo deportivo, más allá de que sea la pata más importante. La categoría hizo fuertes apuestas por fuera de los circuitos para captar a nuevos fanáticos. Lo hizo con una fuerte reestructuración en su trabajo en redes sociales y también con la generación de contenidos vía *streaming*. La serie documental *Drive for Survive* (Netflix) es un exitazo (ni hablar lo que serán las emisiones 2022) y el podcast *F1 On The Edge* (Spotify) también tiene muchísimas escuchas.

Estas apuestas generaron nuevos públicos. De hecho, el promedio de edad bajó de 36 a 32 años. Claro que la categoría también tiene en cuenta lo que las nuevas generaciones de público exigen, por ejemplo, en cuanto a cuidado del medio ambiente. Es por eso que la categoría va generando cambios reglamentarios para tener autos cada vez más amigables con el planeta.

#### Lo que viene

2022 será el inicio de una nueva era para la Fórmula 1. Se aplicará un cambio reglamentario (el primero que impulsó Liberty Media, la dueña de los derechos de la categoría desde 2017) que mostrará vehículos totalmente diferentes a los que vimos hasta ahora. Los neumáticos serán de 18 pulgadas y este “empezar desde cero” es todo un desafío y toda una oportunidad para cada uno de los equipos. Además, habrá tope de gastos, que tiene como meta generar mayor

## GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

paridad entre las estructuras y tentar a nuevos fabricantes a sumarse en el corto plazo. Nuevo campeón. Nueva era. La F1, más viva que nunca. (Luna Arrieta, 2021, <https://www.lavoz.com.ar/deportes/motores/formula-1-el-campeon-necesario-para-un-ano-inolvidable/>).

### 7. Síntesis

La presente lectura muestra un recorrido sobre uno de los temas más actuales y trascendentales en la gestión: la nueva era digital.

La transformación digital es el verdadero catalizador del cambio y la palanca para avanzar en el nuevo ecosistema empresarial. Las compañías que antes se adaptan tendrán más oportunidades para crecer de manera sostenible. De hecho, la digitalización incorpora variables como la robotización, la inteligencia artificial o las herramientas de *data analytics*, una combinación que se traduce en más ciencia, reducción de costes y mejora en términos de calidad. (PricewaterhouseCoopers International Limited, 2019, p. 2).

“Los gestores deportivos no pueden ignorar esta nueva era y deben apostar por la transformación tecnológica tanto de las personas como de las soluciones implementadas y del modelo de negocio” (Unisport Management School, 2018b, <https://unisport.es/transformacion-digital-centros-deportivos-competitividad-demanda/>).

Sin tecnología no hay futuro; es más, para muchas actividades sin tecnología no hay presente. Hasta el modelo de negocio o actividad menos compleja que podamos pensar estará en ventaja respecto a un competidor simplemente si sabe escuchar a sus clientes y relacionarse a través de las redes sociales, por ejemplo. En la industria del deporte, esta situación no es ajena: la conectividad, las segundas pantallas, las redes sociales han cambiado la relación de los clubes con sus equipos y sus aficionados. La demanda de contenido aumenta y los aficionados quieren más acceso y más control del contenido que leen y ven y

poder compartir la experiencia deportiva con sus amigos y otros aficionados estén donde estén. (Zertior, s. f., <http://zertior.com/blog/cafe-y-conversacion-con-iris-cordoba/>).

### Referencias

Galiana, P. (2021). Qué son los esports y cuáles son sus modelos de negocio emergentes. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/>

Luna Arrieta, J. (2021). Fórmula 1: el campeón necesario para un año inolvidable. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/deportes/motores/formula-1-el-campeon-necesario-para-un-ano-inolvidable/>

Observatorio de Datos. (2019). eSports: La expansión masiva de los deportes digitales. Recuperado de <https://observatoriodedatos.com/2019/04/10/esports-la-expansion-masiva-de-los-deportes-digitales/>

Peña, I. (2016). «Fintech»: la digitalización de las finanzas. *Empresa Global*, 35-38. Recuperado de <https://www.empresaglobal.es/EGAFI/descargas/1583141/1601149/fintech-la-digitalizacion-de-las-finanzas.pdf>

PricewaterhouseCoopers International Limited. (2019). *Función financiera 4.0. Rediseñar las finanzas para la nueva era digital. Cómo gestionar las finanzas corporativas en un entorno empresarial más complejo y más tecnológico*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero/assets/pwc-funcion-financiera-40-redisenar-finanzas-nueva-era-digital.pdf>

Prieto, A. (2021). “En 1899 no se presentaban los clubes así”. Recuperado de [https://www.viaempresa.cat/es/empresa/clubes-ibai-pique-lol\\_2161191\\_102.html](https://www.viaempresa.cat/es/empresa/clubes-ibai-pique-lol_2161191_102.html)

TECH Education. (2021). Introducción a las finanzas en el deporte. Recuperado de <https://www.techtitude.com/ar/fisioterapia/blog/introduccion-a-las-finanzas-en-el-deporte>

Ualá: qué es y cómo funciona una tarjeta sin cuenta bancaria. (2020). Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/310891-uala-como-funciona-una-tarjeta-sin-cuenta-bancaria>

## **GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

Unisport Management School. (2018a). Planificación económica-financiera en la gestión deportiva. Recuperado de <https://unisport.es/planificacion-economica-dinero-entidad-deportiva-club-gestion/>

Unisport Management School. (2018b). Transformación digital en los centros deportivos. Recuperado de <https://unisport.es/transformacion-digital-centros-deportivos-competitividad-demanda/>

Villalba, M. (2021). Iris Córdoba: “La tecnología ha democratizado el acceso al deporte y el bienestar”. Recuperado de <https://www.mapfre.com/actualidad/transformacion/tecnologia-democratizado-deporte-bienestar/>

Westerman, G. (2021). Los nuevos elementos de la transformación digital. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/los-nuevos-elementos-de-la-transformacion-digital>

Zertior. (s. f.). Café y conversación con Iris Córdoba. Recuperado de <http://zertior.com/blog/cafe-y-conversacion-con-iris-cordoba/>