



# Módulo 3. Las perspectivas económico-financieras del deporte

≡ 3.1 La economía del deporte

≡ 3.2 Las finanzas del deporte

≡ Referencias

≡ Descarga

## 3.1 La economía del deporte

---

### 3.1.1 Economía de las grandes organizaciones deportivas

Ya sea que se hable de grandes organizaciones deportivas o de pequeñas y medianas, la economía, cuando entra al área del deporte, se encuentra con particularidades que, muchas veces, se contraponen con una ciencia exacta, debido a factores exógenos que se basan en la pasión y la intuición, elementos que en el deporte tiene un valor real, pero de difícil cuantificar.

Sin embargo, esos mismos elementos han convertido a la economía deportiva en:

Todo un fenómeno social y económico en la última década debido a su capacidad de conectar el bienestar social con el beneficio económico simultáneamente y provoca sinergias con diversos ámbitos por su transversalidad. Organizaciones internacionales como la ONU 2003; 2006; la UNESCO 1979, UNICEF 2011; la OMS 2006 y la Comisión Europea 2007 han reconocido la importancia del deporte y la han involucrado como una de sus prioridades para la consecución de objetivos en diversos ámbitos de la sociedad y desarrollo económico de las naciones (Barquero y Maqueda, 2014, p. 2).

Y profundizando:

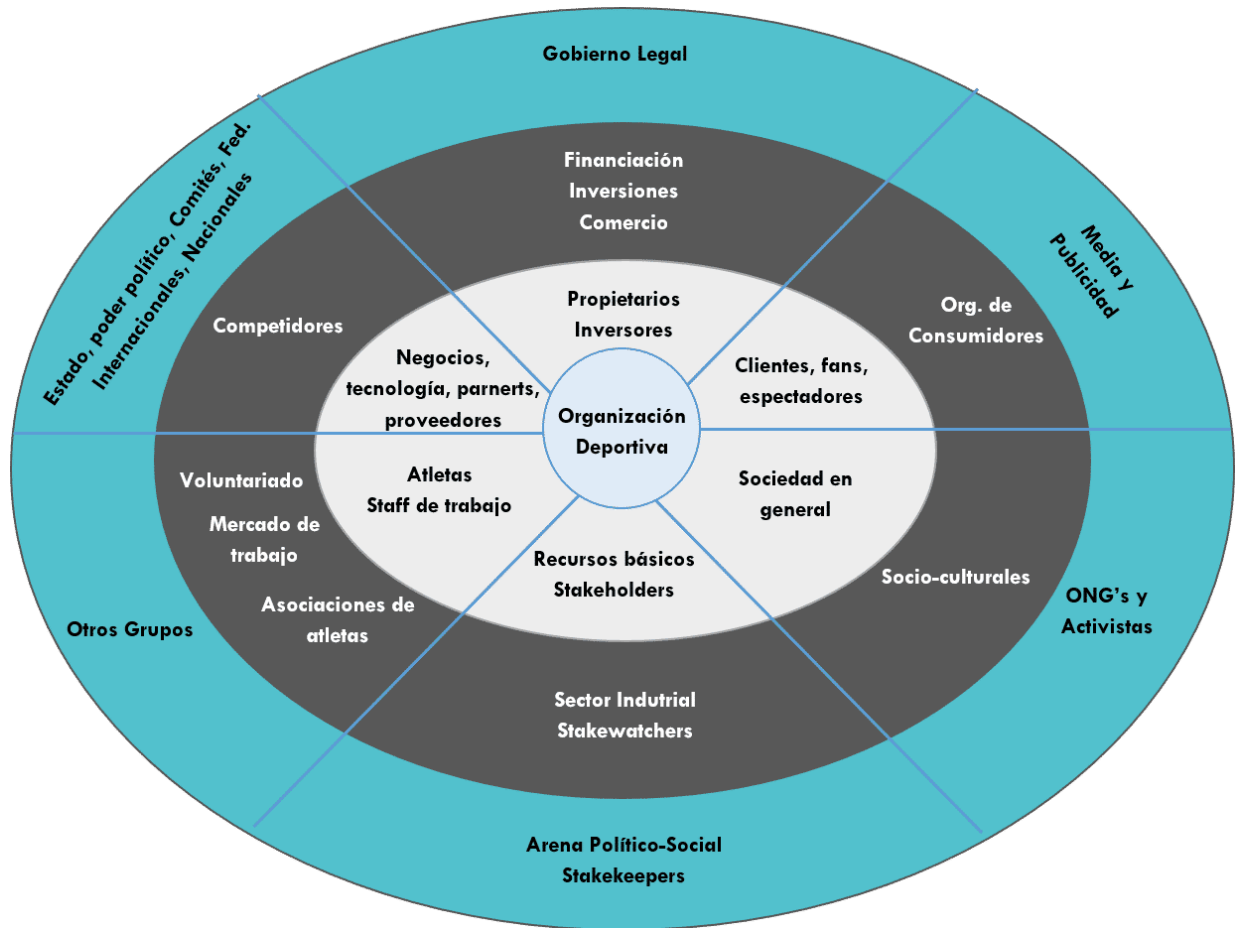
En los últimos años el deporte se ha convertido en un sector dinámico y de rápido crecimiento. Usado como herramienta para el desarrollo local y regional, regeneración urbana o desarrollo rural, así como la creación de sinergias con el turismo, la capacidad de mejora de la infraestructura y el surgimiento de nuevos socios para la financiación del deporte e instalaciones para el ocio se ha convertido en un objetivo fundamental. En consecuencia, el entorno económico del deporte se ha convertido en el origen de mercados dinámicos y expansivos, lo cual se ve reflejado con una transformación del amateurismo del deporte al deporte profesional y alto nivel, lo que genera ya una diferenciación y perfiles diversificados entre los deportistas, así como el desarrollo de una sociedad de consumo en torno al deporte con el fin de convertirlo en un sector de consumo (Barquero y Maqueda, 2014, p. 13).

En ese contexto es donde aparecen las organizaciones deportivas:

Encargadas de gestionar (regular) esta actividad y cuya función ha adquirido un gran protagonismo, así como una gran responsabilidad al dirigir temas como el desarrollo del deporte (profesional, amateur, escolar y demás), la mejora de la infraestructura, la organización de eventos, la gestión de recursos económicos y humanos, el bienestar social, entre otras (Barquero y Maqueda, 2014, p. 3).

Y así, estas organizaciones deportivas entran en una dinámica donde las interrelaciones son complejas, tanto entre ellas, en su contexto, como con su exterior, dadas las importantes implicancias (positivas y negativas) que tienen con su entorno.

## **Figura 1: Entorno organizacional de las organizaciones deportivas**



**Fuente:** Barquero y Maqueda, 2014, p. 10.

El deporte ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo, etc. hasta hace poco tiempo desconocidos. Por otro, la economía ha dotado al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales. Se ha pasado, así, de una situación caracterizada por una tradicional ausencia de lo económico en el ámbito deportivo, a otra en la que las relaciones ideológicas y de acuerdo con el valor, las de cooperación, de transferencia o de regulación entre el deporte y la economía se han ido haciendo cada vez más estrechas (Pedrosa y Salvador, 2003, p. 62).

### **3.1.2 Economía de las pequeñas y medianas instituciones deportivas**

Esa evolución del deporte en su ámbito económico es aún más palpable en las pequeñas y medianas instituciones deportivas, léase, por ejemplo, clubes deportivos que colocamos en la base de la pirámide, que en su cúspide tiene, entre otras, a las confederaciones y comités internacionales.

Allí, en la base, es donde los vaivenes económicos provocan turbulencias de mayor cuantía, donde se pone en juego, incluso, su viabilidad.

Así, los ejemplos en el fútbol se multiplican, incluso, entre las grandes ligas, donde solo la aparición de grandes magnates con billeteras sin fin ayuda a mantener a flote la actividad, lo que, sin embargo, a su vez, genera también grandes disparidades competitivas.

Predomina el desequilibrio financiero de los clubes de fútbol, los ingresos no cubren los egresos lo que es bastante alarmante e impide la rentabilidad, la generación del valor y por ende la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo; es financieramente imposible sostener y gestionar un negocio en donde los ingresos son inferiores a los egresos, es lo mínimo que se le debe pedir a un negocio, además en los últimos años, producto o no de la especulación, se ha producido una inflación brutal en el fútbol. Los fichajes y los salarios de los jugadores están desequilibrando no solo las cuentas de los clubes, sino también la competición deportiva, amenazando así su futuro (Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p. 10).

En el fútbol sudamericano, podemos tomar al fútbol brasilero como caso para ejemplificar que existen diferentes situaciones en relación a los ingresos y costos. El desafío de la gestión de los clubes es adecuarse a la realidad que vive cada uno.

**Figura 2: Ranking de clubes según ingresos y costos**

Ranking	2019	
	Ingresos totales de los clubes en millones de Reales	Costos de los clubes en millones de Reales
Flamengo	950	618
Palmeiras	641	535
Internacional	441	303
Gremio	440	310
Corinthians	426	435
Santos	399	274
São Paulo	398	423
Athletico-PR	390	269
Atlético-MG	354	277
Cruzeiro	289	441
Fluminense	265	147
Vasco da Gama	215	128
Botafogo	213	114
Bahia	189	136
Goiás	99	61
Ceará	98	90
Fortaleza	95	86

**Fuente:** Somoggi, 2020, <https://www.sportsvalue.com.br/clubes-brasileiros-aumentaram-receitas-viram-custos-dispararem-e-dividas-superaram-os-r-8-bilhoes-em-2019/>

Y las razones de ello están, principalmente, en que es muy difícil disociar el factor pasión de la gestión de los clubes. Son contados con las manos, por no decir casi inexistentes, aquellos empresarios que se han metido a la administración y propiedad de un club deportivo solo por un factor meramente económico.

**Figura 3: Ingresos que generan los campeonatos de CONMEBOL: Premios y Derechos de TV**

<b>CONMEBOL Libertadores</b>				
<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Equipos 38	Equipos 47	Equipos 47	Equipos 47	Equipos 47
Partidos 138	Partidos 156	Partidos 156	Partidos 155	Partidos 155
<b>USD 92.100.000</b>	<b>USD 98.950.000</b>	<b>USD 103.850.000</b>	<b>USD 161.900.000</b>	<b>USD 168.300.000</b>

<b>CONMEBOL Sudamericana</b>				
<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Equipos 47	Equipos 54	Equipos 54	Equipos 54	Equipos 54
Partidos 92	Partidos 106	Partidos 106	Partidos 105	Partidos 105
<b>USD 31.800.000</b>	<b>USD 35.400.000</b>	<b>USD 36.100.000</b>	<b>USD 47.200.000</b>	<b>USD 47.200.000</b>

<b>CONMEBOL RECOPA 2020</b>
<b>USD 2.000.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Este crecimiento sustancial y sostenido que viene demostrando la Conmebol desde el año 2016 a esta parte, se debe a los valores primarios de la nueva gestión del Presidente Alejandro Domínguez, quien entendió que el dinero que ingresa en el futbol debe volver al futbol, directa e indirectamente.

El 92% de los ingresos de la Conmebol son volcados directamente a los clubes participantes de los torneos organizados (pagos por participación, mejoras, ayuda a las AM, etc.) y el 8% en cuestiones administrativas de las oficinas de la Conmebol, más de 120 personas, quienes trabajan para y por el futbol.

Del 100% de ingresos se obtienen de la siguiente manera:

- 87% Broadcast
- 13% Sponsors

Las mejoras en la negociación de contratos con sponsors, auspiciantes, mejora en contrato de broadcast, mejora en cada contrato de cada proveedor de la Conmebol, refleja este crecimiento en los premios que la Conmebol reparte, sumado obviamente, a la excelente gestión administrativa con que se cuenta en las oficinas corporativas, totalmente traducible en papeles y documentos en físicos.

Mejoras en negociación de contratos con sponsors, auspiciantes, mejora en contrato con la Televisión, mejora en pagos y dividendos de cada contrato de cada proveedor de la Conmebol refleja este crecimiento en los premios que la Conmebol reparte, sumado obviamente, a la excelente gestión administrativa con que se cuenta en las oficinas corporativas, totalmente traducible en papeles y documentos en físico.

Los resultados van siempre por delante. Eso lleva a manejar los ritmos con urgencias y contratar jugadores de alto costo que no garantizan rentabilidad deportiva. Así, tenemos clubes que sobrepasan sus posibilidades presupuestarias, que apuestan por lograr resultados deportivos que luego generen los recursos para equilibrar las arcas. Pero nada garantiza aquellos resultados, entonces, al no haber control de los recursos con criterios financiero-empresariales, el peso de las decisiones se lo lleva la pasión y la emotividad.

“Esta ilógica gestión del fútbol genera costos ocultos asociados como:

- Elevado endeudamiento.
- Enormes pérdidas financieras.
- Incumplimiento de los pagos a los jugadores.
- Pérdida de imagen.
- Quiebra” (Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p.11).

### **3.1.3 El concepto de rentabilidad en el deporte**

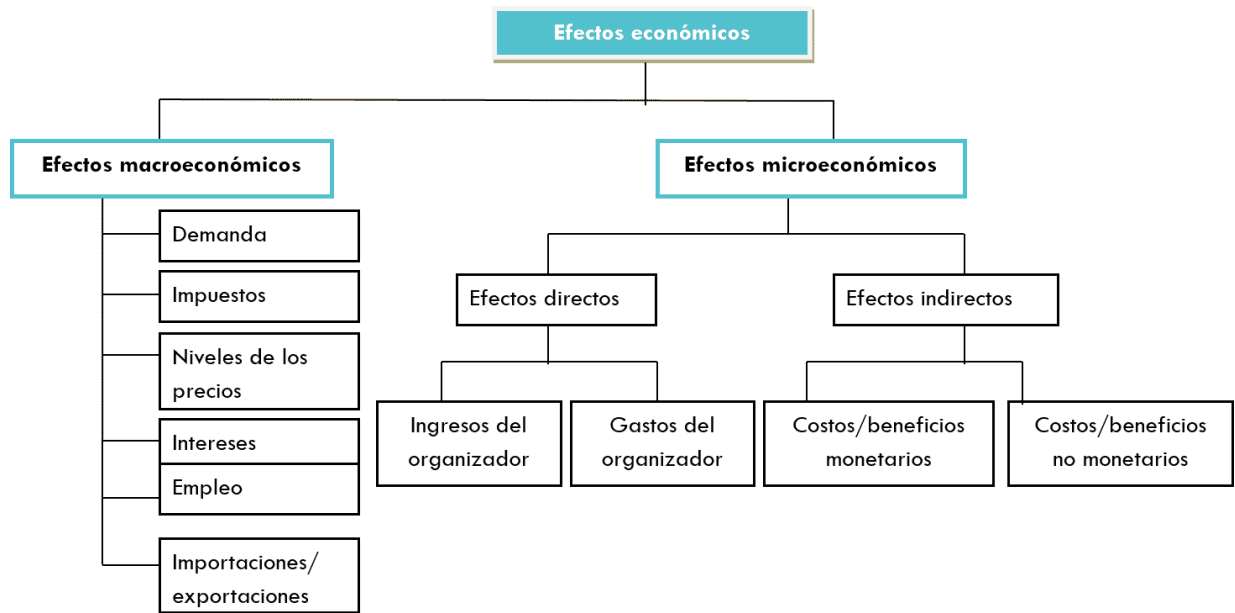
Esta evolución, donde la gestión de las instituciones deportivas, sin importar su tamaño, es permeada por las lógicas económicas, no solo apunta a la búsqueda de la sustentabilidad, sino también de la rentabilidad económica y, más novedoso aún, social.

Así, asumimos que:

Un Estado o institución gubernamental (pero también en casos empresas privadas) deben rendir más beneficios que pérdidas a la sociedad en la que se encuentran inmersos... En una empresa privada también ha empezado a considerarse la provisión de rentabilidad social para la comunidad. En este sentido, se entiende que el único objetivo de una compañía no es generar dinero, sino también devolver algo a la sociedad, a nivel social, económico y ambiental. La rentabilidad social está vinculada al nuevo concepto de sustentabilidad o sostenibilidad, que supone que tanto los individuos como las empresas y los gobiernos deben incluir entre sus fines una idea de desarrollo que no agote las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras. (Definición ABC. S.f. Recuperado de <http://goo.gl/xaaWun>).

En una industria donde los elementos no tangibles tienen gran influencia en la toma de decisiones (como la pasión y la intuición) y donde los efectos económicos relacionados con el deporte son multifactoriales, el efecto de la actividad deportiva tiene un componente social que debe ser cuantificado y evaluado en la administración de los recursos. Y esto no solo en el deporte profesional, sino también en el amateur, desde privados y desde el Estado.

#### **Figura 4: Efectos económicos relacionados con el deporte**



**Fuente:** Adaptado de Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p. 3.

En el fútbol, esta atipicidad de la industria deportiva en el entorno económico clásico se refleja muy claramente.

Cuando se analiza la cadena de valor que gira alrededor del fútbol y la realidad financiera que hoy viven muchos clubes en el mundo, todo indica que se trata de un negocio con empresas atípicas, donde los mayores beneficiados no parecen ser los equipos de fútbol quienes son los que ofrecen el espectáculo, sino todos aquellos actores de la cadena que le están sacando provecho a este deporte de masas (Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p. 5).

Y por una situación real, la sustentabilidad no puede ser obviada.

Por ello, quizá lo más apropiado consista en suponer que los clubes son maximizadores de una función que dependa principalmente de la consecución de determinados éxitos deportivos y que debería tener al menos una restricción consistente en que el club ha de tener beneficios positivos o nulos, pero si incurre en pérdidas éstas han de ser temporales para no poner en riesgo la viabilidad del club a medio o a largo plazo (Rodríguez, 2012, p. 395).

Aquí es interesante el concepto del balance competitivo que entrega otra particularidad especial al deporte desde el prisma de la economía. Un concepto que es base de la competencia en los deportes en Estados Unidos y que, de alguna manera, se intenta emular en el resto del mundo, con disímiles resultados. En la economía, lo normal —siempre respetando las leyes antimonopolio— es que:

una empresa está en mejor posición cuanto menor o menos importante sea la competencia e intentará alcanzar la situación en la que sea la única oferente, pero en los deportes profesionales esto no es así y Walter Neale lo ilustra con la paradoja de Louis-Schmelling, que consiste en que si la “empresa peculiar” es un peso pesado campeón del mundo, está claro que quiere ganar el máximo dinero posible para maximizar su beneficio, pero para ello necesita rivales y cuanto mejores sean los rivales mayores serán los beneficios de cada combate. El monopolio puro, por tanto, es un desastre puesto que si Joe Louis no tuviera contra quien luchar no obtendría rentas. (Rodríguez, 2012, p. 391).

En definitiva, el producto de una actividad deportiva profesional, en muchos casos, no es solamente el partido, sino también la competición deportiva o el campeonato. Por ello, una empresa o equipo no puede producir ingresos o generar utilidades aisladamente, sino que debe tener la cooperación de una segunda empresa, para producir el partido, y de varias empresas más, para producir el campeonato y los demás efectos externos (Rodríguez, 2012).

### 3.1.4 Anatomía de los megaeventos deportivos globales

La realización de megaeventos deportivos globales son oportunidades muy apetecidas por los distintos países y, especialmente, por los gobiernos, llegando, incluso, a generar políticas de Estado, al colocar como pilar fundamental del desarrollo deportivo de sus ciudadanos a la organización de estos grandes eventos que aportan ingresos y beneficios en diversas áreas:

- Infraestructura deportiva.
- Mayores posibilidades deportivas en competencia.
- Imagen país.
- Turismo.
- Infraestructura vial.
- Capacidad hotelera.

El compromiso de cada país, en el trabajo por ser sede de un evento de grandes magnitudes, puede diferenciarse en dos etapas. La primera es como ciudad-país/candidato y la segunda ya es como organizador del evento.

En la primera instancia, normalmente, el peso del trabajo se lo lleva la asociación del deporte respectivo (o el comité olímpico local de ser el caso), más el gobierno. En algunos casos, se crea ya un comité organizador local (COL) que toma preponderancia en la dirección una vez que la sede ya es definitiva.

Toda esta estructura necesita de una gestión económica de alta profesionalización, debido a que los recursos que normalmente consideran estos eventos son importantísimos, además de que son gestionados en plazos de largo alcance.

En ese sentido, por los montos y esfuerzos involucrados y por la necesidad de democratizar las posibilidades de organizar estos eventos, cada vez toma más fuerza la idea de que los eventos más importantes sean plurinacionales en su sede, permitiendo compartir gastos e inversiones y repartir beneficios, tanto económicos como de desarrollo.

Algunos ejemplos son claros para demostrar lo prohibitivo que es para muchos países organizar megaeventos. Así, en los Juegos Olímpicos de Londres 2012, las cifras fueron positivas, ya que dejaron a la capital inglesa unos beneficios de USD 20,000 millones, unos 16,300 millones de euros. A Londres llegaron unos 300,000 visitantes de todo el mundo, mientras que 600,000 ingleses se desplazaron hasta la capital para dejar la ocupación hotelera casi en el 85 %. A esta cifra habrá que restar la inversión que hizo la ciudad y el gobierno nacional para celebrar las justas, que fue de unos USD 14,147 millones, invertidos casi en su totalidad en el parque olímpico, transporte y seguridad (Redacción de El País y agencias. 2012).

Sin embargo, otras experiencias han sido catastróficas. Como la de Sudáfrica, que organizó el Mundial de fútbol 2010 y cuyo gobierno invirtió USD 4,000 millones. FIFA les entregó USD 100 millones y si se suman ingresos publicitarios y otros beneficios, la pérdida final llegó a los USD 3,000 millones. Parte importante de aquello se fue a la infraestructura deportiva para cumplir con las altísimas exigencias del cuaderno de cargos, pero la rentabilidad (no solo social sino económica) de esos recintos, hoy la mayoría en desuso o infrutilizados, es un lastre que la sociedad sudafricana está pagando aún (Lainformación.com, 2014, [https://www.lainformacion.com/deporte/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-](https://www.lainformacion.com/deporte/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010_mdjxewu1xql780p96yrc96/#:-:text=El%20f%C3%BAtbol%20se%20olvida%20de%20Sud%C3%A1frica%20que%20a%C3%BAn,las%20p%C3%A9rdidas%20econ%C3%B3micas%20del%202010&text=En%20Sud%C3%A1frica%202010%20terminaron%20con,cifra%20que%20perdi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs.)

2010\_mdjxewu1xql780p96yrc96/#:-:text=El%20f%C3%BAtbol%20se%20olvida%20de%20Sud%C3%A1frica%20que%20a%C3%BAn,las%20p%C3%A9rdidas%20econ%C3%B3micas%20del%202010&text=En%20Sud%C3%A1frica%202010%20terminaron%20con,cifra%20que%20perdi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs.).

CONTINUAR

## 3.2 Las finanzas del deporte

---

### 3.2.1 Finanzas de las grandes organizaciones deportivas

Fundamental en la sustentabilidad de toda empresa, y por ende de las organizaciones deportivas en la lógica de mercado que las rige actualmente, es el manejo de sus finanzas estructurales.

La definición de la estructura financiera se realiza a través del cálculo del WACC (del inglés *Weighted Average Cost of Capital* y en español, promedio ponderado del costo de capital). El WACC permite ponderar el costo de ambas fuentes de financiación, acciones y deudas por el volumen de cada una de ellas en el total de acciones.

#### Fórmula matemática

$$WACC = K_e \frac{E}{E + D} + K_d (1 - T) \frac{D}{E + D}$$

#### Donde:

$K_e$ : coste de los fondos propios

$K_d$ : coste de la deuda financiera

E: fondos propios

D: deuda financiera

T: tasa impositiva

Además, es muy importante para una empresa calcular el leverage que, en una definición financiera, es:

Un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación a sus activos o patrimonio. Este indicador mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. El leverage determina la proporción con que el patrimonio y los acreedores participan en el financiamiento de los activos (Gerencie.com. 2014. <http://goo.gl/tcnj92>).

## **Fórmula matemática del *leverage***

### **Pasivo/patrimonio**

Mientras más alto es el índice del leverage, menor es el patrimonio invertido por los socios en relación a los pasivos. Para entender: por ejemplo, si en pasivos la empresa tiene 100 millones y en patrimonio tiene 50 millones, el índice de leverage es de 2. Esto, en palabras sencillas, significa que por cada peso que aportan los inversionistas, hay 2 pesos aportados por terceros (bancos, familiares, factoring, etc.).

Teniendo en cuenta estos dos índices calculados anteriormente, hay que poner atención en el riesgo que quieran correr los inversionistas en las organizaciones deportivas. Mientras mayor es el leverage, menor es el riesgo que corren, ya que ponen a disposición del negocio menos dinero de ellos, pero se pueden ver condicionados por los costos financieros que eso conlleva.

Hay algunos principios fundamentales a los cuales es bueno atenerse, aunque, claro está, cada realidad tiene su complejidad. Por ejemplo, es muy difícil —por no decir imposible— conseguir el 100 % de financiación externa. Por ello, los recursos propios siempre son la base. Más aún en épocas de crisis, donde la carga crediticia puede ser insalvable, por lo que la planificación del recurso externo debe estar analizada y confrontada con diversos escenarios futuros.

También entender que:

Para encontrar la estructura financiera óptima, la entidad deportiva debe buscar aquella en la que los recursos permanentes supongan unos gastos mínimos. Es decir, si sabemos que necesitaremos unos gastos de 10.000€ mensuales, la entidad deportiva debe analizar qué forma de afrontar el pago de esta cantidad le supondrá menores gastos extras, bien sea a través de capital externo o buscando sus recursos propios, aunque le vayan a restar capacidad financiera en otro ámbito empresarial (Equipo de redacción IESPORT. s.f.).

Aprovechando estos dos indicadores (los recursos propios o los créditos externos), es que podemos trabajar con ratios de estructura financiera que nos permitirán elaborar de manera más certera la estrategia financiera, profundizando en su estudio.

El primero es el ratio deuda-recursos propios, que, como su nombre indica, es la relación que existe entre las deudas de una entidad deportiva y la capacidad de financiarse con recursos propios.

Se supone que mientras más sea el financiamiento externo, mayor será el riesgo de la organización, ya que la capacidad de deuda no es ilimitada. Sin embargo, en una industria como la deportiva, ese riesgo se magnifica, ya que son muchos entes tras un solo objetivo (campeonar) y no siempre hay una relación directa entre el grado de inversión y los resultados deportivos.

Pero, precisamente por la naturaleza de la actividad, los factores pasión e intuición permiten aprovechar ese nivel de riesgo y apostar. Dejar que ese ratio deuda-recursos propios se incline hacia uno de los polos de forma poco equilibrada y dé resultados que en una industria sin estas particularidades no se presentarían.

Eso sí, la presión por profesionalizar la gestión de las entidades deportivas apoya la idea de apostar por ratios sensatos y estabilizados.

Un segundo ratio es el llamado ratio de cobertura de los intereses y es de gran utilidad para definir la capacidad crediticia de la organización. Este se explica en la relación entre el EBIT o BAI (beneficios antes de impuestos e intereses) y el coste anual de los intereses de la deuda.

Por último, otra opción para profundizar en la estrategia financiera es el ratio de cobertura de la carga financiera, es decir:

El cálculo es cuántas veces puede devolver con los beneficios, antes de impuestos, los intereses y el capital de la deuda. Aquí, el tratamiento que se otorga a la empresa es mucho más drástico que en el anterior, ya que al contemplar la devolución de la deuda más los intereses, se entiende que la empresa no va a poder pedir más crédito para pagar el que todavía tiene vigente, ya que el ratio que saldrá será menos permisivo (Equipo de redacción IESPORT. s.f. <http://goo.gl/iN12AI>).

A estos ratios podemos agregar uno muy importante para los accionistas, que es el ratio de rentabilidad por acción, tan en boga hoy en día con las sociedades anónimas deportivas. Este índice se calcula (utilidad neta/número de acciones) por 100 y nos dice cuánto se pagará por cada acción cuando cierre el periodo y, además, permite comparar los resultados con otras empresas.

### **3.2.2 Finanzas de las pequeñas y medianas instituciones deportivas**

Aquí nos encontramos con un desequilibrio financiero muy extendido entre las pequeñas y medianas instituciones deportivas, como los clubes, la base de la pirámide. Esto sucede, principalmente, en el fútbol, donde las urgencias por los títulos nublan los razonamientos que deben sostener las finanzas. Así, con notables excepciones:

Se puede inferir que el fútbol actualmente no se está gestionando con una lógica financiera empresarial de controlar los recursos y obtener el máximo rendimiento de la inversión realizada, sino que se gestiona bajo la pasión con criterios de irracionalidad y emotividad. Esta ilógica gestión del fútbol genera costos ocultos asociados como:

- Elevado endeudamiento.
- Enormes pérdidas financieras.
- Incumplimiento de los pagos a los jugadores.
- Pérdida de imagen.
- Quiebra. (Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p. 11).

Sucede que, como se explicó en el tema anterior, las realidades entre las grandes, las pequeñas y las medianas organizaciones deportivas son muy disímiles. Y precisamente en esta área es donde las definiciones financieras se encuentran con la dimensión de sus estructuras.

Así, una entidad deportiva de gran tamaño puede endeudarse sin problemas, su crédito estará abierto y podrá manejar de la forma más sólida posible las contingencias de una competencia deportiva muchas veces marcadas por los imponderables.

En cambio, la responsabilidad en la gestión financiera de las pequeñas y medianas organizaciones deportivas es aún mayor, ya que deben reducir el crédito al mínimo posible, para que les permita moverse en un contexto de costos permanentes muy bajos y controlados.

En el caso de las entidades deportivas de tamaño medio y pequeño, la estrategia financiera más lógica sería la de minimizar el crédito. Es la opción más conservadora y la que menos riesgos conlleva, ya que le permitirá a la entidad disponer de una reserva de capital a la que siempre podrá acudir en caso de necesitarla, ya sea para hacer frente a una crisis, o para afrontar un proceso de crecimiento. (Equipo de redacción IESPORT. s.f. <http://goo.gl/iN12A1>).

### **3.2.3 Hacia la profesionalización de la gestión financiera en el deporte**

Por ello, en tiempos en que la actividad deportiva dejó muy atrás su aura amateur y encontró en la generación de recursos financieros un pilar de su desarrollo, es que la profesionalización de su gestión es una herramienta fundamental. Fundamental, necesaria e inexcusable, por más que la pasión e intuición sigan siendo elementos que no pueden dejarse atrás. De hecho, estos conceptos son aglutinadores, propulsores y democratizadores del andar de toda organización deportiva que tiene un objetivo común: competir y vencer. Pero que para ser sustentable, necesita de la correcta gestión financiera.

Bajo esa premisa, los equipos de trabajo que gestionan esta actividad deportiva deben asumir como un reto su capacitación en temas de gestión para implementar herramientas que les permitan tomar decisiones en el marco de la creación de valor agregado para quienes invierten en esta actividad, sin dejar de lado el espectáculo y el cuidado de la imagen institucional y de cada uno de los jugadores que hacen parte de sus plantillas. (Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p. 18).

Porque no se puede olvidar nunca que hoy –con partidarios y detractores– el deporte profesional de alto nivel está inmerso en una lógica de mercado que debe guiar su actuar. Sin olvidar nunca sus objetivos deportivos y sociales, es lo que precisamente lleva muchas veces a choques de posturas tanto dentro como fuera de las propias organizaciones. Pero las experiencias exitosas hablan de que:

Los deportes de equipo profesionales deben considerarse como un proceso económico: Inputs tales como el trabajo (deportistas, entrenadores, etc.) se combinan con el capital (el campo de juego, el equipamiento, etc.) para producir junto con otro equipo, en la Liga, un producto que es vendido a los consumidores (espectadores en directo o por televisión, etc.) en un estadio. (Rodríguez, 2012, p. 390).

Según Ferrán Soriano (2009), los cuadros profesionales de gestión en las entidades deportivas pueden ser clasificados en tres tipos, los que generan el equilibrio necesario para tener equipos ejecutivos de excelencia que apoyen (nunca garanticen, esto es deporte) los buenos resultados de la entidad.

1

## El visionario

Es la persona del equipo que es capaz de mirar de lejos, de intuir los caminos por los que hay que ir y hacerlo antes que nadie. Entre sus características están el entusiasmo y la valentía, su fuerza es contagiosa y desprende emoción positiva que impregna al grupo con el que les ha entusiasmado. El buen visionario es también una persona juiciosa. (...) Sin son inteligentes, dejan que después sean otros más capacitados los que continúen la obra. Si no lo son, lo normal es que sigan al frente tomando cada día nuevos riesgos, sin miedo a que nunca les pase nada.

2

## El doctor No.

Es la persona de la organización que a menudo tiene que poner freno a los planes del visionario y decir que lo que propone no es posible. Es el contrapunto del visionario y es tan necesario como él, pues aporta la prudencia, la perspectiva y el análisis frío. Es el que introduce una dosis de realismo en todas las discusiones. Es el planificador y el controlador, por eso este rol a menudo recae en personas con un marcado perfil financiero. Solo es efectivo si tiene el respeto de los otros componentes del equipo, especialmente si goza de la confianza del visionario. Es imprescindible que las dos figuras se respeten.

3

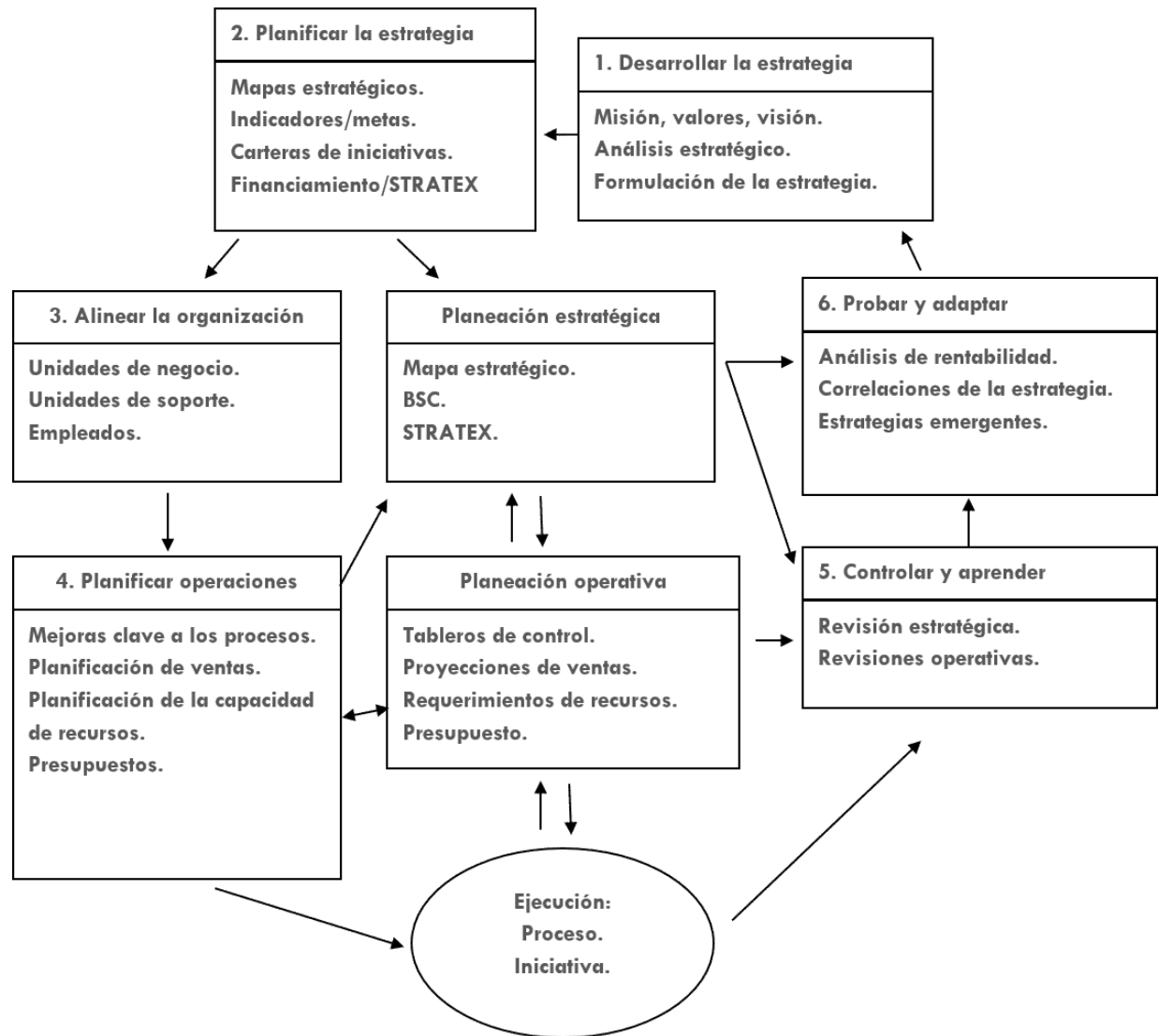
## La espalda

Es el que hace las cosas, las características que mejor le definen son el empuje y la perseverancia, tiene espíritu de sacrificio y normalmente es un trabajador incansable. Es el que da equilibrio al grupo, suelen ser generosas y sacrificadas. (Soriano, 2009, p. 119).

El arte de la cuestión, según Soriano, es entender qué equilibrio necesita en cada momento específico la institución, para potenciar el trabajo: “En cada época y en cada circunstancia de una organización hay que preguntarse qué combinación de visionarios, doctores No y espaldas se necesitan en el equipo de gestión”. (Soriano, 2009, p. 131).

Y ese equilibrio debe estar dado dentro de un sistema de gestión que aúne, dirija, motive, evalúe y corrija dentro de un marco claro de operación.

## **Figura 5: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones**



**Fuente:** Adaptado de Kaplan y Norton, 2008.

### 3.2.4 El tratamiento contable de la gestión deportiva

El alto nivel de profesionalización actual de las organizaciones deportivas no solo se traduce en las remuneraciones de sus actores, sino también en la necesidad de una burocracia robusta, no necesariamente en tamaño (aunque depende de la dimensión de la entidad), pero sí en solidez, prestancia y seriedad.

Esto se puede encontrar de forma interna, con un departamento propio dentro del organigrama, o con la asesoría externa especializada, algo muy común en estas áreas, debido, principalmente, a las complejas

legislaciones tributarias y contables que existen en cada país, las que, además, van evolucionando como cuerpo legal. Porque es fundamental, para el correcto desarrollo de la organización, que los aspectos contables, fiscal y laboral estén en orden y sean parte de la estrategia del negocio.

En lo laboral, por ejemplo, hay que estar atentos a:

- Procedimientos de altas y bajas.
- Las deducciones.
- Bonificaciones aplicables.
- Las nóminas.
- Impuestos a la rentas.
- Seguridad social.

En lo fiscal, por ejemplo, aparecen:

- Tratamiento fiscal de los derechos de imagen.
- Los recursos y reclamaciones económico-administrativas que pudieran surgir.

Interpretar indicadores, planificar los gastos y egresos en el año calendario y manejar la estrategia financiera son los pilares que necesitan de la contabilidad para desarrollarse en el ultra profesionalismo actual.

La contabilidad, antes que todo, es un “sistema de información, y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de la información fundamental de naturaleza económico-financiera que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas” (Alcarria, 2008, p. 9).

Y un sistema contable “consiste en el conjunto de métodos, procedimientos y recursos materiales y humanos que una entidad utiliza para llevar a cabo el registro de sus actividades económicas” (Alcarria, 2008, p. 9)

Las cuentas anuales, es decir, los informes que se desprenden de la contabilidad financiera, se conforman con cinco tipos de documentos:

- Balance.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Estado de cambios en el patrimonio neto.
- Estado de flujos de efectivo.
- Memoria.

Y para todos ellos, se usan cinco elementos básicos:

- Activos.
- Pasivos.
- Patrimonio neto.
- Ingresos.

- Egresos (Alcarria, 2008).

**i** Un ejemplo de Buenas Prácticas Financieras se puede ver en los Estados Financieros de CONMEBOL publicados en su WEB: <http://conmebol.com/es/informe-de-finanzas-2018>

CONTINUAR

# Referencias

---

**Alcarria, J.** (2008). Contabilidad Financiera I. Barcelona: Universitat Jaume I.

**Barquero, J., y Maqueda, F.** (2014). Economía y Deporte: Gestión de Entidades Deportivas. Barcelona: Universidad de Barcelona.

**Colegio de contadores públicos de México** (2014). Boletín de Investigación de la Comisión de Desarrollo Finanzas y Sistema Financiero. Num 16. Recuperado de: [http://www.ccpm.org.mx/avisos/Boletin\\_Finanzas\\_sur\\_ok.pdf](http://www.ccpm.org.mx/avisos/Boletin_Finanzas_sur_ok.pdf)

**CONMEBOL** (2019). Informe de Finanzas 2018. Recuperado de <http://conmebol.com/es/informe-de-finanzas-2018>

**DefiniciónABC.** (s.f). Definición de rentabilidad. En [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com). Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/rentabilidad.php>

**El País y agencias** (2012) El balance económico de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. En [El país.com](http://Elpais.com)

**Equipo de redacción IESPORT.** s.f. Finanzas estructurales en la entidad deportiva. En <http://www.iesport.es/>.

**Gerencie.com.** 2014. Leverage. En <http://www.gerencie.com/>. Recuperado de <http://www.gerencie.com/leverage.html>

**Kaplan, R., y Norton, D.** (2008). The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto.

**Lainformación.com** (2014). El fútbol se olvida de Sudáfrica, que aún paga las pérdidas económicas del 2010. Recuperado de [https://www.lainformacion.com/deporte/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010\\_mdjxewu1xql780p96yrc96/#:-:text=El%20f%C3%BAtbol%20se%20olvida%20de%20Sud%C3%A1frica%20que%20a%C3%BAn,las%20p%C3%A9rdidas%20econ%C3%B3micas%20del%202010&text=En%20Sud%C3%A1frica%202010%20terminaron%20con,cifra%20que%20perdi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs](https://www.lainformacion.com/deporte/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010_mdjxewu1xql780p96yrc96/#:-:text=El%20f%C3%BAtbol%20se%20olvida%20de%20Sud%C3%A1frica%20que%20a%C3%BAn,las%20p%C3%A9rdidas%20econ%C3%B3micas%20del%202010&text=En%20Sud%C3%A1frica%202010%20terminaron%20con,cifra%20que%20perdi%C3%B3%20el%20pa%C3%ADs).

**Mesa, R., Osorio, J., y Castaño, C.** (2015). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera. Múnich: University Library of Munich.

**Pedrosa, R., y Salvador, J.** (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. Oviedo, España: Asociación Asturiana De Estudios Económicos.

**Rodríguez, P.** (2012). La Economía del deporte. Valladolid: Asociación Internacional de Economía Aplicada.

**Somoggi, A.** (2020). Clubes brasileiros aumentaram receitas, viram custos dispararem e dívidas superaram os R\$ 8 bilhões em 2019. Recuperado de <https://www.sportsvalue.com.br/clubes-brasileiros-aumentaram-receitas-viram-custos-dispararem-e-dividas-superaram-os-r-8-bilhoes-em-2019/>

**Soriano, F.** (2009). La pelota no entra por azar. Barcelona: El Lector Universal.

CONTINUAR