

# Módulo 3. Las perspectivas económico-financieras del deporte

## 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. Esto se debe 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

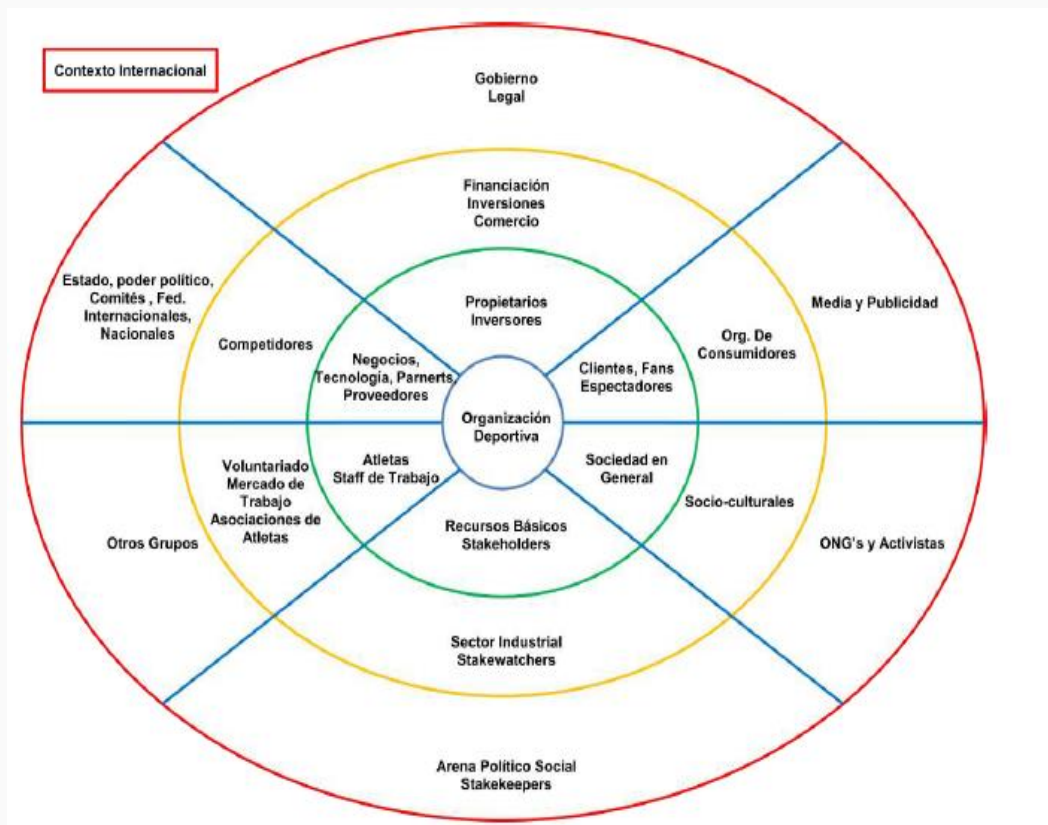
para la financiación del deporte e instalaciones para el ocio se ha convertido en un objetivo fundamental. En consecuencia, el entorno económico del deporte se ha convertido en el origen de mercados dinámicos y expansivos, lo cual se ve reflejado con una transformación del amateurismo del deporte al 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 lado, 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)

En el ámbito de los *eSports*, tal como expresa Vargas-Olarte (2020), este conjunto de juegos electrónicos se adecúa a los tiempos de la complejidad, la digitalización,

la realidad virtual y aumentada, siendo aspectos que se interrelacionan y convergen en torno a esta actividad deportiva que demanda una actualización de la concepción del deporte que aún permanece arraigada a la lógica y al entorno de su surgimiento durante la primera revolución industrial. En este sentido, es posible identificar aspectos estructurales del hecho deportivo: cuerpo, corporalidad, movimiento, juego, técnicas corporales, motivos y relaciones. Por esta razón, El eSport, Vargas-Olarte la considera como una actividad deportiva que con el correr del tiempo, ha tomado mayor relevancia transformándose en una tendencia mundial de entretenimiento producto de las actuales relaciones e interacciones con los procesos socio tecnológicos, socioculturales y sociopolíticos, así como de la diferenciación que ha experimentado el deporte (modelos de deporte). A todo esto, es fundamental añadir el impacto económico que forma parte de la evolución y transformación de los mismos.

Al final de la década del siglo XXI fue más que notable el crecimiento y la aceptación del eSport en diferentes grupos de población, lo que significó cifras positivas en lo económico: mayores ventas, incremento de los ingresos por patrocinio, mayor asistencia y el monto de los premios en los eventos (torneos). Factor decisivo de esta expansión fue la aparición de los servicios gratuitos de distribución de video en directo a través de streaming y YouTube. En la segunda década, el creciente impacto económico y social, no se ha dejado de reflejar en las cifras del Informe de Mercado Global de los eSports (Newzoo, 2019) (Vargas-Olarte, 2020, p. 70).

**Figura 2: Impacto social y económico**

<b>2019</b>	
Población	7,672.2M
Población Online	4,120.7M
Conocimiento sobre los deportes	1,757.5M
Entusiastas de los deportes	201.2M
Ingresos de los deportes	\$1,096.1M
Ingresos anuales por entusiastas	\$5.45

Fuente: extraído de Vargas-Olarte, 2020. P.70.

Para profundizar y conocer la evolución permanente del mercado en los eSports, a continuación, compartimos el siguiente link <https://newzoo.com/insights/articles/the-latest-games-market-size-estimates-and-forecasts>

Otro dato interesante lo aportan Chikis, Carreras y García (2019), quienes expresan

El sector de los eSports requiere de la intervención de diferentes agentes para suministrar sus productos y servicios al mercado. Estos agentes pueden clasificarse en las siguientes tipologías: las empresas editoras o publishers (por ejemplo, desarrolladores de juegos multijugador online); los proveedores de plataformas de infraestructuras (por ejemplo, PCs, consolas, redes de interconexión o servidores); los equipos y jugadores o gamers; los organizadores de las competiciones; las operadoras de difusión o broadcasters; y los patrocinadores. Seo (2013) propone completar la cadena de valor incorporando a la misma a los consumidores finales. A diferencia del deporte tradicional, en los eSports un mismo agente puede desempeñar múltiples papeles distintos. Así, Riot Games es la editora de League of Legends, pero también gestiona las League of Legends Championship Series (LCS). Recientemente, el grupo de telecomunicaciones ruso Mail.ru Group ha adquirido la empresa ESforce por un valor de 100 millones de dólares. ESforce posee dos equipos de élite de eSports (Virtus Pro y SK), y es propietaria de una

empresa gestora de torneos Dota2 y CS: GO eSports, de un estadio (Yota Arena) que alberga competiciones de eSports en Moscú con capacidad para más de 1.000 personas, de una plataforma de merchandising especializada en eSports, y de varios centros de producción de contenido de eSports, así como de catorce páginas web especializadas en eSports. Se calcula que los ingresos de ESforce en 2017 ascendieron a unos 19 millones de dólares. Estos ejemplos ilustran que el rol de los actores en el sector de eSports no es tan claro como en el caso del deporte tradicional, y da lugar a un complejo entramado económico y de relaciones empresariales. (Chikis, Carreras y García, 2019, p 296)

Según estos autores, uno de los desafíos más importantes dentro del ámbito es lograr identificar el proceso mediante el cual se diseñarán estructuras de gobernanza sostenibles que se adapten a la realidad cambiante y específica de los eSports. Estas estructuras deben proporcionar la autonomía en el rol de cada actor permitiendo una estructura financiera estable y autónoma con el objetivo de reducir los riesgos y captar las inversiones necesarias para un crecimiento sostenible. En muchas circunstancias, los eSports se apoyan en diseños que provienen de los llamados deportes tradicionales, generando un encadenamiento ordenado y adaptado a las necesidades actuales.

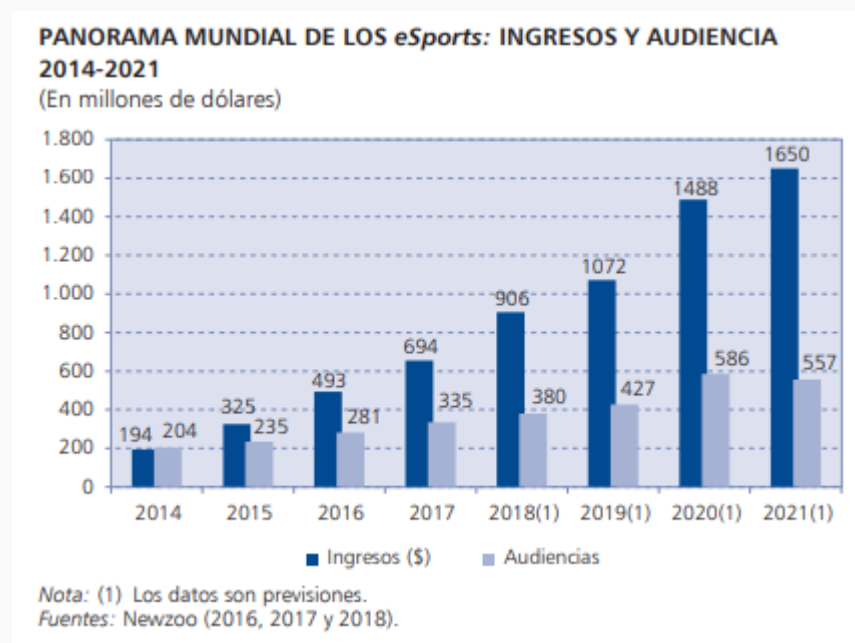
Adoptar las estructuras que rigen en el deporte tradicional (por ejemplo, la NHL o la NBA) puede ser una forma de ofrecer estabilidad y clarificar el papel de los actores. Pero la continua aparición de nuevos juegos y formatos en el sector de eSports requiere estructuras más flexibles y adaptables que las que existen actualmente en el deporte tradicional. (Chikis, Carreras y García, 2019, p 297)

Siguiendo esta línea:

Otras iniciativas se han enfocado a crear asociaciones globales similares a las del deporte tradicional (por ejemplo, la FIFA en el caso de fútbol). La World eSports Association (WESA) es una iniciativa de algunos equipos y organizadores de eSports para crear un foro de debate entre todos los stakeholders del sector con el objeto de establecer un marco que apoye y amplifique el crecimiento sostenible de la industria de eSports. Si se aspira al reconocimiento oficial de los eSports como deporte, hará falta establecer

instituciones que definan un marco regulatorio específico. Desde esta perspectiva, puede ser útil que las autoridades públicas asuman un papel más prominente. La primera iniciativa adoptada en Europa por el Gobierno francés (4) podría verse como un paso en esta dirección. No obstante, los eSports se desarrollan en un mundo online y esto puede limitar la aplicación de instrumentos legales por parte de los gobiernos. (Chikis, Carreras y García, 2019, p 297)

**Figura 3: Ingresos y audiencias**



Fuente: Chikis, Carreras y García, 2019, p 297.

**Figura 4: Ingresos de eSports**

**INGRESOS DE eSports, DESGLOSE POR FUENTE**  
(En millones de dólares)

	2017	2018
Inversión marcas comerciales	421,6	533,2
Derechos televisivos	92,5	160,7
Tasas de los <i>publishers</i>	115,8	116,3
<i>Merchandising</i> y venta de entradas	63,7	95,5
<b>TOTAL</b>	<b>693,6</b>	<b>905,7</b>

Fuente: Chikis, Carreras y García, 2019, p 298.

Las figuras 3 y 4 muestran datos relacionados a los ingresos que se obtienen en los eSports.

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

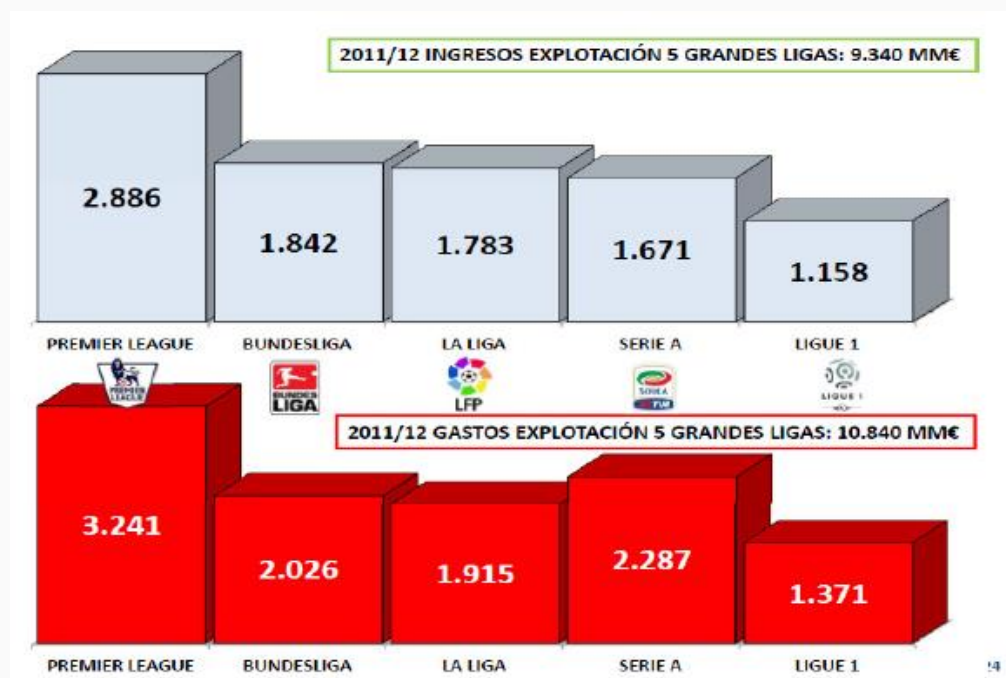
Esa evolución del deporte en su ámbito económico es aún más palpable en las pequeñas y medianas instituciones deportivas, léase, por ejemplo, clubes deportivos que colocamos en las bases de la pirámide, que en su cúspide tiene, entre otras, a las confederaciones y federaciones internacionales.

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)

Figura 5: Ingresos vs. egresos. Temporada 2011-2012



Fuente: Mesa, Osorio y Castaño, 2015, p. 10.

Figura 6: Activos vs. Porcentaje de deuda. Temporada 2016-2017

**ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS GRANDES CLUBES (Por D. José María Gay de Liébana)**

Grandes ligas (2016-2017)	Activos totales *	Porcentaje de deuda (sobre los activos totales)
Premier League	<b>8.740</b> ↳ Manchester United (1785), Manchester City (1234), Arsenal (1029)	<b>70%</b> (6122)
Bundesliga	<b>3.208</b> No hay datos	<b>58%</b> (1855)
LaLiga	<b>4.803</b> ↳ Real Madrid (1075), Atlético de Madrid (878), Barcelona (760)	<b>75%</b> (3611)
Serie A	<b>4.388</b> ↳ Juventus (847), Inter de Milán (510), Roma (436)	<b>88%</b> (3855)
Ligue I	<b>2.361</b> ↳ PSG (620), Olympique de Lyon (614), Mónaco (268)	<b>61%</b> (1441)

\*Datos en millones de euros pertenecientes a la temporada 2016-2017

Fuente: Mundo Deportivo, 2018.

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 los dedos de las manos, por no decir casi inexistentes, aquellos empresarios que se han involucrado en la administración y propiedad de un club deportivo solo por un factor meramente económico.

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).

Y tratándose de organizaciones deportivas de nivel medio-bajo, la ecuación es aún más desfavorable. Esto se debe a que, a menor popularidad o éxito deportivo, las fuentes de financiamiento son más escasas, lo que les hace casi imposible competir, y, por ende, autosustentarse.

Este desequilibrio, que ataca al corazón del deporte, es decir, la competencia, ha obligado a las grandes organizaciones deportivas a buscar diversos catalizadores a la disparidad económica. El fútbol ha implementado medidas como el “*Fair Play Financiero*”, mediante el cual, la Confederación Europea de Fútbol (UEFA) exige a los clubes que participan de sus competencias mantener sus finanzas en equilibrio, así no pueden gastar más de lo que les ingresa por concepto de sus actividades. De esta manera, se busca evitar que los clubes se financien a través de mecenas, que generan un desequilibrio aún más grande en la actividad.

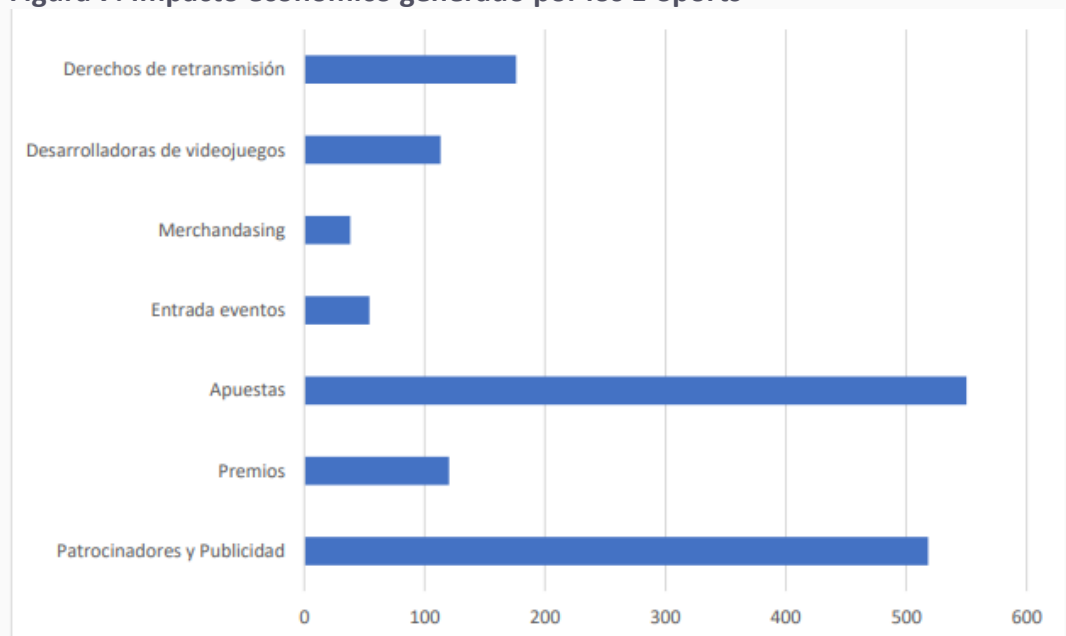
Otras formas de buscar la paridad financiera y, por ende, la competencia, ha sido a través del establecimiento de límites en el pago de remuneraciones o de la centralización y reparto proporcionado de los ingresos por concepto de televisión, principal ingreso en el mundo del deporte.

- Tratándose del deporte aficionado, cuyo grueso lo componen pequeñas organizaciones deportivas, la principal fuente de financiamiento –en muchos países– radica en el Estado,

responsable de la inversión en infraestructura deportiva, becas para deportistas, institucionalidad, entre otros.

En el marco de los eSports, es interesante abordar el impacto económico que éstos provocan y que se mantienen desde sus inicios al margen de términos o análisis tradicionales como “pequeños” y/o “medianas” instituciones. En el mundo online las fluctuaciones y evoluciones vertiginosas provocadas por el mercado, nos permiten analizarlo desde otros enfoques. En este sentido, Guijarro Marín (s/f) indica que los principales ingresos provienen tanto de los patrocinadores como de la publicidad, esto a nivel económico representa aproximadamente un valor de 518 millones de dólares, según empresas como Newzoo, conforme la cual, dicho valor incrementará considerablemente durante estos años. Otra variable que le sigue es la denominada “premios” con 120 millones. Por otro lado, existen variables de entradas y merchandasing. Siguiendo con los datos aportados por el autor, el mismo detalla que el total de todos estos ingresos equivale a 892 millones de dólares, de los cuáles según el informe de 2018, NewZoo América del Norte genera la mayor cantidad de ingresos.

**Figura 7: Impacto económico generado por los E-Sports**



Fuente: Guijarro Marín a partir de los datos de Newzoo y SuperData, s/f, p. 24.

Los valores representados en el **eje x** están expresado en millones de dólares (0, 100, 200, 300, 400, 500, 600).

Continuando con la identificación y análisis económico en el ambicioso y atrapante mundo de los eSports, Buganem y Melhem (2020), exponen:

En primer lugar, según SuperData, en el año 2017 la publicidad fue la fuente más grande de ingresos, generando \$1.6 billones o 50% del total de todos los ingresos. Hoy en día, la publicidad en los eSports permite a los streamers monetizar su actividad, ya sea cobrando una tarifa plana, empleando marketing de afiliación donde los streamers ganan comisiones por la venta de productos o mediante programas de asociación / intercambio de ingresos en YouTube / Twitch. Este es un factor que promueve e incentiva a que cada vez hayan más streamers, y por lo tanto más audiencia. En segundo lugar, se encuentran las donaciones. En el caso de las plataformas de GVC como lo es Twitch, los canales cuentan con un botón de donaciones con el cual los suscriptores pueden donar dinero al creador de dicho canal. Esta donación se produce a través de empresas como Paypal. Cada vez que un espectador dona, tiene la opción de escribirle una dedicatoria o mandarle un mensaje en vivo al streamer que será expuesto en la transmisión y así figurar y destacarse de los demás espectadores. Históricamente, los sponsors de los eSports se han limitado a industrias estrechamente relacionadas con la tecnología del hardware, pero en los últimos años hemos visto cómo sponsors convencionales de seguros, bebidas y compañías de autos han invertido en el rubro. Como ejemplo, la Liga Norteamericana de League of Legends y Overwatch contaba con Toyota, T-Mobile, Sour Patch Kids, Coca-Cola, American Express y otras marcas no-endémicas. Según Huélamo García (2018), esta lluvia de inversiones de marcas no relacionadas directamente con el mercado de eSports de dió a partir de estudios que demuestran que “hay cada vez más público de eSports (casi un 50%) que no juega a los juegos que es aficionado, lo cual ha hecho que el círculo se amplíe cada vez más y se encuentre paulatinamente más público potencial para las marcas que no tiene que ser necesariamente jugador. Se da la circunstancia de que las organizaciones han tenido más éxito en la búsqueda de estas nuevas alianzas mientras que los clubes aún tienen algo más de camino para recorrer”.

Finalmente, las suscripciones son una nueva forma de consumir contenido deportivo exclusivo que está completamente separado del paquete de TV y les da acceso a un grupo demográfico más joven que nunca se inscribirá en la televisión de pago. Goldman Sachs estima que para 2022 los derechos de los medios representarán el 40% de los ingresos totales de eSports, o \$ 1.2 mil millones, aunque es posible que parte de ese flujo de ingresos pueda ser parte de una suscripción directa al consumidor.

Según los expuesto por los autores, esto es posible resumirlo en el siguiente cuadro:

**Figura 8: Audiencia, premios y monetización de los eSports**

	2018	2019	2020	2021	2022
Audiencia	167.000.000	194.000.000	225.000.000	250.000.000	276.000.000
Crecimiento anual	17%	16%	16%	12%	10%
Premios	\$170.000.000	\$256.000.000	\$307.000.000	\$359.000.000	\$413.000.000
Crecimiento anual	50%	50%	20%	17%	15%
Monetización	\$869.000.000	\$1.184.000.000	\$1.592.000.000	\$2.173.000.000	\$2.963.000.000
Crecimiento anual	33%	36%	35%	37%	36%

Fuente: extraído de Bujanem y Melhem, 2020, p. 26.

La Figura 8 expone, según los datos extraídos de Goldman Sachs From Wild West to Mainstream (<https://strivesponsorship.com/wp-content/uploads/2018/06/Goldman-Sachs-Esports-Report.pdf>) el crecimiento de la audiencia, premios y monetización de los eSports. A partir de aquí resulta importante observar que los torneos ofrecen premios mayores con el objetivo de captar más atención de nuevas audiencias y jugadores. Por esta razón, durante el 2018 y 2019 los premios han incrementado de manera reveladora, asimismo Goldman Sachs preveía que para los años 2020, 2021 y 2022 las cifras caerían de manera exponencial. Según Bujanem y Melhem (2020), sucedería lo mismo con los canales de difusión, ya que dentro de los videojuegos también existen métodos propios de financiamiento tales como kickstarters, micropagos y publicidad. Los mismos autores indican que durante los últimos años el modelo de 15 crowdfunding, es decir financiamiento colectivo, fue una vía ideal para que los desarrolladores de videojuegos independientes y de “perfil bajo” logran sacar adelante sus proyectos y competir en el mercado mundial. Kickstarter, Patreon o Indiegogo son las principales plataformas que lideran los financiamientos de este tipo de videojuegos denominados “indie”.

Por último, Bujanem y Melhem, concluyen:

Los micropagos son otra forma de financiamiento y consisten en pequeños contenidos que se adquieren a cambio de dinero real, como, por ejemplo, armas épicas, skins (aspectos), items, cofres con premios, paquetes de oro o experiencia. Generalmente se trata de elementos que no se pueden conseguir de otra manera. Es importante destacar que, si la desarrolladora abusa de los micropagos, puede generarse un gran descontento en los jugadores. El último método de financiamiento es la publicidad. Al igual que los micropagos, el abuso de la misma puede generar un efecto negativo

en los consumidores, pero si se aplica de una manera correcta y poco invasiva, genera grandes ingresos de dinero. Un claro ejemplo se puede ver en los videojuegos de fútbol como FIFA, donde se coloca una valla de publicidad a pie de campo o un logo de marca en la prenda de los jugadores al igual que en el fútbol tradicional. (Buganem y Melhem, 2020, p. 27).

### 3.1.3 El concepto de rentabilidad en el deporte

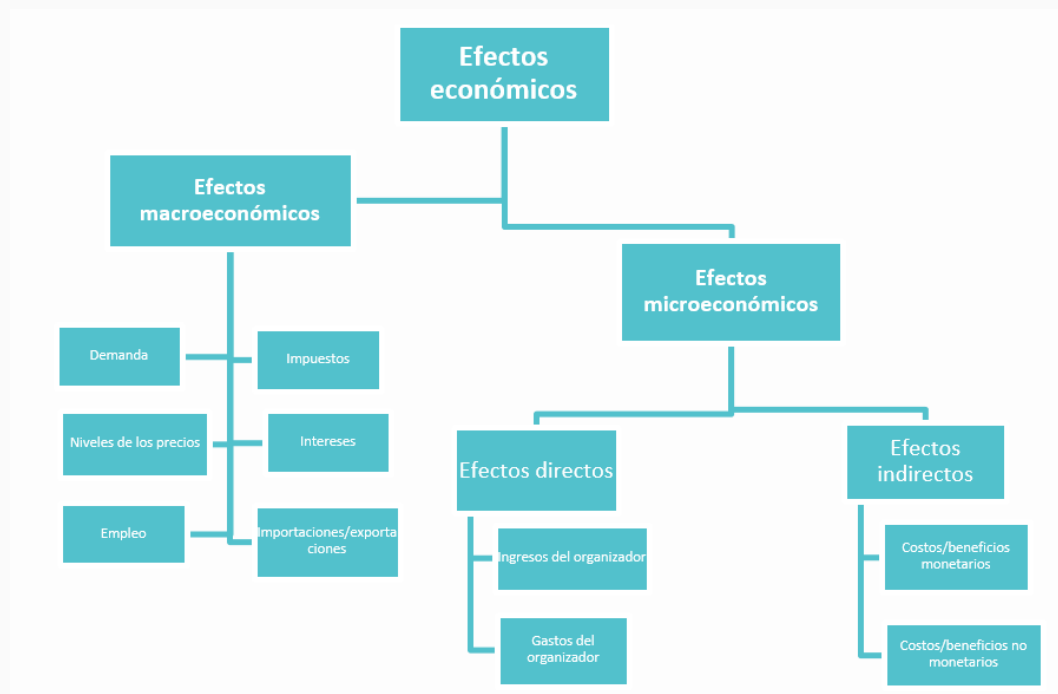
Esta evolución, donde la gestión de las instituciones deportivas, sin importar su tamaño, es permeada por las lógicas económicas, no solo apunta a la búsqueda de la sustentabilidad, sino también de la rentabilidad económica y, más novedoso aún, social.

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., <https://bit.ly/36RCK00>)

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 9: Efectos económicos relacionados con el deporte



Fuente: adaptación propia con base en 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.

Quando 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)

Ello queda de manifiesto con el impacto que se genera en el entorno del fútbol en países como España.

La industria del futbol profesional generó una actividad económica de 15.688 M€ en España y creó alrededor de 185.000 puestos de trabajo en la temporada 2016- 2017. (LaLiga, 2018, <https://pwc.to/3eOitwS>)

Y pese a la influencia de los elementos no tangibles en la toma de decisiones y a la atipicidad de su industria, 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 estas 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)

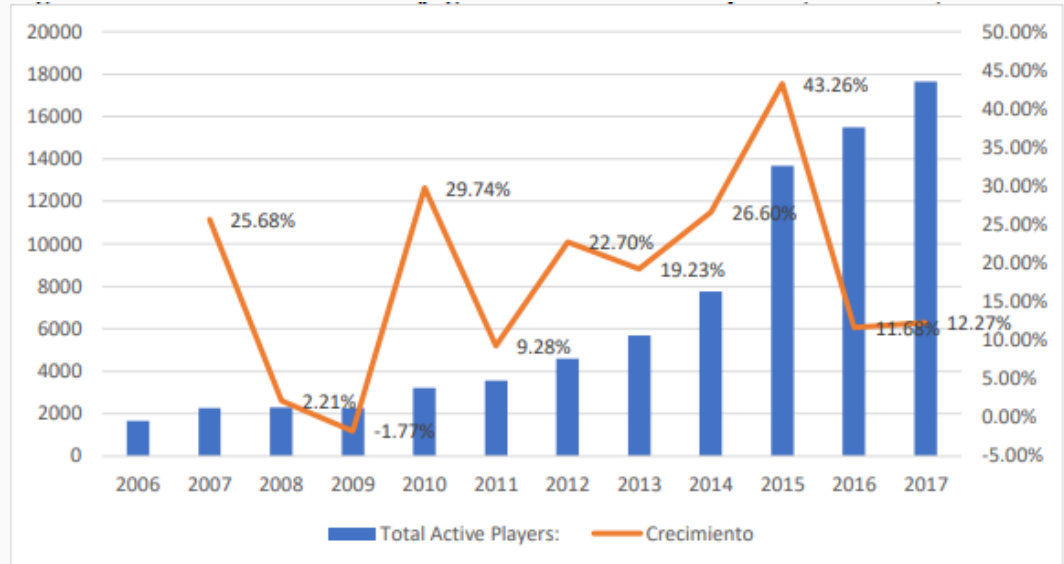
En definitiva, el producto de una actividad deportiva profesional, en muchos casos, no es solamente el partido, sino también la competición deportiva o el campeonato. Por ello, una empresa o equipo no puede producir ingresos o generar utilidades aisladamente, sino que debe tener la cooperación de una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

Por otro lado, dentro del análisis de actividades emergentes en el sector del entretenimiento, aparecen los e-sports. Según Palazuelos (2015), da una visión global desde el origen de los videojuegos, a lo que conocemos hoy como eSports,

ya que ofrece datos cronológicos detallados en el que se incluyen los sistemas utilizados, los juegos como también premios que se entregan, esto permite dar visibilidad a la evolución tanto económica como de mercado del sector de los videojuegos. Por lo tanto, brinda una visión global en el que se interacción el impacto que la publicidad y los mismos en sí afectan al mercado de ordenadores y las nuevas tecnologías, sumado a la rentabilidad propia de las empresas que se dedican a diseñar propuesta de videojuegos bajo el objetivo de integrarlos como e-sports. En definitiva, según el autor, esto logra generar una nueva dimensión que permite visualizar e interpretarla como una buena y original idea unida a estrategia empresarial adecuada, lo cual pueden ser fundamental para conseguir una gran cuota de mercado.

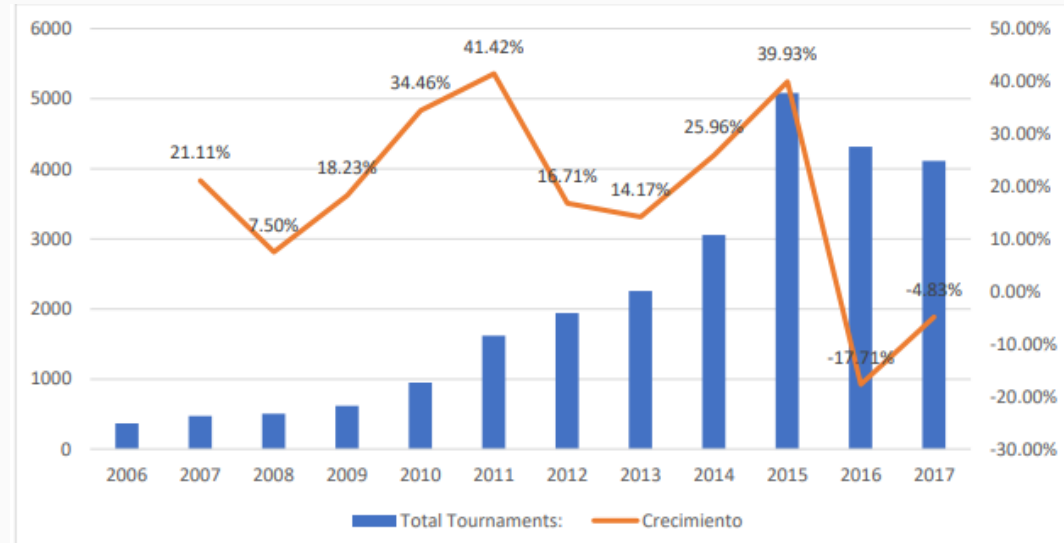
A continuación, se comparten imágenes con diferentes datos relacionados al mercado, economía, popularidad, etc. Guijarro Marín (s/f) expone gráficos, información relevante a partir de su análisis llevado a cabo en función de los datos extraídos de *e-sports earnings*, por lo que puede observarse la evolución desde el 2006 al 2017 en cuanto a la participación activa de jugadores (figura 10) como el incremento en número de torneos, en cuanto a la cantidad (figura 11); por otro lado, dentro del mismo lapso de tiempo (2006-2017) pudo medirse la evolución en cuanto a la media de ingresos de premios por jugador (figura 12); por su parte, se incluyó dentro del proceso de análisis y comparación de datos diferentes torneos con mayor dotación económica de los deportes tradicionales (figura 13) y por último, un cuadro que resume las diferentes variables y su impacto económico (figura 14).

**Figura 10: Evolución de la participación activa en jugadores eSports**



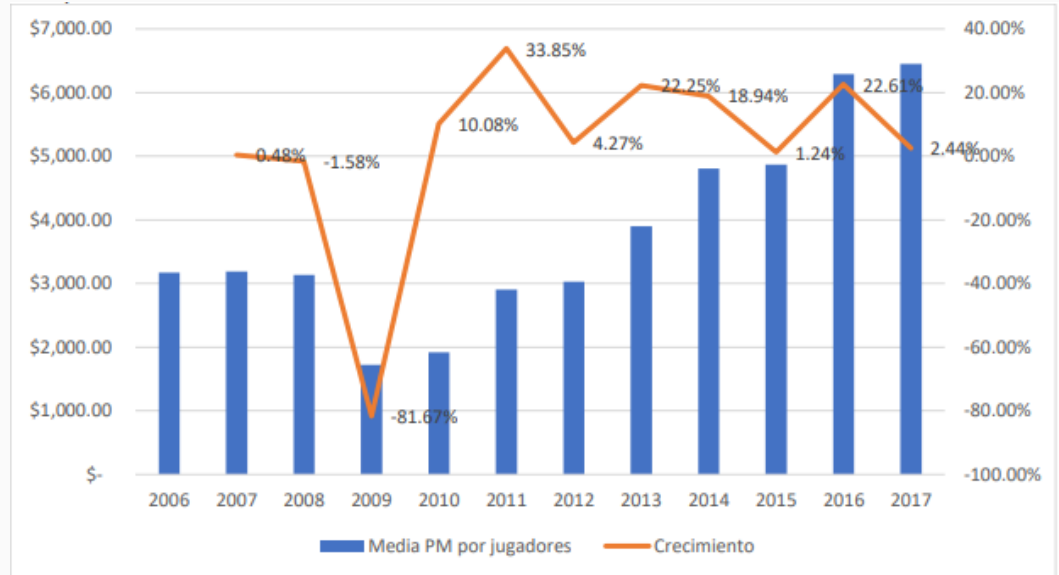
Fuente: Guijarro Marín (s/f), p. 30.

**Figura 11: Evolución número de torneos de eSports**



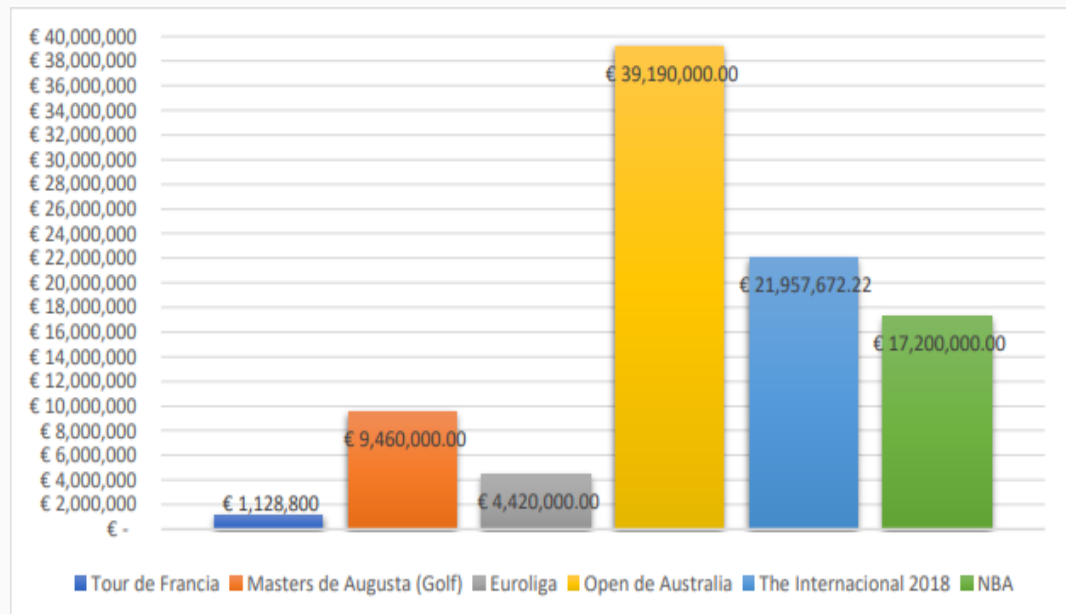
Fuente: Guijarro Marín (s/f), p. 28.

Figura 12: Evolución de la media de ingresos de premios por jugador de E-Sports



Fuente: Guijarro Marín (s/f), p. 31.

Figura 13: Comparativa torneos con mayor dotación económica



Fuente: Fuente: Guijarro Marín (s/f), p. 31.

Figura 14: Resumen de variables e impacto económico

Variable	Tipo de Impacto Económico	Transparencia de los datos	Estimación del impacto
Patrocinadores y publicidad	Directo	Sí	\$ 518.000.000
Premios	Directo	Sí	\$ 120.996.748
Apuestas	Indirecto	No	\$ 550.000.000
Merchandise y tickets	Directo	Sí	\$ 92.200.000
Mercado de los propios juegos	Indirecto	Sí	-
Monetización de las plataformas de video*	Ambos	No	\$ 176.000.000
Mercado de videojuegos	Indirecto	Sí	\$ 113.900.000
PCs y consolas	Indirecto	Sí	-
Turismo	Indirecto	Sí	-
Aplicaciones	Indirecto	No	-
* Generan ingresos tanto al sector de los E-Sports como a las plataformas que los retransmiten y suben los vídeos.			\$ 1.571.096.748

Fuente: Guijarro Marín (s/f), p. 41.

### 3.1.4 Anatomía de los mega eventos deportivos globales

La realización de mega eventos 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 etapa, normalmente, el peso del trabajo se lo lleva la federación nacional del deporte respectivo (o el comité olímpico local de ser el caso), más el

gobierno/ciudad. El proceso de postulación conlleva cumplir con un sinnúmero de exigencias, generalmente contenidas en los denominados cuadernos de cargo que ponen a disposición de los interesados las federaciones internacionales. En este proceso de postulación, de gran complejidad, suelen intervenir organismos especializados, cuya función es asesorar a los interesados para la adjudicación del mega evento.

Una vez adjudicado el mega evento, se crea un comité organizador local (COL), el cual se encarga de la organización misma del evento. Esta estructura se organiza, ya sea como una persona jurídica con o sin fines de lucro, que actúa como principal gestor del evento, representando a la organización deportiva internacional en el país sede.

Toda esta estructura necesita de una gestión económica de alta profesionalización, debido a que los recursos necesarios para la realización de estos eventos son elevadísimos, además de que son gestionados a largo plazo. En este sentido, cabe mencionar que, por la envergadura de los mega eventos, estos son adjudicados con siete o más años de anticipación.

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 mega eventos. 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, 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 infrautilizados, es un lastre que la sociedad sudafricana está pagando aún (Lainformación.com, 2014).

No menos importante, es el legado de los mega eventos deportivos. Durante los últimos veinte años, doce ciudades han sido sede de los Juegos Olímpicos – invierno y verano- y, como consecuencia, han heredado sus ventajas e inconvenientes. La organización de un evento que congregate a miles de personas de casi todas las naciones del mundo puede exigir profundas transformaciones tanto en la ciudad anfitriona como en sus habitantes. Algunos de los principales beneficios revelados tienen que ver con la infraestructura, el empleo y el turismo; por otro lado, los principales inconvenientes parecen ser la inflación y los problemas urbanos.

La organización de los Juegos Olímpicos es un reto importante para cualquier ciudad, ya que se necesitan al menos siete años para montar un evento que será visto por miles de millones de espectadores en sus pantallas de televisión y será seguido *in situ* por miles de aficionados al deporte. Sin embargo, toda la energía que gasta la ciudad anfitriona parece tener beneficios reales para ella y sus ciudadanos. Un gran número de desempleados puede ayudar a construir instalaciones deportivas y mejoras urbanas necesarias para albergar los Juegos Olímpicos, infraestructura que permanece como un legado para la ciudad anfitriona y sus generaciones futuras. El aumento de turistas no solo implica mayores ingresos económicos para la ciudad, sino que la convierte en el centro de atracción del mundo y un destino interesante durante varias semanas.

“Durante el desarrollo de los Juegos de Atlanta '96, la ciudad y sus condados vecinos crearon aproximadamente doscientos noventa y tres mil empleos más, un 17 % más que los condados no vecinos” (Hotchkiss, Moore y Zobay, 2003, p.691).

Así como un avance, la transformación que puede experimentar una ciudad anfitriona también implica efectos secundarios o inconvenientes que afectan su vida normal. Los problemas urbanos y la inflación se han detectado como los principales inconvenientes.

Los grandes presupuestos que destinan las ciudades anfitrionas para organizar los Juegos Olímpicos no solo les reportan beneficios económicos. Algunos efectos colaterales económicos indeseables pueden ocurrir cuando en un período de tiempo determinado irrumpe en una economía una suma adicional de dinero: la presión

inflacionaria. Sin embargo, ese no es el único factor que provoca inflación; este inconveniente puede tener su causa en todas las mejoras que sufre la ciudad anfitriona, lo que se denomina: el precio del progreso. Tras los Juegos Olímpicos de 1992, Barcelona mostró un incremento del valor de la vivienda. (Clusa, 2004).

## 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).

Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía. (EmpresaActual, 2019, <https://bit.ly/3rqfks8>)

Fórmula matemática

$$WACC = K_e E / (E + D) + K_d (1 - T) D / (E + D)$$

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 con 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, <https://bit.ly/3zqYfB7>)

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

#### ***Pasivo/patrimonio***

Cuanto más alto es el índice del *leverage*, menor es el patrimonio invertido por los socios con 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. (lesport, s. f., <https://bit.ly/3iHqZyP>)

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 cuanto 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 segunda 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. (lesport, s. f., <https://bit.ly/3iHqZyP>)

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.

El manejo financiero de las grandes organizaciones deportivas, tal como lo mencionáramos anteriormente, no solo obedece a principios financieros propiamente tales o fiscales, sino que, además, en ciertos deportes como en el fútbol, a regulación de las organizaciones deportivas superiores, las cuales, a través de esta, intentan proteger la competencia, evitando de este modo inyecciones de capitales externos a los que produce la actividad en sí misma. Este es el caso del famoso *Fair Play* Financiero, impuesto por la UEFA a los clubes que participan de sus competencias.

A saber, este mecanismo exige, a grandes rasgos, que los clubes no gasten más de lo que les ingresa por concepto del fútbol, y que, las finanzas de los clubes no se vean engrosadas por capitales ajenos a la actividad, lo cual, en definitiva, genera un desequilibrio en la competencia deportiva.

### 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. (Iesport, s. f., <https://bit.ly/3iHqZyP>)

Ante la dificultad de acceso al crédito y otros medios de financiamiento propios de las organizaciones deportivas, como el *sponsoring*, *merchandising*, *naming*, las finanzas, en muchos casos, dependen del apoyo estatal o simplemente de mecenas. Las pequeñas y medianas organizaciones deportivas también deben recurrir al clásico ingreso proporcionado por el “corte de boletos” –entradas a los eventos deportivos-, e incluso a medios menos ortodoxos, tales como, la realización de bingos, rifas y similares.

### 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.

Hace ya dos décadas y un poco más, que las ciencias del deporte han dado pie al nacimiento de variados cursos de especialización para gestores deportivos. La ya mencionada mercantilización del deporte ha despertado el apetito tanto de las organizaciones deportivas como de los profesionales vinculados a la actividad – ingenieros, auditores, abogados, profesores de educación física, psicólogos, etc.- por profesionalizar los conocimientos, dándole a las organizaciones deportivas y al deporte en general una visión más empresarial.

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), el exdirectivo del FC Barcelona, 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. (...) Si 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**

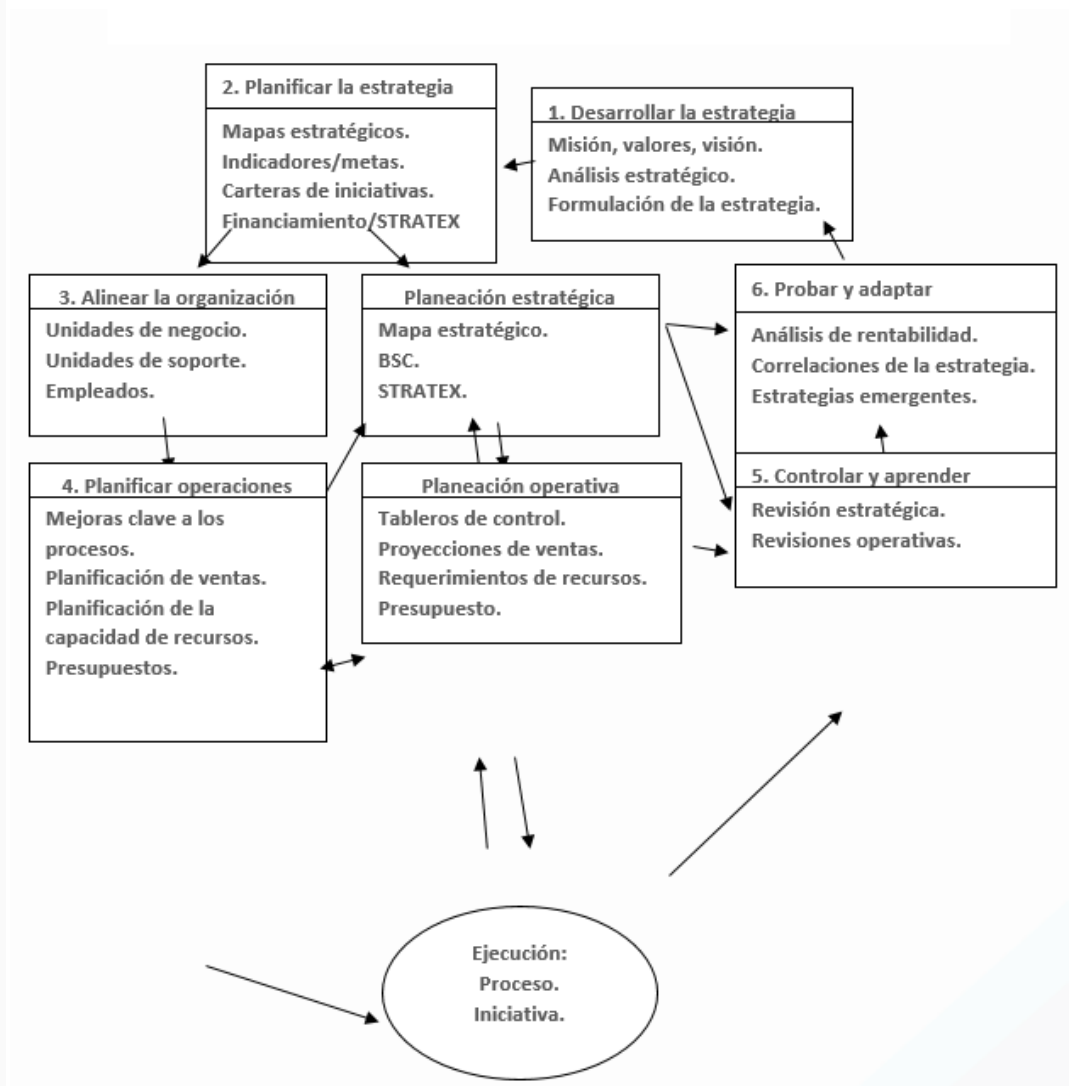
Es el que hace las cosas, las características que mejor le definen son el empuje y la perseverancia, tiene espíritu de sacrificio y

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 15: Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones**



Fuente: adaptación propia con base en Kaplan y Norton, 2008, <https://bit.ly/3iyaC7A>

### 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, fiscales y laborales 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 las rentas (IRPF);
- 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).

## Referencias

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

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

Clusa, J. (2004). *La Experiencia Olímpica de Barcelona 1986 – 1992 y las Expectativas del Forum 2004*.

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

**El País** (2012). *El balance económico de los Juegos Olímpicos de Londres 2012*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/balance-economico-juegos-olimpicos-londres-2012>

**EmpresaActual,** (2019). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

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

**Hotchkiss, J.; Moore, R.; y Zobay, S.** (2003), Impact of the 1996 Summer Olympic Games on Employment and Wages in Georgia. En *Southern Economic Journal*; 69(3).

**Iesport.** (s. f.). *Finanzas estructurales en la entidad deportiva*. Recuperado de <http://www.iesport.es/comunidad-docente/colaboradores-docentes/18-noticias/ultimas/253-finanzas-estructurales-entidad-deportiva.html>

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

**Lainformación.com.** (2014). *El fútbol se olvida de Sudáfrica que aun paga las pérdidas económicas de 2010*. Recuperado de [http://noticias.lainformacion.com/mundial-2014/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010\\_mdjXEWU1xQI780P96Yrc96/](http://noticias.lainformacion.com/mundial-2014/el-futbol-se-olvida-de-sudafrica-que-aun-paga-las-perdidas-economicas-del-2010_mdjXEWU1xQI780P96Yrc96/)

**LaLiga,** (2018). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>

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

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