

Módulo 1: Conceptos financieros básicos

En este primer módulo, nos enfocaremos en lo esencial: los conceptos financieros que constituyen los cimientos de la gestión financiera. Después de repasar conceptos básicos como ingresos, gastos, ganancias, pérdidas y deudas, analizaremos cómo se aplican en la práctica. Así, examinaremos los ingresos y los gastos más relevantes del club con mayor facturación en cada una de las cinco principales ligas de fútbol de Europa. Por último, prestaremos especial atención a los distintos tipos de gastos que enfrentan las organizaciones deportivas, para reforzar —una vez más— la comprensión de los principios básicos de la gestión financiera.

Unidad 1.1 Conceptos financieros básicos: la teoría

Ingresos

En las organizaciones deportivas, los ingresos representan los recursos financieros que reciben para operar y alcanzar sus objetivos. En el mundo del deporte, los ingresos se pueden generar desde varias fuentes. Las principales son la venta de boletos, los derechos de transmisión, los patrocinios y la venta de productos oficiales (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Las organizaciones deportivas, tanto profesionales como amateur, dependen en gran medida de estos ingresos para cubrir los salarios de los jugadores y los gastos operativos y de infraestructura. La estabilidad financiera de una organización deportiva está estrechamente ligada a su capacidad para generar ingresos y gestionarlos de manera eficiente.

Además, en el deporte, los ingresos no solo se miden en euros o dólares, sino también en la pasión y el compromiso de los fans que llenan los estadios, ven los partidos y compran productos oficiales. El *engagement* y la fidelidad de los fans pueden tener un impacto significativo en los ingresos de una organización deportiva. Una hinchada devota puede potenciar la venta de boletos, aumentar la audiencia de las transmisiones y promover la compra de productos oficiales. En este contexto, los ingresos trascienden lo monetario, ya que reflejan el apoyo emocional y comunitario que los fans les brindan a sus equipos y sus eventos deportivos favoritos.



Sin embargo, las organizaciones deportivas no funcionan de forma aislada y también deben tener en cuenta los acuerdos de reparto de ingresos y los mecanismos de negociación colectiva a la hora de manejar sus ingresos. Estos mecanismos y programas más amplios son frecuentes en las ligas y no solo afectan la generación de los ingresos, sino también la administración.

Costos

En las organizaciones deportivas, los costos son todos aquellos gastos necesarios para mantener las operaciones y el funcionamiento de los equipos, las ligas y los eventos deportivos (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Estos gastos pueden ser muy diversos. Abarcan desde el salario de los jugadores y del cuerpo técnico, los viáticos y el equipamiento del plantel hasta el mantenimiento de las instalaciones y los costos administrativos. El control de los costos es clave para la administración de una organización deportiva, ya que afecta directamente la salud financiera de la organización y la capacidad para alcanzar sus metas, ya sea ganar campeonatos, promover los deportes formativos o mejorar la experiencia de los fans.

El salario de los jugadores suele ser el costo más considerable de las organizaciones deportivas profesionales. Los contratos con los deportistas y los entrenadores también tienen un impacto significativo en la estabilidad financiera del equipo. El equilibrio entre contratar talento de élite y mantener un presupuesto sostenible, como los topes salariales, es un desafío constante. Otros gastos importantes incluyen el alquiler o el mantenimiento de los estadios, los servicios y la seguridad. Los gastos de viaje, como el transporte y el alojamiento, también representan una carga significativa, especialmente para equipos que compiten a nivel nacional o internacional. Asimismo, los gastos en marketing y promoción son fundamentales para atraer fans y patrocinadores. Cubriremos este punto en mayor detalle más adelante en el módulo.

Hay varios factores que interactúan en la dinámica financiera de los costos, como el tamaño del mercado, la competencia y las regulaciones de la liga. La gestión eficiente de los costos permite que las organizaciones deportivas puedan invertir en mejorar la infraestructura, formar a sus jugadores y promover iniciativas que fortalezcan el engagement de los fans, sin comprometer la sostenibilidad financiera. El equilibrio entre el presupuesto y el control de los costos es clave para alcanzar tanto el éxito deportivo como la estabilidad financiera de la organización.

Ganancias

Las ganancias son el beneficio que se obtiene cuando los ingresos superan los gastos y los costos operativos (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). En el deporte, las ganancias se obtienen luego de deducir los costos generales del total de ingresos



generado por las distintas fuentes, como las que mencionamos anteriormente. La rentabilidad financiera es un objetivo que persiguen todas las organizaciones deportivas, tanto profesionales como amateur, ya que les permite reinvertir y mejorar el equipo, las instalaciones y la experiencia de los fans. Las ganancias sirven para medir el éxito financiero y son un indicador clave de la capacidad de la organización para crecer y mantenerse.

Las ganancias garantizan la viabilidad a largo plazo y la competitividad de las organizaciones deportivas. Los fondos excedentes se pueden invertir en contratar jugadores estrella, mejorar las instalaciones o incorporar tecnología avanzada que mejore la experiencia de los fans. A su vez, estas inversiones pueden resultar en un mejor rendimiento en el campo, un mayor número de fans y patrocinadores y mayores ingresos. Las ganancias también permiten cumplir con obligaciones financieras, como el pago de deudas, los contratos de los jugadores y los acuerdos de reparto de ingresos.

Sin embargo, las organizaciones deportivas también deben enfrentarse a la incertidumbre y los desafíos financieros, como las fluctuaciones en la asistencia, los cambios en el mercado o los gastos imprevistos. Se puede lograr una rentabilidad sostenible en el mundo dinámico y competitivo del deporte mediante tres prácticas: la gestión financiera eficiente, el control de costos y la diversificación de los ingresos. Una posición financiera sólida garantiza no solo el éxito de la organización, sino también el disfrute y la emoción que el deporte le brinda a los fans y las comunidades.

Pérdidas

Las pérdidas se generan cuando los gastos y los costos superan los ingresos (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Tanto los equipos profesionales como las ligas y los clubes amateur pueden incurrir en pérdidas que les traigan consecuencias graves. Hay varios factores que pueden ocasionar pérdidas, como una baja ventas de boletos, un mal desempeño deportivo o gastos imprevistos. Las pérdidas también comprometen la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo, ya que limitan la capacidad de inversión en el desarrollo de jugadores, la mejora de la infraestructura y el crecimiento de la organización.

En una organización deportiva, las pérdidas pueden venir de varias fuentes. La disminución en la asistencia, como sucedió durante la pandemia de COVID-19, reduce los ingresos por entradas y las concesiones. El bajo rendimiento de un equipo puede traducirse en una disminución de la audiencia en las transmisiones y en la venta de productos oficiales, lo que agrava aún más su situación financiera. Otro factor que contribuye al crecimiento de las pérdidas son los gastos imprevistos, como las reparaciones de la infraestructura o los litigios. La acumulación de pérdidas puede afectar



el pago de los salarios y las deudas y obstaculizar la participación de la organización en los acuerdos de reparto de ingresos de la liga.

Es esencial poder gestionar y reducir las pérdidas para alcanzar la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo. Esto implica hacer un seguimiento de las finanzas, optimizar los ingresos y controlar los costos con atención. En algunos casos, los equipos recurren a pedir asistencia financiera a los grupos de interés, los dueños del club o los patrocinadores para superar los períodos de pérdida. En definitiva, sobrellevar los desafíos financieros y buscar la rentabilidad es clave para mantener la tradición deportiva y el entusiasmo de los fans en todo el mundo.

Deudas

Las deudas son las obligaciones financieras que se adquieren con el préstamo de fondos para financiar operaciones (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Es común que las organizaciones deportivas recurran a la deuda para financiar proyectos grandes, como la construcción o la renovación de estadios. Esta deuda, que por lo general es significativa, se paga con intereses a lo largo del tiempo. La deuda también puede estar vinculada a algunos compromisos financieros, como los contratos de los jugadores, que exigen el pago de sueldos y bonos.

La gestión de la deuda es un aspecto fundamental de la planificación financiera en las organizaciones deportivas. Aunque mediante un préstamo se puede acceder al capital necesario para invertir en las instalaciones, la infraestructura o el desarrollo de jugadores, también implica una obligación de devolver esos fondos. Para gestionar la deuda con prudencia, se debe evaluar si la organización tiene la capacidad para saldarla con los ingresos que tiene proyectados: la venta de boletos, los patrocinios y los derechos de transmisión. También es crucial tener en cuenta las tasas de interés, los plazos de pago y el impacto que tendrá la deuda en la salud financiera general de la organización.

Para las organizaciones deportivas, la deuda es una espada de doble filo. Cuando se gestiona correctamente, puede impulsar el crecimiento y la competitividad, pero una deuda excesiva o mal gestionada puede agotar los recursos financieros y comprometer la capacidad de la organización para cumplir otras obligaciones o invertir en áreas esenciales. Las organizaciones deportivas deben encontrar un equilibrio entre utilizar la deuda como herramienta estratégica y evitar que esta se convierta en una carga que ponga en riesgo la sostenibilidad a largo plazo.

Cuando comprendemos estos cinco conceptos básicos de la gestión financiera y cómo se aplican en el deporte, ya contamos con los pilares básicos de la gestión financiera en general. Entre estos conceptos también vimos otros aspectos esenciales, como la



rentabilidad, el control de costos, la maximización de ingresos y los presupuestos. Entre todos ellos se configura la gestión financiera en las organizaciones deportivas.

Ahora es importante que veamos cómo estos conceptos se manifiestan en el mundo del deporte y las organizaciones deportivas. En la siguiente unidad, exploraremos la aplicación práctica de estos conceptos en el ámbito deportivo. Para ello, analizaremos el caso del club con mayores ingresos en cada una de las cinco principales ligas de fútbol europeas

Unidad 1.2 Conceptos financieros en las cinco grandes ligas europeas de fútbol

Para entender mejor los conceptos básicos que discutimos en la unidad anterior, vamos a analizar algunos estudios de caso. Empezaremos con el deporte más popular y comercial de Europa: el fútbol. Nos enfocaremos en las cinco grandes ligas europeas, que representan la máxima categoría de fútbol en los siguientes países: Inglaterra, Alemania, Italia, Francia y España.

Las “Big Five” son las cinco ligas profesionales más importantes de Europa debido a su calidad, competitividad e influencia global (Deloitte, 2023). En ellas encontramos algunos de los clubes más exitosos y populares del mundo:

- English Premier League (EPL): Es la liga de fútbol más importante de Inglaterra y probablemente sea la liga de fútbol más popular a nivel global. Incluye veinte clubes, entre los cuales juegan equipos de mucho nivel como el Manchester United, el Liverpool, el Chelsea y el Arsenal. La EPL se caracteriza por su competitividad y los altos ingresos que genera.
- LaLiga: es la principal liga profesional de fútbol en España. Aquí juegan clubes reconocidos como el FC Barcelona y el Real Madrid. Se caracteriza por su estilo de juego técnico y ofensivo.
- Serie A: es la liga de fútbol más importante de Italia y donde juegan clubes históricos como la Juventus, el Inter de Milán y el AC Milan. La Serie A tiene una fuerte tradición defensiva y de allí salieron algunos de los mejores defensores del mundo.
- Bundesliga: es la liga más importante de Alemania. Se caracteriza por tener hinchadas apasionadas y partidos con muchos goles. Algunos de los clubes que juegan en esta liga, como el Bayern de Múnich y el Borussia Dortmund, tienen una fuerte base de seguidores internacionales.



- Ligue 1: es la principal liga de fútbol en Francia. Aquí juega el Paris Saint-Germain (PSG), club conocido por su tener numerosas estrellas del fútbol en su plantel. La Ligue 1 está ganando cada vez más popularidad y competitividad.

Es importante tener en cuenta que el estatus y la posición de estas ligas pueden cambiar con el tiempo. Otras ligas, como la Primeira Liga de Portugal o la Eredivisie de los Países Bajos, son grandes candidatas para entrar en la lista de las mejores ligas europeas (Deloitte, 2023). Además, las posiciones en la tabla, el rendimiento de los clubes y la solidez financiera pueden variar de una temporada a otra.

Dentro de las cinco grandes ligas, encontramos algunas de las organizaciones deportivas más rentables de Europa. Analicemos los ingresos del club con mayores ganancias en cada una de estas ligas.

1.2.1 Conceptos financieros en el Manchester City

Comencemos con el club con las mayores ganancias en Europa, el Manchester City (Deloitte, 2023). En la Figura 1, observamos que los ingresos del club aumentaron entre 2018 y 2022. Vemos un leve descenso en 2020, debido a la pandemia de COVID-19, pero la tendencia al alza es evidente.

Ahora, analicemos los detalles de los ingresos. Los ingresos del club se muestran en distintos tonos de verde. En 2022, por ejemplo, de la totalidad de los ingresos generados podemos identificar tres fuentes de ingreso principales: ingresos por día de partido, derechos de transmisión e ingresos comerciales.

Los ingresos por día de partido, que representan solo el 9 % del total, incluyen los ingresos generados por la venta de boletos y productos oficiales durante los días de partido. Los ingresos por los derechos de transmisión, que equivalen al 40 % de los ingresos totales del club ese año, provienen de la venta de los derechos televisivos. Por último, los ingresos comerciales, que representan el 51 % de los ingresos del club en 2022, corresponden a las actividades comerciales, como patrocinios.

En el gráfico también podemos ver una delgada línea azul que conecta los ingresos generados en cada temporada. Esta línea azul representa los salarios que el club debe pagar a los jugadores. Podemos ver que esta línea va en ascenso. Como mencionamos antes, los salarios constituyen uno de los gastos más grandes—si no el más grande—en una organización deportiva.



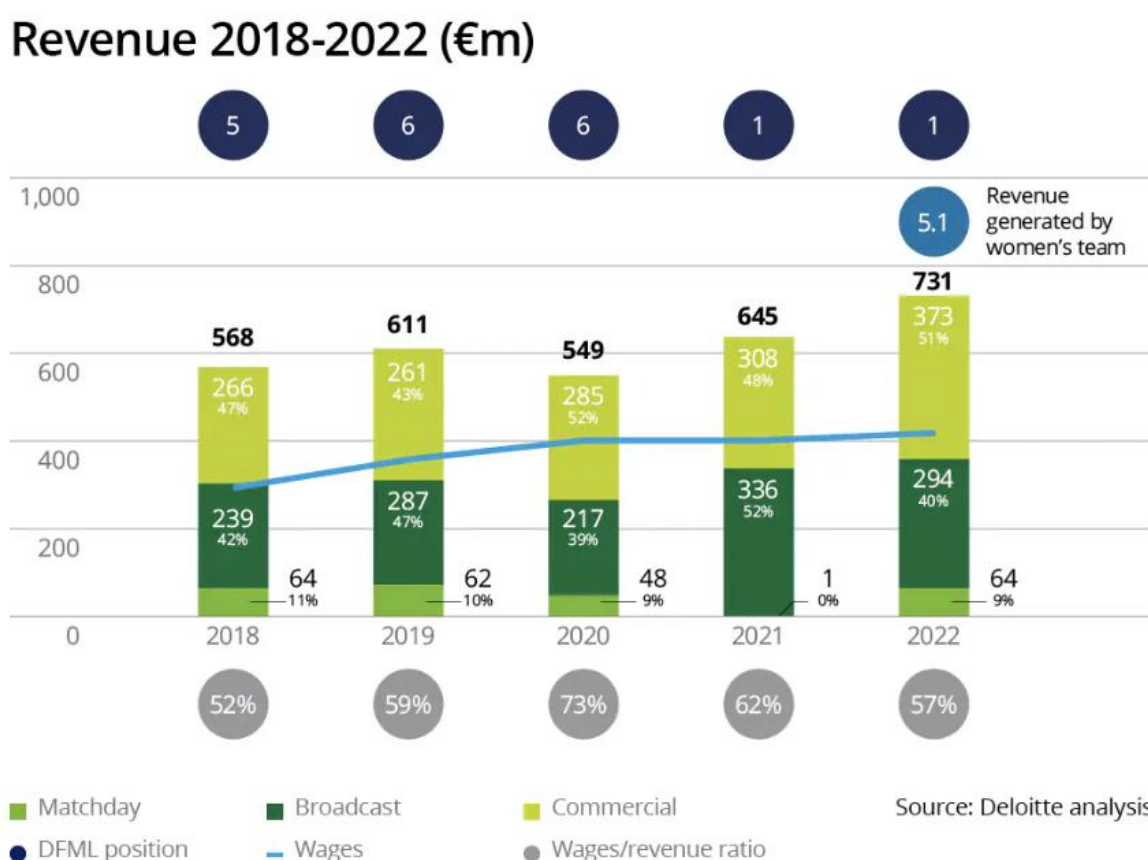
Ahora, prestemos atención a los números en los círculos grises al pie de la figura. Estos números representan la ratio entre los salarios y los ingresos totales. Es decir, muestran el porcentaje del total de ingresos que se destina a este único gasto.

Ahora, veamos la temporada 2022 y consideremos lo que aprendimos sobre los ingresos y los gastos. El Manchester City destinó el 57 % de sus ingresos a cubrir un solo gasto: el pago de los salarios. Podríamos hacer un análisis simple y restar los gastos totales de los ingresos totales y determinar el club tuvo ganancias o pérdidas ese año.

Sin embargo, el gráfico solo nos muestra uno de los gastos. Por lo tanto, con la información limitada disponible, podemos inferir que los ingresos son superiores a este gasto específico. No obstante, como no tenemos detalles sobre todos los gastos del club, no podemos concluir con certeza si hubo ganancias o pérdidas.

Es importante destacar que una ratio del 57 % para los salarios sobre los ingresos es bastante alto, lo que sugiere que, si los otros gastos también son elevados, el club podría no generar ganancias. Nuevamente, necesitamos más detalles para sacar conclusiones definitivas.

Figura 1. Ingresos del Manchester City 2018-2022



Fuente: Deloitte, 2023, <https://bit.ly/3QXeyB4>.



Unidad 1.3 Conceptos financieros en el Bayern de Múnich

Pasemos a otra liga. Ahora analizaremos el club con las ganancias más altas de Alemania: El Bayern de Múnich (Deloitte, 2023). La Figura 2 muestra los ingresos del club.

En este caso, podemos ver un crecimiento más constante a lo largo de los años. La tendencia de crecimiento se interrumpe en un momento, posiblemente debido al COVID-19. En 2021 y 2022, se registró una notable caída en los ingresos totales. Sin embargo, en 2022, se ven señales esperanzadoras de que los ingresos podrían volver a niveles previos a la pandemia.

Veamos última columna del gráfico y analicemos el origen de los ingresos del club. En esta temporada, los ingresos por día de partido representan solo el 10 % del total. Los ingresos por derechos de transmisión representan el 32 %, mientras que los ingresos comerciales constituyen el 58 % del total y es, por lo tanto, la fuente de ingreso más importante.

Volvamos a prestar atención al gasto más significativo: los salarios del club. En este caso, los salarios equivalen al 53 % de los ingresos, lo que indica que una gran parte del total de ingresos generados se destina a este gasto. Aunque no tenemos toda la información para determinar si el club generó ganancias o pérdidas, es relevante notar que más de la mitad de los ingresos del Bayern de Múnich 2022 se destinó a salarios.

Figura 2. Ingresos del Bayern de Múnich



Revenue 2018-2022 (€m)



Fuente: Deloitte, 2023, <https://bit.ly/3QXeyB4>.

Unidad 1.4 Conceptos financieros en el Real Madrid

Sigamos con el club de España con las mayores ganancias: el Real Madrid (Deloitte, 2023). Aquí volvemos a ver una tendencia al alza, pero, al igual que ocurre con el Bayern de Múnich, también podemos decir que los ingresos generales del club no se recuperaron a los niveles previos al COVID-19.

Curiosamente, entre 2018 y 2019 hubo solo un pequeño aumento, lo que sugiere que el crecimiento no es tan pronunciado como en la Premier League inglesa. Ahora, analicemos las fuentes de ingresos del club en la temporada 2022. Podemos ver que el 12 % de los ingresos proviene del día del partido, el 43 % de los derechos de transmisión y el 45 % de otras fuentes comerciales.

Una vez más, observemos la línea de los salarios. Podemos ver que, aunque al principio la línea parece estable, hay una tendencia al alza entre las temporadas 2021 y 2022. En este caso, nos encontramos con otra cifra alarmante. Al analizar la relación entre salarios



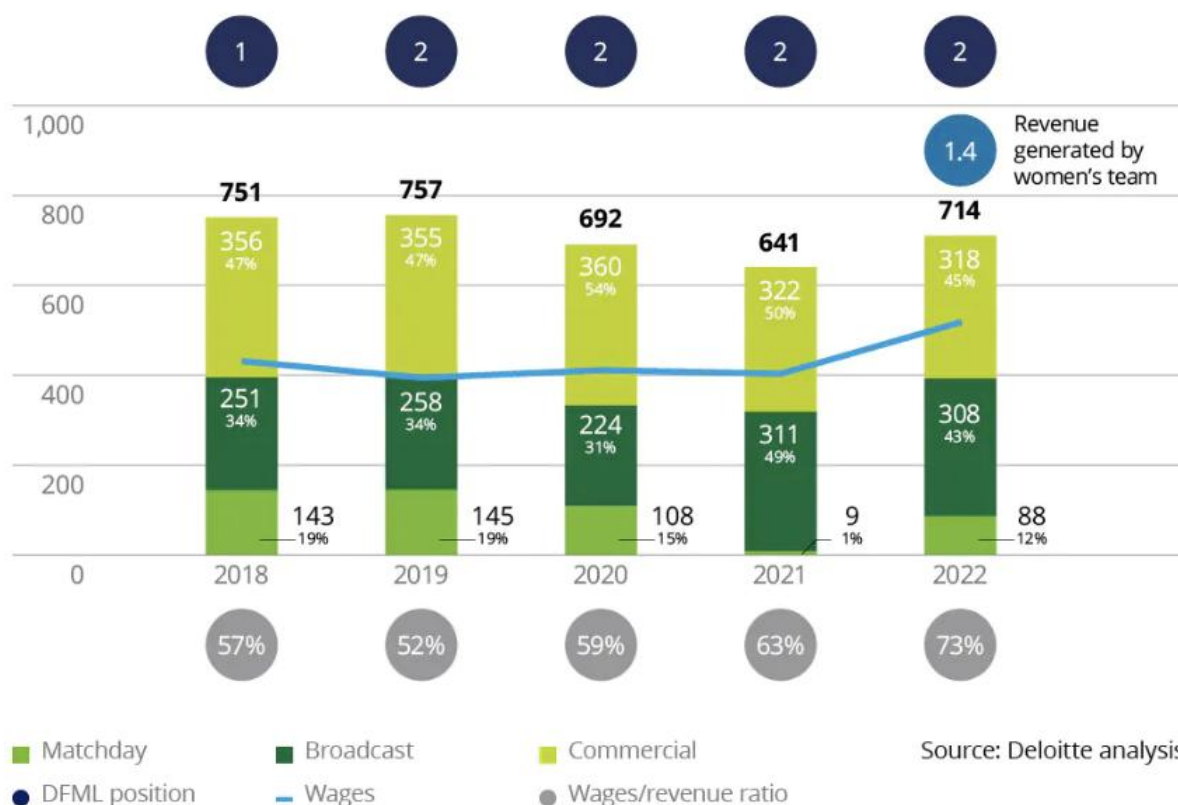
e ingresos, vemos que el 70 % de los ingresos generados por el club en la temporada 2022 se destina a un solo gasto. Si bien el mayor gasto de un club son los salarios, esto no deja de ser una situación preocupante.

Cuando un club debe destinar la gran mayoría de sus ingresos—casi tres cuartas partes— a un único gasto, es razonable suponer que terminará la temporada con pérdidas. Esto implica que los gastos serán mayores que los ingresos, lo que terminará siendo una pérdida. Si esta pérdida se acumula temporada tras temporada, las consecuencias para el club pueden ser alarmantes e incluso devastadoras.

A fin de cuentas, cuando un club no puede cubrir sus gastos, puede verse obligado a contraer deudas. En otras palabras, el club tendría que pedir dinero prestado para cubrir los gastos actuales, lo que podría perpetuar un ciclo vicioso.

Figura 3. Ingresos del Real Madrid

Revenue 2018-2022 (€m)



Fuente: Deloitte, 2023, <https://bit.ly/3QXeyB4>.

Unidad 1.5 Conceptos financieros en el Paris Saint-Germain



Otro ejemplo interesante y que se asemeja al análisis anterior sobre el Real Madrid es el caso del Paris Saint-Germain (Deloitte, 2023). El París Saint-Germain es, sin duda, el club de fútbol con las ganancias más altas de Francia y uno de los más rentables de Europa.

Los ingresos que se muestran en la Figura 4 parecen seguir una tendencia similar a la observada anteriormente. Podemos identificar el crecimiento ya mencionado entre los años 2018 y 2019.

La pandemia de COVID-19 parece haber ralentizado los ingresos durante las temporadas 2020 y 2021. Sin embargo, en 2022, podemos ver que el club generó más ingresos que antes. Analicemos esta temporada en mayor detalle. En este caso, el 20 % de los ingresos proviene del día del partido, lo que representa la mayor proporción registrada entre los clubes que hemos analizado hasta ahora. El 22 % proviene de los derechos de transmisión, lo que representa el porcentaje más bajo observado en este campo hasta el momento. Por último, el 58 % proviene de acuerdos comerciales.

Ahora veamos qué sucede con la línea azul que representa los salarios. En este caso, podemos ver un aumento pronunciado y alarmante en esta categoría de gasto. En la temporada 2022, observamos que este gasto único supera los ingresos totales generados por el club.

De hecho, podemos ver que los salarios representan el 111 % de los ingresos totales, lo que sugiere que, aunque este club sea el que más ingresos genera en su liga, sus gastos excesivos lo llevaron a cerrar la temporada con pérdidas.

Nuevamente, es importante recordar que la acumulación de pérdidas consecutivas puede llevar a la generación y aumento de deudas. En otras palabras, cuando los gastos del club superan los ingresos totales de la temporada, el club no puede cubrir sus necesidades y se ve obligado a endeudarse.

Figura 4. Ingresos del Paris Saint-Germain



Revenue 2018-2022 (€m)



Fuente: Deloitte, 2023, <https://bit.ly/3QXeyB4>.

Unidad 1.6 Conceptos financieros en la Juventus

Finalizamos este análisis examinando la quinta gran liga de fútbol en Europa y el club con las ganancias más altas dentro de ella: la Juventus (Deloitte, 2023).

Los ingresos de la Juventus siguen un patrón similar a los anteriores, con un aumento entre 2018 y 2019 y una disminución entre 2019 y 2020. En 2021, los ingresos aumentan, pero, a diferencia de otros clubes, vuelven a disminuir en 2022. Esta fluctuación sugiere cierta inestabilidad en el desarrollo de los ingresos generados, lo cual invita a una investigación más profunda.

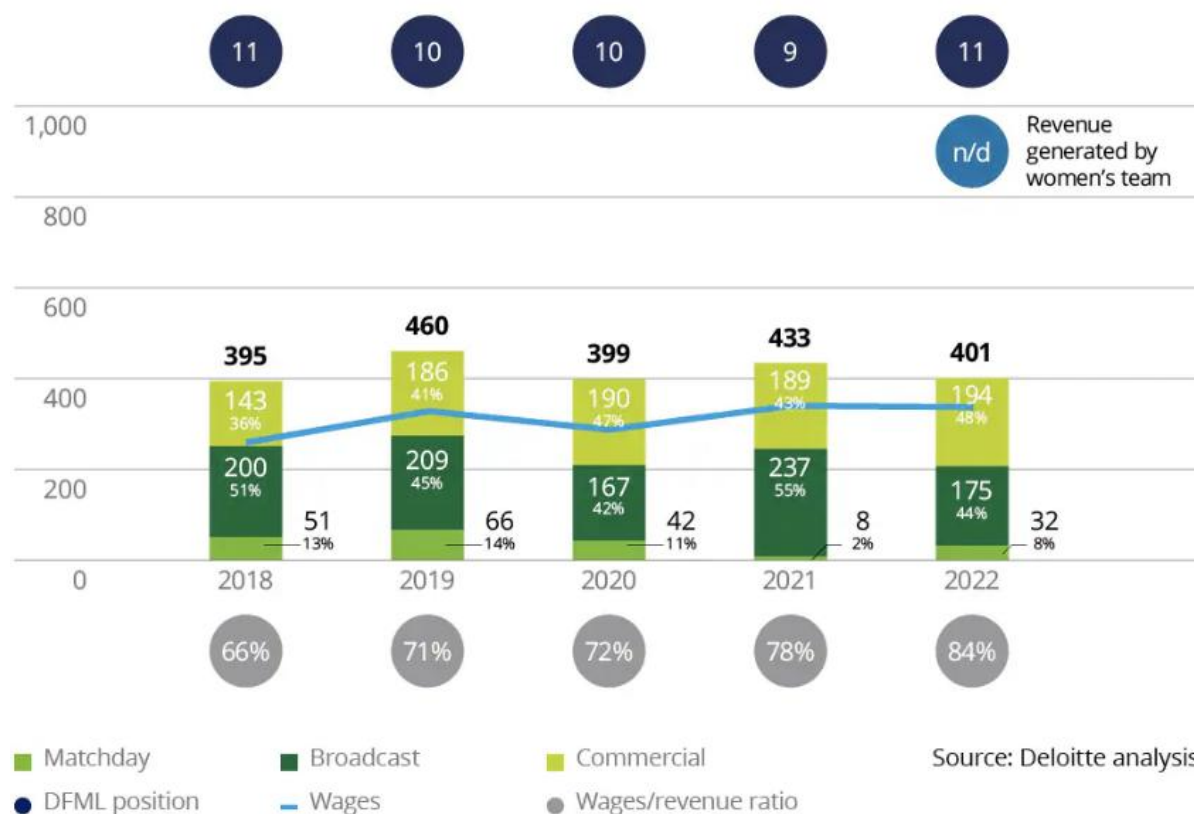
Examinemos las fuentes de ingresos y veamos cuánto contribuye cada una al total. El día del partido representa solo el 8 % de los ingresos del club. Los derechos de transmisión, en cambio, constituyen el 44 % y los acuerdos comerciales el 48 %, lo que muestra que estos dos últimos son claramente las mayores fuentes de ingresos.

Si observamos la línea de los salarios, encontramos un patrón similar de aumentos y disminuciones. Aunque hubo una caída en 2020, en 2021 los gastos volvieron a los niveles previos y se mantuvieron casi estables entre 2021 y 2022.

Si combinamos la tendencia de gastos elevados con la disminución de los ingresos totales, vemos que la relación entre salarios e ingresos ha aumentado. De hecho, mientras que en 2021 la relación era del 78 %, en 2022 alcanzó el 84 %, lo que sugiere que el club no tuvo un año rentable.

Hagamos un cálculo sencillo: ingresos totales menos gastos totales. Aunque aquí solo se presenta un gasto, este es tan alto que consume más de cuatro quintas partes (4/5) del total de ingresos, lo que dificulta obtener beneficios en esa temporada.

Figura 5. Ingresos de la Juventus
Revenue 2018-2022 (€m)



Source: Deloitte analysis.

Note: Wage costs for financial years ending in 2022, 2021 and 2020 in the club's annual financial statements are subject to a qualified opinion by the club's independent auditors.

Fuente: Deloitte, 2023, <https://bit.ly/3QXeyB4>.

Este análisis práctico nos permite ver cómo los conceptos básicos de ingresos y gastos, así como los aspectos fundamentales de ganancias, pérdidas y deudas, moldean la realidad actual de las organizaciones deportivas. Si bien el objetivo de las organizaciones deportivas es generar tantos ingresos como sea posible para operar y desarrollarse de la



mejor manera en su deporte, el análisis que hicimos sobre algunos de los clubes con mayores ingresos del mundo nos demuestra que no solo se trata de generar ingresos (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). El control de costos es un aspecto fundamental de la gestión financiera en las organizaciones deportivas y, a menudo, se pasa por alto.

Para generar ganancias, se necesita una gestión financiera adecuada que controle tanto los ingresos como los gastos. Si logramos este equilibrio, obtenemos ganancias; si no, incurrimos en pérdidas, que se acumulan con el tiempo y pueden llevar al endeudamiento. La deuda no es en sí misma perjudicial, pero si no se maneja adecuadamente, podría comprometer la salud financiera de la organización deportiva.

Unidad 1.7 Gastos en las organizaciones deportivas

Si bien el análisis anterior nos permitió discutir las principales fuentes de ingresos, no pudimos cubrir en profundidad los gastos de las organizaciones deportivas. En esta sección, veremos los distintos tipos de gastos que tienen las organizaciones deportivas.

Los gastos de las organizaciones deportivas incluyen las erogaciones financieras necesarias para respaldar las actividades, mantener la competitividad y ofrecer experiencias excepcionales a los fans y los participantes (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Estos gastos abarcan una amplia gama de categorías y son un aspecto crucial de la gestión financiera, tanto para los equipos y las ligas profesionales como para los clubes *amateur*.

Uno de los gastos más importantes y conocidos en las organizaciones deportivas es el salario de los jugadores y los entrenadores. En el deporte profesional, los mejores deportistas y entrenadores suelen exigir paquetes de compensación sustanciales. Estos acuerdos son fundamentales para asegurar talento y mantener la competitividad en el campo de juego. Sin embargo, gestionar estos costos es puede ser complicado, especialmente si tenemos en cuenta los topes salariales y las restricciones financieras que imponen las ligas. Encontrar un equilibrio entre asegurar el talento y mantener la sostenibilidad financiera es un desafío constante, como lo demuestran los casos anteriores.

Otra categoría importante de gasto que no cubrimos en el análisis son los gastos operativos (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Estos se refieren a los costos diarios de operación, como los salarios del personal administrativo, las campañas de marketing, los viáticos, el mantenimiento de los equipos y las instalaciones, y los servicios



públicos. El mantenimiento de los recintos deportivos puede representar un gasto significativo, ya sea en alquileres, seguridad y servicios básicos. La gestión adecuada de las instalaciones es importante no solo para ofrecer a los fans una experiencia segura y agradable, sino también para atraer patrocinadores, quienes suelen exigir altos estándares de calidad en los recintos.

En los últimos tiempos, la integración de la tecnología y el análisis de datos dio lugar a nuevos gastos relacionados con la ciencia del deporte y las tecnologías avanzadas. Las organizaciones deportivas están invirtiendo cada vez más en estas áreas con el objetivo de obtener una ventaja competitiva. Aunque estas inversiones pueden mejorar el rendimiento de los jugadores, prevenir lesiones y aumentar el *engagement* de fans, representan compromisos financieros significativos.

Los patrocinios y los gastos de marketing son fundamentales para garantizar la salud general y financiera de una organización deportiva (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Es esencial atraer y retener patrocinadores y socios para contar con ese respaldo financiero y aumentar la visibilidad de la marca. Estos acuerdos suelen conllevar importantes obligaciones financieras que las organizaciones deportivas deben cumplir para conservar estas valiosas asociaciones. Las campañas de marketing, las iniciativas para el aumento del *engagement* de los fans y el desarrollo de productos oficiales también aportan al crecimiento de la organización y, por lo tanto, requieren la asignación de un presupuesto.

Por último, pueden surgir gastos inesperados debido a diversos factores: problemas legales, eventos imprevistos, como desastres naturales o crisis de salud pública, y el cumplimiento de los reglamentos de la liga. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, desestabilizó el mundo del deporte y provocó grandes pérdidas debido a la baja en la venta de boletos y los ingresos por derechos de transmisión, y al aumento en gastos adicionales relacionados con las medidas de salud y seguridad. Estos costos imprevistos pueden tener un impacto significativo en la salud financiera de una organización.

La gestión financiera efectiva es esencial para que las organizaciones deportivas logren la estabilidad financiera y la sostenibilidad a largo plazo. Esto implica controlar los gastos y asegurar que, después de deducirlos del total de los ingresos, se genere una ganancia. Y así, se pueden evitar las pérdidas y endeudamiento.

Resumen

En este primer módulo, abordamos los conceptos financieros que constituyen las bases de la gestión financiera en las organizaciones deportivas. Repasamos la teoría detrás de estos conceptos y luego los llevamos a la práctica mediante el análisis de los ingresos y



los principales gastos de algunos clubes de fútbol. Al final del módulo también repasamos otros gastos comunes en las organizaciones deportivas.

Referencias

Brown, M. T., Rascher, D. A., Nagel, M. S., & McEvoy, C. D. (2016). *Financial management in the sport industry*. Routledge.

Deloitte. (2023). *Deloitte Football Money League 2023*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>.

Stewart, B. (2017). *Sport Funding and Finance*. Routledge.

Wilson, R. (2011). *Managing Sport Finance*. Taylor & Francis.

