

Módulo 1: Estrategias de inversión financiera sostenible




En este curso del certificado de Sostenibilidad Financiera en el Deporte, centrado en las estrategias de inversión financiera sostenible, profundizaremos en la comprensión y apreciación de las diferentes estrategias de inversión que pueden conducir a la sostenibilidad financiera.

Por lo tanto, en el módulo uno, estudiaremos las estrategias y los valores de la sostenibilidad financiera en el deporte, lo que nos permitirá sentar las bases para el módulo dos, que se centrará en los desafíos de la sostenibilidad financiera en el deporte. En el módulo tres, nos centraremos en la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones en el deporte, un aspecto fundamental que ha definido, hasta ahora, la posible falta de estabilidad financiera en el deporte. Por último, en el módulo cuatro, nos centraremos en la evaluación de las inversiones en el deporte, un tema complejo pero importante de analizar.

☰ Unidad 1.1

☰ Unidad 1.2 Estrategias de sostenibilidad financiera en el deporte

 **Unidad 1.3 Valores de sostenibilidad financiera en el deporte**

 **Referencias**

Unidad 1.1

En este primer módulo del curso Estrategias de Inversión Financiera Sostenible, nos centraremos en dos aspectos fundamentales para la sostenibilidad financiera en el deporte: las estrategias de sostenibilidad financiera y los valores que la sustentan.

Por ello, comenzaremos por exponer las estrategias de sostenibilidad financiera más importantes en el deporte. Entre ellas, podemos mencionar la diversificación, las asociaciones estratégicas, la planificación a largo plazo, la innovación y el control de costos.

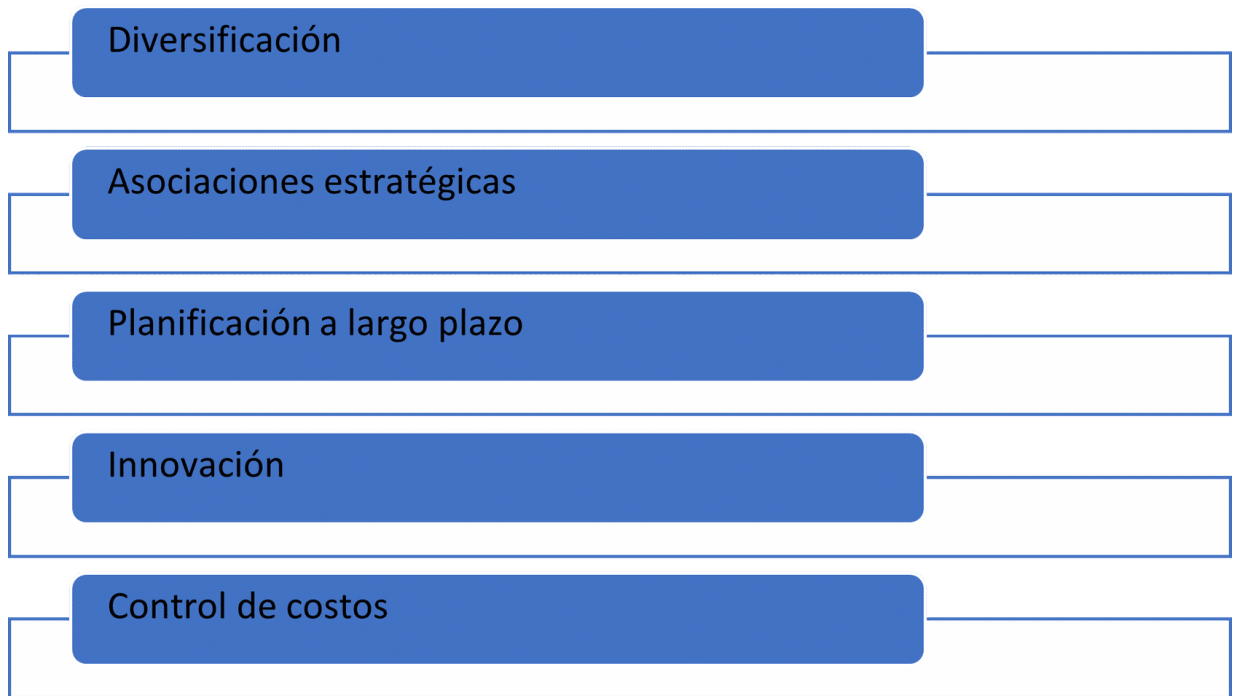
Una vez que las analicemos en detalle, estudiaremos los valores de sostenibilidad financiera que sustentan cualquier plan y acción que contribuya al desarrollo y mantenimiento de la sostenibilidad financiera global en el deporte.

[CONTINUAR](#)

Unidad 1.2 Estrategias de sostenibilidad financiera en el deporte

En los últimos años, ha aumentado la preocupación por la sostenibilidad financiera de las organizaciones deportivas, sobre todo a nivel profesional. Esta preocupación ha generado un creciente interés por las estrategias de inversión que pueden promover la sostenibilidad financiera en el deporte. En esta sección del módulo, nos centraremos en identificar las estrategias de inversión existentes que pueden contribuir a lograr la sostenibilidad financiera. Las estrategias analizadas se ilustran en la figura 1 y se detallan a continuación.

Figura 1: Estrategias de sostenibilidad financiera en el deporte



Fuente: elaboración propia.

1.2.1 Diversificación

En primer lugar, comenzaremos con la diversificación, una estrategia de inversión clave para promover la sostenibilidad financiera en el deporte. Según Stewart (2017), la diversificación de las fuentes de ingresos es esencial para reducir el riesgo y lograr un crecimiento a largo plazo. De hecho, Stewart (2017) sostiene que las organizaciones deportivas que diversificaron sus fuentes de ingresos obtuvieron mejores resultados financieros que las que dependían de una única fuente, debido a su menor dependencia de la volatilidad de esa única fuente.

Llegados a este punto, merece la pena examinar qué fuentes de ingresos pueden tener determinadas organizaciones deportivas. Las organizaciones más pequeñas o con menos apoyo comercial suelen depender más de la venta de entradas como su principal fuente de ingresos. Esto, por su parte, significa que cualquier fluctuación en la demanda de entradas influiría considerablemente en la cantidad de ingresos generados por estas organizaciones deportivas. Por lo tanto, la diversificación de las fuentes de ingresos permitiría incluir fuentes adicionales en la combinación general.

Si la misma organización deportiva —como, desafortunadamente, muchas organizaciones deportivas en la actualidad— tuviera dificultades para mantener un flujo constante con esta única fuente de ingresos, la inclusión de otras fuentes, como el patrocinio, permitiría a esa organización obtener ingresos adicionales, además de los que se logran en un día de partido concreto mediante la venta de entradas. Sumar otras fuentes de ingresos, como la posible venta de los derechos de retransmisión, ampliaría aún más esta cartera de fuentes de ingresos.

Lamentablemente, varias organizaciones deportivas podrían tener dificultades para diversificar plenamente sus fuentes de ingresos, teniendo en cuenta que —como sugieren estudios recientes— un gran porcentaje de los organismos reguladores del deporte no comercializado, por ejemplo, siguen dependiendo, en gran medida, de la financiación del gobierno (Berry y Manoli, 2018).

De hecho, las fuentes de ingresos bien establecidas, como el patrocinio, podrían ser un desafío para ellas, ya que los grandes patrocinadores podrían no estar interesados en promocionar su marca a través de pequeñas organizaciones deportivas, lo que limitaría su potencial diversificación de ingresos. Sin embargo, en estos casos se deben considerar fuentes de ingresos alternativas para poder lograr cualquier tipo de diversificación, incluso a menor escala (Berry y Manoli, 2018).

Un aspecto interesante de la diversificación que merece la pena seguir analizando es el que no está directamente relacionado con las fuentes de ingresos, sino con los servicios que se ofrecen. En pocas palabras, si una organización deportiva con una marca reconocida tuviera dificultades para aumentar las fuentes de ingresos y diversificar su naturaleza, entonces se podría plantear una estrategia más amplia para diversificar sus propios servicios. Por ejemplo, una organización deportiva puede decidir ampliar sus servicios incorporando un deporte diferente bajo la misma estrategia de marca.

En el último tiempo, hemos visto cómo esto ocurría con la introducción de equipos de deportes electrónicos bajo la misma marca que tienen los equipos de deportes tradicionales. Esta estrategia se ha puesto en práctica para permitir a una organización deportiva ya existente y consolidada diversificar su audiencia objetivo potencial y sus posibles fuentes de ingresos (Football Benchmark, 2020).

Al fin y al cabo, los deportes electrónicos son un deporte en rápido desarrollo y muy reconocido en todo el mundo, que atrae a una generación más joven y una cantidad significativa de inversiones de nuevas empresas de tecnología. Entre los ejemplos recientes de organizaciones deportivas que han ampliado y diversificado sus servicios, y ofertas para incluir a equipos de deportes electrónicos, se encuentran varios clubes de fútbol europeos que, al día de hoy, se han adentrado en el mundo de los deportes electrónicos. Es importante analizar este fenómeno con más detenimiento.

Lo que hemos visto hasta ahora es que la mayoría de los clubes de fútbol que se han adentrado en el mundo de los deportes electrónicos han sido bastante precavidos en su enfoque, ya que se han enfocado en minimizar los riesgos potenciales y han abordado solo los juegos de simulación de fútbol. Esta es, por ejemplo, la situación de los seis grandes clubes de la Liga Premier, que han reconocido la necesidad de dar los primeros pasos para adentrarse en el mundo de los deportes electrónicos, pero que, hasta ahora, no han destinado grandes recursos a ellos (Football Benchmark, 2020).

Por ejemplo, el Liverpool y el Arsenal han contratado a jugadores para que los representen en torneos específicos, como la Liga Premier de Electronic Arts (EA). En este caso, la forma de seleccionar a los jugadores para estos equipos puede variar desde la organización de un torneo local para nuevos talentos hasta la contratación de una agencia o empresa especializada para identificar y reclutar a

jugadores experimentados. El Manchester United ha invertido aún más en esta estrategia, ya que ha contratado a todo un equipo de jugadores para que lo representen en torneos específicos. También, se dice que el Ajax, el histórico club holandés, ha creado una división dedicada exclusivamente a los juegos de simulación de fútbol (Football Benchmark, 2020).

No obstante, se argumenta que solo se pueden esperar ganancias adicionales e importantes si se produce una verdadera diversificación; es decir, si un club de fútbol —en este ejemplo— está dispuesto a participar en juegos que no sean de simulación, por ejemplo, empezando a colaborar con equipos de deportes electrónicos conocidos, como es el caso del club italiano AS Roma, que colabora con Fnatic, o del Manchester City, que colabora con FaZe Clan (Football Benchmark, 2020).

Aunque se suelen esperar riesgos en este tipo de colaboraciones, incluida la posible asociación de la marca con juegos que podrían no representar los valores del fútbol y la posible falta de control de los jugadores, en general, se pueden considerar potencialmente beneficiosas a fin de captar realmente a una generación más joven y nueva.

Una técnica de reducción de riesgos que se ha identificado sería, por ejemplo, la selección cuidadosa de los juegos, que es lo que vimos con el club de fútbol (FC) Barcelona, cuando se involucró con *Rocket*

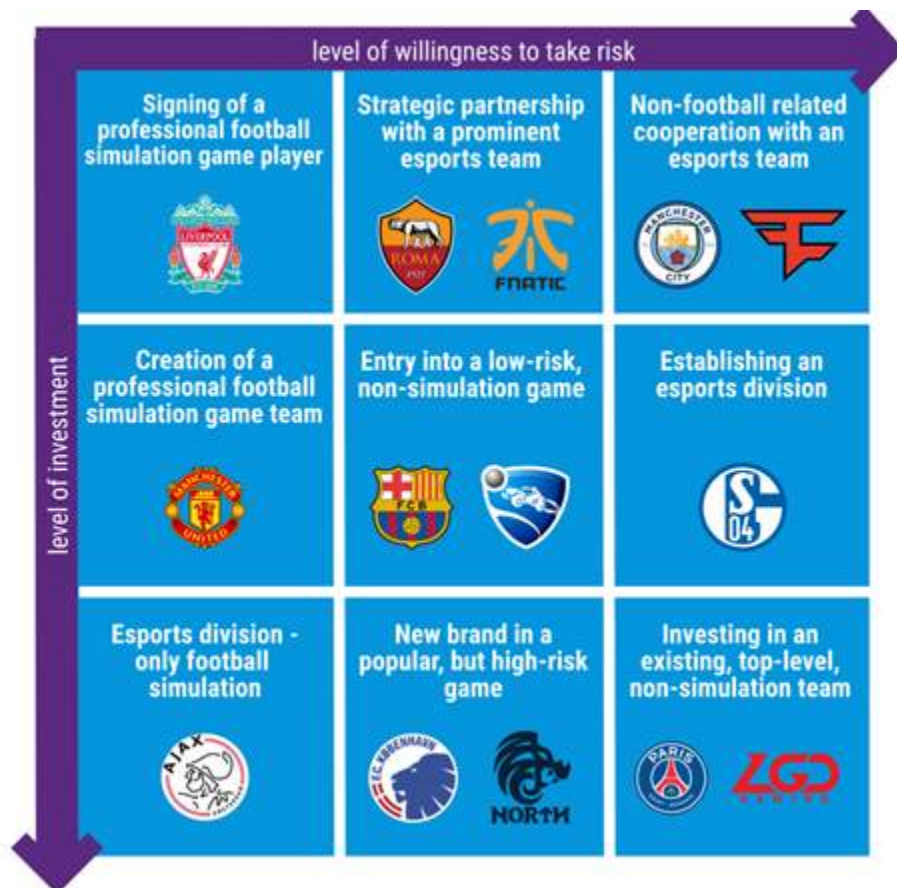
League, que tiene elementos similares al fútbol. Otra estrategia de reducción sería crear una nueva marca en un juego más arriesgado, como hizo el FC Copenhague cuando se incorporó a *Counter Strike: Go* (Football Benchmark, 2020).

Por último, es importante mencionar que solo se puede llegar a la mayoría de la audiencia de los deportes electrónicos centrándose en los títulos de juegos más populares, como *League of Legends* o *Call of Duty*. Sin embargo, alcanzar este nivel requeriría recursos significativos en términos de tiempo y finanzas, como la compra de un espacio de franquicia o un equipo establecido, lo que a su vez requeriría una cantidad sustancial de dinero o tiempo, si uno va a desarrollar su propia división desde cero (Football Benchmark, 2020).

El ejemplo del equipo alemán Schalke sugiere que esto se puede hacer y que puede ser una buena inversión. Sin embargo, actualmente es el único club de fútbol representado en una gran liga de franquicias de deportes electrónicos, lo que sugiere que todavía queda mucho camino por recorrer antes de que esta estrategia de diversificación se utilice completamente.

La siguiente figura resume mejor las diferentes formas en que los clubes de fútbol se pueden incorporar a los deportes electrónicos y muestra ejemplos de clubes que lo han hecho en función del nivel de disposición a asumir riesgos y del nivel de inversión que han realizado para entrar en el mundo de los deportes electrónicos.

Figura 2: Las distintas formas en que los clubes de fútbol se pueden adentrar en los deportes electrónicos



Fuente: Football Benchmark, 2020, <https://bit.ly/3ooWrIE>.

Los ejemplos que se mencionan en esta figura muestran las variaciones de escenarios potenciales que permiten a los clubes de fútbol diversificar sus fuentes de ingresos, su audiencia objetivo potencial y su oferta general.

1.2.2 Asociaciones estratégicas

Las asociaciones estratégicas son otra estrategia de inversión que puede promover la sostenibilidad financiera en el deporte. Según Slack et al. (2020), las asociaciones con empresas u organizaciones que comparten objetivos y valores similares pueden ayudar a aumentar los ingresos y a reducir los costos. Por ejemplo, una asociación entre una organización deportiva y una empresa tecnológica podría conducir al desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren la experiencia del aficionado y atraer a nuevos usuarios. En su estudio, Slack et al. (2020), sostienen que las asociaciones estratégicas fueron un factor fundamental para la sostenibilidad financiera de las organizaciones deportivas.

Por lo tanto, se sugiere que las asociaciones estratégicas pueden ayudar a las organizaciones a aumentar los ingresos o a minimizar los costos, o incluso ambas cosas, si se diseñan cuidadosamente. Esto es especialmente importante cuando se exploran nuevas vías. Entonces, tomando el ejemplo que acabamos de mencionar —y enfocándonos en la forma en que los clubes de fútbol se han ido adentrando en el mundo de los deportes electrónicos—, podemos decir que la asociación entre el club italiano AS Roma y el destacado equipo de deportes electrónicos Fnatic fue una asociación estratégica exitosa que permitió al AS Roma introducirse en el mundo de los deportes electrónicos sin

asumir una cantidad significativa de riesgo, lo que garantizó un nivel mínimo de inversión (Nelson, 2017).

En la siguiente imagen, podemos ver cómo se anunció la asociación entre las dos grandes marcas.

Figura 3: Anuncio de la asociación del AS Roma con Fnatic para participar en la competencia de FIFA 2017



Fuente: Fnatic, 2017, <https://bit.ly/3KKcrMV>.

Como era la primera vez que el club entraba en la industria de los deportes electrónicos, siguió el camino que otros equipos ya habían diseñado. Al asociarse con una marca muy respetada, se aseguraron de ser percibidos como expertos en la materia. Esta asociación fue un

éxito, ya que tienen una marca sólida, respetada y reconocida en el mundo del deporte. Al mismo tiempo, Fnatic —que abarcaría la parte de deportes electrónicos del negocio— ya era muy respetada por la manera en que se gestionaba, apoyaba y entrenaba a los jugadores, y por cómo se los preparaba para los eventos. La parte del negocio de Fnatic también se aseguraría de tener toda la logística y los conocimientos relacionados con los deportes electrónicos para permitir un mayor desarrollo del equipo (Nelson, 2017).

De hecho, se creía que Fnatic era la principal organización de deportes electrónicos del mundo en el momento en que se firmó la asociación. Esto permitió que el club se adentrara en el sector al mismo tiempo que contaban con la colaboración de expertos indiscutibles en la materia, lo que redujo los costos potenciales que tendría cualquier otra inversión de ese tipo y aumentó, como consecuencia, sus ingresos previstos. Al mismo tiempo, con el apoyo de Fnatic, el AS Roma participaría en su primera competencia con un equipo de deportes electrónicos significativamente fuerte que incluía a jugadores muy reconocidos (Nelson, 2017).

Centrándonos nuevamente en la sostenibilidad financiera del club, podemos ver que la adopción de esta estrategia concreta permitió al AS Roma, un club de fútbol tradicional, expandirse a un nuevo sector y aumentar potencialmente sus ingresos previstos, mientras minimizaba los nuevos costos que generaría esa nueva fuente de ingresos. Por este motivo, las asociaciones estratégicas se pueden

presentar como una estrategia viable no solo para minimizar los costos, sino también para desarrollar ingresos y organizaciones deportivas en general.

1.2.3 Planificación a largo plazo

La planificación a largo plazo es otra estrategia de inversión que puede promover la sostenibilidad financiera en el deporte. Según Késenne (2015), desarrollar un plan a largo plazo que se alinee con las metas y los objetivos de la organización puede ayudar a garantizar la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo. Esto implica establecer objetivos y supervisar los avances hacia su consecución. En un estudio de Parnell et al. (2019), se descubrió que las organizaciones deportivas que tenían un plan estratégico a largo plazo eran más sostenibles desde el punto de vista financiero que las que no lo tenían, incluso cuando se referían a organizaciones deportivas no excesivamente comercializadas.

La importancia de la planificación a largo plazo ha recibido más atención recientemente, cuando el gobierno del Reino Unido (R. U.), a través de la decisión adoptada por el Departamento de Cultura Digital, Medios de Comunicación y Deporte (2023), anunció que se introducirá un nuevo regulador independiente para proteger la sostenibilidad financiera del fútbol en el país. Según se argumentó, el nuevo

regulador independiente ayudaría a evitar que se repitan los fracasos financieros que se observaron en clubes como el Derby County, el Bury y el Macclesfield Town, y garantizaría que los clubes estén mejor regulados.

Por ello, se argumenta que se introducirá un nuevo sistema de licencias desde la máxima categoría hasta la liga nacional, que exigirá a los clubes que demuestren que tienen modelos de negocios financieros sólidos y un buen gobierno corporativo como parte de un proceso de solicitud antes de que se les permita competir. De este modo, se garantizará que la planificación a largo plazo forme parte de este proceso empresarial, lo que asegurará la mejora de la sostenibilidad financiera de los clubes de fútbol y favorecerá la planificación a largo plazo frente a las decisiones sin fundamento a corto plazo (Department for Digital Culture, Media and Sport, 2023).

Esta reforma se anunció tras la revisión liderada por los aficionados, que se puso en marcha en 2021 para garantizar un mejor control de la gestión administrativa y financiera del fútbol. Luego del anuncio, se publicó un documento político centrado en un futuro sostenible y en la reforma de la gobernanza del fútbol de clubes (Department for Digital Culture, Media and Sport, 2023). Es interesante observar que, a lo largo del mismo, se destaca la planificación a largo plazo y la toma de decisiones empresariales adecuadas como factores clave que contribuirían a la sostenibilidad financiera del fútbol.

Por este motivo, es importante profundizar en este informe publicado por el gobierno del R. U. porque, en él, podemos ver algunas condiciones específicas de las licencias, tal y como se ilustran en la siguiente tabla.

Tabla 1: Ejemplos de posibles condiciones específicas de las licencias

<p>Threshold Condition <i>(set in legislation)</i></p>	<p>The club must have adequate financial and non-financial resources, and controls in place, to meet committed spending and foreseeable risks.</p>
<p>Specific Licence Conditions <i>(determined by the Regulator in accordance with statutory process)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> I. Club A must submit multi-year business plans to the Regulator on a regular basis, including scenario planning for [X, Y and Z] key potential risks. II. Club A must have appropriate finances to meet anticipated outgoings, and a financial buffer of [X] in preparation for worst-case scenarios. III. Club A must adhere to Tier [X] of the Football Club Corporate Governance Code on an 'apply and explain' basis. IV. Any plans to relocate from or sell Club A's registered home stadium must be pre-approved by the Regulator.

Fuente: Department for Digital Culture, Media and Sport, 2023, p. 30.

Aunque lo ilustrado anteriormente no dejan de ser ejemplos de posibles condiciones específicas de las licencias, podemos ver que la planificación es un aspecto fundamental de ellas. Se sostiene, por ejemplo, que los clubes deben disponer de recursos y controles financieros y no financieros adecuados para afrontar los gastos comprometidos y a los riesgos previsibles. Dentro de esto, se espera

que todos los clubes elaboren y presenten planes de negocio plurianuales al regulador de manera frecuente. Esto incluiría la planificación de escenarios específicos para riesgos potenciales concretos.

Todo esto demuestra la importancia de la planificación a largo plazo, ya que se destaca que también se considerarían posibles escenarios que podrían desviarse del plan original. Por ejemplo, en el siguiente resumen de los puntos planteados en el informe observamos que se incluye el cálculo de las peores hipótesis, lo que garantiza que es algo que se ha tenido en cuenta en la planificación a largo plazo.

Figura 4: Puntos fundamentales de la regulación financiera

Summary

- The financial situation of many clubs across the pyramid is precarious, and the risk of financial failure high. Many clubs have poor financial plans, are over-reliant on owner funding, overspend, strip away their core saleable value (e.g. the stadium), and are unable to adapt to changing circumstances.
- Financial failure at its most extreme can lead to clubs ceasing to exist. This risks causing the most significant harm to fans and local communities.
- Financial sustainability regulation would be the Regulator's core focus, delivered through the first licence condition 'Appropriate resources'. It would be based on improving financial resilience, to protect the long-term sustainability of clubs for the benefit of their fans and communities.
- Clubs would be required to:
 - demonstrate good basic financial practices;
 - have appropriate financial resources or 'buffers' to enable the club to meet cash flows including in the event of a financial shock; and
 - protect the core assets and value of the club - such as the stadium.

Fuente: Department for Digital Culture, Media and Sport, 2023, p. 32.

Como podemos ver en la figura anterior, el informe sugiere que las estrategias de sostenibilidad financiera están pasando a un primer plano en la gestión de las organizaciones deportivas. Más adelante, en el mismo informe, este aspecto de la sostenibilidad financiera se pone aún más de relieve, al subrayar que la situación financiera de muchos clubes de toda la pirámide futbolística es, de hecho, precaria. Por ello, el riesgo de quiebra financiera se considera significativamente alto, ya que muchos clubes no tienen planes financieros, por lo que dependen en exceso de la financiación de sus propietarios y gastan más de la cuenta. También, se cree que no son capaces de adaptarse a los

cambios en sus circunstancias debido a la falta de planificación (Department for Digital Culture, Media and Sport, 2023).

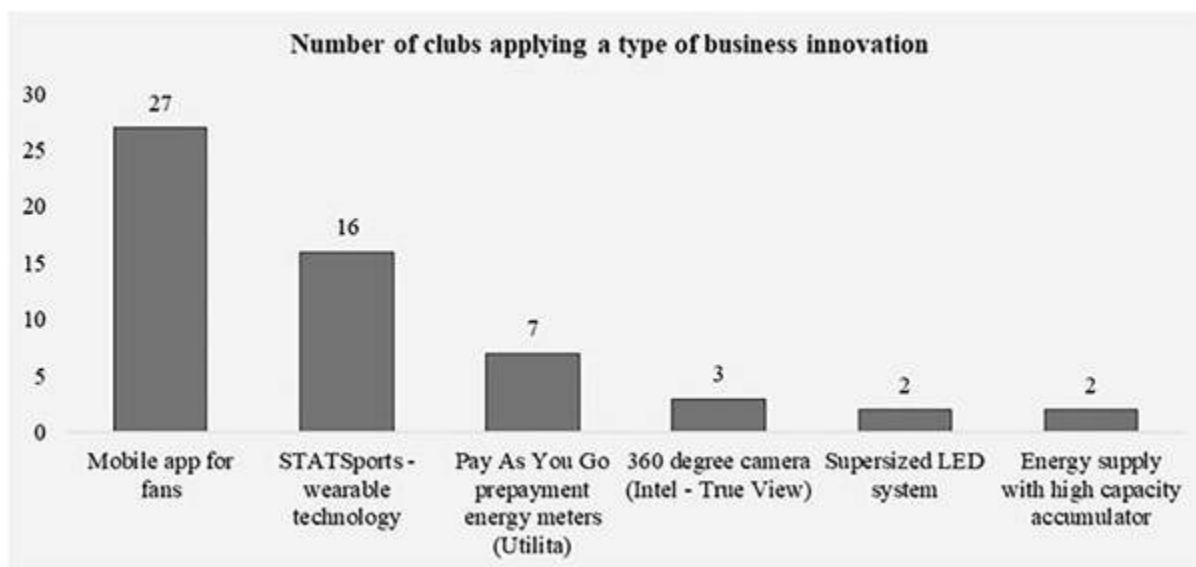
Entonces, el nuevo regulador se centraría en aumentar la resistencia financiera para proteger la sostenibilidad a largo plazo de los clubes en beneficio de sus aficionados y comunidades. Por este motivo, se espera que los clubes demuestren buenas prácticas financieras básicas y se aseguren de que disponen de suficientes recursos como para afrontar las exigencias en términos de efectivo, incluso en caso de una crisis financiera.

1.2.4 Innovación

Invertir en innovación es otra estrategia que puede promover la sostenibilidad financiera en el deporte. Según Sawyer et al. (2004), la innovación puede ayudar a las organizaciones deportivas a seguir siendo competitivas y aumentar sus ingresos. Por ejemplo, una organización deportiva que invierta en nuevas tecnologías para mejorar el rendimiento de los jugadores podría atraer a más aficionados y patrocinadores. De acuerdo con Sawyer et al. (2004), las organizaciones deportivas que invertían en innovación eran más sostenibles desde el punto de vista financiero que las que no lo hacían.

Un estudio reciente que analizó la relación entre las innovaciones y la sostenibilidad financiera sugirió que, al explorar los clubes de fútbol profesional, se adoptaron quince tipos diferentes de innovaciones empresariales centradas en lo digital para promover la sostenibilidad financiera (Kozma y Teker, 2022). Su popularidad, por supuesto, varía mucho, como podemos ver en la siguiente figura.

Figura 5: Cantidad de clubes de fútbol que aplican un tipo de innovación empresarial



Fuente: Kozma y Teker, 2022, p. 428.

El tipo de innovación empresarial más popular fue la adopción de aplicaciones móviles para los aficionados, mientras que otras innovaciones incluyeron la tecnología deportiva portátil, el prepago,

los contadores de energía, así como otros sistemas implementados en sus campos de entrenamiento y estadios.

Es interesante señalar que, en el mismo estudio, las innovaciones empresariales identificadas se clasificaron en función de los grupos de interesados a los que se dirigían principalmente (Kozma y Teker, 2022). Se argumenta que las innovaciones que se analizaron en este estudio se dirigían principalmente a los aficionados, los propietarios de los clubes, los directivos y el personal, así como a los patrocinadores de los clubes en cuestión, lo que varía en gran medida la importancia concedida a cada uno de ellos, como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 2: Tipos de innovación por interés de las partes interesadas

Types of innovation by primary stakeholder interest				
		Supporter focused	Owners/management/ staff focused	Sponsor focused
1.	Contactless payment wristband	X		
2.	Payment with season pass	X		
3.	Payment with digital wallet (Skrill)	X		
4.	Payment with e-wallet (Jeton)	X		
5.	360 degree camera (Intel - True View)	X		
6.	Sustainable Food Waste Management (iugis)	X		
7.	Energy supply with high capacity accumulator	X		
8.	Biometric payments provider (Fingopay)	X		
9.	Virtual stadium tours (Imagineear)	X		
10.	Mobile app for fans	X		
11.	STATSports - wearable technology		X	
12.	pay-as-you-go (PAYG) prepayment smart energy meters (Utilita)		X	
13.	Retractable pitch (SCX)		X	
14.	Data-driven game planning (Acronis)		X	
15.	Supersized LED system			X

Fuente: Kozma y Teker, 2022, p. 430.

Como podemos ver, los simpatizantes fueron, notablemente, los actores más involucrados, ya que diez de un total de quince tipos de innovaciones los benefician directamente. La mayoría de ellos estaban relacionados con distintos tipos de pagos de conveniencia, soluciones de experiencia virtual y soluciones de sostenibilidad. Solo se identificaron cuatro tipos de innovaciones que podrían servir más directamente a los intereses de los propietarios de los clubes, los directivos y el cuerpo técnico, y las aplicaciones se centran en la

planificación de juegos basada en datos y en soluciones de ahorro de costos para las operaciones. Por último, solo un tipo de innovación parece centrarse en los socios y patrocinadores corporativos, en los clubes analizados (Kozma y Teker, 2022).

Dado que la adopción de innovaciones parece ir en aumento hoy en día, conviene examinarlas como una estrategia más amplia para seguir mejorando la sostenibilidad financiera del deporte.

1.2.5 Control de costos

El control de costos es una estrategia de inversión que puede ayudar a las organizaciones deportivas a reducir gastos y mejorar la rentabilidad. Según Mahony y Howard (2001), el control de los costos es esencial para promover la sostenibilidad financiera en el deporte. Esto puede implicar la gestión de los salarios de los jugadores, el control de los gastos de viaje y la reducción de los costos operativos. De hecho, si los costos se controlan sobre la base de una cuidadosa elaboración de presupuestos e implementación del plan presupuestario, la sostenibilidad financiera en el deporte está destinada a mejorar (Stewart, 2017).

El gasto excesivo, o la falta de control de los costos, ha sido, de hecho, el centro de algunas de las estrategias de sostenibilidad financiera

más populares en el deporte actual. Una de ellas es la muy analizada normativa sobre el juego limpio financiero en el fútbol europeo. El juego limpio financiero (FFP) es un conjunto de normas introducidas por la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA) en 2011 para garantizar que los clubes de fútbol operen dentro de sus posibilidades financieras y eviten gastar más de la cuenta en jugadores y salarios. El objetivo del FFP es promover la estabilidad financiera y la competencia leal en el fútbol europeo, evitando que los clubes incurran en gastos imprudentes y acumulen deudas insostenibles (Peeters y Szymanski, 2014).

Los orígenes del FFP se remontan a finales de la década de 1990, cuando los clubes de fútbol europeos empezaron a tener dificultades financieras debido a la escalada de los salarios de los jugadores y las comisiones de transferencias. Muchos clubes gastaban más dinero del que generaban, lo que provocó una serie de quiebras y crisis financieras de gran repercusión. En respuesta, la UEFA empezó a estudiar formas de regular las finanzas de los clubes de fútbol y evitar una mayor inestabilidad financiera en este deporte (Peeters y Szymanski, 2014).

Las normas del FFP fueron introducidas formalmente por la UEFA en 2011, luego de varios años de consultas y debates. Las normas establecen una serie de criterios financieros que los clubes deben cumplir para poder competir en las competencias de clubes de la UEFA, como la Liga de Campeones y la Liga Europa. Estos criterios incluyen

requisitos para que los clubes equilibren sus cuentas, limiten sus pérdidas y eviten gastos excesivos en jugadores y salarios (Peeters y Szymanski, 2014).

En virtud del FFP, los clubes deben presentar informes financieros anuales a la UEFA, que son evaluados por un equipo de expertos financieros. Si se descubre que un club ha incumplido las normas del FFP, puede ser objeto de una serie de sanciones, como multas, prohibiciones de transferencias e incluso la expulsión de las competencias de la UEFA (Peeters y Szymanski, 2014).

Uno de los principios fundamentales del FFP es la obligación de los clubes de equilibrar sus cuentas y evitar deudas excesivas. Esto significa que los clubes deben generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos, incluidos los salarios de los jugadores, las comisiones de transferencias y otros costos de funcionamiento. Los clubes que gastan sistemáticamente más de lo que generan pueden enfrentar sanciones en virtud del FFP, ya que se considera que incurren en prácticas financieras insostenibles (Peeters y Szymanski, 2014).

Otro aspecto importante del FFP es el requisito de que los clubes limiten sus pérdidas durante un determinado periodo de tiempo. Es lo que se conoce como la regla de la "rentabilidad", que exige que los clubes equilibren sus gastos totales con sus ingresos totales durante un periodo renovable de tres años. En otras palabras, los clubes deben

demostrar que no están acumulando pérdidas que no puedan pagar (Peeters y Szymanski, 2014).

En virtud del FFP, los clubes también están obligados a limitar sus gastos en jugadores y salarios. Con ello se pretende evitar que los clubes incurran en gastos imprudentes en jugadores costosos, lo que puede provocar inestabilidad financiera y desigualdad en el deporte. Las normas establecen un límite a la cantidad de dinero que los clubes pueden gastar en transferencias de jugadores y en salarios, en función de sus ingresos y su situación financiera (Peeters y Szymanski, 2014).

Los detractores del FFP sostienen que las normas son excesivamente restrictivas e injustas para los clubes más pequeños, ya que limitan su capacidad para competir con equipos más grandes y ricos. Argumentan que el FFP ha creado un “negocio cerrado” de clubes de élite que pueden dominar el fútbol europeo, mientras que los clubes más pequeños quedan excluidos de las competencias más importantes. Algunos críticos también manifiestan que el FFP ha afectado de manera negativa los salarios de los jugadores y las comisiones de transferencias, ya que los clubes se ven obligados a operar dentro de unos límites financieros estrictos (Peeters y Szymanski, 2014).

Sin embargo, los partidarios del FFP sostienen que las normas han logrado promover la estabilidad financiera y la competencia leal en el

fútbol europeo. Señalan que, desde que se introdujo el FFP, ha habido menos casos de clubes en quiebra o con dificultades financieras. También, sostienen que el FFP ha contribuido a igualar las condiciones entre los clubes, al impedir que los equipos ricos utilicen su poder financiero para dominar el deporte (Peeters y Szymanski, 2014).

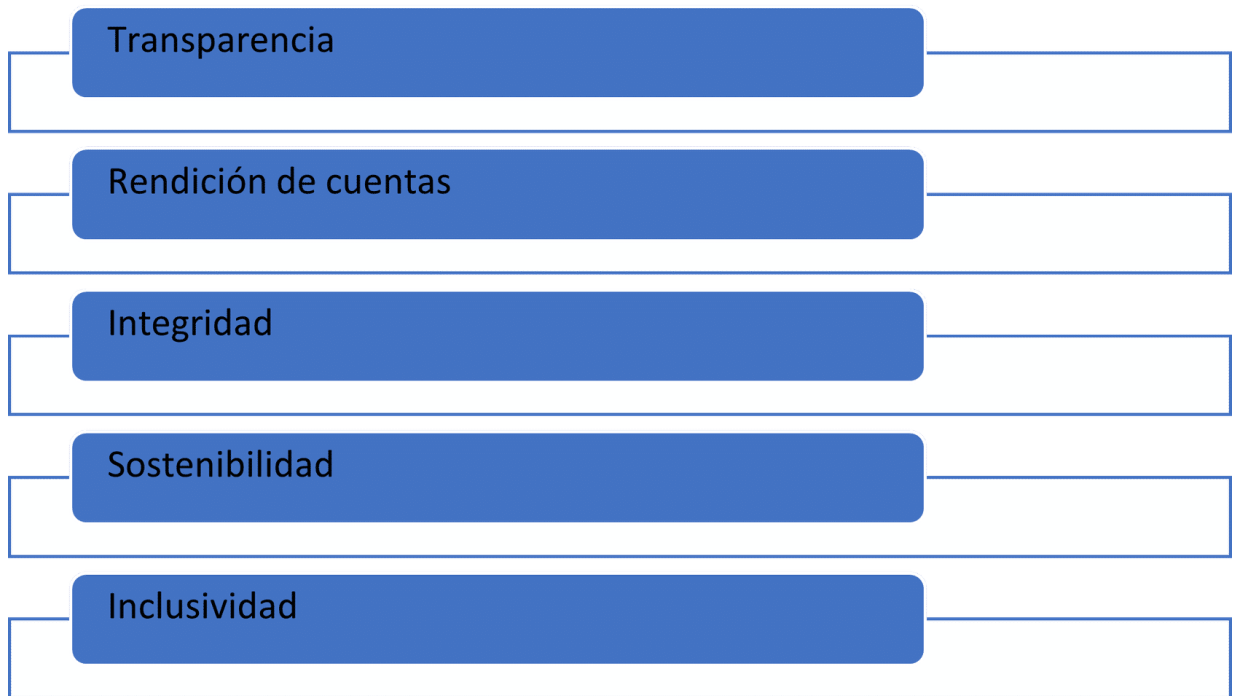
Por lo tanto, y a pesar de la aparición de una serie de casos de alto perfil de clubes sancionados bajo las reglas del FFP, las normas del juego limpio financiero se consideran una estrategia exitosa de control de costos para mejorar la sostenibilidad financiera del deporte.

CONTINUAR

Unidad 1.3 Valores de sostenibilidad financiera en el deporte

Una vez analizadas las distintas estrategias que pueden aplicar las organizaciones deportivas para mejorar su sostenibilidad financiera, algo cada vez más importante en el mundo del deporte —ya que las organizaciones buscan formas de gestionar sus finanzas sin dejar de competir y de aportar valor a sus partes interesadas—, también es importante estudiar los valores que impulsan la sostenibilidad financiera. En esta sección, abordaremos estos valores de sostenibilidad financiera en el deporte, centrándonos en los valores que la sustentan y que pueden contribuir a mejorar la salud financiera del deporte en general. En la figura 6 a continuación, veremos los valores de sostenibilidad financiera que se tratarán con más detalle en el análisis posterior.

Figura 6: Valores de sostenibilidad financiera en el deporte

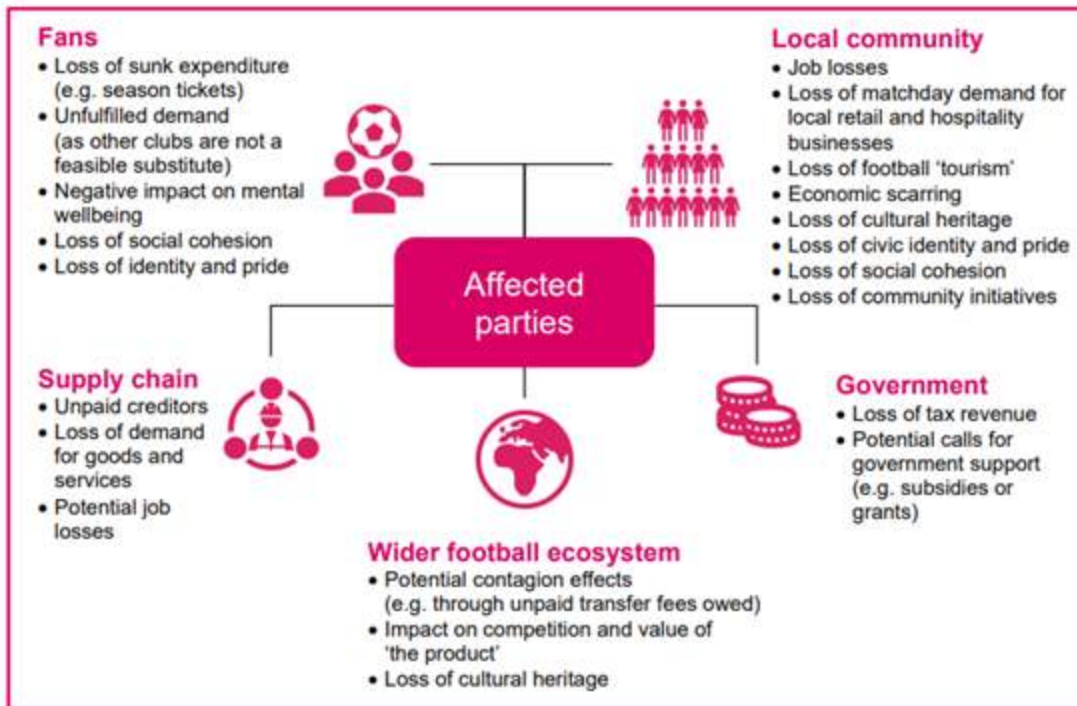


Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, la transparencia es un valor fundamental para la sostenibilidad financiera del deporte. Según Ferry y Murphy (2018), la transparencia es esencial para generar confianza entre cualquier organización y sus partes interesadas. Esto incluye la divulgación de información financiera, como presupuestos e informes financieros, así como la transparencia en los procesos de toma de decisiones. La transparencia, por lo tanto, es un valor fundamental que no solo puede ser beneficioso para el futuro de la organización en términos de creación de confianza y relaciones significativas con las principales partes interesadas, sino también para garantizar el establecimiento y mantenimiento de la sostenibilidad financiera dentro de ella.

En segundo lugar, la rendición de cuentas es otro valor importante para la sostenibilidad financiera del deporte. Según Ferry y Murphy (2018), la rendición de cuentas implica asumir la responsabilidad de las propias acciones y rendir cuentas a las partes interesadas. Esto incluye ser responsable de los resultados financieros, así como del impacto de la organización en la sociedad y el medioambiente. Como sostiene el informe del Departamento de Cultura Digital, Medios de Comunicación y Deporte (2023) del R. U., las repercusiones de la quiebra financiera de una organización deportiva, en este caso, de un club de fútbol, van más allá de los empleados de dicha organización. Como podemos ver en la siguiente figura, todas estas repercusiones se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en materia de gestión financiera y sostenibilidad financiera, para garantizar que una organización deportiva rinda cuentas ante sus diferentes partes interesadas. Por lo tanto, la rendición de cuentas es un valor fundamental que debe guiar las decisiones de sostenibilidad financiera.

Figura 7: Los impactos del fracaso de un club de fútbol



Fuente: Department for Digital Culture, Media and Sport, 2023, p. 16.

La integridad es un valor estrechamente relacionado con la transparencia y la rendición de cuentas, y también es importante para la sostenibilidad financiera del deporte. Según Ferry y Murphy (2018), la integridad implica actuar de manera honesta y ética, y ser coherente en las acciones y los valores propios. Esto incluye el cumplimiento de normas éticas y códigos de conducta, así como la transparencia y la rendición de cuentas. Una vez más, todos esos valores están interrelacionados y, como consecuencia, la adhesión a uno de ellos influye en la forma en que los demás también sustentan las acciones de una organización.

La sostenibilidad es un valor especialmente relevante para la sostenibilidad financiera del deporte. Según Ferry y Murphy (2018), la sostenibilidad implica gestionar los recursos de manera que se satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto implica gestionar los recursos financieros de forma que promuevan el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo, respetando al mismo tiempo que los recursos que no se necesitan gastar se guarden para el futuro.

La inclusividad es un valor importante para promover la sostenibilidad financiera en el deporte, ya que garantiza que todas las partes interesadas tengan voz y estén representadas en los procesos de toma de decisiones. Según Ferry y Murphy (2018), la inclusividad implica crear una cultura de diversidad e inclusión y garantizar que todas las partes interesadas tengan las mismas oportunidades de participar en la organización. Esto implica ser transparente y rendir cuentas, así como garantizar que los recursos financieros se asignen de forma que promuevan la inclusión. Una vez más, como se demuestra claramente a través de la representación de las repercusiones del fracaso de una organización deportiva en la figura anterior, comprender y apreciar realmente a las distintas partes interesadas e incluirlas en la toma de decisiones es vital para asegurar la existencia de una estructura de gobernanza y gestión saludable, sentando así las bases para que la sostenibilidad financiera se materialice y se mantenga dentro del ecosistema deportivo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se sugiere que estos importantes valores que apoyan la sostenibilidad financiera se deben respetar e implementar para lograr la sostenibilidad financiera en el deporte.

Resumen

En este primer módulo del curso Estrategias de Inversión Financiera Sostenible, nos centramos en las estrategias y los valores de sostenibilidad financiera. Por ello, plasmamos las estrategias de estabilidad financiera más populares en el deporte, que incluyen la diversificación de los servicios, las asociaciones estratégicas para limitar los costos y mejorar potencialmente los ingresos en el futuro, la planificación a largo plazo para abordar mejor los distintos escenarios potenciales que se puedan presentar, la innovación para reducir costos y mejorar la eficiencia, y el control de costos para evitar el fracaso financiero.

Luego de este análisis, nos centramos en los valores fundamentales que apoyan la sostenibilidad financiera en el deporte y en la forma en que deberían guiar las decisiones de gestión financiera en el deporte.

CONTINUAR

Referencias

Department for Digital Culture, Media & Sport. (2021). Fan-Led Review of Football Governance: securing the game's future. *Department for Digital, Culture, Media & Sport.* [https://www.gov.uk/government/publications/fan-led-review-of-football-governance-securing-the-games-future.](https://www.gov.uk/government/publications/fan-led-review-of-football-governance-securing-the-games-future)

Department for Digital Culture, Media & Sport. (2023). A Sustainable Future – Reforming Club Football Governance. *Department for Culture, Media & Sport.* [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1138225/Reform_of_club_football_governance_-_White_Paper.pdf.](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1138225/Reform_of_club_football_governance_-_White_Paper.pdf)

Berry, R. y Manoli, A. E. (2018). Alternative revenue streams for centrally funded sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 429-450.

Ferry, L. y Murphy, P. (2018). What about financial sustainability of local government!—A critical review of accountability, transparency,

and public assurance arrangements in England during Austerity. *International Journal of Public Administration*, 41(8), 619-629.

Fnatic. (14 de febrero de 2017). AS Roma Enters Esports in Partnership with Fnatic. Cision. PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/as-roma-enters-esports-in-partnership-with-fnatic-300406694.html>.

Football Benchmark. (2020). The “Digital” Playing Field – Football Clubs And Esports In A Covid-19 World. *Football Benchmark*. https://www.footballbenchmark.com/library/the_digital_playing_field_football_clubs_and_esports_in_a_covid_19_world.

Késenne, S. (2015). Revenue sharing and absolute league quality; talent investment and talent allocation. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 51-58.

Kozma, M. y Teker, F. (2022). Business model innovation for sustainable operations in professional football: How supporters gain more control of the Beautiful Game. *Society and Economy*, 44(4), 420-438.

Mahony, D. F. y Howard, D. R. (2001). Sport business in the next decade: A general overview of expected trends. *Journal of Sport Management*, 15(4), 275-296.

Nelson, A. (2017). AS Roma partner with Fnatic. *SportsProMedia*.
https://www.sportspromedia.com/news/as-roma-partner-with-fnatic/?zeph_r_sso_ott=rYdGZa.

Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E. y Bailey, R. (2019). Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, 19(3), 312-330.

Peeters, T. y Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390.

Sawyer, T. H., Hypes, M. G. y Hypes, J. A. (2004). *Financing the Sport Enterprise*. Sagamore Publishing.

Slack, T., Byers, T. y Thurston, A. (Eds.). (2020). *Understanding sport organizations: applications for sport managers*. Human Kinetics Publishers.

Stewart, B. (2017). *Sport funding and finance*. Routledge.

CONTINUAR