

Módulo 2: Desafíos de la sostenibilidad financiera en el deporte



Unidad 2.1



Unidad 2.2 Generación de ingresos



Unidad 2.3 Aumento de los costos: salarios de los jugadores



Unidad 2.4 Aumento de los costos: implementación del tope salarial



Unidad 2.5 Aumento de los costos: costo de la infraestructura



Unidad 2.6 Competencia



Unidad 2.7 Gobernanza inadecuada



Unidad 2.8 Corrupción y mala gestión financiera

☰ Unidad 2.9 Impacto de la COVID-19

☰ Referencias

Unidad 2.1

En este segundo módulo del curso, nos centraremos en los desafíos que se presentan y que impiden que las organizaciones logren la sostenibilidad financiera en el deporte. Desde el deporte de base hasta el profesional, el deporte genera una importante cantidad de ingresos para las personas, las organizaciones y los países. Sin embargo, la sostenibilidad financiera es un desafío constante, ya que las organizaciones deportivas se esfuerzan para generar fuentes de ingresos constantes mientras intentan mantener la competitividad, pagar a los deportistas y al personal, y financiar programas de desarrollo. En este módulo, explicaremos algunos de los principales desafíos a los que se enfrenta la sostenibilidad financiera en el deporte y cómo pueden impedir que el deporte alcance la sostenibilidad financiera a pesar de su posible interés en adoptar alguna de las estrategias que hemos analizado en el módulo anterior.

[CONTINUAR](#)

Unidad 2.2 Generación de ingresos

La generación de ingresos es la fuerza vital de las organizaciones deportivas, ya que les permite pagar a los deportistas, al personal y financiar programas (Philippou y Maguire, 2022). Sin embargo, muchas organizaciones deportivas tienen dificultades para generar fuentes de ingresos constantes. Esto es particularmente cierto en el caso de los deportes de base, en los que la financiación suele ser limitada y los acuerdos de patrocinio son difíciles de conseguir. Muchas organizaciones deportivas de base dependen de voluntarios y de donaciones para seguir funcionando, lo que, a la larga, no es un modelo sostenible.

Las organizaciones deportivas profesionales también se enfrentan a desafíos con respecto a los ingresos, especialmente luego de la pandemia de COVID-19. Muchos eventos deportivos fueron cancelados o aplazados, lo que supuso una importante pérdida de ingresos para las organizaciones deportivas, como veremos más adelante en este módulo. Sin embargo, incluso antes de la pandemia, muchas organizaciones tenían dificultades para generar fuentes de ingresos

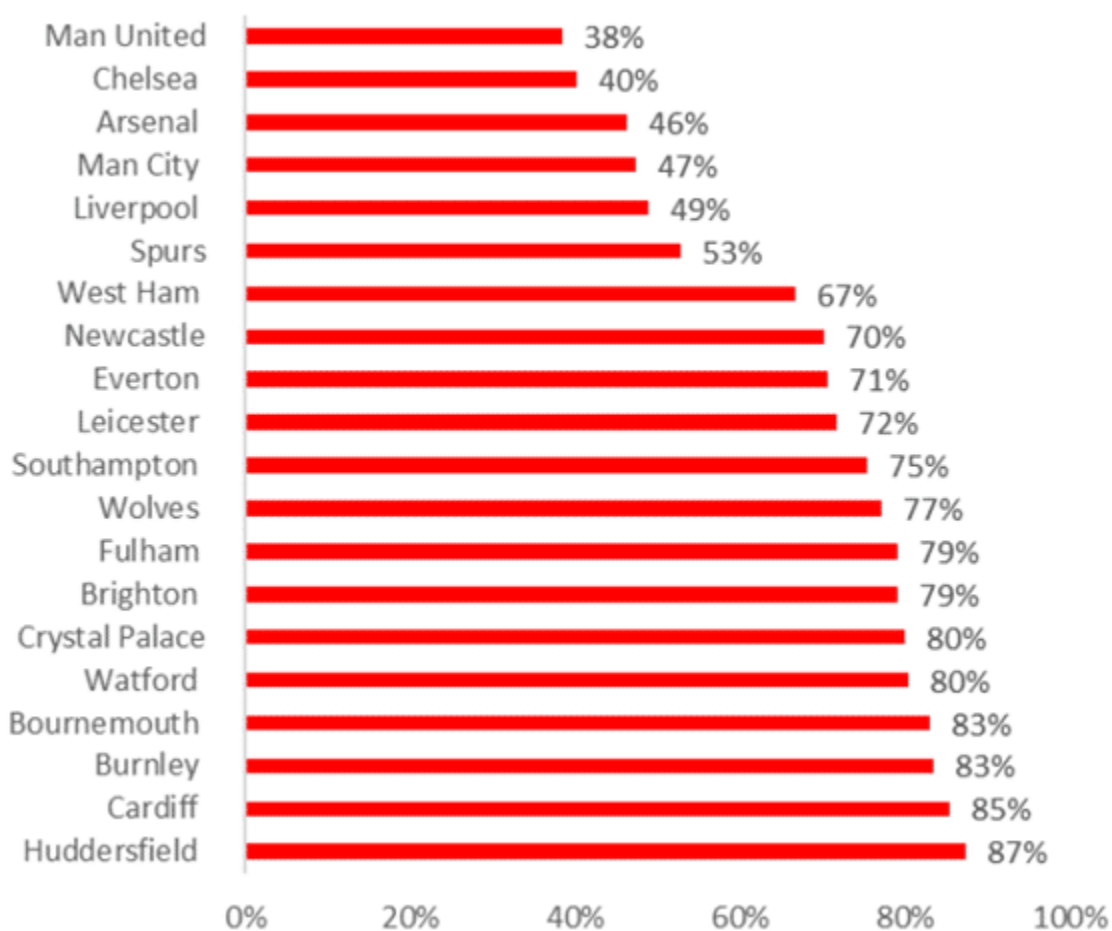
constantes, ya que los acuerdos de patrocinio y la venta de entradas estaban disminuyendo.

El desafío concreto que se identifica es la falta de diversidad en las fuentes de ingresos. Actualmente, muchas organizaciones deportivas dependen de una única fuente de ingresos, como los derechos de retransmisión o los acuerdos de patrocinio. Aunque estas fuentes de ingresos pueden ser rentables, también son vulnerables a factores externos, como las crisis económicas o los cambios en el comportamiento de los consumidores (Philippou y Maguire, 2022). Si una organización deportiva depende excesivamente de una única fuente de ingresos, puede encontrarse rápidamente en problemas financieros si esa fuente de ingresos se interrumpe. Por ello, como argumentamos en el módulo anterior, estas organizaciones necesitan diversificar sus fuentes de ingresos para garantizar su sostenibilidad financiera. Esto puede incluir la exploración de nuevos acuerdos de patrocinio, el lanzamiento de líneas de artículos de comercialización y la inversión en plataformas digitales para llegar a un público más amplio.

La falta de diversificación de las fuentes de ingresos se ve ilustrada en la figura 1, que muestra los ingresos por retransmisiones como porcentaje de los ingresos totales que los clubes de la Liga Premier recibieron en 2019 (Philippou y Maguire, 2022). Como podemos observar, las ventas de derechos de retransmisión representan más del 80 % de los ingresos totales generados por seis clubes, entre ellos

el Huddersfield, el Cardiff, el Burnley, el Bournemouth, el Watford y el Crystal Palace. Por lo tanto, cualquier fluctuación en esta fuente de ingresos afectaría significativamente a estos clubes, lo que podría obstaculizar sus operaciones y, eventualmente, poner en peligro su capacidad para lograr y mantener la sostenibilidad financiera.

Figura 1: Ingresos por retransmisiones como porcentaje de los ingresos totales de los clubes de la Liga Premier en 2019



Fuente: Philippou y Maguire, 2022, p. 5.

Sin embargo, y a pesar del mayor uso de estrategias para mejorar la generación de ingresos, hasta ahora, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones deportivas sigue siendo la generación de ingresos. No obstante, como sostienen los informes del sector (p. ej., Deloitte, 2022), la mayoría de las organizaciones deportivas dependen, en gran medida, de los ingresos generados por la venta de entradas, los artículos de comercialización, los derechos de retransmisión, los patrocinios y la publicidad para financiar sus operaciones. A pesar de esto, las fluctuaciones de las fuentes de ingresos pueden plantear problemas de sostenibilidad financiera.

Por ejemplo, si la venta de entradas disminuye debido a un descenso del interés de los aficionados o a una recesión, la organización puede tener dificultades para afrontar sus obligaciones financieras. Del mismo modo, si los ingresos por retransmisiones disminuyen debido al descenso de la audiencia televisiva o a la aparición de nuevas plataformas mediáticas, la organización puede tener dificultades para mantener su sostenibilidad financiera.

Además, las organizaciones deportivas se enfrentan a una competencia cada vez mayor para obtener ingresos de otras fuentes. Por ejemplo, con el auge de los videojuegos en línea y los deportes electrónicos, muchos jóvenes optan por dedicar su tiempo de ocio y su dinero a estas actividades en lugar de asistir a eventos deportivos en directo (Deloitte, 2022). Se trata de un desafío importante para las

organizaciones deportivas, que deben encontrar formas nuevas e innovadoras de generar ingresos.

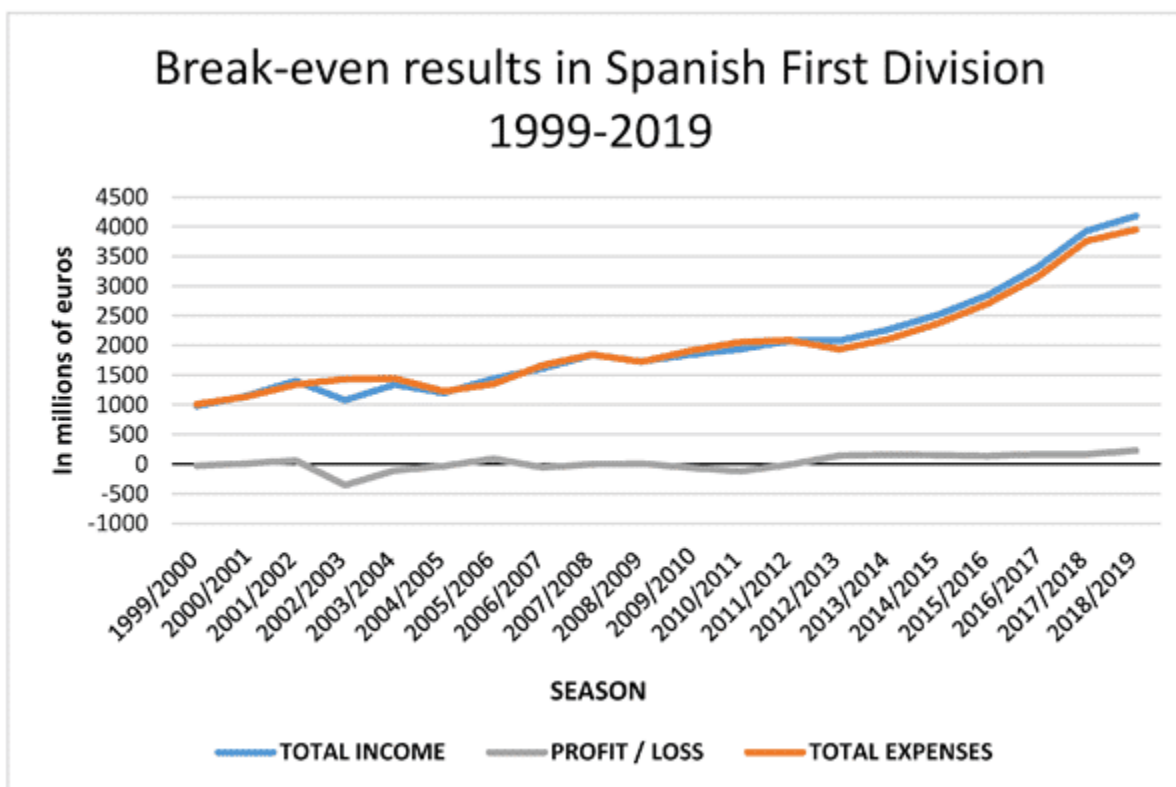
CONTINUAR

Unidad 2.3 Aumento de los costos: salarios de los jugadores

Otro gran desafío al que se enfrentan las organizaciones deportivas es el aumento de los costos, ya que afrontan costos crecientes en varios ámbitos, como los salarios de los jugadores, los gastos de viaje, el mantenimiento y las mejoras de las instalaciones, y otros costos operativos. Estos pueden acabar rápidamente con los ingresos y dificultar la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

La dificultad para mantenerse financieramente sostenible se puede ilustrar claramente en la figura 2, en la que se muestran los resultados de rentabilidad en la primera división española durante el periodo 1999-2019 (Urdaneta et al., 2021). Como podemos ver, a pesar de que hay un aumento notable en el total de ingresos generados, también lo hay en el total de gastos creados. Como consecuencia, el beneficio o la pérdida generados se mantienen constantemente próximos a cero, lo que sugiere que, con frecuencia, no se alcanza el umbral de rentabilidad. Cabe señalar que se observa un ligero aumento en la creación de beneficios, con algunos —aunque muy escasos— beneficios a partir de la temporada 2012/13.

Figura 2: Resultados de rentabilidad en la primera división española, 1999-2019



Fuente: Urdaneta et al., 2021, p. 5.

Uno de los principales factores impulsores del aumento de los costos en el deporte son los salarios de los jugadores. En muchos deportes, los jugadores cobran salarios muy elevados, a menudo de millones de dólares al año. Aunque esto puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos, también puede suponer importantes desafíos financieros para las organizaciones deportivas. Por ejemplo, si un equipo contrata a un jugador muy costoso, pero no rinde bien en el

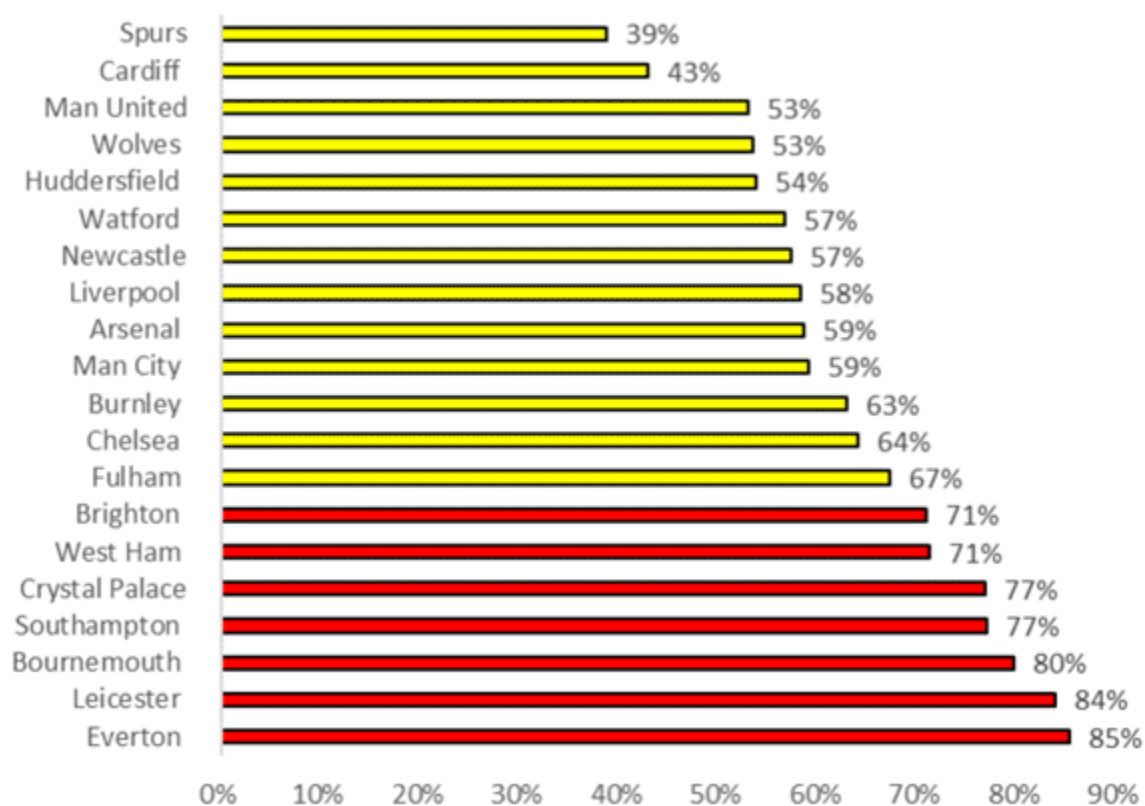
campo, la organización puede tener dificultades para recuperar su inversión en ese jugador.

Por ello, el aumento generalizado de los salarios de los jugadores constituye, en la actualidad, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta la sostenibilidad financiera del deporte. En los últimos años, los salarios de los deportistas profesionales han aumentado de manera extraordinaria, ya que muchos ganan millones de dólares al año. Por ejemplo, en el fútbol, los salarios de los jugadores no han dejado de aumentar a lo largo de los años y algunos de ellos ganan millones de euros al año.

Esto se puede ilustrar de manera más clara en la siguiente figura, en la que se muestra la relación entre los salarios y los ingresos de los jugadores en todos los clubes de la Liga Premier para la temporada 2018/19 (Philippou y Maguire, 2022). Como muestra la siguiente figura, siete de estos clubes parecen tener una relación entre los salarios de los jugadores y los ingresos totales de más del 70 % durante la temporada, lo que sugiere que clubes como el Brighton, el West Ham, el Crystal Palace, el Southampton, el Bournemouth, el Leicester y el Everton destinan la mayor parte de los ingresos que generan a cubrir un único costo. Esto, a su vez, sugiere que poco dinero de los ingresos generados en esta temporada se puede destinar a cualquier otro gasto, lo que puede llevar a los clubes a la generación de una pérdida para ese ejercicio contable. Como resultado, no se puede crear una

sostenibilidad financiera, lo que puede perjudicar el futuro de estos clubes.

Figura 3: Relación entre los salarios y los ingresos en la Liga Premier en la temporada 2018/19



Fuente: Philippou y Maguire, 2022, p. 7.

Si bien esto puede ser una buena noticia para los jugadores, para los clubes puede suponer un desafío afrontar las exigencias salariales, sobre todo si no generan suficientes ingresos. Este aumento de los salarios ha provocado una brecha cada vez mayor entre los clubes

ricos y los pobres, ya que los principales equipos pueden permitirse los mejores jugadores, mientras que los equipos más pequeños tienen dificultades para competir.

El aumento de los salarios de los jugadores se debe, en parte, al incremento de los ingresos generados por el deporte. La popularidad del deporte y los ingresos generados por los derechos de televisión han crecido, al igual que los patrocinios y la venta de artículos de comercialización. Como resultado, algunos clubes tienen más dinero para gastar en jugadores, lo que provoca una inflación de los salarios y crea un círculo vicioso en el que los clubes grandes son cada vez más grandes (o los clubes ricos son cada vez más ricos) y los clubes pequeños son cada vez más pequeños (o los clubes pobres son cada vez más pobres).

Entonces, el desafío para los clubes consiste en equilibrar la necesidad de atraer a los mejores talentos con la de mantener la sostenibilidad financiera. Algunos clubes han intentado aplicar topes salariales o acuerdos de distribución de ingresos, pero estas medidas han resultado controversiales y difíciles de aplicar.

CONTINUAR

Unidad 2.4 Aumento de los costos: implementación del tope salarial

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante apreciar la aplicación de cualquier estrategia mitigante como otro desafío para la sostenibilidad financiera. Analizaremos esto en esta sección. Como se ha visto recientemente, por ejemplo, el esfuerzo por implementar un tope salarial en la Liga 1 y la Liga 2 de la Liga Inglesa de Fútbol fracasó, por lo que la tercera y cuarta categoría de la liga profesional de fútbol en Inglaterra llegaron a su fin en 2021 (De Marco, 2021). Este esfuerzo por controlar uno —si no el principal— de los costos que han aumentado en los últimos años demuestra lo difícil que puede ser aplicar una estrategia para controlar los costos crecientes de la industria del deporte.

La mayoría consideró que el esfuerzo por implementar un tope salarial no tuvo éxito. Al comienzo de la temporada 2020-2021, la Liga de Inglaterra (EFL) introdujo las normas del tope salarial, con el objetivo de limitar la cantidad que cada club podía gastar en salarios de jugadores a 2,5 millones de libras (aproximadamente, 2 900 000 euros) por temporada para los clubes de la Liga 1 y a 1,5 millones de libras

(aproximadamente, 1 750 000 euros) para los clubes de la Liga 2 (De Marco, 2021). La mayoría de los clubes incluidos en estas ligas habían votado a favor de las controvertidas nuevas normas en general, posiblemente debido a los problemas financieros y las presiones a las que se enfrentaban a causa de la pandemia de COVID-19 y su impacto en el fútbol.

Pero el tope salarial en sí tenía una serie de problemas fundamentales. En primer lugar, se introdujo de forma precipitada, con poca o ninguna consideración ni consulta a los principales implicados, los propios jugadores. La Asociación de Futbolistas Profesionales, el sindicato oficial de jugadores del país, no fue consultada y, en cambio, fue más bien ignorada, a pesar de sus numerosos esfuerzos por ponerse en contacto con la EFL (De Marco, 2021).

Un segundo problema en la implementación del tope salarial fue el hecho de que se fijó en el nivel más bajo de cada liga. Entonces, esto prohibía a los clubes que podían permitirse gastar más en jugadores manteniendo una gestión financiera eficaz —y así cubrir todos sus costos— hacerlo, y, por lo tanto, penalizaba a los clubes que habían logrado algún grado de sostenibilidad financiera. Esta decisión dio lugar a que los salarios de los jugadores se redujeran al nivel más bajo posible, al mismo tiempo que redujo el gasto de cada club para reflejar mejor los ingresos del club que genera menores ingresos (De Marco, 2021).

Esto, a su vez, casi sin sorpresas, provocó una influencia significativa en la competencia entre cada club dentro de las dos ligas, lo que perturbó, en general, el equilibrio de los clubes entre las ligas. En otras palabras, esto creó y aumentó la brecha entre los clubes que juegan en la Liga 1 y la segunda división, la división en la que acaban jugando los clubes que consiguen el ascenso. Como resultado, los clubes de la Liga 1 que ascendieran al final de la temporada tendrían dificultades para competir en igualdad de condiciones con los clubes de la segunda división a los que se enfrentarían, mientras que los clubes de la segunda división que descendieran tendrían una clara ventaja sobre los clubes de la Liga 1 a los que se enfrentarían.

La Asociación de Futbolistas Profesionales se enfrentó a la EFL por la aplicación del tope salarial, manifestando que infringía la legislación sindical y de relaciones laborales: la Ley de Sindicatos y Relaciones Laborales (Consolidación) de 1992 (la Ley de 1992). Esto se debe a que la EFL, la Liga Premier, la Asociación del Fútbol (FA) y la Asociación de Futbolistas Profesionales (PFA) habían acordado un “convenio colectivo”, tal y como se define en la Ley de 1992 (De Marco, 2021).

Este desacuerdo se planteó en el Comité Consultivo y de Negociación del Fútbol Profesional (PFNCC), un organismo que lleva a cabo reuniones periódicas e incluye a representantes de todos los organismos mencionados: la Liga Premier, la EFL, la FA y la PFA. El Comité Consultivo y de Negociación del Fútbol Profesional (PFNCC) es el órgano que acuerda los términos del contrato de juego estándar

obligatorio entre los clubes y los jugadores, así como otros asuntos relacionados. Como parte de su pertenencia a este organismo, cada una de las organizaciones participantes había acordado previamente que no se podrían realizar “cambios importantes en los reglamentos de las ligas que afecten las condiciones de empleo de los jugadores” sin un debate y un acuerdo completos en el PFNCC (De Marco, 2021).

En función de esto, la PFA argumentó que el tope salarial propuesto y finalmente impuesto por la EFL a los clubes participantes en las dos ligas suponía un cambio importante en una normativa que afectaba fundamentalmente las condiciones de empleo entre los jugadores y los clubes. A pesar de los contraargumentos de la EFL, el Comité Consultivo y de Negociación del Fútbol Profesional se puso de parte de los reclamos de la Asociación de Futbolistas Profesionales. Como resultado, el tope salarial introducido e impuesto por la EFL se retiró inmediatamente, en mitad de la temporada en la que se estableció por primera vez (De Marco, 2021).

Este caso nos permite extraer una serie de conclusiones sobre las razones por las que no se aplicó esta estrategia para reducir el aumento de los costos del deporte. En primer lugar, debido al carácter internacional del deporte en cuestión, existen diferentes sistemas jurídicos y reglamentarios que podrían obstaculizar la aplicación de cualquier estrategia en caso de que se considerara incompatible, en alguna medida, con las normas y reglamentos ya establecidos del

deporte y la legislación más amplia en materia de competencia y empleo (De Marco, 2021).

En segundo lugar, a diferencia de las ligas cerradas en las que ya se han aplicado topes salariales, el fútbol europeo funciona con un sistema de liga abierta, en el que se produce el fenómeno del descenso y la promoción al final de cada liga. Por este motivo, el equilibrio competitivo y la distribución del talento deben existir, no solo dentro de cada liga, sino también entre las diferentes ligas, lo que permite el movimiento general de los clubes hacia arriba y hacia abajo en la “escalera” del fútbol (De Marco, 2021).

En tercer lugar, la existencia de las comisiones de transferencias, que siguen sin estar reguladas incluso en el marco de un sistema de tope salarial como el propuesto, permitiría a los clubes superar la barrera de las limitaciones en la cantidad de dinero que podrían pagar a los jugadores mediante la inclusión de elevadas comisiones de transferencias para atraer a los jugadores. Ello se debe a que, como ha declarado el secretario general de la Federación Internacional de Asociaciones de Futbolistas Profesionales (FIFPro), Jonas Baer-Hoffmann, los topes salariales son filosófica y económicamente incompatibles con un sistema de comisiones de transferencias. Esto, a su vez, sugeriría que sería necesario un cambio más amplio y radical para que esta estrategia pudiera aplicarse (De Marco, 2021).

En cuarto lugar, una estrategia de tope salarial aplicada por sí sola sería incapaz de controlar los desafíos más amplios de sostenibilidad financiera a los que se enfrenta el deporte profesional. En su lugar, se debería llevar a cabo un examen más amplio de la estructura de las ligas que tienen dificultades con su gestión financiera general. Esto permitiría un planteamiento más colectivo que podría considerar otras opciones potenciales, como la distribución de los ingresos en términos de ingresos por patrocinio. Estas opciones más radicales y amplias se deben estudiar antes de considerar una estrategia de reducción de costos (De Marco, 2021).

En quinto lugar, antes de plantear cualquier estrategia para reducir los costos, hay que dirigirse a todos los actores fundamentales e incluirlos en los posibles análisis y negociaciones. Esto permitiría compartir sus aportes y llegar a un acuerdo común, con la esperanza de que se identifique y adopte una estrategia colectiva y bien respaldada para reducir los costos (De Marco, 2021).

CONTINUAR

Unidad 2.5 Aumento de los costos: costo de la infraestructura

Aparte de los salarios de los jugadores, las organizaciones deportivas afrontan costos crecientes de viajes, mantenimiento de instalaciones y otros gastos operativos. Por ejemplo, muchos equipos deportivos viajan mucho y juegan en diferentes ciudades e incluso países. Esto puede generar importantes gastos de viaje, como pasajes de avión, estadías en hoteles y transporte. Del mismo modo, las organizaciones deportivas deben invertir en el mantenimiento y la mejora de sus instalaciones para mantenerlas actualizadas y competitivas. Esto puede generar costos significativos, incluido el costo de construir nuevas instalaciones o renovar las existentes.

De hecho, el costo de las infraestructuras se considera otro desafío importante para la sostenibilidad financiera del deporte. La construcción y el mantenimiento de instalaciones deportivas, como estadios y campos, pueden ser extremadamente costosos, y muchos clubes tienen dificultades para cubrir estos costos.

El costo de la infraestructura es especialmente difícil para los clubes más pequeños, que pueden no tener acceso a los mismos recursos financieros que los clubes más grandes. En algunos casos, los clubes se han visto obligados a recurrir a la financiación pública para cubrir el costo de las infraestructuras, lo que ha generado preocupación por el uso del dinero de los contribuyentes para empresas privadas. Pero incluso en el caso de las organizaciones deportivas más grandes, a menudo se ha culpado a los grandes costos de las infraestructuras, de la generación de deuda y, actualmente, se consideran uno de los mayores desafíos para la sostenibilidad financiera.


Un ejemplo de esto es el estadio que actualmente utiliza el club de fútbol Tottenham Hotspur. Como muestra la siguiente figura, el club londinense juega, actualmente, en un estadio con capacidad para 62 000 espectadores que se inauguró en 2019 y costó 920 millones de euros (Football Benchmark, 2019). Entonces, si calculáramos el costo de desarrollo por asiento, veríamos que, en el caso del estadio del Tottenham Hotspur, cada asiento cuesta aproximadamente 14 800 euros.

Se cree que los fondos destinados a la construcción de este estadio son la razón del aumento de la deuda del club, con bonos y préstamos adicionales emitidos al club para posibilitar la finalización del estadio. Esto, a su vez, ha dado lugar a un estilo de gestión financiera diferente adoptado por el club, que desde entonces tiene dificultades

para controlar sus gastos y reducir, de cualquier forma posible, sus costos futuros (Hytner, 2019).

Tabla 1: Los estadios más costosos de construir



Top 10 stadia with highest development cost per seat						
 Stadium name	 Country	 City	 Capacity	 Development cost (EUR/m)	 Opening year	 Development cost/seat (EUR '000)
Tottenham Hotspur Stadium	UK	London	62,062	920	2019	14.8
VTB Arena*	Russia	Moscow	26,319	593	2019	14.8
Krestovsky Stadium (Zenit Arena)	Russia	Saint Petersburg	68,134	853	2017	12.5
VEB Arena (Stadion CSKA Moskva)	Russia	Moscow	30,000	281	2016	9.4
Puskás Arena	Hungary	Budapest	68,000	610	2019	8.9
Rostov Arena	Russia	Rostov-on-Don	45,335	371	2018	8.2
Nacyjanalny Alimpijski Stadion Dinama	Belarus	Minsk	22,246	180	2018	8.1
Mordovia Arena	Russia	Sarańsk	44,149	332	2018	7.5
Stadion Kaliningrad	Russia	Kaliningrad	35,212	265	2018	7.5
Parc Olympique Lyonnais (Groupama Arena)	France	Lyon	59,286	410	2016	6.9

* VTB Arena also includes a 13k-seat indoor hall

Fuente: Football Benchmark, 2019, <https://bit.ly/3AebxDm>.

Para afrontar este desafío, algunos clubes han explorado modelos de financiación alternativos, como las asociaciones público-privadas o los acuerdos de distribución de los ingresos con los gobiernos locales. Sin

embargo, estos modelos pueden ser complejos y no siempre viables para los clubes más pequeños.

CONTINUAR

Unidad 2.6 Competencia

La industria del deporte es muy competitiva y las organizaciones deben adaptarse e innovar constantemente para ganarle a la competencia. De lo contrario, pueden disminuir los ingresos y se puede perder la sostenibilidad financiera. Impulsadas por la necesidad de responder a la competencia, muchas organizaciones deportivas se centran en objetivos a corto plazo, como ganar campeonatos o aumentar los ingresos en la temporada en curso, en lugar de adoptar una visión a largo plazo de la sostenibilidad financiera. Esto puede conducir a prácticas insostenibles y, a la larga, a la inestabilidad financiera.

Una de las principales formas en que la competencia afecta a la sostenibilidad financiera del deporte es a través del aumento de los costos (Müller et al., 2012). A medida que los equipos intentan superarse unos a otros, pueden sentirse presionados para invertir más dinero en salarios de jugadores, infraestructuras y otras áreas. Esto puede generar una guerra de ofertas por los mejores jugadores, lo que puede disparar los salarios y crear tensiones financieras para los clubes. La competencia también puede generar presión para obtener

resultados y repercutir en la sostenibilidad financiera del deporte. Los equipos que no tienen un buen rendimiento pueden tener dificultades para atraer patrocinadores o para mantener el apoyo de los aficionados, lo que significa una disminución de los ingresos. Esto puede crear un círculo vicioso, en el que los malos resultados llevan a tensiones financieras, que a su vez conducen a peores resultados.

Por ejemplo, en Estados Unidos, las Grandes Ligas de Béisbol tienen un sistema de distribución de los ingresos en el que los mejores equipos contribuyen con una parte de sus ingresos a un fondo que se distribuye a los equipos más pequeños. Este sistema está diseñado para fomentar la competitividad y la sostenibilidad financiera de la liga. Sin embargo, algunos críticos sostienen que puede desincentivar a los equipos a invertir en mejorar su rendimiento, ya que pueden seguir recibiendo ingresos del fondo, independientemente de sus resultados.

La competencia también puede crear desigualdades en el deporte y repercutir en la sostenibilidad financiera. Los equipos más exitosos pueden atraer a más aficionados y generar más ingresos, mientras que los equipos más pequeños pueden tener dificultades para competir. Esto puede provocar una brecha cada vez mayor entre los clubes ricos y los pobres, y dificultar la supervivencia de los equipos más pequeños (Müller et al., 2012).

Por ejemplo, en el fútbol europeo, existe la preocupación sobre el creciente dominio de un pequeño grupo de equipos en competencias, como la Liga de Campeones. Estos equipos tienen acceso a más recursos financieros y, a menudo, pueden atraer a los mejores jugadores y, como resultado, dificultar la competencia de los clubes más pequeños. Esto puede crear una falta de competencia en el deporte y provocar la inestabilidad financiera de los clubes más pequeños.

Por lo tanto, la existencia y la importancia de la competencia en el deporte actual puede ser perjudicial para su sostenibilidad financiera, ya que puede llevar a tomar decisiones equivocadas, al mismo tiempo que obstaculiza la adopción de estrategias a más largo plazo y cuidadosamente diseñadas. También, puede dar lugar a una mayor división entre los clubes deportivos, separándolos en grandes y pequeños, al mismo tiempo que los introduce a todos en un círculo vicioso que puede hacer más grandes a los clubes grandes y más pequeños a los pequeños, y dificultar aún más la sostenibilidad financiera de estos últimos.

CONTINUAR

Unidad 2.7 Gobernanza inadecuada

Otro desafío importante al que se enfrentan las organizaciones deportivas es la gobernanza inadecuada. La mala gobernanza puede provocar una mala gestión financiera y prácticas financieras insostenibles, como el gasto excesivo, la falta de transparencia y la corrupción. Esto puede conducir a la inestabilidad financiera e incluso a la quiebra.

Uno de los principales factores que impulsan la mala gobernanza en el deporte es la falta de responsabilidad y transparencia. Muchas organizaciones deportivas están dirigidas por un pequeño grupo de personas que pueden no rendir cuentas al público o a sus partes interesadas (Digital, Culture, Media and Sport, 2023). Esto puede crear oportunidades para la corrupción y la mala gestión financiera, lo que puede tener importantes repercusiones negativas en la sostenibilidad financiera de la organización.

Además, algunas organizaciones deportivas pueden dar prioridad a las ganancias a corto plazo frente a la sostenibilidad financiera a largo plazo. Por ejemplo, el propietario de un equipo puede optar por gastar

mucho en los salarios de los jugadores para ganar un campeonato a corto plazo, aunque esto genere desafíos financieros a largo plazo para la organización (Digital, Culture, Media and Sport, 2023).

Por este motivo, la selección de las personas adecuadas para poseer y gestionar organizaciones deportivas se sitúa en el primer plano de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones deportivas para lograr y mantener la sostenibilidad financiera. Esta cuestión se aborda en el reciente informe del Departamento de Cultura Digital, Medios de Comunicación y Deporte (2023) del Reino Unido (R. U.), en el que se propone la introducción de un nuevo regulador independiente que ayude a evitar que se repitan los errores financieros.

Como muestra el siguiente resumen, la revisión minuciosa e independiente que el gobierno del R. U. realizó sobre las personas que participan en la gestión del fútbol en su país, identificó una serie de problemas. Esto incluyó la identificación de una serie de personas no aptas involucradas en las más altas esferas del fútbol del país, que habían estado —en su carrera anterior— involucradas en quiebras empresariales e incluso en graves actividades delictivas, incluido el lavado de dinero. Por lo tanto, se descubrió que, en ocasiones, el sistema carecía de un proceso de nombramiento adecuado y transparente, lo que puso de manifiesto la necesidad de introducir dicho sistema para proteger y salvaguardar mejor el futuro y la sostenibilidad financiera del deporte. Por ello, se propone un nuevo

sistema para controlar mejor a las personas que se relacionan con la industria del fútbol, con el fin de acceder mejor a la idoneidad de los nuevos propietarios y directivos. Se sugiere que el sistema incluya tres aspectos fundamentales: una prueba de idoneidad y propiedad (propietarios y directivos), una diligencia debida mejorada de la fuente de riqueza (propietarios) y un requisito de planes financieros sólidos (propietarios) (Department for Digital, Culture, Media and Sport, 2023).

Figura 4: Resumen de las pruebas de propietarios y directivos

Summary

- The Review found examples of unsuitable custodians, including owners with long histories of business bankruptcies, owners with serious criminal convictions, owners later imprisoned for crimes including money laundering, and directors recruited without a proper, transparent appointment process.
- To address these shortcomings, the Regulator would establish new owners' and directors' tests consisting of three key elements: a fitness and propriety test (owners and directors), enhanced due diligence of source of wealth (owners), and a requirement for robust financial plans (owners).
- Fitness and propriety tests would be designed to ensure that prospective owners and directors have sufficient integrity, honesty, financial soundness and competence to be suitable custodians of football clubs.
- The Regulator would combine the disqualifying conditions currently applied by the football leagues with selected criteria that address specific harms identified in the Review.
- The Regulator would conduct fitness and propriety tests for owners and directors, and potentially for other individuals at a club deemed to exercise significant decision-making influence, and clubs would be required to declare their Ultimate Beneficial Owner.

Por lo tanto, una gestión financiera ineficaz se puede lograr de diferentes maneras. Muchas organizaciones deportivas, por ejemplo, tienen problemas de gestión financiera, sobre todo las de base. La falta de experiencia y de conocimientos financieros puede dar lugar a una gestión financiera ineficaz, que conduzca a la inestabilidad financiera y a una posible quiebra.

Una gestión financiera ineficaz puede adoptar diversas formas, desde el gasto excesivo en los salarios de los jugadores hasta unas prácticas de elaboración de presupuestos y contables deficientes. Las organizaciones deportivas deben disponer de un sistema de gestión financiera sólido, con políticas y procedimientos claros para la planificación financiera, la elaboración de presupuestos y la presentación de informes (Digital, Culture, Media and Sport, 2023).

Un ejemplo de gestión financiera ineficaz es el famoso caso del club de fútbol inglés Leeds United. En la siguiente figura, podemos ver un resumen del estudio de caso, tal y como lo presenta el Departamento de Cultura Digital, Medios de Comunicación y Deporte (2023) del R. U.

Figura 5: Leeds United: caso de mala gestión financiera

Leeds United - financial overreach

“Should we have spent so heavily in the past? Probably not, but we lived the dream.”

In 2003, [Leeds United Chairman Peter Ridsdale made a statement](#) to the media regarding the club's financial situation, which included this now infamous line.

The club's fragile position was built on several years of high transfer spending, financed by borrowing from financial institutions. When the club's gamble for Champions League football failed in successive seasons in the early 2000s, it was laden with an £82 million net debt. Even revenue from the growing Premier League broadcast deal could not cover the spiralling debts and wage bill, and in 2003 Leeds posted net losses totalling £49.5 million.

The mass sale of players to reduce the wage bill led to Leeds' relegation from the Premier League in the 2003-04 season. Following relegation, the sale of players continued and the club was forced to sell its training ground and stadium in 2004. Leeds entered administration in 2007, with the ensuing ten-point deduction guaranteeing its relegation to the third tier of English Football.

Leeds was ultimately saved from liquidation, and has now risen back to the Premier League under new ownership. However, the years of hurt for its fans, the city of Leeds, and the club's creditors could not be reversed.

Fuente: Department for Digital, Culture, Media and Sport, 2023, pp. 13-14.

La mala gestión por parte de las organizaciones deportivas se considera un desafío fundamental para la sostenibilidad financiera, ya que incorpora el gasto excesivo, el mal uso de los fondos y la creación de una deuda excesiva. Por ejemplo, la quiebra del club de fútbol escocés Rangers en 2012 se atribuyó, en gran medida, a la mala gestión financiera, ya que el club acumuló una deuda de más de 100 millones de libras y no pudo pagar sus facturas (Williams, 2022).

CONTINUAR

Unidad 2.8 Corrupción y mala gestión financiera

La corrupción y la mala gestión financiera son grandes desafíos en la industria del deporte, sobre todo a nivel profesional. La tentación de participar en prácticas corruptas y en fraudes financieros, como la malversación o los sobornos, puede ser significativa, sobre todo en los deportes en los que hay mucho dinero en juego.

La mala gestión financiera también puede ser un desafío importante, sobre todo en países donde hay falta de transparencia y responsabilidad. En algunos casos, las organizaciones deportivas pueden gestionar mal los fondos o incurrir en prácticas fraudulentas, lo que conduce a la inestabilidad financiera y a una posible quiebra.

En el deporte profesional se dan numerosos ejemplos de mala gestión financiera, a menudo a causa de segundas intenciones de las altas instancias de la administración y de los propietarios de las organizaciones deportivas.

Al indagar en el fútbol español, podemos observar que, en 2014, el Valencia, equipo de fútbol profesional español, fue objeto de un

escándalo financiero en el que estuvo involucrado su propietario, Peter Lim. Lim fue acusado de manipular los estados financieros del club para ocultar su desvío de fondos y de utilizar los recursos del club para proyectos empresariales personales. También, se acusó al club de deber millones de euros en impuestos impagos y deudas con otros clubes y jugadores (Schlachter, 2023). Al mismo tiempo, el Racing de Santander, otro club de fútbol profesional de España, fue víctima de una malversación financiera por parte de su propietario, el empresario indio Ahsan Ali Syed, en 2013. Syed había prometido invertir millones de euros en el club, pero, en lugar de ello, malversó los fondos a sus proyectos empresariales personales. El club quedó con enormes deudas y se vio obligado a vender a muchos de sus mejores jugadores (Shields, 2020).

En el caso del fútbol inglés, el Portsmouth se declaró en quiebra en 2010 debido a sus enormes deudas y a su mala gestión financiera. El entonces propietario del club, Alexandre Gaydamak, fue acusado de utilizar los fondos del club para sus proyectos empresariales personales y de descuidar la infraestructura del club, y el desarrollo de los jugadores (Beardsmore, 2017). También, hubo acusaciones similares contra el propietario del Leeds United. En la época en que el club de fútbol atravesaba dificultades financieras, a principios de la década de 2000, hubo acusaciones contra su propietario, Peter Ridsdale. Estas acusaciones de malversación contra Ridsdale sugerían que no solo había gastado más de la cuenta en adquisiciones de jugadores, sino

que también había pedido préstamos a nombre del club para financiar su estilo de vida personal (Butler, 2018).

Desafortunadamente, estos casos de mala gestión financiera debidos a la corrupción son algunos de los desafíos más graves para la sostenibilidad financiera del deporte. También, se encuentran en varios deportes de todo el mundo, lo que pone aún más de relieve la complejidad y la dificultad de lograr la sostenibilidad financiera en el deporte.

CONTINUAR

Unidad 2.9 Impacto de la COVID-19

La pandemia de la COVID-19 ha tenido un gran impacto en la industria del deporte, con muchos clubes luchando por mantener la sostenibilidad financiera ante la reducción de los ingresos y el aumento de los costos. La pandemia obligó a cancelar o aplazar muchos eventos deportivos y, como consecuencia, provocó la pérdida de ventas de entradas, ventas de artículos de comercialización e ingresos por retransmisiones (European Commission, 2020).

El impacto de la COVID-19 ha sido especialmente difícil para los clubes más pequeños, que quizá no dispongan de reservas financieras para afrontar la crisis. Algunos clubes se han visto obligados a despedir personal o reducir salarios para mantenerse a flote, mientras que otros han quebrado.

En un estudio reciente, centrado en el impacto de la COVID-19 en la industria del deporte en los Estados miembros de la Unión Europea, se estimó que el R. U. iba a experimentar la segunda mayor caída de ingresos deportivos de todos los veintiocho países incluidos en el estudio (European Commission, 2020). En el R. U., se esperaba una

caída de 9 500 millones de euros (8 600 millones de libras), casi el 17 % del descenso total en toda Europa. Al mismo tiempo, se sugería que la pérdida total de puestos de trabajo relacionados con el deporte en el R. U. sería de unos 250 000, lo que representaría alrededor del 23 % de todas las pérdidas de puestos de trabajo relacionados con el deporte en Europa. La mayor caída del producto bruto interno (PBI) relacionado con el deporte en 2020 se esperaba en Alemania, que habría perdido casi 23 000 millones de euros, lo que representa el 40 % del total de la Unión Europea (UE).

En la siguiente tabla, podemos observar mejor el impacto total de la COVID-19 en el sector del deporte, como se estimó en 2020.

Tabla 2: El impacto de la COVID-19 en el deporte

EU level	Scenario	Sport-related GDP		Sport-related employment	
		Million Euros	Percentage of sport-related GDP	Employees in persons	Percentage of sport-related employment
EU-28	Higher	56,930	15.7%	1,099,526	17.0%
	Medium	49,635	13.7%	961,997	14.9%
	Lower	45,596	12.5%	883,912	13.7%
EU-27	Higher	47,430	15.3%	844,773	16.2%
	Medium	41,404	13.3%	740,529	14.2%
	Lower	38,100	12.3%	681,588	13.1%

Fuente: European Commission, 2020, p. 10.

En toda la UE, el mismo informe estimaba que el sector del deporte experimentaría un descenso de casi 60 000 millones de euros en el PBI de los países, junto con una pérdida de más de un millón de puestos de trabajo. Es importante aclarar que el estudio adopta una visión amplia de la industria del deporte, que incluye no solo la cancelación de eventos deportivos, sino también el cierre de tiendas, clubes deportivos y gimnasios. Es interesante mencionar que, en este informe, también se analizan las consecuencias financieras indirectas y negativas para los servicios deportivos, como el turismo, el transporte, el alojamiento y los medios de comunicación deportivos (European Commission, 2020).

A través del análisis, destacan que la pérdida de ingresos por afiliaciones, licencias, participación, venta de entradas, retransmisiones, patrocinios, ventas y suscripciones será importante, lo que dará lugar a problemas con el flujo de caja que surgirán y se intensificarán, especialmente en lo que respecta al pago de salarios del personal que juega y del que no juega, así como al pago de alquileres y diferentes contratos (European Commission, 2020). También, se sostiene que la COVID-19 tuvo un efecto directo en la falta de seguridad en el empleo y de ingresos, así como en la reducción de puestos de trabajo y la pérdida de competencias del personal, los deportistas, los entrenadores y los trabajadores autónomos, y un efecto negativo indirecto en el voluntariado, ya que el personal no

remunerado no pudo participar en los eventos ni siquiera después del cierre, debido a las continuas restricciones de circulación.

Para afrontar el impacto de la COVID-19 en la industria del deporte, algunos clubes y ligas han explorado nuevas fuentes de ingresos, como los eventos virtuales y los deportes electrónicos. Sin embargo, estas nuevas fuentes de ingresos pueden no ser suficientes para reemplazar la pérdida de ingresos de los eventos tradicionales.

En lo que respecta a las autoridades públicas, los organismos reguladores, las federaciones nacionales y las organizaciones deportivas, se adoptaron una serie de medidas, seguidas de una guía más amplia para ayudar a las organizaciones deportivas a sobrevivir a este difícil momento y superar los desafíos que la COVID-19 supuso para su sostenibilidad financiera (European Commission, 2020). Entre ellas, se incluían diferentes planes de ayuda financiera para permitir el mantenimiento de algunos empleados, al mismo tiempo que se buscaban fondos adicionales y, a menudo, se concedían en forma de préstamos para apoyar mejor a las organizaciones deportivas más pequeñas en los primeros años luego de la pandemia de la COVID-19 y las cuarentenas consecutivas.

Resumen

En este segundo módulo del curso Estrategias de Inversión Financiera Sostenible, nos centramos en los desafíos a los que se enfrenta la

sostenibilidad financiera en el deporte. Por lo tanto, abarcamos los reducidos y limitados ingresos del deporte, que suelen caracterizarse por la falta de diversificación. Después, analizamos el aumento de los costos del deporte, un tema que, con frecuencia, se considera la razón principal por la que se cuestiona la sostenibilidad financiera en el mundo del deporte. Con más detalle, estudiamos los salarios de los jugadores y cómo monopolizan los gastos de los clubes, así como los desafíos que ha enfrentado cualquier estrategia para mitigar este obstáculo. Posteriormente, abordamos el costo de las infraestructuras y cómo está creando barreras a la sostenibilidad financiera del deporte. Luego, analizamos la cuestión más amplia de la competencia y la forma en que influye en las decisiones y la formulación de estrategias de las organizaciones deportivas. Después, nos enfocamos en la cuestión de la gobernanza inadecuada y la corrupción, a las que a menudo se ha culpado de ser desafíos importantes para la sostenibilidad financiera. Por último, vimos los efectos de la inesperada crisis y, en particular, los desafíos que la COVID-19 presentó al deporte y cómo repercutió en su sostenibilidad financiera.

CONTINUAR

Referencias

Beardsmore, A. (2017). Portsmouth's Demise, The Not So Fantastic Four, And Recent Signs Of Hope. *These Football Times*. <https://thesefootballtimes.co/2017/05/05/portsmouths-demise-the-not-so-fantastic-four-and-recent-signs-of-hope/>.

Butler, D. (2018). How Not to Run a Football Club: Ridsdale's Risk. *Tale of Two Halves*. <https://taleoftwohalves.uk/featured/leeds-united-peter-ridsdale>.

Deloitte. (2022). *Annual Review of Football Finance*. Deloitte.

De Marco, N. (2021). The Cap that Doesn't Fit - Why Salary Caps Cannot Work in Football. *Football Legal*, (15).

Department for Digital Culture, Media and Sport. (2023). A Sustainable Future – Reforming Club Football Governance. *Department for Culture, Media and Sport*. <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system>

m/uploads/attachment_data/file/1138225/Reform_of_club_football_governance_-_White_Paper.pdf.

European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2020). Mapping study on measuring the economic impact of COVID-19 on the sport sector in the EU: final report. *Publications Office*. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/76024>.

Football Benchmark. (2019). Stadium Developments – The Boom Continues. *Football Benchmark*. https://www.footballbenchmark.com/library/stadium_developments_the_boom_continues.

Hytner, D. (2019). Tottenham refinance £637m stadium debt, but purse strings will not loosen. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2019/sep/20/tottenham-refinance-stadium-debt-purse-strings-not-loosen-daniel-levy>.

Müller, J. C., Lammert, J. y Hovemann, G. (2012). The financial fair play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2).

Philippou, C. y Maguire, K. (2022). Assessing the Financial Sustainability of Football. <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/syste>

m/uploads/attachment_data/file/1071503/Assessing_the_financial_sustainability_of_football_web_accessible_.pdf.

Shields, C. (2020). The painful demise of Racing Club Santander. *Football Espana*. <https://www.football-espana.net/2020/05/22/the-painful-demise-of-racing-club-santander>.

Schlachter, T. (2023). Furious Valencia fans stage mass protest calling for owner Peter Lim to leave the club before suffering their FOURTH straight defeat against Athletic Bilbao - with the Spanish giants second from bottom in LaLiga. *The Daily Mail*. <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-11740885/Furious-Valencia-fans-stage-mass-protest-calling-owner-Peter-Lim-leave-club.html>.

Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llena-Macarulla, F. y Moneva, J. M. (2021). Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football. *Sustainability*, 13(15), 8663.

Williams, M. (2022). New court fight looms 10 years on over '£168m' Rangers' debt 'blunder'. *The Herald*. <https://www.heraldscotland.com/news/homenews/19921244.new-court-fight-looms-10-years--168m-rangers-debt-blunder/>.

CONTINUAR