

# Módulo 3: Mala gestión financiera, la deuda en el deporte



- ≡ Unidad 3.1
- ≡ Unidad 3.2: Ingresos vs. beneficios
- ≡ Unidad 3.3: Ingresos vs. salarios de los jugadores
- ≡ Unidad 3.4: Deudas en el deporte profesional
- ≡ Unidad 3.5: Perspectivas de los directores financieros
- ≡ Unidad 3.6: Deuda tributaria en el deporte comercial
- ≡ Unidad 3.7: Deudas en el deporte no profesional
- ≡ Referencias

## Unidad 3.1

---

Como mencionamos al comienzo de este curso, la gestión financiera se basa en una ecuación sencilla: ingresos menos costos o gastos. El resultado de esta ecuación también es sencillo: si los ingresos son superiores a los gastos, obtenemos beneficios; si los gastos son superiores a los ingresos, terminamos con pérdidas.

**Ingresos - gastos = beneficios cuando  $\text{ingresos} > \text{gastos}$**

**Ingresos - gastos = pérdida cuando  $\text{gastos} > \text{ingresos}$**

Esta sencilla ecuación es una verdad fundamental de la gestión financiera. En pocas palabras, la gestión financiera examina esta ecuación y se considera que tiene éxito si se generan beneficios año tras año (Matthew, 2016). Si, desafortunadamente, el resultado de la ecuación año tras año es la pérdida, el resultado es lo que llamamos una mala gestión financiera, la cual provoca la acumulación de deuda.

Hasta ahora, en este curso, hemos visto los ingresos. En el primer módulo, estudiamos las fuentes de financiación del deporte comercial, y, en el segundo, los sistemas modernos de financiación central y el apoyo del gobierno al deporte. De ese modo, abarcamos las principales fuentes de ingresos del deporte en general, tanto comercial como no comercial.

En este módulo, analizaremos la segunda parte de la ecuación: los costos. Por lo tanto, nos centraremos en lo que se deduce de todos estos ingresos que hemos mencionado anteriormente. Como indica el título, la mala gestión financiera en el deporte suele generar deudas en lugar de beneficios, una vez que se deducen los costos de los beneficios.

Por este motivo, en este módulo, nos centraremos en la deuda en el deporte, una cuestión importante (aunque a veces ignorada) que influye en la necesidad de la gestión y la sostenibilidad financieras en el deporte.

**CONTINUAR**

## Unidad 3.2: Ingresos vs. beneficios

---

A pesar de la gran cantidad de ingresos, los deportes profesionales tienden a acumular deudas; es lamentable ver que la gestión de estos ingresos no ha sido muy exitosa (Matthew, 2016). Con el tiempo, hemos observado que, año tras año, se producen pérdidas que generan y acumulan deudas en el deporte.

Desafortunadamente, no se suele hablar de este tema, lo que hace que las personas creen que el deporte es, en la mayoría de los casos, un negocio rentable. Esta idea equivocada se basa en la confusión que se puede tener respecto de lo que son los ingresos y los beneficios.

Por ejemplo, cuando se observa el informe de Deloitte sobre los ingresos de las cinco grandes ligas europeas (la Liga Premier en Inglaterra, la Bundesliga en Alemania, La Liga en España, la Serie A en Italia y la Liga 1 en Francia), podemos ver que los ingresos generados son considerablemente elevados (Deloitte, 2020). En la figura 1 a continuación, podemos observar, por ejemplo, los ingresos generados por los clubes de las cinco grandes ligas europeas desde la temporada 2016/17 hasta la temporada 2020/21. En la figura podemos

ver claramente que los ingresos generados aumentan de manera continua.

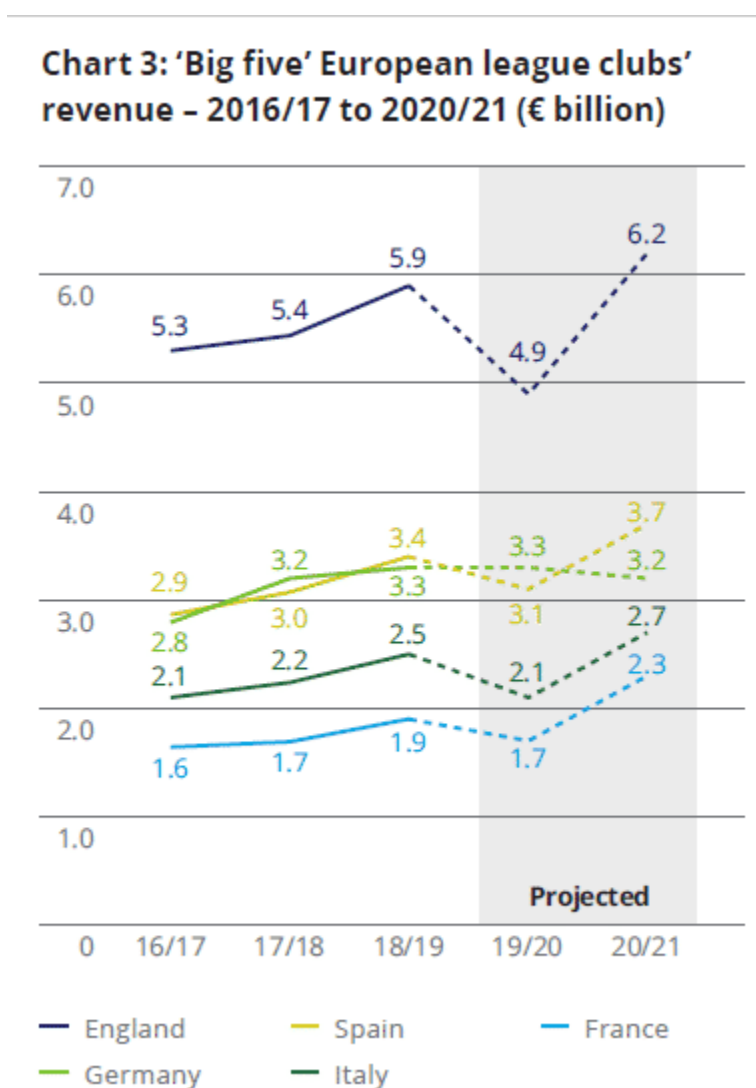
El descenso en la temporada 19/20 se debe a la COVID-19, por lo que es más seguro analizar las cifras reales observadas antes de la temporada 2018/19, inclusive. En ese momento, podemos ver que la Liga Premier Inglesa obtuvo ingresos constantes que fueron aumentando, superando ya la impresionante marca de los 5000 millones de euros. La siguiente figura muestra que, en la temporada 2018/19, los clubes de la Liga Premier Inglesa obtuvieron conjuntamente ingresos de 5900 millones de euros, lo que se acerca a la todavía más impresionante marca de 6000 millones de euros.

Al mismo tiempo, las ligas superiores de Alemania y España también pudieron aumentar sus ingresos año tras año, y lograron obtener ingresos superiores a los 3000 millones de euros en la temporada 2018/19. La liga alemana también estuvo mejorando poco a poco sus ingresos, de modo que obtuvo una recaudación de 2500 millones de euros en la temporada 2018/19. Por último, la liga francesa estuvo a punto de superar la barrera de los 2000 millones de euros en la temporada 2018/19, cuando obtuvo ingresos de 1900 millones de euros (Deloitte, 2020).

Estas cifras son impresionantes, especialmente si tenemos en cuenta que se esperaba una recuperación, si no una mejora, después de la COVID-19. No obstante, tenemos que volver a mencionar que estas

cifras se refieren a los ingresos y no a los beneficios de las ligas y sus respectivos clubes.

**Figura 1: Ingresos de los cinco grandes clubes de la Liga Europea de 2016/17 a 2020/21 expresados en miles de millones de euros**



Fuente: Deloitte, 2020, p. 10.

Por todo lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que estas cifras no reflejan el panorama completo. Como todos sabemos, la ecuación no analiza solo los ingresos cuando se trata de la gestión financiera, sino que también analiza lo que nos queda después de deducir todos los gastos de esos impresionantes ingresos. El resultado de la deducción (ingresos menos gastos) se ilustra mejor en la figura 2 a continuación, que también se incluye en el informe detallado de Deloitte.

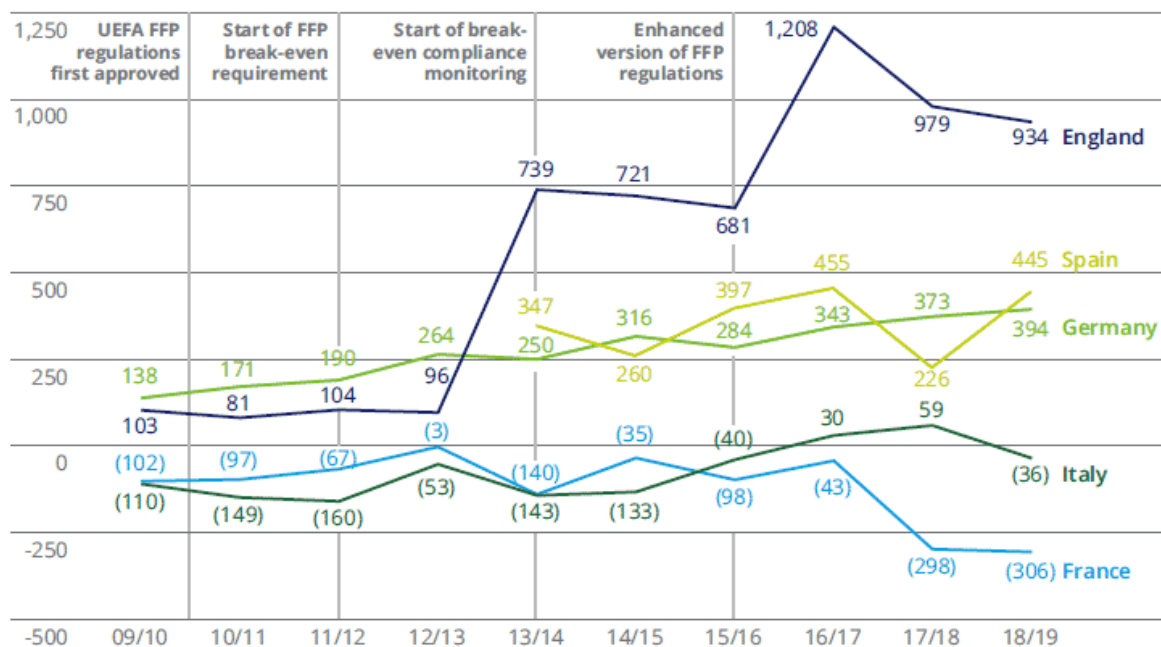
Según Deloitte (2020), la rentabilidad de los clubes de las cinco grandes ligas europeas entre las temporadas de 2009/10 y 2018/19, que se muestra en la figura 2, presenta un panorama totalmente distinto.

En la figura, podemos ver claramente que la Liga Premier Inglesa está produciendo algún beneficio; no obstante, ese beneficio no se acerca ni un poco a los ingresos que obtuvieron, como mencionamos anteriormente. En términos más precisos, la Liga Premier Inglesa en la temporada 2018/19 logró generar 934 millones de euros de beneficios, lo que está ligeramente por debajo del beneficio que obtuvieron las dos temporadas anteriores. Este beneficio parece seguir un patrón poco frecuente en el que se observa un repunte en forma de aumento durante una temporada, seguido, con frecuencia, de una deducción del beneficio en las temporadas posteriores.

La liga española también parece tener un resultado bastante poco frecuente en cuanto a los beneficios generados, ya que el beneficio final de cada temporada parece variar. Sin embargo, al final de la temporada 2018/19, obtuvieron 445 millones de euros de beneficios. Al mismo tiempo, la liga alemana no pudo alcanzar la barrera de los 400 millones de euros, ya que obtuvo 394 millones de euros en la temporada 2018/19 (Deloitte, 2020). Curiosamente, la liga alemana parece seguir un patrón de aumento muy constante, con picos considerablemente menores en las distintas temporadas.

**Figura 2: Rentabilidad de los cinco grandes clubes de la Liga Europea de 2009/10 a 2018/19 expresada en millones de euros**

**Chart 5: 'Big five' European league clubs' profitability - 2009/10 to 2018/19 (€m)**



Este asunto se vuelve aún más interesante si observamos las ligas de Italia y Francia. Desafortunadamente, la liga italiana (sin duda, una de las mayores ligas de fútbol del mundo) no pudo obtener ningún beneficio, a pesar de los ingresos que produjo durante las diferentes temporadas. De hecho, en las temporadas que se analizan en la figura anterior, podemos ver que la liga italiana solo pudo generar beneficios en dos temporadas, mientras que el resto de las temporadas significaron pérdidas para sus clubes (Deloitte, 2020).

Concretamente, en la temporada 2018/19, podemos ver que la liga italiana, a pesar de los ingresos que había conseguido, contabilizó 36 millones de euros de pérdidas, lo que significa que no solo no se generaron beneficios, sino que se generó una deuda en función de la gestión financiera de la temporada.

Con una curva menos exitosa, la liga francesa parece empeorar año tras año, acumulando más deudas para los clubes. Por este motivo, y a pesar del beneficio generado anteriormente, en la temporada 2018/19 acumularon un total de 306 millones de euros en pérdidas o deudas, debido al gran número de gastos que se produjeron ese año (Deloitte, 2020). Desafortunadamente, la liga francesa parece seguir una curva relativamente decreciente, a diferencia del resto de ligas que podemos ver en la figura anterior.

Lo que las cifras y el análisis muestran aquí es que, lamentablemente, la imagen del deporte moderno es diferente de lo que se suele decir. De este modo, a pesar de los grandes ingresos que se observan, vemos que hay una mala gestión de los fondos, lo que subraya la importancia de analizar la gestión y la sostenibilidad financieras. Es por esto que es fundamental llevar la gestión financiera de manera exitosa y sostenible, enfocándose más en las ganancias que en los ingresos generados por el deporte.

[CONTINUAR](#)

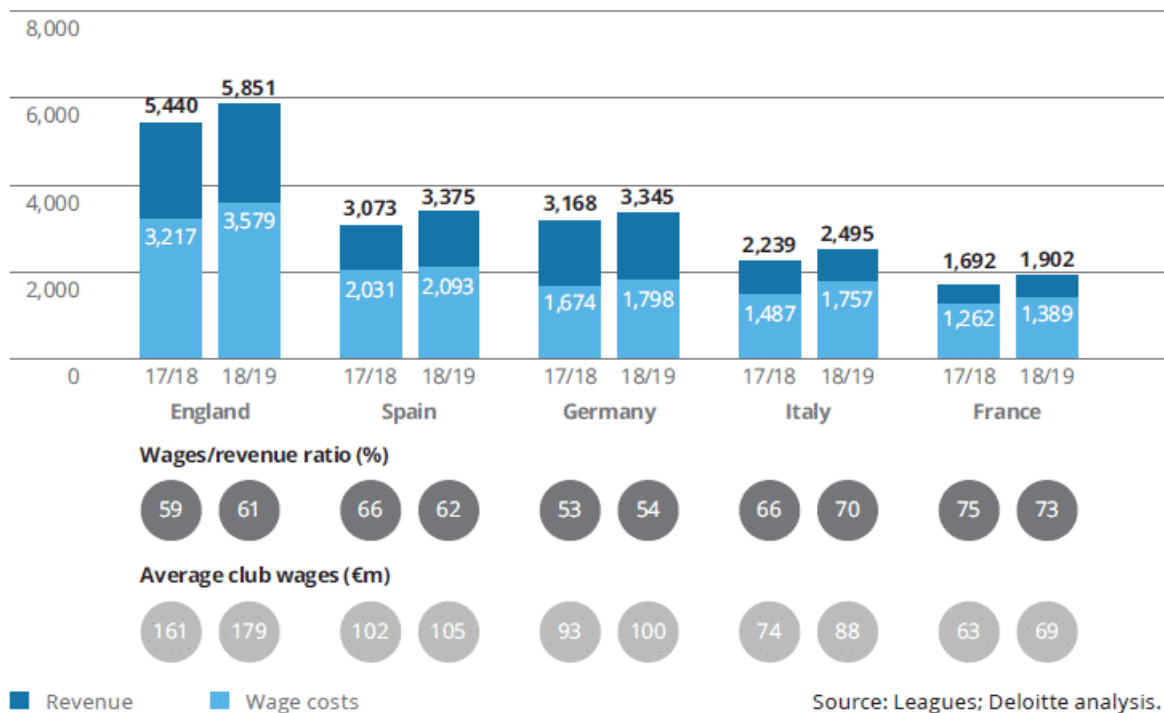
## Unidad 3.3: Ingresos vs. salarios de los jugadores

---

Siguiendo el debate sobre ingresos y beneficios, es importante preguntarnos cómo o por qué el deporte no puede obtener beneficios, ni siquiera mínimos, a pesar de que genera ingresos tan altos. La respuesta a esta pregunta está, una vez más, en la ecuación fundamental: ingresos menos gastos. Por eso, es importante analizar esta parte de la ecuación, los gastos, y, en particular, el gasto más elevado de las organizaciones deportivas: los salarios de los jugadores.

Nuevamente, una cifra que refleje este costo fundamental y considerable puede ayudarnos a comprender mejor el problema que hay detrás de la mala gestión financiera y la deuda en el deporte.

**Figura 3: Ingresos y costos salariales de los cinco grandes clubes de la Liga Europea de 2017/18 a 2018/19 expresados en millones de euros**



Fuente: Deloitte, 2020, p. 11.

La figura anterior presenta los clubes de las cinco grandes ligas europeas y compara sus ingresos de cada temporada, así como los costos salariales que tienen para las temporadas de 2017/18 y 2018/19 (Deloitte, 2020). En esta figura podemos observar que, a pesar de que los ingresos que tienen los clubes son altos, los salarios que deben pagar cada temporada también son muy altos.

En el caso de la Liga Premier Inglesa, los salarios de los jugadores representan aproximadamente el 60 % de los ingresos totales generados. Del mismo modo, en la liga española, los salarios de los jugadores representan más del 60 % de los ingresos generados. La liga

alemana parece ser capaz de mantener los salarios de los jugadores alrededor del 50 % de los ingresos generados (Deloitte, 2020).

No obstante, las ligas de Italia y Francia parecen administrar este gasto de manera diferente. En la liga italiana, los salarios de los jugadores parecen representar el 70 % o un poco menos de los ingresos totales generados, mientras que, en la liga francesa, los salarios alcanzan el significativo porcentaje del 75 % de los ingresos totales generados. En otras palabras, podemos ver que, en la primera división del fútbol francés de la temporada 2017/18, los jugadores debían cobrar  $\frac{3}{4}$  de los ingresos totales generados por los clubes de fútbol de la liga, lo que dejaba a los clubes con solo el 25 %, o  $\frac{1}{4}$ , de los ingresos totales generados para cubrir todos los demás gastos de la temporada (Deloitte, 2020).

Un punto que vale la pena destacar es que los salarios reales que los clubes deben pagar varían en gran medida; por ejemplo, los clubes de la Liga Premier Inglesa pagan a sus jugadores, en promedio, más del doble de lo que pagan los clubes franceses en la primera división del país. Esto es interesante, ya que, aunque las cantidades reales pagadas son considerables y, de hecho, impresionantes, es más importante centrarse en la relación entre los ingresos generados y la mayor fuente de gastos que tienen los clubes, lo que refleja mejor cómo, en este caso, la gestión financiera en los clubes de la Liga Premier Inglesa parece ser mejor que en los clubes de la Liga 1 de Francia.

Sin embargo, en ambos casos podemos observar que es muy evidente la mala gestión financiera, pues tiene un gasto muy elevado que representa más de la mitad de los ingresos totales de las organizaciones deportivas. Si agregamos otros gastos a la ecuación, es posible que veamos que, efectivamente, en el deporte se pueden generar deudas.

**CONTINUAR**

## Unidad 3.4: Deudas en el deporte profesional

---

Otro aspecto que debemos tener en cuenta para comprender mejor la existencia de la deuda en el deporte profesional es lo que ocurre en el ecosistema deportivo en general. Ya que hemos centrado nuestra atención en las ligas y en los deportes supercomercializados, ahora vamos a analizar la situación financiera de otros deportes profesionales, aunque menos comercializados, del mismo ecosistema.

Por ejemplo, si nos centramos en el fútbol profesional del Reino Unido (R. U.), pero no en la Liga Premier Inglesa —que es, hasta ahora, la liga más comercializada del mundo—, podremos enfocarnos en la siguiente división, la segunda división inglesa o la Liga Inglesa de Fútbol. La liga tiene muchas similitudes con la Liga Premier Inglesa, ya que ambas operan en las mismas condiciones macroeconómicas.

En la siguiente tabla, podemos ver que los clubes que juegan en la segunda división del país, desafortunadamente, en todos los casos, también terminan generando pérdidas. Esto se debe a que los gastos que tienen son siempre superiores a los ingresos que producen.

**Tabla 1: Pérdidas operativas (antes de los beneficios del comercio de jugadores) de los clubes de segunda división del R. U.**

<b>Operating loss (excluding/before profit on player trading):</b>	
Wolves - 64,818,000	Sheffield United - 10,204,143
Fulham - 59,140,000	Ipswich - 8,391,000
Aston Villa - 54,017,000	Preston - 7,059,000
Derby - 46,662,814	Norwich - 5,074,000
Birmingham - 38,570,167	Hull City - 4,556,341
Cardiff - 34,026,000	Millwall - 3,833,000
Reading - 28,721,317	Barnsley - 1,403,156
Bristol City - 23,796,310	Burton - 292,71
QPR - 22,407,000	Total operating loss for 22 clubs:
Leeds - 20,709,259	-512,948,114
Nottingham Forest - 20,324,000	£513m
Sunderland - 20,273,000	Average operating loss for 22 clubs:
Middlesbrough - 20,186,000	-23315823.36
Brentford - 18,483,896	£23m

Fuente: Lambert, 2019, <http://bit.ly/43pXJ62>.

Como podemos apreciar en la tabla anterior, todos los clubes de la Liga Inglesa de Fútbol generan pérdidas operativas, con una pérdida

operativa total de los 22 clubes de 513 millones de libras y una pérdida operativa promedio entre ellos de más de 23 millones de libras.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, podemos ver que, en el deporte profesional, se generan pérdidas financieras año tras año, lo que a su vez equivale a la creación de una deuda que parece aumentar, también, año tras año.

Es importante señalar que, mientras aumenta la deuda, la mala gestión persiste porque, aparentemente, las personas en el deporte también parecen querer ignorarla (Matthew, 2016). Dado que el problema de las pérdidas financieras y las deudas parece tener lugar todos los años y, sin embargo, vemos una resistencia a gestionar mejor las finanzas del deporte, podemos argumentar que la mala gestión financiera podría existir porque todavía no hemos reconocido el problema ni lo hemos abordado de manera adecuada. Por ello, la gestión financiera, o la mala gestión financiera, está muy relacionada con las personas que manejan las finanzas de las organizaciones deportivas, un tema que abordaremos en la siguiente sección de este módulo.

**CONTINUAR**

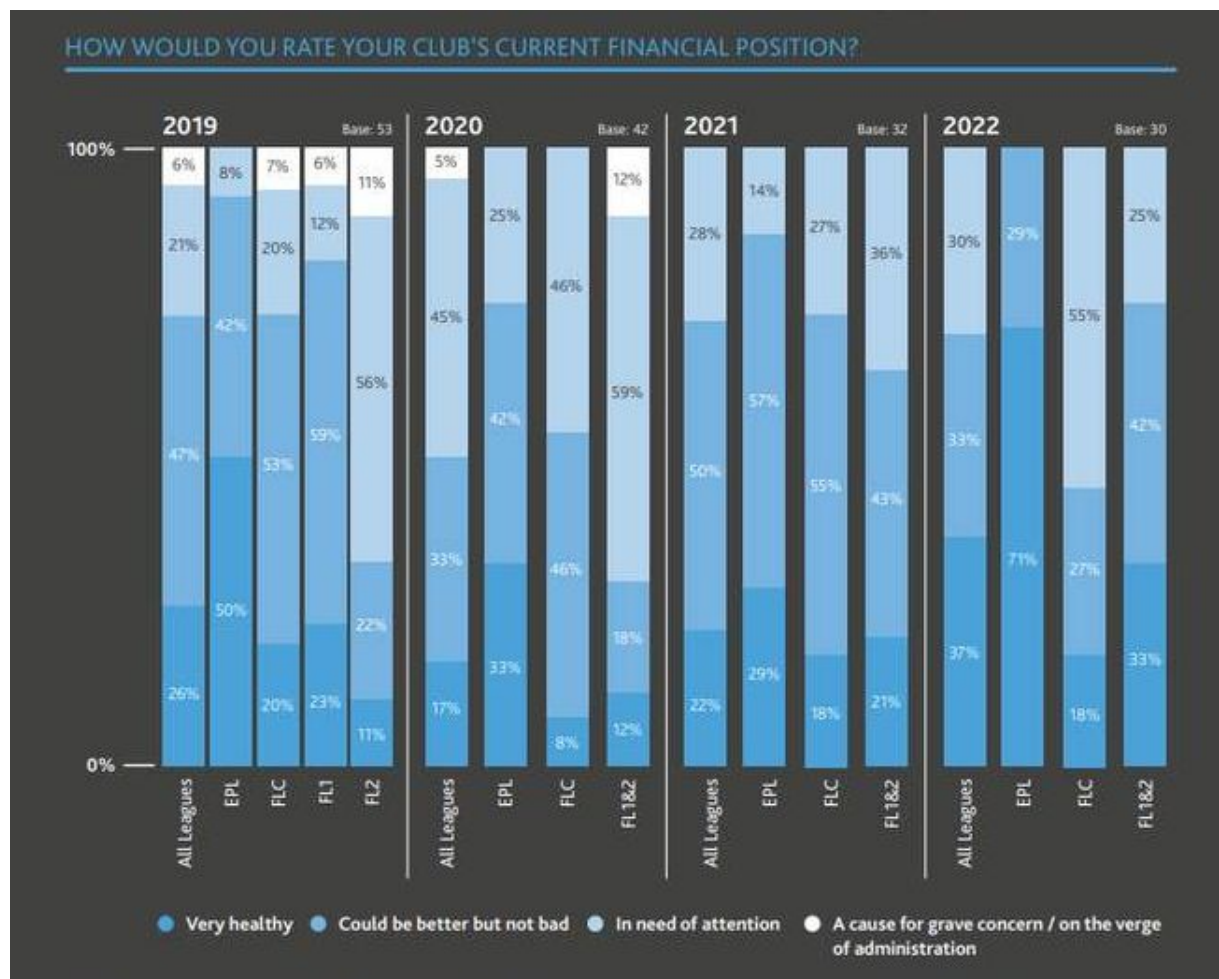
## Unidad 3.5: Perspectivas de los directores financieros

---

Obtener perspectivas, que suelen estar ocultas o ser inaccesibles para la mayoría, directamente de los directores financieros del fútbol puede ayudarnos a comprender mejor la gestión financiera o la mala gestión en el deporte. Las personas incluidas en la encuesta anual de directores financieros de fútbol proceden de las cuatro principales divisiones del fútbol inglés: la Liga Premier Inglesa, la Liga Inglesa de Fútbol o de segunda división, la liga de tercera división y la liga de cuarta división (DBO, 2022).

En primer lugar, el informe nos brinda una respuesta a la pregunta que todos los involucrados en el deporte y en su entorno se han hecho: ¿se ha restablecido la salud financiera de los clubes en cuestión a los niveles anteriores a la COVID-19? Esto se debe a que, como todos sabemos, la COVID-19 causó la suspensión de varias ligas deportivas y obligó a que los partidos se jugaran a puertas cerradas; la temporada 2021/22 fue la primera “normal” desde la temporada 2018/19, antes de que la COVID-19 llegara a nuestras vidas.

**Figura 4: ¿Cómo valoran los directores financieros la situación financiera de sus clubes?**



Fuente: DBO, 2022, p. 4.

La respuesta a la pregunta se encuentra en la figura 4, donde se ve claramente que los clubes de la Liga Premier Inglesa (EPL) parecen estar mejor, ya que son más los que afirman que su situación financiera es “Muy saludable” (“Very healthy”, en la figura 4) o que “Podría ser mejor, pero no es mala” (“Could be better but not bad”, en

la figura 4). Los clubes de las Ligas 1 y 2 también parecen estar mejor económicamente, ya que tienen más clubes incluidos en las dos categorías mencionadas y menos clubes que sugieran que su situación financiera “Necesita atención” (“In need for attention”, en la figura 4) (DBO, 2022).

No obstante, lo que se detalla en el informe (y también se muestra en la figura anterior) es que los clubes de la liga de fútbol parecen estar en una situación peor que antes de la pandemia, con menos clubes en una situación financiera “Muy saludable” y “Podría ser mejor, pero no es mala” y más clubes en la situación financiera “Necesita atención”.

Por lo tanto, la respuesta de los directores financieros a esta pregunta, según sus respuestas globales a lo largo de los años, parece variar en función de la liga. En el caso de la liga más comercializada de todas, la Liga Premier Inglesa, los directores financieros sostienen que la situación financiera de la mayoría de los clubes es muy saludable, mientras que, en las ligas menos comercializadas, donde operan organizaciones deportivas menos comercializadas, no parecen ser tan optimistas. Los directores sostienen que su salud financiera podría ser mejor y que, de hecho, necesita atención con más frecuencia, lo que sugiere que se debe hacer más para gestionar las finanzas de manera más eficiente (DBO, 2022).

La figura presentada nos permite destacar también dos cuestiones importantes relacionadas con la gestión financiera en el deporte.

Primero, al final de la temporada 2021/22, ningún club parecía sugerir que su salud financiera fuera “Motivo de gran preocupación” ni que estuviera “al borde de la quiebra” (“A cause for grave concern/on the verge of administration”, en la figura 4). Esto significa que ningún club está a punto de enfrentarse a la bancarrota debido a su mala gestión financiera y a la acumulación de deudas que no puede pagar.

Sin embargo, al mismo tiempo, también podemos ver que, entre las ligas que analizamos, los clubes que juegan en la segunda división del fútbol profesional en Inglaterra, la Liga de Fútbol, requieren atención respecto a su situación financiera. Esto se debe a que estos clubes están generando pérdidas operativas, como mencionamos anteriormente en este módulo, ya que sus gastos superan los ingresos que generan por año.

**Figura 5: ¿Quién cubre las pérdidas de un club de fútbol?**

IS YOUR CLUB DEPENDENT ON THE PRINCIPAL SHAREHOLDER(S) TO FINANCE ANNUAL REVENUE SHORTFALLS OR OPERATING LOSSES?



Fuente: DBO, 2022, p. 5.

La forma en que se cubren estas pérdidas es, entonces, un tema fundamental (que también se aborda en el informe), que nos proporciona información sobre los directores financieros del fútbol.

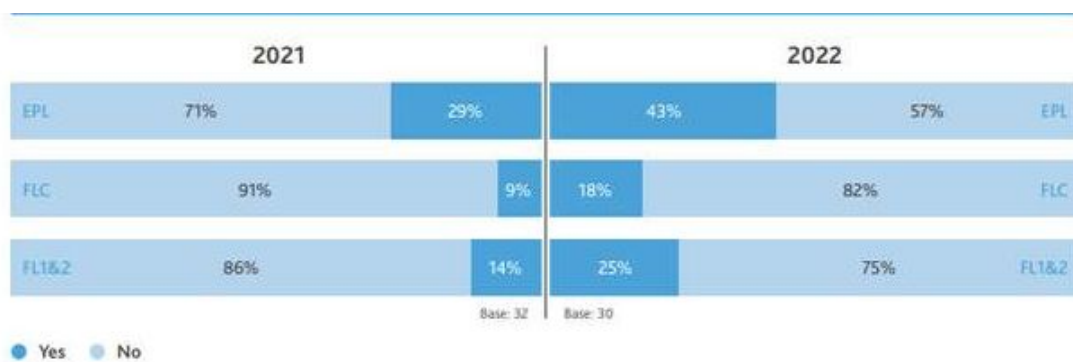
Como se argumenta e ilustra claramente en la figura anterior, todos los clubes de la liga de fútbol afirmaron depender cada vez más de sus propietarios y de diferentes accionistas para financiar las pérdidas operativas. Según el informe, esto representa actualmente el 100 % de la muestra de datos, en comparación con las cifras anteriores que rondaban el 73 % (DBO, 2022). En otras palabras, todos los clubes de la liga de fútbol, o de segunda división, que son organizaciones deportivas profesionales comercializadas, dependen de sus accionistas

para cubrir sus pérdidas operativas, lo que sugiere que los accionistas podrían estar perdiendo dinero al invertir en ellos.

En la figura, también podemos observar que no existen diferencias particulares respecto de la dependencia de los accionistas entre los clubes de la Liga de Fútbol 1 y 2, mientras que se observa una mejora en la reducción de la dependencia de los accionistas en los clubes de la Liga Premier Inglesa.

La pregunta que debemos hacernos ahora es cuántas de estas organizaciones deportivas esperan obtener beneficios o terminar con pérdidas al final de la temporada 2021/22, lo que coincide con el periodo contable 2021/22. La respuesta a esta pregunta se encuentra en la figura 6 a continuación.

**Figura 6: ¿Los clubes obtendrán beneficios en la temporada 2021/22?**



Fuente: DBO, 2022, p. 6.

Como podemos ver en la figura, se cree que más de la mitad de los clubes de la Liga Premier Inglesa no esperan obtener beneficios, a pesar de que representan a las organizaciones deportivas que participan en la liga más comercializada del mundo, la cual, como ya hemos dicho anteriormente en este módulo, genera grandes cantidades de ingresos, que ascienden a muchos miles de millones de libras. Sin embargo, debido a la forma en que se gestionan sus finanzas, la mayoría de estos clubes no esperan obtener beneficios en la temporada 2021/22. Es interesante mencionar que, cuando se comparan estas cifras con las de la temporada anterior, se observa una mejora notable en la cantidad de clubes de la Liga Premier Inglesa que esperan obtener beneficios antes del comercio y la amortización de jugadores (DBO, 2022).

Si analizamos la Liga Inglesa de Fútbol, la segunda división del fútbol profesional del país, nos encontramos con un panorama aún más preocupante, ya que (según argumentan los directores financieros) se espera que el 82 % de los clubes en los que trabajan no obtengan beneficios, y solo el 18 % del total de clubes de la liga, es decir, menos de  $\frac{1}{5}$  de la liga, espera realmente obtener beneficios al final de la temporada 2021/22. Y esto ocurre, nuevamente, a pesar de los grandes ingresos que estos clubes consiguieron generar, como dijimos anteriormente. Una vez más, es interesante ver que parece existir una mejora en la liga, ya que en la temporada 2020/21, el 91 % de los

clubes de la Liga de Fútbol afirmaron que no esperaban obtener beneficios (DBO, 2022).

Por último, también se puede observar una mejora en los clubes de la Liga de Fútbol 1 y 2, con una posición financiera mejorada en la temporada 2021/22; no obstante, esto no significa que la posición financiera global de los clubes sea saludable, teniendo en cuenta que el 75 % de los clubes de la Liga de Fútbol 1 y 2 manifestaron que no esperan obtener beneficios antes del comercio y la amortización de jugadores en el periodo contable 2021/22 (DBO, 2022).

Teniendo en cuenta todos estos resultados, podemos percibir claramente que la situación financiera de las organizaciones deportivas profesionales no es especialmente saludable, ya que, a pesar de los ingresos generados, parecen no poder controlar sus gastos, lo que provoca que, año tras año, se generen pérdidas, que, como argumentamos anteriormente, significarán una deuda creciente. En este caso, la gestión financiera se puede considerar como una mala gestión financiera, en la que se está generando deuda y por la que las organizaciones deportivas tienen que depender de entradas externas de dinero a fin de cubrir estas pérdidas para subsistir.

Todo esto nos muestra que es necesario prestar más atención a la sostenibilidad financiera de las organizaciones comercializadas, ya que la imagen que vemos a través de estas valiosas percepciones de

los directores financieros sugiere que los deportes profesionales comercializados no consiguen alcanzar la sostenibilidad financiera.

**CONTINUAR**

## Unidad 3.6: Deuda tributaria en el deporte comercial

---

Un gasto adicional que debemos tener en cuenta (que a menudo provoca una gran acumulación de deuda) son los tributos o las obligaciones con el gobierno. Aunque la tributación varía en las distintas zonas geográficas del mundo, tiende a calcularse en función de los ingresos que produce una organización o una persona. Este tributo obliga a la organización a pagar dinero al gobierno al final de cada ejercicio contable (Matthew, 2016).

Los deportes comercializados, como ya hemos visto en este módulo, suelen generar grandes ingresos. Los tributos que deben pagar las organizaciones deportivas al final de cada ejercicio contable se calculan sobre estos ingresos.

Sin embargo, en los deportes comerciales se observa que, a pesar de los elevados ingresos que generan, también suelen existir gastos elevados, lo que deja a las organizaciones deportivas con pocos o ningún beneficio al final de cada temporada/ejercicio contable. El resultado de estos beneficios tan bajos o inexistentes es que las organizaciones deportivas, desafortunadamente, a veces no pueden

pagar sus obligaciones tributarias al gobierno, y esto provoca la acumulación de deuda tributaria.

Dado que el gobierno tiende a ser más tolerante que otros acreedores, la deuda tributaria puede empezar a acumularse año tras año, lo que genera presiones a las organizaciones deportivas y demuestra que la sostenibilidad financiera debe existir dentro de ellas para que se tengan en cuenta todos los posibles gastos y obligaciones, sin depender de que los accionistas de cada organización deportiva proporcionen ayuda financiera continua (Matthew, 2016).

Para ilustrar la deuda tributaria, vamos a centrarnos en otro deporte popular: el *rugby*. En el caso del *rugby* en el R. U., que representa uno de los deportes más populares del país, se nos informa que los clubes de primera división de *rugby* que juegan en la primera división en Inglaterra han acumulado de manera conjunta una deuda de más de 500 millones de libras (Dineen y Miller, 2022). De esta cantidad, más de 36 millones de libras corresponden a deudas tributarias y solo dos de todos los clubes que juegan en la liga han conseguido saldar su deuda con el gobierno.

Según se informa, el importe total de la deuda tributaria de la temporada anterior (2020/21) fue de 24 millones de libras, a pesar de que todos los clubes habían recibido importantes préstamos por la COVID-19 de parte del gobierno con el fin de ayudar con el problema financiero causado por la enfermedad y las medidas adoptadas para

combatir la pandemia. La cantidad real calculada en términos de deuda total parece ser de 509 millones de libras para todos los clubes, con una deuda neta combinada de 105 millones de libras después de considerar todos los activos (Dineen y Miller, 2022).

**Figura 7: La deuda total y tributaria de los clubes de *rugby* de primera división**

<b>RUGBY'S IN THE RED</b>		
	Tax debt*	Total debt
Wasps	<b>£9.5m</b>	<b>£112.3m</b>
Bristol	<b>In credit</b>	<b>£51.2m</b>
Saracens	<b>£3.3m</b>	<b>£40.8m</b>
Newcastle	<b>£0.2m</b>	<b>£39m</b>
Bath	<b>£0.5m</b>	<b>£37.3m</b>
London Irish	<b>In credit</b>	<b>£37.5m</b>
Quins	<b>£1.6m</b>	<b>£33.7m</b>
Leicester	<b>£8.4m</b>	<b>£31m</b>
Sale	<b>£1.9m</b>	<b>£30.9m</b>
Worcester	<b>£2.4m</b>	<b>£28.3m</b>
Northampton	<b>£3.6m</b>	<b>£26.5m</b>
Gloucester	<b>£3m</b>	<b>£27m</b>
Exeter	<b>£1.4m</b>	<b>£13m</b>
<b>Total</b>	<b>£35.8m</b>	<b>£508.5m</b>

\*Figures refer to deferred tax

Fuente: Dineen y Miller, 2022, <http://bit.ly/3zS01xj>.

Como muestra la figura anterior, todos los clubes parecen haber acumulado una deuda considerable, con la cifra más baja de 13 millones de libras del club de *rugby* Exeter, según sus cuentas para la temporada 2021/22. El Wasps parece haber generado la mayor cantidad de deuda de todos los clubes, ya que su deuda ascendió a 112,3 millones de libras en la misma temporada, seguido del Bristol, que tiene una deuda total de 51,2 millones de libras (Dineen y Miller, 2022).

Si nos centramos en la deuda tributaria, podemos ver un panorama igual de alarmante, ya que clubes como el Wasps y el Leicester deben 9,5 y 8,4 millones de libras al gobierno. Aunque los impuestos diferidos o la deuda tributaria parece ser el caso de la mayoría de los clubes que juegan en la primera división de *rugby* del país, cabe señalar que el club con la segunda deuda total más grande, el Bristol, ha saldado sus obligaciones tributarias con el gobierno, lo que indica que el club utiliza un modelo de gestión financiera diferente (Dineen y Miller, 2022).

La alarmante cantidad de deuda que ha acumulado el Wasps, como podemos observar en la figura, obligó al club a recaudar 35 millones de libras a través de un bono minorista para ayudar con las necesidades financieras del club y con la compra de un estadio de 32 000 plazas en Coventry. Actualmente, se ha informado que se está buscando una oferta de refinanciación por parte del club que le permita reembolsar a los titulares de bonos. El propio club sugiere que su propietario volverá

a proporcionar asistencia financiera para el futuro previsible, lo que indica que se requiere asistencia regularmente para que el club siga funcionando. Parece que este club tiene una mala gestión financiera, lo cual sugiere que la sostenibilidad financiera está lejos de alcanzarse (Dineen y Miller, 2022).

De hecho, se sostiene que solo cinco clubes consiguieron obtener beneficios en la temporada que estamos analizando y, entre ellos, se encuentran los que han recibido una gran cantidad del gobierno como ayuda para la recuperación financiera tras la pandemia. Sin embargo, este préstamo concedido por el gobierno se debe devolver, y se prevé que el total serán 800 000 libras. A los clubes se les concedieron algunos años para saldar la deuda, con el primer plazo de reembolso previsto para 2025, lo que les da tiempo suficiente a corto plazo para recuperarse y poder devolver el dinero. Al fin y al cabo, se trata de un préstamo a 20 años: cuentan con tiempo suficiente para devolver al gobierno su ayuda (Dineen y Miller, 2022).

Es interesante profundizar en este ejemplo, ya que, según el club de *rugby* Newcastle, el propietario del club es el primero en declarar que no cubrirá las obligaciones del club, lo que plantea interrogantes sobre qué tipo de asistencia se puede encontrar para asegurar el futuro del club. De hecho, en el comunicado oficial del club se hacía referencia a la falta de estabilidad financiera y se sugería que las incertidumbres sobre la rentabilidad operativa y los flujos de efectivo indican la existencia de una incertidumbre material, lo cual puede generar

dudas generales sobre la capacidad de los propietarios para seguir apoyando al club.

El club de *rugby* London Irish también sugirió que la empresa depende del apoyo de los accionistas, al mismo tiempo que hizo hincapié en que existe una incertidumbre material sobre la capacidad del club para continuar. Estos clubes han manifestado abiertamente su temor a la falta de sostenibilidad financiera y, en consecuencia, a la viabilidad que puedan tener (Dineen y Miller, 2022).

Del mismo modo, el club de *rugby* Worcester, que está luchando por evitar la quiebra, hace hincapié en esta falta de sostenibilidad financiera y sugiere que las continuas pérdidas que registran año tras año se han convertido en una cantidad considerable de deuda tanto con el gobierno como fuera de él, y que podrían no ser capaces de cubrir.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se nos presenta, una vez más, el argumento de que la sostenibilidad financiera parece no existir en el deporte comercial profesional.

CONTINUAR

## Unidad 3.7: Deudas en el deporte no profesional

---

Luego de haber analizado el deporte profesional y comercial en este módulo, vamos a enfocarnos en el deporte que no es comercial. Es importante que estudiemos este tipo de deporte, ya que, aunque representa aproximadamente el 30 % de la industria del deporte, abarca una población potencial más amplia en términos de participación deportiva (Matthew, 2016).

Lamentablemente, la imagen que vemos de ellos no es tan distinta en relación con la sostenibilidad financiera, pero esta vez por razones diferentes. En el caso de los deportes que no son comerciales, el problema no radica tanto en la gestión financiera en términos de limitación de los gastos para ajustarse a los ingresos generados; el problema suele ser la generación de ingresos.

De este modo, si nos centramos en los deportes no comercializados, observamos a menudo que en ellos se generan pérdidas financieras y deudas, pero esto se debe a otros motivos. El deporte de competición no comercializado sigue informando que más del 90 % de sus ingresos proceden del gobierno (Berry y Manoli, 2018).

Esto sugeriría que, si bien están teniendo lugar cambios en varios países del mundo, lo que indica que se avecina incertidumbre para el futuro, junto con una inminente reducción de la cantidad de dinero invertido por el gobierno, los deportes no comercializados todavía deben identificar fuentes alternativas de ingresos que les permitan cubrir sus gastos (Berry y Manoli, 2018).

En otras palabras, y aunque algunas investigaciones sugieren que el deporte no comercializado está explorando fuentes de ingresos alternativas, todavía podemos argumentar que suelen tener una mala gestión financiera debido a su incapacidad para generar ingresos. Esto, a su vez, genera una situación desfavorable en la que también hay incertidumbre para la sostenibilidad financiera de los deportes (Berry y Manoli, 2018).

Este fenómeno también se ha observado en eventos internacionales en los que participan atletas de deportes no comerciales, como los Juegos Olímpicos. Hay quienes se vieron obligados a recurrir a la financiación colectiva o a unirse a campañas de recaudación de fondos para poder participar en los eventos y, así, representar a sus países. Esto, a su vez, indica que cualquier gasto que se produjera debía ser cubierto por ellos mismos o, en el caso poco probable de éxito, por un patrocinador que pudieran conseguir.

Lamentablemente, esto no representa una solución de gestión financiera a largo plazo, ya que los deportistas han llegado a confesar

en más de una ocasión que tuvieron que abandonar el torneo o su deporte por completo debido a que no podían cubrir los gastos.

De manera similar, como argumentan algunas investigaciones sobre deportes no comercializados (Berry y Manoli, 2018), una práctica común para aumentar los ingresos es recurrir a los propios miembros, cobrando por la inscripción al deporte, o exigiendo a quienes lo practican que se autofinancien, mediante el cobro de equipos, alquiler de instalaciones y otros gastos. A su vez, se cree que esta es una de las razones por las que disminuyen las cifras de participación deportiva, ya que las personas interesadas pueden no ser capaces de cubrir los gastos.

Esto puede demostrar de forma clara cómo la falta de sostenibilidad financiera en el deporte puede suponer una amenaza directa para el futuro del deporte.

## **Resumen**

En este módulo, nos centramos en la mala gestión financiera o las deudas en el deporte. Para ello, primero diferenciamos ingresos de beneficios, lo que nos permitió determinar que enfocarse en la parte de gastos de la ecuación es importante para la sostenibilidad financiera de un deporte. Después, nos enfocamos en uno de los mayores gastos del deporte: los salarios. Al comprender la importancia de este gasto, pudimos profundizar en la deuda actual del deporte profesional y en

cómo las perspectivas de los directores financieros pueden ayudarnos a entender mejor la importancia de la sostenibilidad financiera, así como la imagen actual del deporte comercial. Luego, analizamos la deuda tributaria en el deporte comercial, un tema que, con frecuencia, no está instalado en el debate público. Posteriormente, analizamos las deudas en el deporte comercial e identificamos los gastos que pueden causar problemas en términos de estabilidad financiera, así como los desafíos que se presentan a la hora de generar ingresos.

[CONTINUAR](#)

## Referencias

---

**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.

**DBO.** (2022). Football Finance 2.0 The annual survey of football club finance directors 2022. *DBO*.  
<https://www.bdo.co.uk/getmedia/f89e486b-2017-45c6-b61e-f271e671ef40/BDO-Football-Finance-report-2022.pdf.aspx>.

**Deloitte.** (2020). *Annual Review of Football Finance*. Deloitte.

**Dineen, R. y Miller, A.** (2022). Premiership clubs rack up more than £500MILLION in debt amid English rugby financial crisis as London Irish, Newcastle and Wasps hint to fears they too could wind up like Worcester. *The Daily Mail*.  
<https://www.dailymail.co.uk/sport/rugbyunion/article-11177209/Premiership-clubs-rack-500MILLION-debt-amid-English-rugby-financial-crisis.html>.

**Lambert, L.** (16 de mayo de 2019). Championship clubs made combined operating loss of more than £510m last year as staggering cost of Premier League dream is revealed. *Mail Online*. <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-7034591/Championship-clubs-combined-operating-loss-510m-year.html>.

**Matthew, B.** (2016). *Financial management in the sport industry*. Routledge.

CONTINUAR