

REFLEXIONES EN TORNO A LA EXPLOTACIÓN DE IMAGEN EN CLUBES DE FÚTBOL Y SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS

Daniel Sánchez Toledano
Universidad de Málaga

La evolución actual del deporte profesional en España, especialmente en el caso que nos ocupa, puede haber convertido su actividad estrictamente deportiva, o al menos su tradicional comercialización mediante la venta de entradas para el estadio, en deficitaria, por lo que, en consecuencia, los clubes deben recurrir, cada vez más, a financiar su gasto por otras vías, fundamentalmente al desarrollo de actividades de merchandising y a una presencia cada vez más importante del patrocinio privado o público. Si tradicionalmente los clubes eran capaces de financiarse con los recursos obtenidos de sus socios y del taquillaje recaudado en los diversos partidos celebrados, actualmente, sólo el desarrollo de la televisión, la aparición de canales privados y autonómicos y el auge del merchandising, ha permitido cubrir la creciente voracidad de sus presupuestos. En cualquier caso, la gran importancia alcanzada por los ingresos "atípicos" confiere especial interés al análisis de las posibles distorsiones que, en la asignación del coste, podrían derivarse de su posible consideración.

The present development of professional sports in Spain, specially in the case with which we are concerned, may have converted its strictly speaking sporting actuality or at least its traditional commercialization via the sale of entrance tickets to the stadium, into a deficit situation, for which reason in consequence, clubs must have more and more recourse to financing its expenditure in other ways principally by developing merchandising activities and by an ever greater presence of private or public sponsorship. If traditionally clubs were able to finance themselves via the income received from their members and through the gate money collected at the various matches held, at present, only the growth of television, the appearance of private and regional stations and the increase in merchandising, has permitted the covering of increasingly voracious budgets. In any case, the great importance given to untypical income confers special interest to the analysis of possible distortions which, on the subject of cost, could derive from its possible consideration.

PALABRAS CLAVE: clubes deportivos/producto/ingresos/imagen/coste.

KEY WORDS: sports clubs/product/incomes,/mage/cost.

El deporte profesional, y especialmente el fútbol, se ha convertido, sin ningún género de duda, en un negocio que genera miles de millones de pesetas al año²⁰¹. Tal afirmación resulta a todas luces incuestionable si contemplamos el fenómeno deportivo desde una concepción global, pues, si bien es cierto que en sí misma, la gestión de los clubes deportivos no tiene por qué situarse, necesariamente, en la esfera de la empresa mercantil²⁰² -con independencia de la forma jurídica que las revista-, cuyo comportamiento se orienta solamente por el fin de lucro, es indudable que en torno al espectáculo deportivo se generan intereses comerciales de creciente importancia, en la medida en que diversas marcas comerciales sustentan gran parte de sus ventas en productos comercializados gracias a la expectación creada en torno a los deportistas de élite o los equipos e instituciones en que militan. Nos

²⁰¹ Sólo en España, el fútbol genera cerca de 500.000 millones de pesetas cada año, si se suman las cifras de publicidad (300.000 millones), las que gestiona la Real Federación Española de Fútbol -RFEF- (4.000 millones), la recaudación del Patronato de Apuestas Deportivo-Benéficas (70.000 millones) y los presupuestos de los clubes profesionales (60.000 millones) (Fuente: Miguel Ángel Nieto. Muy Interesante, mayo/junio 98).

²⁰² Es un tema discutido si los clubes de fútbol persiguen o no la obtención de beneficios, es decir, se organizan en función de intenciones estrictamente lucrativas -incluso tras su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas-, pues tal figura jurídica, surgida tras la reforma legislativa a que dio lugar a la Ley 10/1990 de 15 de octubre, del Deporte, nació, indudablemente, con la pretensión de concretar las responsabilidades de los gerentes del fútbol profesional y, en consecuencia, no guarda, necesariamente, relación con el posible espíritu mercantil de dichas entidades. Si bien es cierto que fenómenos tales como la explosión de las cifras de mecenazgo o merchandising, contratos publicitarios, etc., que acompañan al deporte profesional en nuestros días, así como su introducción en los mercados financieros, parecen orientar en cierta medida al deporte profesional hacia figuras más próximas a las empresas de negocios que a las instituciones estrictamente deportivas sin ánimo de lucro, ello no implica de forma obligada o incluso presumible tal concepción.

referimos, fundamentalmente, a empresas de equipamiento deportivo, cuyo interés por conseguir el patrocinio de las instituciones y deportistas más representativos es de todos conocido y que incluso ha llegado a desembocar en auténticas guerras comerciales para conseguir sus fines²⁰³.

Pero tal interés no se limita únicamente a dichas firmas, puesto que compañías de los sectores más diversos encuentran una forma efectiva de penetración en todo tipo de mercados a través del patrocinio deportivo. De esta forma, importantes marcas²⁰⁴ de alimentación, telecomunicaciones, fotografía, intermediación y servicios financieros, ..., apuestan cada vez más fuerte por adquirir una presencia destacada en todo tipo de acontecimientos deportivos –campeonatos mundiales²⁰⁵, finales internacionales, ligas profesionales- debido al fuerte impacto publicitario que son capaces de generar.

En cualquier caso, resulta incuestionable que los acontecimientos deportivos son capaces de arrastrar determinados comportamientos sociales y, sin ningún género de duda, condicionan el consumo del aficionado, generando una importante demanda tanto de productos deportivos²⁰⁶ –vinculados directamente con la imagen del deporte profesional (clubes o deportistas)- como no deportivos²⁰⁷ –también vinculados directamente con la imagen de clubes o deportistas-, e incluso siendo capaz de mejorar la imagen de determinadas firmas comerciales por su identificación con el mundo del deporte²⁰⁸ –vinculación indirecta con la imagen de clubes o deportistas-.

Resulta lógico que los principales actores de tal proceso, los clubes deportivos y, en particular, los de fútbol, no quieran quedar fuera de tal negocio y pretendan adjudicarse una porción creciente de los ingresos que genera el “negocio deportivo” y, de hecho, la evolución reciente de los acontecimientos en el mundo del fútbol, ha estado enormemente condicionada por las circunstancias derivadas del fenómeno patrocinador²⁰⁹.

No obstante, ello implica una ampliación evidente de su capacidad de servicio, materializada en una mayor diversificación del producto ofertado, y de la forma en que se comercializa, que introduce indudables variaciones en el marco de su gestión que, desde la óptica que abordamos en el presente trabajo, despiertan especialmente nuestro interés, en la medida en que afectan sensiblemente a las necesidades de control que de ello devienen.

²⁰³ Sirva a título de ejemplo el caso de la empresa Nike, que ha efectuado ofertas de gran importancia a diversos clubes de fútbol españoles para sustituir a los anteriores patrocinadores de su aprovisionamiento técnico y que, finalmente, sustituyó a Kappa en el caso del F.C. Barcelona con un contrato millonario. Pero tal interés no se limita a nuestro país y resulta de todos conocida la última aventura comercial de la firma norteamericana que, con motivo de la celebración del Mundial de Francia 98, estrenó en todas las televisiones del mundo un spot de enorme impacto publicitario, titulado “Aeropuerto 98”, de noventa segundos de duración y en el que uno de los más prestigiosos y cotizados cineastas –John Woo- dirige a algunas de las más rutilantes estrellas de la Selección Brasileña de Fútbol –Ronaldo, Romario, Denilson, Roberto Carlos, Juninho- por el que se ha alcanzado un promedio de sesenta millones de pesetas percibidas por jugador; a cambio de ello, en el acuerdo se estableció también la obligación de dichos jugadores a utilizar cuando salten a un terreno de juegos, botas de dicha marca – las botas son en la actualidad la única parte de su indumentaria en la que los clubes a que pertenecen respetan su libertad de elección, en el marco de los acuerdos de patrocinio que éstos pudiesen haber firmado-.

²⁰⁴ En España, han tenido gran importancia e impacto campañas de marcas como Danone, Coca-Cola, Ericsson, Kodak, Visa, etc.

²⁰⁵ En los últimos años el desarrollo del fútbol en países de África, Asia y Oriente Medio, que ha llevado incluso a que sus selecciones nacionales tengan acceso a la participación en las fases finales de la Copa del Mundo, ha permitido a todo tipo de firmas encontrar una forma relativamente barata y segura de introducirse en mercados que presentan enormes posibilidades de crecimiento potencial.

²⁰⁶ Equipaciones, calzado deportivo, balones, raquetas, palos de golf, etc.

²⁰⁷ Llaveros, platos, tazas, cojines, gorras, ... y, en general todo tipo de productos de merchandising, incluso servicios financieros –en nuestro país se comercializan tarjetas visa de algunos de los clubes de fútbol más destacados-.

²⁰⁸ Fotografía, automoción, entidades financieras y, en general, firmas de todo tipo que utilizan la imagen publicitaria de clubes o deportistas.

²⁰⁹ El incremento exponencial de las cifras manejadas en el traspaso y contrato de los jugadores de fútbol de cierto renombre, ha podido desarrollarse en la medida en que los clubes han encontrado una fuente de recursos creciente renegociando sus contratos de patrocinio o buscando nuevas formas de comercialización que, presumiblemente, presentarán en lo sucesivo una dificultad creciente para continuar expandiéndose al mismo ritmo, constituyéndose en elemento limitador de tal fenómeno.

1. EL PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

La industria del deporte profesional y, concretamente, la actividad de los clubes de fútbol se configura, en nuestra opinión, como un proceso tecnológico-productivo capaz de comercializar en el mercado determinados productos –bienes y servicios- a través de la aplicación de ciertos factores de producción –otros bienes y servicios distintos-. Tal afirmación resulta esencialmente objetiva en la medida en que por encima de la posible concepción deportivo-empresarial desde la que se entienda el fenómeno, dichas instituciones son capaces de generar ingresos y costes y, en consecuencia, incluso excedentes derivados de su ciclo de explotación.

Con independencia de la posible materialización de sus costes, si consideramos el montante de los ingresos que generan, no cabe entenderlos más que como el resultado de algún tipo de contraprestación económica concretada, obviamente, en el producto –tangible o intangible- que percibe su clientela. En consecuencia, cualquier análisis de su cifra de negocios o incluso de la rentabilidad de su proceso, pasaría sin duda por la necesidad de delimitar el origen de sus ingresos y la relación que éstos guardan con sus costes. De esta forma, todo intento de delimitación y discriminación de sus ingresos parte, por lo tanto, de la definición de su output.

Como tuvimos ocasión de analizar a propósito de un trabajo²¹⁰ presentado a las Jornadas celebradas en Oporto en marzo de 1998 en la que tuvimos ocasión de participar, la estructura productiva de todo club deportivo cristaliza en dos grandes líneas claramente diferenciadas, la derivada de su actividad estrictamente deportiva –concretada en la prestación de servicios materializados en los espectáculos de tal naturaleza en los que participa- y la derivada de la comercialización de la imagen de la entidad o de los deportistas que integran su plantilla deportiva. Es decir, un club de fútbol produce, a nuestro juicio, “partidos” o “encuentros” de una o más modalidades deportivas y, además, generan imagen susceptible de ser vendida en soportes de muy diversa naturaleza.

Sin embargo, tal delimitación presenta dificultades en su configuración final o, al menos, respecto a la adscripción final de los ingresos que van a ser capaces de generar. En principio, cabría distinguir, según las anteriores reflexiones, entre los derivados de los espectáculos deportivos y de otra, los derivados de la comercialización de la imagen, pero para efectuar tal discriminación es preciso determinar que ingresos son generados por los partidos celebrados y cuáles proceden de la venta, en una u otra forma, de imagen.

A tal efecto, cabría considerar que, en el primer caso, nos limitamos a los que aportan los espectadores que acuden a las instalaciones de la entidad para presenciar el partido o a los derivados de la comercialización del evento a través de cualquier tipo de retransmisión –derechos de televisión-, mientras que en el segundo incluiríamos los que tienen su origen en la venta de imagen a través de cualquier tipo de soporte. Pero, ante dicha distinción cabría preguntarse si todas las modalidades de patrocinio deportivo quedarían incluidas en el producto imagen o se vinculan con el espectáculo deportivo.

De acuerdo con las clasificaciones convencionales del fenómeno patrocinador entiende Carroggio²¹¹ que existen, en el caso que nos ocupa, tres modalidades fundamentales a considerar²¹²:

- Patrocinio a competiciones o torneos,
- patrocinio a la imagen del club o a los miembros de su plantilla deportiva y
- patrocinio a “objetos”.

Respecto a la primera de ellas, nos parece que se vincula claramente con la celebración del torneo y, por lo tanto, con los partidos que se celebrarán en el seno del mismo, constituyéndose, en consecuencia, en producto comercializado, el propio espectáculo deportivo cuyo impacto publicitario justifica el interés patrocinador.

²¹⁰ La gestión y el cálculo de costes en clubes deportivos: cuestiones relativas a la definición del producto

²¹¹ Véase M. Carroggio: Patrocinio deportivo. Ariel. Barcelona, 1996.

²¹² Clasificación que tomamos por ser la más extendida, sin que ello implique que la suscribamos íntegramente, al menos en lo que se refiere a las denominaciones.

En el segundo caso, cabría suponer, en principio, que se trata de ingresos estrictamente vinculados a la venta de imagen. Sin embargo, agrega el referido autor que tal modalidad de patrocinio se halla integrada por tres componentes radicalmente distintos: patrocinio tradicional a equipos, patrocinio del aprovisionamiento técnico y patrocinio por licencia para la comercialización de productos y servicios con la imagen del club.

El patrocinio tradicional que vincula la imagen del club con la de una determinada firma comercial a través, fundamentalmente, de la inclusión del nombre de la firma en las equipaciones deportivas²¹³, surge, en esencia, del interés del patrocinador por el impacto publicitario derivado de la celebración de partidos. Es decir, está dispuesto a pagar porque el nombre de su compañía o de su marca pueda ser difundido de esta forma, en ocasiones incluso de multitud de países²¹⁴, durante la celebración del partido de fútbol, motivo por el que no nos parece fuera de razón pensar que el producto real vuelve a ser el espectáculo deportivo –partido-, que se comercializa de diferentes formas, más o menos imaginativas, además de la tradicional venta de entradas.

Conclusiones idénticas pueden alcanzarse, a nuestro juicio, cuando nos referimos a los contratos de patrocinio del aprovisionamiento técnico, pues la única forma en que verdaderamente se produce el impacto publicitario en el consumidor potencial de los productos deportivos que tales marcas comercializan es, básicamente, el uso de los mismos por parte del club patrocinado en el transcurso de las competiciones deportivas en que participan.

Resulta, sin embargo, difícil de justificar que la tercera vía de patrocinio a la imagen del club, la constituida por la venta de licencias para la venta de productos de merchandising, se vincule directamente al producto estrictamente deportivo –partidos- de tales entidades, pues se concreta en productos radicalmente distintos –venta de todo tipo de objetos: banderines, insignias, llaveros, platos, gorras, caramelos, bombones,...- que el consumidor adquiere además de forma no simultánea con la celebración del encuentro, aunque la imagen que soportan si que nace, a nuestro juicio, de la misma fuente.

No podemos olvidar, por otra parte, que dada la importancia creciente de los ingresos que las actividades de merchandising reportan, comienza a ser habitual que, con independencia de la posible comercialización de ciertos bienes y servicios mediante venta de licencias²¹⁵, los clubes comiencen a reservarse parcelas cada vez más importantes de dicho negocio, mediante la comercialización directa de tales bienes y servicios, de forma tal, que también constituyen, indiscutiblemente, un producto claramente diferenciado del estrictamente deportivo –partido-.

Finalmente, para el caso del patrocinio a objetos, éstos se vinculan indiscutiblemente a los partidos en que participa el club, pues la inclusión de la imagen de marcas comerciales en vallas, videomarcadores, o cualquier otro tipo de soporte, genera impacto publicitario única y exclusivamente durante la celebración de los mismos.

En cualquier caso, tales disquisiciones sobre el origen de sus ingresos o sobre la medida en que éstos se vinculan con la remuneración derivada de la venta del producto estrictamente deportivo –partidos- o de la venta de imagen independiente de éstos, no constituye cuestión vana, sino que adquiere especial interés cuando nos planteamos el análisis de la rentabilidad de las diversos productos o líneas de productos comercializados por el club, pues una u otra consideración va a tener una incidencia muy importante en la determinación de sus costes.

2. LA ASIGNACIÓN DEL COSTE EN UN CLUB DE FÚTBOL: PROBLEMAS DERIVADOS DE SU CONSIDERACIÓN COMO PROCESO DE PRODUCCIÓN CONJUNTO

Admitida la existencia de más de una tipología de producto, nos encontramos ante un modo de producción compuesta que, por sus especiales características, cabría considerar como proceso

²¹³ Aunque no ocurre así en el caso del fútbol, es frecuente en otros deportes, de menor potencial económico y trascendencia social en nuestro país, la inclusión del nombre del patrocinador en la denominación del club deportivo patrocinado.

²¹⁴ Piénsese en partidos internacionales y de gran trascendencia e interés deportivo, retransmitidos a través de canales internacionales y televisiones de todo el mundo.

²¹⁵ Aunque el club comercialice directamente, en ocasiones, algunos productos, en otros casos puede no serle posible hacerlo –tarjetas VISA con la imagen del club- o serle más rentable vender la licencia.

conjunto²¹⁶, en la medida en que la imagen y el espectáculo deportivo nacen de forma simultánea y están ligados de manera íntima sin que exista, sin embargo, una relación de estricta proporcionalidad entre el valor comercializable de la imagen de la entidad en un período concreto y el número de partidos jugados o incluso los resultados deportivos alcanzados para ese período.

Si aceptamos tal planteamiento, cabría analizar la posible consideración de uno u otro como productos principales o como subproductos de su actividad deportiva.

Para el caso del producto estrictamente deportivo resulta incuestionable su consideración como producto principal, toda vez que constituye la esencia de su actividad, la razón de ser de su existencia, y la fuente última de la que nacen todos sus ingresos. En lo que se refiere a la comercialización de imagen cabría considerarla como subproducto o producto principal en función de la importancia y magnitud de los ingresos que generen, puesto que, aunque resulta obvio que no constituyen el objeto de su actividad –circunstancia que podría hacernos considerarlo como subproducto–, es cierto que, junto al hecho de que la importancia de su aportación a la cuenta de resultados de las entidades deportivas ha crecido enormemente en los últimos años, resulta difícil especular acerca de su potencial último de crecimiento –lo que podría llevarnos a definirlos como coproducto–.

En cualquier caso, la consideración del proceso como de naturaleza conjunta implica, obviamente, la imposibilidad de determinación independiente de las rentabilidades de los distintos productos obtenidos como elemento orientador de la política económica empresarial, propiciando que, el instrumento adecuado, en tales ocasiones, para guiar la toma de decisiones, sea la rentabilidad conjunta del proceso²¹⁷, dada la interdependencia que caracteriza su producción²¹⁸. Por otra parte, tampoco existe, dada la naturaleza de la actividad de los clubes deportivos, necesidad de proceder al cálculo de costes para cada tipo de producto con el fin de proceder a la valoración de las posibles existencias a fin de período, pues éstas no van a existir dada la intangibilidad de su producto²¹⁹ y a que se trata de servicios prestados en el momento mismo de su consecución.

No obstante, en la medida en que el producto deportivo presenta una enorme variedad de modalidades –competiciones, amistosos, ...–, obtenidas en régimen de producción alternativa, que además son comercializables mediante procedimientos muy diversos –taquillaje, retransmisiones, patrocinio, ...– y generan decisiones de inversión de indudable importancia, podría resultar especialmente interesante discriminar la relación de las mismas con la obtención del producto²²⁰ y con la propia forma en que consumen recursos, con independencia del posible análisis de su rentabilidad. Es decir, cuando, por ejemplo, se decide fichar a un determinado jugador y el club está dispuesto a desembolsar por él cualquier cantidad, debemos ser conscientes de los dos aspectos antagónicos que caracterizan tal inversión: el coste que genera –en ocasiones millones de pesetas por partido potencial jugado²²¹– y los ingresos que ello puede reportar al club, no solamente como consecuencia de la capacidad de dicho deportista para atraer público al partido –estadio, derechos de televisión, ...– o para contribuir a la consecución de éxitos deportivos que se materialicen en mayores ingresos por partido –

²¹⁶ Véase Sánchez Toledano, D.: "La gestión y el cálculo de costes en clubes deportivos: cuestiones relativas a la definición del producto". VIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. Oporto, 1998.

²¹⁷ Véase Mallo, C.; Mir F., Requena, J.M^a.; Serra, V.: Contabilidad de gestión. Ariel. Barcelona, 1994.

²¹⁸ Determinable por comparación del montante de costes e ingresos conjuntos de todos los productos, no resultando necesario, en orden a tales fines, el cálculo por separado de los costes correspondientes a cada producto.

²¹⁹ Sólo cabría concebirlas para los artículos de merchandising en existencia al cierre contable. No obstante, su valoración podría efectuarse como materiales, por su precio de adquisición, puesto que se trata de inputs que se convertirán en producto con la venta, generándose valor añadido como consecuencia, fundamentalmente de la imagen generada en el club, con independencia de otros posibles costes de manipulación o distribución.

²²⁰ Si tomamos como ejemplo la política de fichajes, éstos alcanzan cifras que sería preciso poner en relación con la capacidad de generar recursos que las caracteriza.

²²¹ El fichaje de Christian Vieri, la pasada temporada por el Atlético de Madrid alcanzó la cifra de 3.000 millones de pesetas por cinco temporadas, lo que supone unos 13 millones y medio de pesetas por partido -150.000 ptas. por minuto- jugado, suponiendo que nunca se lesionase, jugase todos los encuentros como titular durante los 90 minutos, sin considerar su participación en competiciones internacionales, para un promedio normal de partidos amistosos al año –en torno a siete u ocho-. Su posterior brillante actuación en el Mundial de Francia, junto a circunstancias de índole personal, posibilitaron la posterior marcha del jugador a otro club con un traspaso de 4.500 millones de pesetas, con lo que el club consiguió hacer, finalmente, un "buen negocio".

estadio, derechos de televisión, primas, ...-, sino incluso en su capacidad de generar ingresos por venta de su imagen.

Tal planteamiento podría aconsejar el cálculo de costes unitarios para cada uno de los diversos productos que comercializa el club, en aras a su posterior contraposición con las correspondientes cifras de ingresos, que ponga de manifiesto sus respectivas rentabilidades, lo cual supondría obviamente la asignación de los costes conjuntos generados en el proceso de producción.

A dichos efectos, si la unidad económica considerase como subproducto los derivados de las actividades de merchandising, la asignación de costes, de acuerdo con la doctrina más reconocida, se podría efectuar atribuyendo sólo a los productos principales –diferentes categorías de partidos disputados- la rentabilidad conjunta obtenida en el proceso.

Si por el contrario se optase por considerar como productos principales a todos los obtenidos en su proceso, ello supondría la necesidad de asignar los costes conjuntos de tal forma que cada uno de los productos obtenidos aporte idéntica rentabilidad, postura que resultaría difícilmente defendible desde un plano teórico e incluso empírico, en cuanto que las conclusiones finales podrían mostrar una imagen un tanto distorsionada de la realidad.

En cualquier caso, la aplicación real de tales consideraciones debe ceñirse a planteamientos cuyos resultados resulten operativos y creíbles. Es decir, no podemos embarcarnos en artificios de cálculo que deformen la realidad desde el punto de vista de su posterior aplicabilidad práctica para la toma de decisiones o en aras a una mejor representación y conocimiento del proceso económico de los clubes.

La actividad productiva de los clubes de fútbol se centra, básicamente, en las de carácter estrictamente deportivo que, indudablemente, orientan sus actividades y se constituyen en núcleo y germen de todos los ingresos que son capaces de generar que, en última instancia, devienen de éstos.

La capacidad de una institución deportiva para generar ingresos mediante la comercialización de imagen está vinculada, obviamente, con aspectos de muy diversa naturaleza: trayectoria histórica, desempeño deportivo actual, jugadores que forman parte de su plantilla, zona geográfica de origen, etc. Es evidente que hay clubes –Real Madrid o Atlético de Madrid, Manchester o Liverpool, Juventus de Turín o Milan, ...- que despiertan un constante interés en aficionados de todo el mundo, mientras que otros, de menor “solera”, vivirán mayores fluctuaciones de su “clientela” potencial, según las características de la temporada que estén realizando –o últimas temporadas a lo sumo-. Pero, en cualquier caso, tanto unos como otros podrán alcanzar o mantener dicho interés y, en consecuencia, su capacidad para generar ingresos, únicamente a través de la consecución de ciertos niveles de desempeño deportivo. Por lo tanto, las decisiones de mayor relevancia y que en última instancia generarán y orientarán la mayor parte de sus costes, van a ser las relacionadas con la actividad deportiva –fundamentalmente la política de fichajes, inversiones en fútbol base y, en definitiva, aquéllas que configurarán, en última instancia, la plantilla deportiva de la entidad²²², con independencia de la importancia de la gestión de la imagen que se genera como consecuencia de aquélla que, hábilmente explotada, puede incrementar considerablemente los ingresos del club, o la de la negociación y búsqueda de recursos mediante la comercialización del espectáculo deportivo por vías distintas a la de la venta de entradas para la asistencia a dicho espectáculo en las instalaciones del club.

Contemplado el problema desde este punto de vista, nos parece razonable la consideración de tal “output” como subproducto de la actividad deportiva del club, pues es ésta la que, en realidad, genera ingresos y, en consecuencia, posibles rentabilidades para las inversiones efectuadas en la temporada, que se amplían, en mayor o menor medida, según la capacidad del club para vender, en un u otra forma, el producto obtenido.

Pero, si considerásemos como línea de diferenciación entre uno u otro producto alguna referencia que supusiera un porcentaje demasiado elevado de la cifra de ingresos para los de naturaleza no estrictamente deportiva, la asignación de costes generaría una estructura que imputaría al producto deportivo importes menores de los que, posiblemente, fuesen adecuados para informar de

²²² Los costes derivados de la plantilla profesional suponen cifras que alcanzan o superan, para la mayor parte de los clubes que integran la Liga de Fútbol Profesional Española, el cincuenta por ciento de los gastos totales presupuestados –Para la temporada 97/98 se situaron en un 55% para el F.C.Barcelona y en un 50% para el R.Valladolid, S.A.D.-

forma veraz y rigurosa de la forma en que éstos se generan, minimizando la importancia de determinadas decisiones de inversión cuyo importe quedaría de esta forma diluida entre ambos productos, aunque, no obstante, si tal proporción mantuviera un equilibrio razonable, el cálculo de costes unitarios se convertiría en indicador especialmente válido de la economicidad de las mismas.

Surge, por lo tanto, dicho problema, al considerar qué partidas de ingresos se consideran resultado de la remuneración propia de la contraprestación de los servicios de índole estrictamente deportivo o de otro tipo de servicios derivados de la comercialización de imagen.

De esta forma, si analizamos la cuenta de resultados de un club tipo, cabría considerar cinco grupos de ingresos característicos, que suponen la inmensa mayoría de los generados por éstos:

- Ingresos por cuotas de socios y abonados
- Ingresos por taquillaje y primas competición
- Ingresos por derechos de televisión
- Ingresos por merchandising
- Ingresos por publicidad y patrocinio

Los dos primeros, claramente derivados de la actividad deportiva –los primeros a nivel temporada- y los segundos, individualizados por partido, suponen aproximadamente sólo un 25% de los ingresos promedio alcanzados por un club perteneciente a la Primera División de la Liga Nacional de Fútbol Profesional Española²²³.

Los ingresos por derechos de retransmisiones televisivas se sitúan en torno al 50% del presupuesto de ingresos, por lo que, con independencia de las anteriores reflexiones que nos llevaban a vincularlos a la celebración de los diferentes encuentros celebrados por el club –y en consecuencia retransmitibles-, si se considerasen en otra forma –como imagen comercializada- constituirían un ejemplo del problema comentado, pues absorberían importes que distorsionarían totalmente la consiguiente asignación de costes.

Por su parte, los ingresos por merchandising, que alcanzan un promedio en torno a un 5-10% de los totales presupuestados, alcanzan un volumen que, dado que, resulta razonable considerar como subproducto de su actividad deportiva, permitiría, a nuestro juicio, una distribución de costes que arrojará cifras con suficiente nivel de verosimilitud para los fines perseguidos.

Finalmente, los ingresos por publicidad y patrocinio constituyen el último obstáculo de relevancia a considerar ante el problema de imputación de costes. Por término medio vienen a alcanzar, para los clubes de la Primera División de la LFP Española-, volúmenes en torno al 15-20% de los ingresos presupuestados. Como anteriormente tuvimos ocasión de analizar, aunque podrían considerarse vinculados tanto al producto deportivo como a la comercialización de la imagen del club, desde un punto de vista pragmático, nos parece que se vinculan a la celebración del partido, pues es el impacto del mismo sobre la comunidad –espectadores potenciales-, el que interesa al sujeto patrocinador y motiva sus aportaciones²²⁴. En cualquier caso, la influencia del posterior reparto de costes aconseja, a nuestro juicio, aplicar tal planteamiento para su distribución, puesto que, dada la importancia de su incidencia sobre los ingresos generados, cualquier otra consideración supondría, nuevamente, una presumible pérdida de representatividad de los costes calculados.

En conclusión, resulta evidente que, dadas las condiciones actuales del deporte profesional en España y, especialmente, en el caso de los clubes de fútbol, su actividad estrictamente deportiva puede haberse convertido en deficitaria y, en consecuencia, para financiar el gasto, es preciso recurrir a vías distintas; fundamentalmente, al desarrollo de actividades de merchandising y una presencia cada vez

²²³ Se observa de tales cifras que los ingresos por venta de entradas para presenciar en directo los diversos partidos celebrados por el club, que tradicionalmente constituían la principal fuente de financiación de sus actividades, han quedado reducido a importes que permiten, únicamente, alcanzar, en la actualidad, la cuarta parte de sus presupuestos, por lo que, sin las crecientes percepciones por otros conceptos no sería posible sus actividades a los niveles actuales de remuneración de los deportistas profesionales.

²²⁴ Desde este punto de vista, tal tipo de patrocinio al club, cabe entenderse como el patrocinio de los diversos partidos que juega el equipo. Tal consideración nos parece especialmente válida en cuanto que las condiciones del contrato se centran, básicamente, en la obligación del club patrocinado de utilizar determinadas equipaciones deportivas o exhibir ciertos logotipos o eslóganes con motivo de los diversos encuentros en los que participa.

más importante del patrocinio privado o público, tanto en lo que se refiere a la búsqueda de espónsores para el equipo, como en lo referente al aprovisionamiento técnico de la entidad.

Si tradicionalmente los clubes se financiaban básicamente con los recursos obtenidos de sus socios y del taquillaje recaudado en los diversos partidos celebrados, posteriormente, el desarrollo de la televisión y la aparición de canales privados²²⁵ y autonómicos²²⁶ ha permitido ir completando estas cifras que, en conjunto cubren, en la actualidad, cantidades en torno a las dos terceras partes de sus presupuestos anuales que, en cualquier caso, se vinculan, a nuestro juicio, con la celebración de tales encuentros y que no presentarían las complicaciones que en cuanto a su posible reparto como proceso conjunto, presentarían el resto de componentes de su producción –comercialización de imagen–.

Respecto a éstos últimos, si la venta de productos de merchandising no plantea obstáculos insalvables en cuanto a su catalogación como proceso conjunto, no nos parece lo mismo en lo que se refiere al patrocinio del equipo o de su aprovisionamiento técnico que, tanto por su vinculación evidente con los partidos celebrados por el club, como por la posible distorsión en la asignación del coste que, en otro caso, crearían, aconseja, en nuestra opinión, su consideración como ingresos derivados del patrocinio de los distintos partidos celebrados por el club.

BIBLIOGRAFÍA

Carroggio, M.: Patrocinio deportivo. Ariel. Barcelona, 1996.

Ley 10/1990, de 15 de Octubre, del Deporte.

Mallo, C., Mir, F., Requena, J.M^a., Serra, V.: Contabilidad de gestión. Ariel. Barcelona, 1994.

Real Decreto 1084/1991 de 5 de julio de 1991, sobre régimen jurídico de sociedades anónimas deportivas.

²²⁵ Canal + obtiene del fútbol más de 50.000 millones de pesetas anuales (Fuente: Miguel Ángel Nieto. Muy Interesante mayo/junio 98)

²²⁶ En nuestro país, los clubes que, por su procedencia, disponen de televisión autonómica que retransmita sus partidos, obtienen, generalmente, mayores ingresos. Sirva a título de ejemplo el caso del Eibar –Club perteneciente a la Segunda División de la Liga Nacional de Fútbol Profesional Española– que ingresa por derechos de retransmisión nueve veces más que el Valladolid –Club de Primera División– ya que en Euskadi –zona de origen del primero– existe canal autonómico y en Castilla-León –origen del segundo– no.