

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA - UNIVERSIDAD  
NACIONAL DEL SUR**



**TRABAJO DE GRADO DE LA LICENCIATURA EN ECONOMIA**

**“DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO ECONOMICO Y  
FINANCIERO DEL FUTBOL ARGENTINO”**

ALUMNO: Gabriel R. Iglesias

DIRECTOR DE TESIS: Damián Salloum

FECHA: Septiembre 2018

## **INDICE**

|  |        |
|--|--------|
| <b>Introducción</b>  | pág.3  |
| <b>Capítulo 1: Marco Teórico</b>   | pág.5  |
| 1.1 Relación entre Economía y Deporte.   | pág.5  |
| 1.2 La Economía del Fútbol Profesional.  | pág.7  |
| 1.3 Breve caracterización de las Variables Estructurales de un equipo de futbol. | pág.12 |
| <b>Capítulo 2: Diagnostico Económico y Financiero</b>                            | pág.17 |
| 2.1 Estructura de ingreso de los clubes de Argentina.                            | pág.17 |
| 2.2 Comparación con otras ligas del mundo.                                       | pág.19 |
| 2.3 La vulnerabilidad Económica-Financiera de los clubes.                        | pág.21 |
| 2.4 El contexto económico de la categoría de Ascensos del futbol argentino.      | pág.25 |

|   |        |
|---|--------|
| <b>Capítulo 3: Las Consecuencias del Diagnostico</b>                          | pág.27 |
| 3.1 ¿Por qué el desequilibrio financiero?                                     | pág.29 |
| ¿Tiene sentido convertir los equipos de futbol en S.A?                        |        |
| 3.2 La sostenibilidad de los clubes.  | pág.31 |
| 3.3 La necesidad de mejorar la gestión.                                       | pág.32 |
| <b>Capítulo 4: Recomendaciones</b>  | pág.33 |
| 4.1 Estrategias para mejorar algunas de las Variables Estructurales del club. | pág.33 |
| 4.2 Estrategias Alternativas.   | pág.36 |
| 4.3 El modelo de la Premier League.   | pág.39 |
| <b>Conclusiones</b>   | pág.41 |
| <b>Anexos</b>   | pág.43 |
| <b>Bibliografía</b>   | pág.61 |

## **INTRODUCCION**

El fenómeno del fútbol es una actividad deportiva que cautiva masas a lo largo y ancho del país, es definitivamente toda una pasión, por el amor a una camiseta de un equipo de futbol que involucra aficionados y dirigentes. Estos últimos, en muchos casos, superan la racionalidad del manejo financiero que se desprende de su administración y trae diversas y graves consecuencias.

La situación actual de las instituciones y organizaciones del futbol argentino, tanto, financiera como contable, de los últimos años, se han caracterizado por los desequilibrios negativos y los altos volúmenes de endeudamiento.

En el presente trabajo interesa el abordaje de la problemática sobre la relación entre el fútbol y la economía, en el marco de la gestión empresarial desde la perspectiva económica y de gestión de negocio. A su vez, se analizara y demostrara que elevados niveles de endeudamiento de un club desencadenaran una precarización en la calidad institucional y deportiva (tanto a nivel clubes como en la Asociación del Futbol Argentino).

En este sentido se observa que las instituciones son conducidas por cuerpos colegiados denominados Comisiones Directivas, pero en la práctica son muy pocos los integrantes de las mismas que participan en la toma de decisiones. Generalmente se trata de personas que no son profesionales o con profesiones no relacionadas con la gestión, llevando adelante su parte política, pero sin tener la capacidad para gestionar un club.

Así se desprende la importancia de estudiar la problemática de la falta de acceso al círculo virtuoso<sup>1</sup>, es decir, lograr un buen desempeño económico y financiero lograría alcanzar un gran desempeño deportivo. Si bien no es objetivo de este trabajo evaluar en profundidad la dificultad que presenta dicho desempeño deportivo, se expone su correlación con lo financiero y económico, como así también su efecto en lo estrictamente competitivo en una liga.

---

<sup>1</sup> El desempeño financiero y económico de los equipos dependería de su desempeño deportivo. Es decir, a mayores victorias, mayores ingresos. Vale aclarar que el término ingresos y desempeño financiero equivalen al volumen bruto de ventas de un equipo, y no a sus ganancias o beneficios.

A partir de lo expuesto surge como objetivo de este trabajo realizar un análisis descriptivo y evaluativo de la estructura económica del fútbol argentino, para exponer una conclusión preliminar respecto a las consecuencias que podrían acarrear los desequilibrios económicos y financieros. A fin de cumplimentar dicho objetivo, se describirá y, a su vez, se comparará con las fuentes de ingresos de otras ligas del mundo, detectando en el análisis los logros y limitaciones.

El trabajo se estructura en 6 apartados. Luego de la presente introducción, en una segunda sección se desarrolla el marco teórico en el cual se exponen los conceptos centrales y necesarios para esta tesis, como sus interacciones. En el apartado tres, se realizará un diagnóstico de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) y de los clubes. En el cuarto se explicita las consecuencias de ese diagnóstico. En el quinto apartado se delinearán recomendación para progresar y alcanzar nuevos niveles económicos y deportivos. Y por último se esbozaran unas breves conclusiones.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

La economía del deporte constituye un área relativamente nueva de investigación. Con el transcurso del tiempo, el deporte ha pasado de ser una simple manifestación social, destinada a la contemplación y práctica de actividades recreativas en busca de un cierto entretenimiento o satisfacción personal, a ser considerado como “*un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica*” (Castellanos García, 2001), y como un instrumento más de empleo de recursos humanos. Su vinculación con la economía se ha intensificado, por un lado, *el deporte* ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo, etc. hasta hace poco tiempo desconocido. Por el otro, *la economía* ha dotado al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales. De esta manera, se accedió, de una situación caracterizada por una tradicional ausencia de *lo económico* en el ámbito deportivo, a otra donde las relaciones ideológicas y de acuerdo con los valores, de cooperación, transferencia o de regulación entre el deporte y la economía se fueran haciendo cada vez más estrechas (Heinemann, 1998).

### **1.1. Relación entre Economía y Deporte**

La relación entre la ciencia económica y el deporte se fundamenta en tres aspectos: la toma de decisiones económicas involucradas en el deporte, los arreglos institucionales donde se producen y coordinan estas decisiones, y el aspecto material del deporte, es decir los bienes y servicios que se producen y consumen, y los factores de la producción que se emplean (Heinemann, 1998). Los bienes deportivos equivalen a las canchas, estadios, gimnasios y a los artículos e indumentaria deportiva. Los servicios deportivos equivalen a las competiciones, tales como los espectáculos deportivos, y a los procesos de preparación, formación y enseñanza de la práctica deportiva (Arias, 2009).

De acuerdo con Heinemann (1998), la economía del deporte es una ciencia empírica y normativa, lo explica en la siguiente oración: “[...] Como ciencia empírica pretende registrar, ordenar y explicar la toma de decisiones y los comportamientos, las peculiaridades de los arreglos institucionales, los fundamentos materiales de la

dimensión económica del deporte y revelar las consecuencias no intencionadas. Por el contrario, como ciencia normativa desarrolla estrategias y técnicas sobre la mejor forma posible para alcanzar unos objetivos prefijados. En este sentido, es una técnica que concibe procedimientos para decisiones óptimas y la mejor estructuración posible de las condiciones generales de la toma de decisiones; es decir, de los arreglos institucionales” (Heinemann, 1998). A continuación, se explayarán estas dos ciencias.

Como *ciencia empírica*, la economía del deporte se centra en cinco áreas, según Heinemann (1998):

- I. Busca describir los tres aspectos que caracterizan a la dimensión económica del deporte. Por ejemplo, qué tipo de bienes y servicios se ofrece, cuánto dinero se gasta, cuál es su impacto sobre la renta nacional, cuántas personas emplea, y por qué objetivos se guían los clubes.
- II. Con el objeto de buscar alternativas y relativizar ideas, se centra en realizar comparaciones entre, por ejemplo, los diferentes arreglos institucionales de las ligas profesionales, o las formas en las que los clubes se financian.
- III. Estudia la evolución de los hechos económicos del deporte, tales como los cambios en las modalidades de comercialización, el crecimiento del mercado laboral, y la expansión de la producción de bienes y servicios.
- IV. A fin de establecer criterios para la toma de decisiones, busca explicaciones teóricas del estado actual del deporte, de su evolución y de cómo se va a desarrollar a futuro. Por ejemplo, busca identificar qué factores explican el incremento de la cantidad de aficionados.
- V. Estudia las externalidades del deporte, tales como su impacto sobre el medio ambiente.

Como *ciencia normativa*, y siguiendo a Heinemann (1998) la economía del deporte cubre cinco campos de acción:

- I. Busca mejorar la gestión deportiva, bajo la premisa de que mientras mejor se comprendan las relaciones económicas que rigen al deporte, mayores serán los beneficios que se genere a través del mismo.
- II. Procura crear y mantener la buena imagen de las instituciones deportivas, y proteger la confianza de los Grupos de Interés o partes interesadas (o en su

terminología en inglés *stakeholders*) a través de una gestión económica adecuada.

- III. Se concentra en estructurar la oferta deportiva de tal forma que permita atraer mayores recursos, debido a que los clientes son cada vez más exigentes y a que el deporte compite con una creciente oferta de actividades de entretenimiento.
- IV. Pretende transparentar la administración de las organizaciones deportivas, a fin de involucrar a sus miembros, y así poder ejecutar planes a largo plazo.
- V. Propone realizar recomendaciones económico-políticas, en base a por ejemplo el análisis de los posibles efectos de un evento deportivo de gran magnitud.

A su vez, hay dos miradas: desde el *punto de vista macroeconómico*, la economía del deporte estudia los impactos globales de las actividades deportivas generados por los actores individuales, sobre la renta nacional, el crecimiento, el empleo, la inflación y el comercio exterior. Mientras que, desde el *punto de vista microeconómico*, la economía del deporte se ocupa del análisis de la toma de decisiones de los actores individuales, envueltos en diversas formas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios deportivos. Los bienes que se ofertan y se demandan en el mercado deportivo, pueden ser de carácter activo o pasivo. Los bienes y servicios de carácter activo involucran una participación directa de los consumidores, como por ejemplo la de los socios de los clubes deportivos. Mientras que los bienes y servicios de carácter pasivo involucran una participación indirecta de los consumidores, como por ejemplo la de los aficionados que asisten a ver partidos del campeonato, es decir, el deporte-espectáculo con fines de entretenimiento (Roggiero Luzuriaga, 2012).

### **1.2. La economía del fútbol profesional**

Siguiendo a Dawson y Donward (2000), los deportes profesionales que se practican en equipo son un proceso económico porque emplean mano de obra, utilizan capital, generan un producto, y lo comercializan. Además, Goddard y Sloane (2004), añaden que la economía se interesa en estos deportes porque permiten medir la productividad de los empleados con mayor facilidad que en otras industrias y porque las ligas están involucradas en comportamientos, que en una industria convencional son

contrarias a la competencia, y plantean importantes cuestiones sobre política de mercados.

El campo académico de la economía de los deportes profesionales de equipo data de mediados de 1950 (Avgerinou, 2007). No obstante, Avgerinou sostiene que esta disciplina cada vez cobra mayor importancia debido al incremento de la oferta y demanda deportiva, por factores tales como el crecimiento de los ingresos de los clubes gracias a la televisión, el aumento de los salarios de los jugadores a raíz de su libre movilidad y los desafíos financieros de los equipos (Roggiero Luzuriaga, 2012).

*a) Principales contribuciones*

Los economistas de esta sección, coinciden en que los artículos escritos por Rottemberg (1956) y Neale (1964), sobre la estructura del mercado de los equipos profesionales en Estados Unidos, fueron determinantes para el desarrollo de esta rama de la economía (Avgerinou: 2007).

El artículo de Rottemberg (1956) es acreditado como el primer análisis académico sobre la economía de los deportes profesionales de equipo (Dobson y Goddard, 2000). El autor sostiene que existen tres razones por las que la competencia entre equipos profesionales difiere de la competencia entre empresas de otras industrias. Primero, porque el nivel de producción se lo mide por la cantidad de espectadores que asisten a un encuentro. Segundo, porque se necesita dos empresas (equipos) para producir un mismo producto (un partido). Tercero, porque uno de los principales determinantes de la demanda del deporte profesional-espectáculo es el balance competitivo del campeonato. Es decir, la incertidumbre sobre el resultado final de un partido influye significativamente sobre la disponibilidad al pago de los espectadores (Roggiero Luzuriaga, 2012).

Otro autor influyente fue Neale (1964), planteaba que a diferencia de otras industrias, una posición monopólica no es la ideal, ya que, si los equipos no tienen rivales, no podrían atraer aficionados y, por ende, no generarían ingresos. En este sentido Neale (1964) concuerda con Rottemberg (1956) en que para producir un partido sería necesaria la cooperación entre equipos. Por tanto, el autor concluye que la liga en su conjunto, equivale a lo que la teoría económica define como empresa. Es decir, la liga es la unidad básica que toma decisiones, y tiene como objetivo maximizar sus

ganancias. En consecuencia, Neale (1964) sostenía que, en el deporte profesional, la competencia empresarial no se producía entre equipos, sino entre ligas. A su vez, destaca una característica adicional del producto: los equipos producen un bien complejo, ya que no sólo genera la demanda y satisfacción de los aficionados que asisten a los estadios o que miran los partidos por televisión, también crean la demanda de los medios de comunicación que producen sus ingresos a través de las noticias que originan (Roggiero Luzuriaga, 2012).

Sloane (1971) fue el primero en realizar un análisis formal de la economía del fútbol profesional. El artículo del autor, a fin de proponer políticas para el manejo de la liga inglesa de fútbol, desarrollaría un marco teórico para definir el objetivo de los equipos profesionales y la estructura de la liga. Concluyendo que los equipos rentables son una excepción en el fútbol. La mayoría de equipos generan pérdidas, y solo se mantienen solventes gracias a ingresos de actividades no futbolísticas, tales como donaciones y auspicios (Sloane, 1971). Además señala que se debería distinguir la competencia deportiva de la competencia económica. El autor sostiene que, a nivel económico la competencia entre equipos estaría limitada porque los clubes dependen unos de otros para poder producir partidos atractivos, a nivel deportivo, mientras mayor competencia existe, más atractivos son los partidos (Roggiero Luzuriaga, 2012). Y finalmente, el principal objetivo de los clubes es maximizar la utilidad de todos los *stakeholders* del equipo (dirigentes, dueños, técnicos, jugadores, aficionados y empleados). Señala que el fútbol es una actividad de consumo, y que todos los *stakeholders*, incluso los jugadores y dirigentes que están inmersos en el proceso productivo, son consumidores que aumentan su bienestar mientras más partido gana su equipo (Roggiero Luzuriaga, 2012). Por lo tanto, el autor sostiene que el objetivo común de todos los *Grupos de Interés* es único y está claramente definido: ganar partidos. Los dirigentes invierten o incluso donan recursos al equipo por razones psicológicas que generan utilidad, tales como poder, prestigio, lealtad e identificación grupal, y no por expectativas de rentabilidad. Así mismo, los aficionados están dispuestos a subsidiar o donar recursos a sus equipos a cambio de éxitos deportivos. El autor menciona que los conflictos entre las partes interesadas surgen únicamente ante urgencias financieras.

Según Szymanski y Kuypers (1999), esta industria se estructura a través de una fuerza laboral (jugadores y entrenadores) que, a cambio de un salario, vende a los clientes (aficionados) un servicio (el entretenimiento que genera un partido), mediante el uso de tierra (canchas), edificios (estadios) y equipamiento (balones, zapatos, indumentaria), en competencia y cooperación con sus rivales. Los equipos de fútbol son las unidades básicas de producción, que generan un impacto económico a través de su oferta y demanda de bienes y servicios, y a través del efecto multiplicador que producen (Roggiero Luzuriaga, 2012).

Por último, Torgler y Schmidt (2005) sostienen que la economía del fútbol está en su infancia. Según los autores, la principal causa es la falta de disponibilidad de fuentes de información y transparencia. Lucio-Paredes (2006) añade que el fútbol es menos propenso a llevar estadísticas que en los deportes norteamericanos. Sus jugadas son más difíciles de medir porque no son discontinuas ni individuales. No obstante, y gracias al apoyo de la tecnología, el fútbol está tomando mayor relevancia en el estudio desde la economía.

#### ***b) Estructura del mercado y objetivo de los equipos***

En esta sección se pone énfasis sobre el objetivo de los equipos y se busca mecanismos para incrementar el balance competitivo de las ligas. Avgerinou (2007) sostenía que para el caso de los deportes estadounidenses (*baseball, basketball, hockey y american football*) asumían que los equipos buscan maximizar sus beneficios financieros, mientras que, para el caso de los equipos de fútbol europeos, basado en la proposición de Sloane (1971), aspirarían a optimizar la utilidad. Esta distinción es importante ya que, como bien señala Heinemann (1998), los objetivos de los equipos influyen en los arreglos institucionales de ligas profesionales.

En las ligas de los equipos con fines de lucro (ejemplo en EE.UU.), los clubes ceden mayor autonomía al rector de las ligas con el fin de evitar un círculo vicioso que afecte los beneficios de los equipos. Únicamente se puede contratar jugadores nuevos a través de un sistema de *draft*<sup>2</sup> (como en la NBA), para evitar que los equipos se disputen

---

<sup>2</sup> El *draft* es un sistema que permite a los equipos peor clasificados en la temporada, tener prioridad para elegir a los nuevos jugadores disponibles en la liga a inicios de la siguiente temporada. De acuerdo con

a los jugadores. Así mismo, se limita el número de equipos participantes a través de un sistema de franquicias con el fin de garantizar un monopolio regional a cada club. Además, se redistribuyen los ingresos para evitar que la concentración de recursos en manos de pocos equipos afecte el balance competitivo de las ligas.

Al contrario, en las ligas de los equipos sin fines de lucro (ejemplo en Europa), tales como las de los clubes de fútbol, la autonomía es mayor ya que el éxito deportivo está por sobre la cuenta de pérdidas y ganancias. A través del sistema de ascenso y descenso no se limita la entrada y salida de equipos, por lo tanto, no se garantiza monopolios regionales; suele haber más de un equipo por ciudad. Además, los equipos no se redistribuyen sus ingresos, ni tampoco se establecen tope salariales (Heinemann 1998).

Se presenta el siguiente cuadro como un resumen de lo planteado anteriormente, concretamente se muestran las diferencias estructurales entre las organizaciones de los deportes profesionales en Estados Unidos y Europa:

**Tabla N° 1: Diferencias de las organizaciones deportivas entre Estados Unidos y Europa.**

|   | <b>Estados Unidos</b>   | <b>Europa</b>                             |
|---|---|---|
| <b><i>Objetivo</i></b>                            | Maximización de beneficios financieros                              | Maximización de Utilidad(bienestar)       |
| <b><i>Herramientas</i></b>                        | Ligas cerradas, redistribución de ingresos, tope salariales, drafts | Ascenso y descenso, no medidas colectivas |
| <b><i>Ubicación Geográfica de los equipos</i></b> | Reubicación por motivos financieros                                 | Fuerte vínculo local                      |
| <b><i>Deporte Universitario</i></b>               | Rol clave   | Prácticamente Inexistente                 |
| <b><i>Sindicatos de Jugadores</i></b>             | Fuerte poder de negociación   | Débil                                     |

**Fuente:** Avgerinuo(2007).

---

Szymanski y Zimbalist (2005), este sistema elimina la competencia entre los clubes por los nuevos talentos, y por ende reduce los costos de los equipos.

### **1.3. Breve caracterización de las variables estructurales de un equipo de fútbol**

En el transcurso de este capítulo, se expondrán diferentes variables, fruto de una extensa búsqueda bibliográfica previa. Éstas se explicarán teniendo en cuenta su importancia en los resultados económicos, aunque exista trabajos como los de Barajas (2004); Barajas, Fernández-Jardón, y Crolley (2005); Szymanski y Smith (1997); Szymanski y Kuypers (1999); López Busto (2014), no hay evidencia de estudios (hasta el momento) que analicen de forma conjunta el impacto de estas variables en la gestión de un club de fútbol argentino.

Antes de empezar con las argumentaciones, sería primordial recalcar que los equipos profesionales presentan un repertorio de singularidades que los harían susceptibles de un tratamiento sobre su gestión muy distinto al de una empresa típica. La primera característica, cumplen con dos objetivos simultáneamente: éxito deportivo y éxito empresarial. Sobre estos dos fines han existido diversos posicionamientos en la literatura (como se comentó anteriormente). Mientras en Estados Unidos, se considera que los objetivos de los equipos profesionales es la *maximización del beneficio*, el comportamiento de los clubes europeos, dejó en claro que no todos alcanzarían ese objetivo (Avgerinou, 2007). En este sentido, Sloane (1971), advirtió que los propietarios de los clubes del viejo continente intentarían *maximizar su utilidad*. De esta manera, estarían basadas en el éxito deportivo, la asistencia media a los partidos, el balance competitivo del torneo, y en obtener un mínimo de beneficio aceptable para poder hacer frente a las obligaciones fiscales y financieras. Los clubes argentinos se asemejan a el carácter de que describe Sloane (1971) solo con la particularidad que serían entidades sociales, estas Asociaciones Civiles<sup>3</sup> establecen un misma meta comunitaria: en promover el bienestar y propulsar el desarrollo integral de sus asociados.

Esta figura societaria, está presente en casi la totalidad de los clubes de fútbol de primera división, contrario a la mayoría de los clubes europeos están configurados como Sociedad Anónima Deportiva (SAD) por imperativo legal. De esta forma, han adoptado una figura jurídica muy similar al de cualquier Sociedad Anónima de carácter mercantil, enmarcando su actividad en el ámbito del ocio destinado al espectáculo (López Busto,

---

<sup>3</sup> La Asociación Civil es una figura societaria que se caracteriza por no estar enmarcada como sociedad de fin de lucro.

2014). Sin embargo, pese a que cumplen con la función de ofrecer un espectáculo deportivo, muchos de ellos no han alcanzado su objetivo empresarial debido a un elevado gasto con respecto a sus ingresos, circunstancia que afectaría a casi todos los clubes (Boscá et al., 2008).

El siguiente elemento propio de los clubes sería la atracción que generaría en el público, es decir, la afición. La fidelidad que éstos guardan hacia sus clubes, es una base fundamental para la política de los mismos (Giulianotti, 1999; Henry & Lee, 2004). Esto generaría consumidores fijos, los cuales, además de asistir al estadio, son compradores del resto de productos que les ofrece el club (*merchandising, hospitality,..*)<sup>4</sup>.

Por último, como atributo distintivo, la circunstancia donde el sistema de competición existente en la Ligas Europeas y Latinoamericanas es de *carácter abierto*, es decir, permitiendo ascensos y descensos de categoría frente a otro tipo de competiciones de carácter cerrado, más propias de Estados Unidos (Hoehn & Szymanski, 1999). Este elemento diferenciador, implicaría que los dirigentes tomen decisiones muy de corto plazo pensando en la temporada que afrontan cuando deberían fijarse en un horizonte temporal mucho más largo (Barajas, 2004).

Una vez realizada la revisión bibliográfica se agruparán 6 variables estructurales para un mejor orden, coherencia y comprensión, estas serían: diseño organizativo, instalaciones, recursos humanos, aspectos económico-financieros, entorno socioeconómico y competiciones en las que participan.

---

<sup>4</sup> Véase sección de anexos (Anexo N°1).

**Tabla N° 2: Variables Estructurales de un Equipo de Futbol y sus Demás Categorías**

| <b>Principal Variable</b>                          | <b>Sub-Categorías</b>  |
|--|--|
| <i><b>Diseño Organizativo</b></i>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de socios</li> <li>- Participación de la sociedad en el capital de un club</li> <li>- Estructura organizativa</li> </ul>   |
| <i><b>Instalaciones</b></i>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de un estadio propio o acorde</li> <li>- Localización y valor económica del estadio</li> <li>- Capacidad del estadio</li> <li>- Oferta más exclusiva</li> <li>- Negocios paralelos</li> <li>- Plan de calidad y mantenimiento</li> </ul> |
| <i><b>Recursos Humanos</b></i>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenadores</li> <li>- Jugadores</li> </ul>  |
| <i><b>Aspectos Económicos-<br/>Financieros</b></i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes de Ingreso</li> <li>- Principales Egresos</li> <li>- Fuentes de Financiamiento</li> </ul>   |
| <i><b>Entorno Socio-<br/>Económico</b></i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización geográfica del club</li> <li>- Cantidad de espectadores y Promedio de ventas con respecto a la capacidad del estadio</li> <li>- Número de partidos televisados</li> </ul>  |
| <i><b>Competiciones</b></i>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de competiciones en las que participa</li> <li>- Numero de temporadas en la Primera División</li> <li>- Posición alcanzada en Primera División</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaboración propia en base a López Busto (2014).

Como muestra el grafico en la sección de Anexos (Anexo N°1), estas variables estaría relacionadas unas con otras y en ambos sentidos, es decir, el efecto de una medicaría a la otra variable y viceversa. Provocando de este modo, el circulo virtuoso del deporte.

A continuación se solo explicaran cada una de las variables principales<sup>5</sup> para un mayor entendimiento e importancia de cada una:

### ***Diseño Organizativo***

Estas variables organizativas vienen definidas por la política del club y, además, condicionarían la estructura organizativa y el tipo de propiedad de la entidad. Un diseño óptimo requeriría de la minimización de los costos de coordinación (López Busto, 2014).

### ***Instalaciones***

Considerar a las instalaciones, se introduciría algunas variables que podrían resultar interesantes desde el punto de vista de la propiedad, localización, rentabilidad y usos comerciales que se le daría al estadio de fútbol y que, por lo tanto, podría tener repercusión en sus resultados económicos.

### ***Recursos Humanos***

Las diferentes variables que rodean la gestión de los recursos humanos deportivos de un club son referidas, principalmente, a los entrenadores y a los jugadores. Son importantes ya que la generación de ingresos en el fútbol estaría fuertemente unida al espectáculo deportivo, inserto en un marco competitivo y siendo el capital humano el principal recurso de la organización (López Busto, 2014).

### ***Aspectos Económicos-Financieros***

El análisis financiero del sector sería una forma correcta de un orden en la proyección de los flujos de caja (Barajas, 2004). Además, los datos que podrían llegar a desprenderse serian consecuencia de la política de gestión llevada a cabo. Por ello, se incluye este bloque de categorías que han sido de uso frecuente en diversos estudios sobre gestión deportiva (López Busto, 2014).

---

<sup>5</sup> Las sub-categorías se desarrollaran en Anexo N°1.

### ***Entorno Socio-Económico***

El negocio del fútbol no sería entendible sin el entorno en que se rodea. Los clubes buscarían mantener motivados a sus aficionados y cautivar contratos televisivos (López Busto, 2014). La capacidad adquisitiva de una población, el tamaño de la misma, incluso otros factores, como el nivel cultural y la tradición, tendrían una repercusión en el grado de afición de un club (Barajas, 2004), y por tanto, en sus ingresos.

### ***Competiciones***

Toda actividad productiva requiere una valoración del resultado del producto ofrecido, en el caso del fútbol profesional es el espectáculo deportivo. Por ello, los resultados obtenidos en la competición se presentarían como un criterio eficaz a la hora de valorar este producto, es decir, los campeonatos son un elemento clave en la economía de los clubes de fútbol. Es aquí donde el deporte se convierte en un espectáculo que genera ingresos gracias a la afición, convirtiéndose las competiciones en un producto para ser vendido (López Busto, 2014).

## **CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

En la literatura, es habitual encontrar trabajos e informes que analizan la situación económica de los clubes de fútbol y este capítulo no sería la excepción, ya que se exhibirá un informe realizado entre la Facultad de Ciencias Económicas (UBA)<sup>6</sup> en conjunto con la Asociación del Fútbol Argentino (AFA).

Además, se diagnosticara la delicada situación financiera y económica que afectaría a la gran mayoría de los clubes que participan en el Torneo Argentino. A lo largo de este desarrollo se expondrán diferentes estudios y/o notas e informes y así poder comprender un poco el contexto por el cual se desenvuelven las entidades deportivas.

### **2.1. Estructura de ingreso de los clubes de Argentina**

En Argentina, los clubes de fútbol profesional disponen de cuatro fuentes principales de ingresos, de acuerdo al siguiente gráfico:

**Gráfico N°1: Estructura de Ingresos (2013)**



**Fuente:** A. Coremberg(2015)

1º) *Venta de entradas y cuotas sociales:* Representan la principal fuente de ingresos de los clubes. Por lo general, estos ingresos son variables conforme al desempeño deportivo del equipo, se trata de recursos en general pro cíclicos que crecen

<sup>6</sup> Autor principal: A. Coremberg (2015).

cuando el equipo presenta buen desempeño deportivo y disminuyen cuando el equipo no logra buenos resultados en el campeonato (Coremberg, J. Sanguinetti, M. Wierny; 2015).

2º) *Otros ingresos*: Los clubes cuentan, además, con otras entradas vinculadas al fútbol profesional y la vida social de los mismos. En la muestra aportaron un 29% de los ingresos totales, asociados fundamentalmente los de Primera División A, por la participación en campeonatos internacionales, giras internacionales e ingresos percibidos por derechos de formación. En relación con la vida social y la infraestructura de los clubes, se destacarían los ingresos por concesiones, alquileres, estacionamiento, festivales y eventos. En los clubes que brindan servicios de educación son importantes, además, las entradas por matrícula educativa y subsidios.

3º) *Derechos de televisación*: En 2013 los ingresos por derechos de televisación declarados por los clubes de la muestra representan aproximadamente un 19 % de los ingresos totales de los clubes. Son ingresos fijos (anuales) administrados directamente por la AFA, de acuerdo a los contratos firmados y aprobados por su consejo directivo. Estos ingresos son distribuidos en porcentajes acordados por el Comité Ejecutivo. Dichos porcentajes son renegociados anualmente, siendo los equipos de primera división con el mayor porcentaje en la redistribución, reduciéndose a medida que se baja de categoría.

4º) *Marketing y Sponsors*: La publicidad, el patrocinio, el merchandising e incluso la explotación de la marca, son fuentes de ingresos que cada vez atesoran mayor relevancia en el negocio del fútbol. Estos ingresos aportaron un 14% del total de ingresos de los clubes, incluyen los ingresos por el alquiler de espacios publicitarios en el estadio, en la indumentaria deportiva e incluso en la marca que fabrica dicha indumentaria. Aquí es donde existen mayores diferencias entre los equipos grandes, medianos y pequeños de Primera División e incluso Nacional B, ya que, cada club es dueño de sus propios espacios y puede vender o alquilar según la estrategia que opten e incluso, existirían diversos tipos de negocios según la creatividad e innovación de sus dirigentes respectivos.

5°) *Ingresos por la transferencia de jugadores*: Aportaron solo el 7% de los ingresos totales pero son muy delicado de analizar y se corresponde al núcleo de la industria del fútbol profesional. En particular si se hiciera un paralelismo entre el fútbol europeo y el sudamericano, la principal diferencia que se encontraría, sería el origen de sus futbolistas. En las principales ligas de fútbol de Europa existe un abanico inmenso de nacionalidades de futbolistas, mientras que, en el fútbol sudamericano, salvo excepciones, sólo juegan jugadores de los países de ese continente. Argentina junto a Brasil, son los países que más futbolistas han aportado a las principales ligas del viejo continente (A.Coremberg, 2015). Por lo tanto, pareciera ser muy bajo el aporte a la estructura de ingresos.

A modo de conclusión, la principal fuente de ingresos de los clubes proviene de la venta de entradas y el pago de la cuota social, representaría algo más del 30%. Contrariamente a lo que se piensa, los derechos de televisión, si bien representarían una parte significativa, en promedio, aportarían menos del 20% de los ingresos de los clubes de Primera A.

## **2.2. Comparación con otras ligas del mundo**

En todos los torneos del mundo, se negocian derechos de televisión, se acuerdan contratos de publicidad y sponsors deportivos, se venden tickets de entrada a los estadios y los simpatizantes pagan sus cuotas sociales. Sin embargo, las estructuras de estas recaudaciones no serían iguales todas las ligas.

En esta sección se analizarán y compararán, los ingresos de las federaciones de Europa, Brasil y Argentina con el propósito de identificar y evaluar estas diferencias.

Primero, el informe tendrá en cuenta estos elementos: derechos de TV, publicidad y patrocinio y, la venta de ticket de entrada y cuota social. Se excluirán (por razones metodológicas) los ingresos por ventas de jugadores, porque los montos no serían iguales en todas las ligas.

Segunda cuestión, el informe o los datos han sido elaborados por el informe “Football Money League” realizado por Deloitte (2014), en el cual, se expondrán la

situación económica de los clubes que conforman las 5 ligas europeas más importantes (Inglaterra, Alemania, Francia, Italia y España).

A continuación se expondrá en un cuadro las estructuras de ingresos de las ligas de Argentina, Brasil y del continente Europeo.

**Tabla N°3: Estructura de Ingresos de las 3 Ligas (en % de ingresos totales)**

| <i>INGRESOS</i>                | <i>Argentina</i> | <i>Brasil</i> | <i>Europa</i> |
|--------------------------------|------------------|---------------|---------------|
| <b>Entradas y Cuota Social</b> | 48               | 28            | 22            |
| <b>Derechos de TV</b>          | 30               | 47            | 36            |
| <b>Marketing y Sponsors</b>    | 22               | 25            | 42            |

**Fuente:** Elaboración propia en base a A.Coremberg (2015)

Como se advierte en la tabla, el 42% de los ingresos de las ligas europeas son aportes de publicidad y sponsoreo, el 36% derecho de televisión y sólo el 22% aporte de los socios y la venta de tickets los días de partido.

Sin embargo, cada una de las ligas europeas se encuentran algunas diferencias, fundamentalmente, la liga italiana, en la cual, los derechos de TV aportarían más del 50% del ingreso de los clubes, como es el caso del Inter, la Juventus, el Milan y la Roma (futbol italiano). Otro caso, aún más inequitativo, es el futbol español, donde el Real Madrid CF y el FC Barcelona colectarían, entre los dos, el 49 % de los beneficios por concepto los derechos de televisación<sup>7</sup>.

En el fútbol brasilero, los derechos de TV también aportarían una porción muy significativa. Para el consolidado de los clubes de fútbol de la Serie A, los derechos de TV representarían el 47% del total de ingresos, las entradas y las cuotas sociales figurarían el 28%, y la publicidad y los sponsors el 25% restante.

El resultado más destacado de este análisis, sería que en el futbol argentino el aporte de los socios y simpatizantes al financiamiento de los clubes es mucho mayor que en otras ligas. En el futbol local el aporte de los socios y venta de entradas representaría, en promedio, casi el 50% de los ingresos de los clubes. La contribución de los derechos de televisación sería más reducida de lo que se especula. En 2013 representaron el 30% de los recursos de los clubes, en cambio la liga de Brasil el 47% y

<sup>7</sup> <http://www.marca.com/2013/12/05/futbol/1386269872.html>.

Europa el 36% en promedio. El fútbol europeo se financia, mayormente, con ingreso por marketing y sponsors, en tanto que el fútbol brasileiro casi el 50% de sus rentas proviene de la televisación. Para finalizar, aún con el reducido presupuesto, los clubes argentinos son competitivos internacionalmente, no solo por la venta de jugadores de alto nivel y su participación en las grandes ligas europeas, sino por la participación y obtención de campeonatos internacionales.

### **2.3. La vulnerabilidad Económica-Financiera de los clubes**

Hasta el momento, se exhibió la generación y origen de ingresos de los clubes argentinos. Pero habría que realizar una alusión con respecto a la situación financiera y costos que padecen los clubes de distintas categorías e incluso de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA). A continuación por medios de datos, informes y notas periodísticas se informará sobre las deudas de los clubes y AFA con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y todos los costes de distintas categorías, es decir, el lado más “doloroso” del fútbol en Argentina.

#### ***Deudas Extremas***

Mediados de 2016, la AFIP denunció una monstruosa deuda de los clubes y la AFA, apelando a que el sistema es inviable y poco transparente. Entonces ¿cómo llegaron a esa conclusión? Primero habría que aclarar en el ámbito del fútbol argentino, se conduce a través de un régimen especial, llamado Desfinanciamiento de la Seguridad Social (decreto 1212/2003) y se aplicaría al personal (jugadores, técnicos, dirigentes, entre otros) de los clubes de todas las categorías (Primera A, Nacional B y Primera B) y también a la AFA. Este “impuesto” sustituiría a los aportes y contribuciones a la seguridad social (como aportes jubilatorios, entre otros). Y se diferencia de los otros sectores económicos, debido a que esta carga poseería una alícuota diferencial y, a la vez, privilegiada. Esto correspondería a los actores del sector del fútbol pagarían y financiarían la Seguridad Social a través de una alícuota del 7% sobre las transferencias de jugadores, transmisión televisiva y ventas de entradas, mientras que en el “régimen general” para los demás sectores, es decir, los empleados en relación de dependencia

deberían abonar un 31% sobre las remuneraciones imponibles y, por lo tanto, podría significar una discriminación hacia toda la sociedad.

Además, la AFIP agregaría datos que comprobarían el desfinanciamiento entre 2003 y 2015 ascendió a 962,7 millones de pesos, sumados 384 millones de pesos (ambos en términos nominales) solamente entre enero y agosto del año 2016 un total de más de 1,300 millones de pesos en aportes y contribuciones, esto sería, el desfinanciamiento total y, puntualizando a la AFA como el principal deudor con 190 millones de pesos.

Según un artículo de la “La Nación”, la AFA funcionaba como el Fondo Monetaria de los clubes argentinos, en el cual los últimos años, prestaba dinero en forma de adelantos televisivos, pago de embargos, canje de cheques y hasta sueldos atrasados de los futbolistas profesionales. Como la Asociación siempre entrego divisas sin intereses y nunca se preocupó por la devolución de los fondos, al final terminó desfinanciada.<sup>8</sup> Por todo lo ocurrido, el titular de la AFIP solicitaría modificaciones al sistema "de privilegio" que tendrían los clubes, a partir de la ampliación de la alícuota e incorporando otros rubros, con la finalidad de equilibrar el desfinanciamiento de la Seguridad Social, esto serían: abono de los socios, partidos de la selección nacional, publicidad y sponsors.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de los clubes con un elevado endeudamiento y sus principales contribuidores pertenecerían a la Primera División. En cambio, la situación de los clubes del ascenso, si bien no se ubicarían en el top, su situación se agudizaría debido a la mayor dependencia de la AFA y los derechos de la televisión, contrario a algunas entidades deportivas de la máxima categoría<sup>9</sup>.

El caso fuera de sitio y atípico es el de River Plate. Gracias a un aumento muy significativo en sus ingresos (producto de obtención de la Copa Libertadores del 2015 y ventas de jugadores por sumas exorbitantes de dinero) pudo liquidar el saldo de sus cuentas corriente con la AFA y sería considerado uno de los pocos clubes (30 de los 170 clubes) como un acreedor de la casa matriz del fútbol argentino<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1897042-cada-vez-mas-plata-y-cada-vez-mas-pobres-las-deudas-de-la-afa-club-por-club>

<sup>9</sup> Véase sección de anexos (Anexo N°2).

<sup>10</sup> Véase en sección Anexos (Anexo N°3).

En síntesis, el fútbol argentino estaría en una situación de crisis económica y financiera originada, principalmente por directivos de los clubes que de manera desmesurada e irrespetuosa gastaron más de lo debido y eso generaría deudas millonarias que, hasta el momento, tendría repercusiones, no solo en lo económico sino en lo de deportivo también.

### ***Impuestos y Costos***

Si en la máxima categoría y en la segunda división los costos son elevados y los ingresos, para la gran mayoría, son acotados; en los torneos Federales y Regionales estas dos variables se agravarían y/o los ingresos serían casi nulos y costos totalmente irrisorios. A continuación, se explicaría los distintos impuestos que la AFIP aplica y posteriormente se especificaría los costos que tendrían las instituciones de las categorías Federales y Regionales.

La información proporcionada por el fisco nacional (a fines de octubre de 2016) no hizo más que profundizar la crisis por la que atraviesa el deporte más popular de Argentina e incorporaría una pregunta latente: ¿cuáles serían los impuestos que afrontar los clubes?<sup>11</sup>.

#### ➤ *Impuesto a la Ganancias*

En primera instancia se encontrarían exentas, al igual que el impuesto a la Ganancia Mínima Presunta. Además gozarían de las alícuotas reducidas del 2,5% y 5%, para los créditos y débitos alcanzados por el gravamen, cuando los sujetos concurrentemente tengan exenta del IVA y de Ganancias.

Pero esto no significaría que estas entidades no tengan obligación tributaria. Por el contrario, deberán presentar:

- Las declaraciones juradas de Ganancias e IVA.
- El “Informe para fines fiscales”.
- La Memoria, Estados Contables e informe de auditoría del respectivo período fiscal en formato PDF.
- Régimen de información de las participaciones societarias.

---

<sup>11</sup> Fuente general: “Consejo Digital” (<http://www.consejo.org.ar/consejodigital/futbol.html>).

➤ *Impuesto al Valor Agregado*

En el caso del IVA, algunas estarían alcanzadas y otras permanecen exentas. Las entidades comprendidas en el inciso “m” del artículo 20 de la Ley de Ganancias estarían exentas del Impuesto al Valor Agregado (según lo fija el punto 6, del inciso “h” del artículo 7 de la Ley del IVA), siempre que los servicios prestados se relacionen en forma directa con los fines específicos de las citadas entidades. Por ende, las cuotas sociales, la publicidad y las donaciones recibidas estarían eximes.

➤ *Ley Boca Juniors*

A la hora de cumplir con las obligaciones tributarias, los especialistas recordaron que existía una norma (Ley 16.774) que exime de todos los impuestos y tasas al Club Atlético Boca Juniors y a aquellos clubes deportivos que efectúen obras de construcción, refacción o ampliación de estadios o instalaciones deportivas. Esto involucra la no aplicación del impuesto a los contratistas, locadores de obra, prestadores de servicios y proveedores de materiales en la medida que tengan por objeto las construcciones deportivas citadas.

➤ *Jugadores de futbol*

Por último, el tratamiento impositivo sobre las transferencias de los deportistas. Sucede que existiría un régimen de retención por las operaciones de transferencia de derechos económicos, en aquellas operaciones donde un club de fútbol se los adquiere a un inversor o a un jugador libre. El monto a retener se forma con el 90% del valor total de la operación y la alícuota que deberían aplicar es del 17,5%. La AFIP podría establecer un valor de referencia de la transferencia y/o cesión, en base a valores de mercado.

En síntesis, se podría apreciar que, a simple vista, habría un incremento en la carga impositiva hacia los clubes (aunque hay singularidades) y esto causaría un incremento en los costos.

#### **2.4. El Contexto Económico de las categorías de Ascenso del Fútbol Argentino**

Como se mencionó anteriormente, si en las dos máximas categorías del fútbol argentino la situación está pasando por momentos “tormentosos” en cuanto a lo económico, en los torneos Federales y Regionales<sup>12</sup> la situación es de índole “catastrófico”.

Versa una famosa frase que dice “soñar es gratis”, pero los torneos del Ascenso y los Federales tienen un presupuesto que reunir, entonces ¿Cuánto costaría soñar? A continuación, se concebirá un análisis los principales costos que tendría los equipos que participan en los torneos Federales A y B<sup>13</sup>.

El presupuesto por competir en este certamen varía de un club a club, pero se estimaría alrededor de \$70.0000 por partido o \$280.000<sup>14</sup> al mes para un equipo intermedio, si se suman los gastos de viajes, viáticos, premios, alojamiento, árbitros, programación, operativos policiales y otros ítems el importe final sería aún mayor. Las incongruencias de este certamen se le agrega que la mayoría de estos clubes poseen enormes deudas y, además, se le exigen pagar a la AFA (una entidad multimillonaria) casi 8400\$ pesos por “programar” o planificar cada partido, algo que parece totalmente irrisorio. Ante esta situación, muchos clubes optaron por perder la plaza (descienden al Torneo Federal C e incluso no participar de esta) en lugar de hipotecar el club y terminar descendiendo de todas formas. Importante aclarar que en estas posiciones no hay transferencias de jugadores exorbitantes ni derechos de televisación, con lo cual los ingresos son generados, exclusivamente, por recaudación y por el aporte de los socios y simpatizantes (ejemplo atreves de donaciones y/o rifas, peñas, entre otras). En suma, el premio deportivo rozaría lo absurdo: Apenas 3 ascensos para dividirse entre 129 equipos participantes con 36 descensos para Torneo Federal B y 269 equipos aspirantes con 38 descensos en el Torneo Federal C.

Finalizando esta sección, los Ingresos que percibiría el Consejo Federal serían muy significativos, con un total de 63 encuentros por fin de semana hasta la primera fase (octubre), el organismo del Federal facturaría, en cada fecha, un total de \$396.900

---

<sup>12</sup> Véase en sección Anexos (Anexo N°4).

<sup>13</sup> Véase en sección Anexos (Anexo N°5).

<sup>14</sup> Datos actualización por varios medios de comunicación y INDEC.

semanales o \$1.587.600 mensuales. Al término de las 22 fechas, el Consejo habrá absorbido, solo en la cuarta categoría (Torneo Federal B de 129 equipos), más de \$8.400.000, sin incluir la segunda instancia. En esta última etapa y al finalizar, el organismo madre del fútbol del interior habría recibido, aproximadamente, \$2.800.000 extra y sumado a la primera fase significaría la impresionante suma de \$11.200.000, de los cuales ningún club de la categoría percibe algo. No se incluyen los costos de oportunidad, como las “cuestiones burocráticas” que tiene los equipos a la hora de iniciar las gestiones para acceder a los respectivos torneos, este coste sería alto debido a que los clubes no tendrían personal exclusivo para realizar este tipo de transacciones, siendo los miembros de la propia comitiva los encargados de llevar a cabo (esto se agrava significativamente en los equipos Regionales).

Por último y respondiendo a la pregunta planteada ¿Cuánto costaría soñar? los resultados indicarían que sólo en lo administrativo, un club debería erogar de sus propias arcas un capital mínimo entre los \$ 21.000 y \$28.000 por partido. Lo que representaría por mes alrededor de \$42.000 y \$56.000 las dos veces que haría de local. En total, el anhelo de ascender se aproximaría a unos \$268.000 (sin tener en cuenta las distancias a recorrer) en las dos fases. La situación tiende a agravarse con ingresos por recaudación prácticamente insignificantes, lo cual eleva la dificultad de mantener un equilibrio tanto deportivo y económico.

### CAPÍTULO 3: LAS CONSECUENCIAS DEL DIAGNOSTICO

Dada la investigación y evaluación del contexto financiero de AFA y de los clubes, se exhibirá una sinopsis de las principales causas y consecuencias, producto de las acciones realizadas por las entidades mencionadas anteriormente.

**Tabla 4: Causas y Consecuencias del Financiamiento**

| CAUSAS  | CONSECUENCIAS  |
|---|--|
| El afán de los clubes por evitar descensos de categoría.  | Enormes gastos de los clubes en fichajes de los jugadores, pagando salarios astronómicos.                            |
| Grandes inversiones de los clubes en comprar jugadores, construir estadios y representación (hoteles, transporte, comidas, etc.). | Ilíquidez de los clubes, incumplimiento en el pago, préstamos bancarios para cumplir sus obligaciones financieras.   |
| La valorización de un número limitado de jugadores de fútbol.   | Se prescinde de jugadores que podrían ser nuevos talentos, concentrándose el mercado de fichajes en pocos jugadores. |
| La crisis económica afecta a las empresas, reduciéndose el patrocinio de los clubes de fútbol.                                    | Los clubes tienen que buscar nuevas fuentes de financiación.   |
| La crisis económica lleva a una reducción del empleo y, por lo tanto, de la población económicamente activa.                      | El número de aficionados que generalmente asiste a los estadios disminuirá, reduciéndose los ingresos de taquilla.   |

**Fuente:** Elaboración propia en base a Avila, Corral, Montemor Ferrerira y Schmidt Rio-Valle (edición 2012).

Considerando todas las particulares de la industria del fútbol, se afirma que los clubes poseen un sistema de financiación y gestión poco común. Los directivos, deberían gestionar desde un punto de vista financiero y al mismo tiempo, buscar el éxito deportivo (Avila, Corral, Montemor Ferrerira y Schmidt Rio-Valle; 2012). Es decir, no sería suficiente una cuenta de balances optimo y gestión sostenible, además, se les

exigirían administrar la pasión de sus aficionados y obtener buenos resultados deportivos. Asimismo de los fans tendría que mantener a sus inversores (socios) y patrocinadores, al mismo tiempo, expandirlo.

En Dobson (2001), afirma que el fútbol englobaría dos aspectos: como deporte de espectadores y otro un espectáculo televisivo, que crearía y desarrollaría nuevas fuentes de financiación. Por otro lado, Internet modificó definitivamente la industria del fútbol, eliminando cualquier límite o frontera temporal o espacial.

El marketing, también alcanza una nueva posición en este negocio. Con este tipo de desarrollo, el patrocinio ya no se limitaría a ser un canal de exposición de una marca, pasando a ser un mecanismo de cooperación entre el patrocinador y el patrocinado (Avila, Corral, Montemor Ferrerira y Schmidt Rio-Valle; 2012). Es decir, en la actualidad los socios, inversores y patrocinadores no se conforman con exponer su marca, pretenden identificación con el equipo y sus valores o principios. Entonces, gracias a la globalización y la gran cantidad de productos y servicios ofrecidos, un club podría atraer inversores de distintas áreas y utilizar diversos medios para promover su imagen. Por lo tanto, implicaría no atender exclusivamente de resultados deportivos, incluyendo la imagen y/o marca del equipo, respetando los valores tanto dentro de la cancha y fuera de la misma.

No obstante, esta realidad contrastaría con una situación financiera muy precaria. Los niveles de endeudamiento y apalancamiento financiero serían elevados lo que evidenciaría, a pesar de los buenos ingresos obtenidos, que las inversiones superarían la capacidad interna para generar recursos propios, de manera que se dificulta poder operar y sustentarse a largo plazo. Lo cual, requeriría un endeudamiento para sostener un flujo importante de gastos, correspondidos con traspasos de jugadores, elevados sueldos y premios de los equipos, todo por el objetivo de alcanzar éxitos deportivos descuidando el lado administrativo; este sendero, es considerado (por los especialistas) fuera de toda lógica financiera de cualquier empresa (Castaño, Mesa Callejas y Osorio ; 2016).

En síntesis, las necesidades de los clubes se relacionarían con aspectos económicos y financieros, que podrían adjudicarse (en parte) a razones macroeconómicas. A pesar de todo, el rol del club todavía podría ser sustentable si se amoldaría a los nuevos tiempos, en cuanto a servicios que podrían brindar y, si además,

se incluiría herramientas de gestión y administración que permitan planificar, tanto, al corto, mediano y largo plazo (Culi, 2010).

### **3.1. ¿Por qué el desequilibrio financiero? ¿Tienen sentido convertir los equipos de futbol en S.A.?**

El circuito de racionamiento de los clubes es procurar maximizar los resultados deportivos, para ello invertirían importantes sumas de dinero en jugadores de buena calidad y, por ende, serían costosos. Lo anterior, generaría un círculo financiero perverso donde las entidades deportivas desbordarían sus presupuestos, además, se le agregaría que (en la mayoría de los casos) los egresos no serían acorde con los ingresos alcanzados. De este modo, se desprendería que el fútbol no se estaría gestionando con lógica financiera empresarial, en otras palabras, no se efectuaría un control de recursos y búsqueda de máximo rendimiento de la inversión realizada, todo lo contrario, se gestiona bajo la pasión con criterios de irracionalidad y emotividad (Castaño, Mesa Callejas y Osorio ; 2016).

Esta incoherencia en la gestión del fútbol generaría costos ocultos asociados como:

- Elevado endeudamiento
- Enormes pérdidas financieras
- Incumplimiento de los pagos a los jugadores
- Pérdida de imagen

Bajo este escenario ¿Tendría sentido convertir los equipos de futbol en Sociedades Anónimas? A la hora de responder, se pondrá como referencia al caso español, en el cual, los clubes de fútbol que son Sociedad Anónima Deportiva (SAD)<sup>15</sup> pueden emitir acciones como medio para financiarse. Cualquier aficionado o inversor, podrá adquirir un determinado número de acciones. Con este método, los clubes obtendrían recursos financieros sin exigibilidad, aumentando los fondos propios y reduciendo el riesgo económico contribuyendo, de esta manera, nuevas fuentes de financiación (López Busto, 2014).

---

<sup>15</sup> Véase en sección Anexos (Anexo N°6).

El número de accionistas, podría considerarse un indicador de buenas prácticas al menos deportivas y empresariales, ya que aquellos clubes que se caractericen por una gestión eficiente, les resultaría más sencillo captar a un mayor número de aficionados dispuestos a desembolsar capital, puesto que éstos preverían que con ello aumentaría los éxitos deportivos y por tanto su satisfacción (Sánchez, 2006).

Sin embargo, no cualquiera realizaría una inversión económica sin asegurarse grandiosos resultados deportivos. Por consiguiente, aquellos clubes que logren una gran campaña deportiva conseguirán un mayor número de aficionados, de empresas publicitarias, generando aumentos en los ingresos del club (por cuotas y entradas de socios, y publicidad respectivamente) e incluso de instituciones públicas dispuestos a desembolsar capital para la compra de sus acciones, ya que una percepción más favorable hacia estas sociedades lograría mantener a los actuales accionistas e incluso facilitará la incorporación de otros nuevos (Barajas y Rodríguez, 2010).

En el fútbol argentino, el proceso de cambio de clubes deportivos, bajo la denominación Asociación Civil, hacia Sociedades Anónimas plantearían nuevos rumbos, pero con muchas inquietudes e incertidumbres. Algunas dudas serían:

- ✓ ¿Un pasó a la mercantilización del fútbol?
- ✓ ¿Los problemas financieros podrían llegar a continuar sino se aplica una correcta gestión?
- ✓ ¿Coexistencia en la transparencia y en el control social e institucional de este deporte?
- ✓ ¿Se observarían comportamientos irresponsables y negligentes de los directivos en la gestión de los clubes?

Finalmente, ante la actual estructura e incentivos de los torneos del fútbol argentino, podría no tener sentido convertir a los equipos en Sociedades Anónimas. Puesto que y por definición, las Sociedades Anónimas tienen finalidad de lucro, y actualmente los clubes son Asociaciones Civiles. Para mejorar la institucionalidad, podría haber otras opciones o alternativas como por ejemplo, adoptar prácticas de buen gobierno cooperativo: Así, mediante el intento de reglas de juego claras, los socios podrían fomentar la transparencia y una gestión profesional en sus equipos. Además, para evitar la conducción irresponsable de directivos a cargo se podría implementar controles financieros, similares a los que pretende adoptar la Unión de Asociaciones de

Fútbol Europeas (UEFA), a través de las reglas del *Financial Fair Play* (Roggiero Luzuriaga, Luis Carlos; 2012).

### **3.2. La sostenibilidad de los clubes**

El fútbol es una industria con amplio caudal de capital y divisas de distintos países, por lo tanto, exigiría una gestión profesional. Adicionalmente, sería imperioso entender la gestión deportiva y financiera de un club, no se limita a los éxitos deportivos y debería ser el resultado de una planificación estratégica ejecutada por especialistas que entiendan los factores que influirían el “mundo” del fútbol.

Por otro lado, los clubes no podrían ignorar su propia realidad y corresponderían ejecutar su organización, planificación y estrategia de gestión en el marco de sus posibilidades. Es decir, los objetivos y logística de un club pequeño estarían basados en su situación y no pretender imitar sistemas de clubes con realidades económicas y financieras totalmente ajenas a las suyas propias (Ávila Tinoco, Corral Collantes, Montemor Ferreira y Schmidt Rio-Valle, 2012).

El análisis contextual del fútbol argentino, confirmaría la escasez de modelos de gestión sostenibles. Los clubes de distintas categorías y la AFA, con sus elevadas deudas con la AFIP y la mora en el pago de salarios, sería un ejemplo ilustrativo de las consecuencias de una gestión a corto plazo sin vocación de sostenibilidad o largo plazo.

En resumen, una planificación meticulosa, supervisión cuidadosa y orientación a los intereses del club y de los aficionados, más allá de los beneficios financieros, podría tener un impacto positivo en el rendimiento económico del club a largo plazo (Martin, 2011).

### 3.3. La necesidad de mejorar la gestión

De acuerdo con Arrigoni (en Lucio-Paredes, 2006), los clubes sudamericanos presentan fallas a la hora de gestionar: financiación para paliar urgencias, elevadas deudas, administración con escasez profesional, falta de infraestructura adecuada, desaprovechamiento de la imagen y mercadeo, y una excesiva dependencia de algunas fuentes de ingresos. Kuper y Szymanski (2009) añaden que los equipos desaciertan al momento de contratar a jugadores y directores técnicos, que emplean personal incompetente y que les falta innovación. Por ende, los clubes argentinos deberían adoptar un modelo de gestión que aborde los problemas enunciados, ya que podría peligrar su supervivencia.

Un principio fundamental, para la mejora de la gestión, sería *definir los objetivos*, ya que estos deberían dictar los lineamientos a la hora de la toma de decisiones (Szymanski y Kuypers, 1999). Históricamente, el principal propósito de los equipos fue obtener logros deportivos (Sloane 1971). No obstante, como bien señala Carrión (2006), desde que el fútbol se convirtió en una industria de entretenimiento que genera abundantes recursos económicos, introduce el debate sobre si los clubes deberían convertirse o no en sociedades anónimas con fines de lucro o, en ese caso, si se tendrían que ser administrados como una empresa. En Argentina no hay una definición clara sobre cuál debería ser el objetivo de los equipos y, lamentablemente, la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) no escapa a esta idea.

La evidencia empírica de las principales ligas europeas (Szymanski y Kuypers, 1999; Barajas, Fernández-Jardón, Crolley, 2005; Kuper y Szymanski, 2009) muestra que incluso los mejores equipos, rara vez generan beneficios. La naturaleza competitiva de la estructura de las ligas de fútbol impide que los equipos sean rentables (Szymanski y Zimbalist, 2005). Siempre habrá clubes rivales dispuestos a gastar lo que sea necesario con tal de ganar (Kuper y Szymanski, 2009). Por esto, como bien señala Kuper y Szymanski (2009), los equipos deben renunciar a la fantasía de generar utilidades, y más bien comprender que son organizaciones con finalidad social.

## **CAPÍTULO 4: RECOMENDACIÓN**

El fútbol es un negocio multimillonario, pero a pesar del éxito de ingresos por venta de derechos televisivos, pagos de patrocinadores, venta de entradas y premios pecuniarios por participación en competiciones nacionales e internacionales, los balances de clubes argentinos siguen proyectando resultados negativos. Entonces ¿Cuáles serían las alternativas para mejorar?

La crisis económica y financiera descrita en capítulos anteriores, haría replantear los paradigmas actuales de gestión, no solo los clubes, también de la entidad madre del fútbol argentino (AFA). Además, las dificultades económicas por las que desfilan estas dos últimas, no serían debido a una falta de generación de ingresos. Con frecuencia, serían la escasez de prioridades establecidas y pobre gestión, las causantes de la multiplicación de deudas (Avila Tinoco, Corral Collates, Montemor Ferreira y Schmidt; 2012).

El presente capítulo, se ambicionará brindar algunas alternativas, sin ser respuestas absolutas. Se expondrán las bases del debate que requerirá un análisis más profundo. Asimismo, se anhela inspirar a investigadores y gestores a seguir evaluando modelos que permitieran mantener el esplendor del deporte más popular del mundo.

### **4.1. Estrategias para mejorar algunas de las Variables Estructurales del Club**

Como consecuencia de lo descrito anteriormente, la mayoría de los errores en la gestión deportiva provienen de no valorar objetivamente las necesidades que se deberían cubrir y sin una visión de largo plazo. En el caso de los clubes de fútbol, la situación se agravaría por el hecho de obtener resultados deportivos.

Una estrategia requiere objetivos, y para fijarlos sería importante definir la misión de las organizaciones (Szymanski y Kuypers, 1999). Los resultados del presente estudio, demostrarían que la liga argentina estaría diseñada para fomentar la competencia deportiva y no para que los equipos generen beneficios, organización similar al de las ligas europeas. Por lo tanto, se expondrán estrategias para

mejorar/optimizar algunas de las principales variables estructurales comentadas en el capítulo 2.

La primera variable a mencionar es el *Diseño Organizativo*, sería importante considerar a los clubes de fútbol como una empresa de servicios que ofrecerían, como actividad principal un espectáculo deportivo. Es en este ámbito, donde la contribución del departamento de operaciones a las organizaciones cobraría especial importancia (Arias, 2001). A continuación, se mostrarían, según los autores López Bustos y Arias, distintas estrategias de un departamento de operaciones en un club de fútbol:

➤ *Estrategias Básicas:*

Disminución de los costes de prestación del servicio, control de los mismos y optimización y, a la vez, mejora continua de prestación del servicio. En este ámbito, se incluiría todo aquello relacionado con los costes del personal al servicio del club, permitiendo reducirlos (de ser posible). También la búsqueda de una fidelización de aficionados (clientes) a través de una imagen y valor de marca del club.

Dirigir los esfuerzos hacia la prestación de unos servicios comerciales y de entretenimiento a sus socios, abonados y aficionados. Para ello, se segmentaría el mercado y clasificaría a los aficionados según el valor que aportan al club, con el fin de diseñar un sistema de prestación de los servicios adecuado a las necesidades actuales de los aficionados (política de precios), consiguiendo captar una amplia cuota de mercado.

➤ *Estrategias de Crecimiento:*

Ampliación y mejora de las infraestructuras para dar cobertura y mayor atractivo a una incipiente demanda de aficionados.

Diversificación del servicio que prestarían (centros comerciales, restaurantes, cafeterías, hospitality, agencias de viajes, aparcamientos, entre otros).

➤ *Estrategias de Expansión:*

Extensión de los productos y servicios a otras áreas geográficas (merchandising, partidos de exhibición, creación de escuelas filiales en otras áreas geográficas).

Desarrollo de las tecnologías de la información para comercializar los productos del club a nivel mundial (venta de material deportivo con el emblema del club, carnet de socio,...).

La segunda variable importante son las *Instalaciones*, resaltaría como vital importancia el aforo<sup>16</sup> del estadio, justificándose por su impacto sobre la asistencia, que estará determinada por la demanda de la afición y el precio de entradas, a su vez, condicionado (en casos de asistencia máxima) por el número de localidades en el estadio. Por lo tanto, sería en estos casos cuando el impacto sobre los beneficios depende de la capacidad que posea el estadio (Blanco & Forcadell, 2006). Potencialmente, aquellos clubes que posean buenos resultados deportivos de forma continua, se considerarían más atractivos, facilitando una ampliación de los aforos. De esta manera, podrían satisfacer a simpatizantes cada vez mayor pero siempre teniendo presente el número de localidades que realmente les generaría rentabilidad. Con esta “receta”, un club en la búsqueda de optimizar los ingresos, ante una incipiente demanda, desarrollaría estrategias de ampliaciones o nuevas construcciones de sus estadios, un claro ejemplo sería el caso de Boca Juniors o River Plate, ambos anhelarían remodelar, hasta incluso, construir un nuevo con el afán de obtener una mayor capacidad o aforo.

Tercera variable *Recursos Humanos*, incluirían 3 cuestiones a considerar: Número de jugadores del plantel profesional, jugadores procedentes de las inferiores, número de jugadores de proveniente de otros clubes.

En cuanto a la primera cuestión. De esta forma, y teniendo en cuenta que los sueldos de los jugadores representarían la partida más elevada de los egresos en el balance, la amplitud de la plantilla se presentaría como una variable de gestión de los recursos humanos muy relacionada con la racionalización del gasto en personal durante la temporada.

En tanto los jugadores procedentes de la cantera, éstos representarían un activo relevante para cualquier club de fútbol, pudiendo convertirse en una considerable fuente de ingresos extraordinarios. La promoción de este ítem, haría revalorizar los derechos federativos y aumentarían los precios de traspaso en el caso de ser vendidos, generando

---

<sup>16</sup> Cantidad de individuos que pueden ingresar a un establecimiento utilizado para el desarrollo de un evento público.

un importante incremento en los beneficios (Picazo, M.A., García, M.A. y González, F., 2010).

Y desde la perspectiva de número de jugadores de proveniente de otros clubes, muchos autores considerarían que, además de elevar el nivel de calidad de la plantilla, tendrían una caracterización particular: originan expectativas o ilusión<sup>17</sup> hacia los aficionados (Barajas et al., 2010). Por lo tanto, acertar con la política de incorporaciones sería clave para generar ilusión y poner en funcionamiento el “círculo virtuoso del deporte”, es decir, un mayor número de aficionados se interese, se identifique y consuma los productos de su club.

#### 4.2. Estrategias Alternativas

De acuerdo con Szymanski y Kuypers (1999), existirían equipos que poseerían *ventajas competitivas*, permitiéndoles obtener un mejor desempeño, podría deberse a sus gastos en sueldos o por mayores ingresos que los previstos. Este tipo de privilegios sería producto de capacidades distintivas y duraderas.

Según los autores, existirían dos capacidades distintivas, sostenibles en el tiempo que daría lugar a ventajas competitivas: la reputación y la arquitectura institucional.

- Por *reputación* se referirían a la capacidad de un club de conservar y conquistar aficionados, gracias a su buen nombre o su historia, es decir, la reputación se construye a lo largo del tiempo, y permitiría generar mayores ingresos que los previstos en su desempeño deportivo.
- Por *arquitectura institucional*, describen que, los equipos con mejor arquitectura poseerían una estructura organizacional, tal que conduciría a optimizar el potencial de los jugadores y, por ende, a obtener mejores resultados deportivos. De acuerdo con los autores, esta ventaja se debe a que los intereses institucionales estarían por sobre los intereses personales y, a la vez, respetando la filosofía y valores de la institución

Otros autores contemporáneos, como serían Castaño, Mesa Callejas y Osorio (2016), reflexionan la sostenibilidad de los clubes en distintas ligas de fútbol, serían

---

<sup>17</sup> Véase en sección Anexos (Anexo N°7).

necesarios recurrir a diversas estrategias desde el punto de vista económico, financiero y de gestión para salvaguardar su existencia. Las alternativas serían:

- *Procesos adecuados de planeación financiera, conservando el equilibrio financiero:* Los clubes de fútbol deberían financiarse como cualquier otro negocio. Es decir, teniendo en cuenta la capacidad de generar flujos internos de caja, y con esos fondos, deberían financiar todas sus obligaciones, incluyendo los pagos de la nómina. Esos flujos corresponderían a sus operaciones ordinarias: venta de abonos, entradas, contratos de publicidad, patrocinio, derechos de televisión, *merchandising* y otros negocios paralelos que pudieran explotar, utilizando sus instalaciones y su imagen de marca.
- *Proyectos deportivos y sociales, asociados con el valor de los clubes:* Para calcular el valor económico de una institución deportiva, se deberían incluir variables como: Población, asistencia a los estadios, calidad de la plantilla, resultados deportivos, ingresos, inversiones realizadas.  
Sobre esta base se elaborarían los presupuestos, dándole sostenibilidad a los proyectos deportivos y sociales.
- *Dosis de racionalidad a la pasión y emotividad de los dirigentes:* En el fútbol, pasión y emotividad avanzan en conjunto con la gestión, sin embargo, si los proyectos deportivos y sociales sean sostenibles en el tiempo y que incluyan soñar con triunfos y/o ascensos, se requerirían instituciones sanas desde el punto de vista financiero, con una sólida transparencia, gerenciamiento y gobernabilidad. Para esto, requiere profesionalizar o, al menos, asesoramiento en la gestión económica y financiera de los clubes de fútbol.

En Szymanski y Kuypers (1999) sostienen que la forma en que se los *explotaría comercialmente* el fútbol. En consecuencia, idear y adoptar nuevas formas de comercialización, podría convertirse en una ventaja competitiva, permitiendo a los equipos formar mayores ingresos, de esta manera, mejoraría el desempeño deportivo (Roggiero Luzuriaga, Luis Carlos; 2012).

En cuanto a la **Gestión de Activos**, el principal activo de los clubes sería su estadio. Pérez (2008), pero sin valor de mercado, ya que serían subexplotados, es decir, no se optimizaría su uso. Además existiría casos que modernizar estadios, no solo aumentaría la asistencia sino que diversificaría las fuentes de ingreso (Roggiero

Luzuriaga, Luis Carlos; 2012). Siguiendo esta idea, el enfoque que debería ser de una orientación comercial, esto sería, la capacidad de albergar diferentes tipos de eventos deportivos y no deportivos (ejemplo, conciertos), a su vez, se podría tener en cuenta servicios similares a los que se encuentran en los centros de entretenimiento: museos, restaurantes, hoteles, salas de cine, oficinas, gimnasios y locales comerciales (ejemplo algunos clubes Mexicanos).

Por otra parte, consolidar un modelo de *Gestión de Talentos* para la exportación de jóvenes, permitiría dar un “apoyo” a las fuentes de ingresos tradicionales. En consecuencia, la transferencia de jugadores sería una estrategia importante para los equipos denominados medianos, chicos e incluso regionales o de ciudades pequeñas.

Según el autor Roggiero Luzuriaga (2012), las herramientas que utilizan los equipos con modelos de exportación exitosos, destacarían seis ítems:

- i. Contar con una excelente red de cazatalentos, a fin de identificarlos a precios accesibles.
- ii. Crean academias de fútbol dentro y fuera de su área geográfica, con la intención de formar jugadores bajo una misma filosofía de juego, y para que el margen de ventas se incremente.
- iii. Establecen acuerdos con equipos filiales con el objetivo de que los futbolistas que no tienen oportunidad en el primer equipo acumulen minutos de juego.
- iv. Evitar que las decisiones sobre nuevas contrataciones recaigan sobre una sola persona. Lo recomendable, sería tomar decisiones en grupo, incluyendo el criterio del director técnico.
- v. Comparten el porcentaje del pase y derechos de los jugadores con agencias o fondos de inversión, a fin de reducir el riesgo y las necesidades de capital.
- vi. Establecer cláusulas en los contratos de venta que les permite incrementar sus ingresos en función del desempeño futuro del futbolista.

La principal conclusión que se desembolsaría, sería que los clubes eviten la venta de sus jugadores desequilibre la estructura del equipo. El modelo también sería aplicable para equipos con mayor capacidad de generar ingreso. A su vez, la participación en copas internacionales y nacionales, podrían constituir una ventaja adicional ya que los jugadores obtienen una mayor exposición.

Otra alternativa a implementar, sería crear una *marca*: Los clubes argentinos deberían instruirse a desarrollar y explotar su imagen, como sería el caso del fútbol ingleses. El objetivo sería definir la identidad de un equipo como una marca distinguida y así, posicionarla en el mercado y desarrollar acciones de marketing.

Una posibilidad interesante para la contribución del éxito económico, sería la utilización del estadio como centro de *eventos*. De igual forma, la creación de una *oferta gastronómica*, como son los casos de clubes mexicanos en el que contarían con varios restaurantes, tanto dentro como fuera de la instalación de esta forma producen exorbitantes beneficios.

#### **4.3. El Modelo de la Premier League**

La realidad o el entorno que atraviesa el fútbol argentino es de magnitud negativa, tanto económica como financieramente. Pero no evitaría el hecho que otras ligas hayan pasado por esa situación y, a pesar de todo, lograron sobrepasar y mantener cierta estabilidad a largo plazo, estos serían el caso de la liga de Inglaterra. ¿Cómo fue posible? A continuación se examinarán las principales ideas, a favor de destilar las fórmulas que aplicaron dichas asociaciones.

A diferencia de España o Italia, el fútbol inglés ha sabido renovarse a tiempo e incluso ser pioneros, modernizando sus estadios y ampliando la paleta de servicios ofrecidos a aficionados y terceros. Las tribunas VIP, los asientos business, una oferta gastronómica interesante y la utilización de las instalaciones para actividades ajenas al fútbol, habrían aportado ingresos adicionales, contribuyendo a la actual solidez económica de los clubes ingleses (García del Barrio, P., Szymanski, S., 2009).

El poderío económico del fútbol inglés sería producto del amplio mercado televisivo mundial. A diferencia de otras ligas europeas y mundiales, la Premier League es un verdadero producto global, llegando a casi un cuarto de la población mundial (Ávila Tinoco, Corral Collantes, Montemor Ferreira y Schmidt Rio-Valle, 2012). Los clubes ingleses se beneficiarían de contratos negociados por la Premier, que generaría más ingresos que cualquier otro torneo de Europa y caracterizándose, principalmente, por ser centralizado, haciendo justicia a la naturaleza colectiva de la liga, y acompañado de un mecanismo de distribución poco común.

El reparto de los ingresos se produce de la siguiente manera: el 50% se dividiría equitativamente entre los veinte clubes participantes, un 25% se repartiría en función del número de apariciones en televisión y el 25% restante, según el puesto ocupado en la clasificación. Además, los ingresos de venta de derechos, en el mercado internacional, se distribuirían equitativamente entre todos los clubes (Deloitte, 2011). Ese reparto ecuánime, tendría impacto positivo en los balances de los clubes y mantiene un balance competitivo entre ellos.

De igual modo, la expansión del fútbol a nivel global, esto es, “venderse” por atractivo y demás características peculiares del fútbol argentino, hacia otros continentes, es decir, expandir el mercado de consumo. Pero para ostentar ese nivel se exigiría una profesionalización y especialización de todos los involucrados en la administración de este deporte, garantizando una gestión responsable y sostenible

Como conclusión de este capítulo, las recomendaciones que se esbozaron, fueron para ofrecer una forma de implementación y supervisión de políticas deportivas, seleccionadas a partir de una estrategia consensuada y definida previamente por todos los responsables del club. También, deberían incluir la capacitación de los recursos humanos relacionados a tareas de administración, organización, planificación, fiscalización y evaluación de actividades. Finalmente, la adaptación de un nuevo modelo de negocio, estaría vinculada a la existencia, permanente, de crisis de generación de ingresos, es decir, la administración de los clubes debería perseguir el equilibrio entre los logros deportivos, el equilibrio financiero y la rentabilidad económica.

## **CONCLUSIONES**

Desde este trabajo se cree que tal como se analizó en los capítulos precedentes, existe un fuerte vínculo entre el desempeño económico y financiero con el desempeño deportivo. A su vez, se demostró que, al igual que en las principales ligas europeas, ganar partidos genera ingresos pero estos triunfos demandaran recursos. Por lo tanto, si los equipos argentinos aspiran a mejorar su desempeño deportivo y económico, sería necesario renunciar a obtener utilidades. Para ello, sería necesario implementar prácticas empresariales orientadas a maximizar ingresos, controlar costos/egresos y evitar errores que comprometan la solvencia económica y financiera. De esta manera, los equipos podrían ingresar al círculo virtuoso del éxito deportivo.

Contrario a la creencia común de que los equipos exitosos generan beneficios, se expuso que la mayoría de equipos argentinos de primera división generan pérdidas y elevados endeudamiento. Es así que, se consideró el trabajo pionero en Argentina e incluso a nivel internacional de A.Coremberg (2015), debido a que aporta y destierra algunos mitos sobre la generación de ingresos de los clubes del futbol argentino, estos serían: los derechos de televisación y las ventas de jugadores no son la principales fuentes de recaudación y se concluye que los socios y simpatizantes son el pilar fundamental de la economía del fútbol profesional. Por lo que, ante la escasez de administración profesional provoca que las Instituciones vivan permanentemente con déficit financiero, problemas económicos y, con carencia de planificación y control presupuestario

Llegando a la línea de fondo de la cancha, ha quedado demostrado que el futbol argentino es un negocio que genera millones de pesos pero en el que los clubes no gritan, en esta ocasión, todos los goles. Por lo tanto, sería indispensable realizar un corte a las tendencias actuales en la financiación y gestión de los clubes de fútbol. Por ese motivo, los directivos y gestores deberían asumir su responsabilidad y explorar nuevas alternativas que vayan más allá de los beneficios económicos y sean capaces de generar un valor agregado.

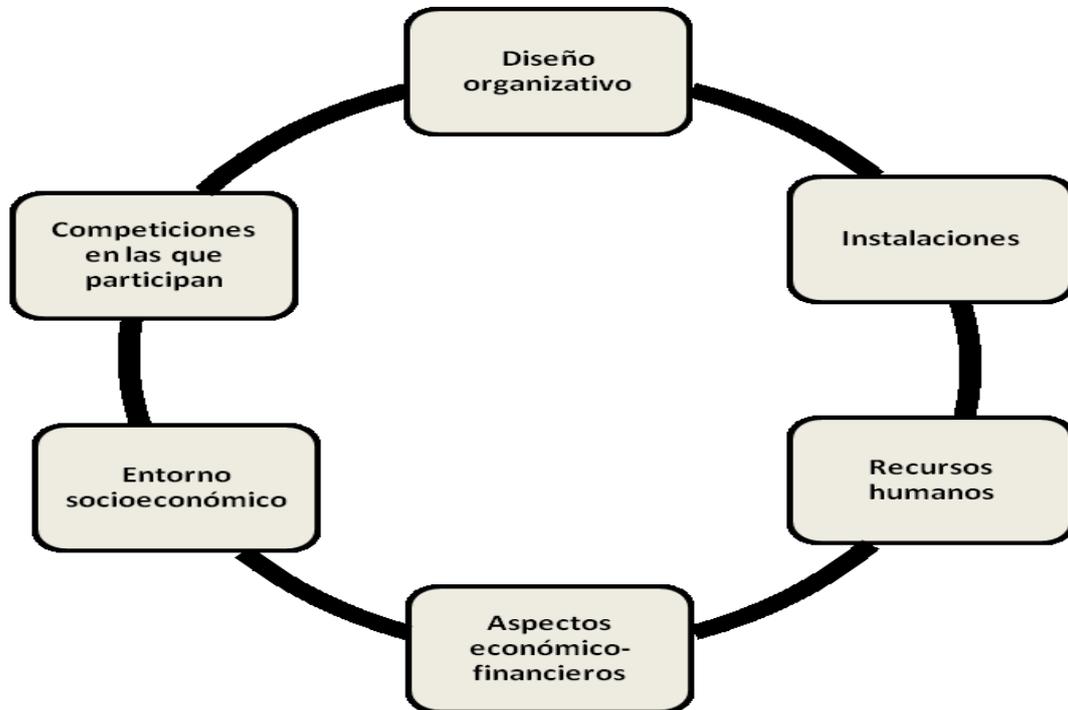
Es importante tener en claro que soluciones puntuales al problema específico acarrea una visión parcial y provocaría posibles sesgos a la hora de realizar conclusiones definitivas, ya que, es un área de estudio (la economía del deporte) poco

estudiada, es en este sentido que en este estudio se esbozó posibles recomendaciones para generar avances en la mejora de los clubes, aunque aún queda mucho por hacer. Por lo que será tarea futura la evaluación del mismo y el análisis respecto a una versión superadora de las aristas aquí mencionadas.

Por último, la principal conclusión que se desprende de este trabajo señala la extrema necesidad de que los equipos de fútbol sean realmente gestionados empresarialmente en búsqueda de sostenibilidad, rentabilidad y generación de valor, pues la gestión actual está muy limitada (en su gran mayoría) por aspectos personales que van desde la pasión y la irracionalidad, que no generan los reales mecanismos para que los clubes deportivos puedan ser gestionados profesional y empresarialmente. Siendo así, y cerrando con una frase del presidente Rodolfo D'onofrio (Club Atletico River Plate), “Las intenciones sin gestión, son solo intenciones; Pero la gestión sin resultado, es solo gestión”.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: Variables Estructurales de un Equipo de Fútbol y sus Demás Categorías



**Fuente:** López Busto, 2014

#### *Diseño Organizativo*

##### - *Número de socios*

Dentro de ese diseño organizativo, habría un *número de abonados, o socios en el caso de los clubes*, que adquirirían una serie de ventajas y descuentos gracias a una cuota anual, siendo este depósito inicial una forma de apoyar financieramente al equipo. Estos, constituyen los auténticos clientes del desarrollo de la actividad deportiva de estas entidades (Barajas, 2004). Este tipo de “clientes” no persigue un rendimiento económico, sino que, simplemente buscarían apoyar a su equipo y poder recibir unos privilegios (descuentos, posiciones privilegiadas en los partidos, etc.). Los socios tendrían, además, la condición de propietarios, lo cual perciben el derecho a decidir en las asambleas de socios y, por tanto, influir en la trayectoria del club (López Busto, 2014).

- *Participación de la sociedad en el capital de un club*

En Argentina, ante la falta de inversores particulares, no dejaría de ser frecuente que las instituciones de una ciudad o comunidad/ pueblos pequeños se involucren con el club que representa ese territorio (Barajas, 2004). Estas administraciones públicas “regionales” podrían realizar esta participación mediante dos fórmulas: una sería a través de los aportes como socios o abonados, se podría decir, que incremento el capital social y otra podría ser apoyando en forma de patrocinio.

- *Estructura organizativa*

Una organización actúa de acuerdo a sus experiencias previas, buscando la optimización de los recursos humanos y materiales de que disponen. En función de esto, se buscaría estructurar una manera correcta asignación de tareas entre todos sus miembros y poder ser más eficientes. Aspectos como la antigüedad y el tamaño de la organización, así como los diferentes departamentos, podrían definir la forma de estructurarse los clubes.

### ***Instalaciones***

- *Existencia de un estadio propio o acorde*

La propiedad de una instalación deportiva favorece tener un control directo sobre dicho recurso por parte del club (López Busto, 2014). Igualmente, el hecho de no tener ninguna restricción en la propiedad garantiza más beneficios potenciales. El análisis económico de la propiedad se ha concentrado en el estudio de dos derechos que otorga la propiedad: el derecho al control residual y el derecho a la renta residual (Milgrow & Roberts, 1993). El derecho residual de control proporciona el derecho a tomar cualquier decisión concerniente al uso del activo que no esté explícitamente controlada por la ley o asignada a terceros por un contrato. *El derecho a la renta residual* otorga el derecho a los beneficios generados por la organización, es decir, la suma remanente después de que todos los demás miembros de la organización hayan recibido sus remuneraciones (Milgrow & Roberts, 1993).

- *Localización y valor económica del estadio*

*La localización del estadio* resultaría interesante en cuanto a los clubes que estén en una situación de su ubicación periférica, muy probablemente estarían o han estado en un proceso de saneamiento de sus cuentas a través de una operación urbanística

(López Busto, 2014). Este ítem no solo expresa la ubicación estratégica, sino de la necesidad impiedosa de la remodelación y/o ampliación de los estadios de toda la Argentina, claros ejemplos son los casos de Boca Juniors y San Lorenzo de Almagro: el primero intenta impulsar una ampliación para aumentar sus ingresos, y el segundo equipo retornan a sus orígenes de ubicación, a pesar que económicamente implica una gran erogación de las arcas de este club, y que puede ser considerada un gasto o inversión (aun no se sabe su impacto que podría llegar a generar), demostraría que no todo son beneficios mayores a cero, todo lo contrario, expresan características distintas como por ejemplo la identificación social.

Otro caso muy relacionado con la variable comentada, sería el *valor económico del estadio*. Éste ofrece un importante ingreso en caso de venta por parte del club y está muy condicionado por el valor de los terrenos en donde se ubica (López Busto, 2014).

- *Capacidad del estadio*

Los estadios deberían estar adaptados a la demanda de sus usuarios ya que el número de espectadores estaría influenciado por el tamaño del estadio (Haas, Kocher, & Sutter, 2001; Madalozzo & Berber, 2008). Una empresa (club) que tenga un conjunto de clientes (aficionados) a los que no puede satisfacer a sus demandas, no estaría maximizando las posibilidades de obtener más beneficios por la venta de sus entradas del encuentro. Blanco y Forcadell (2006), mencionan que el negocio del fútbol se ha basado en la explotación del espectáculo deportivo. *La generación de ingresos procedentes de la venta de entradas está restringida debido a que el aforo<sup>18</sup> (o demanda) de los estadios tiene limitada su capacidad*. En contraposición, aquellos clubes que tengan una elevada capacidad con respecto a su ocupación se podrían encontrar con limitaciones a la hora de cubrir sus costes fijos (entre otros los de la amortización) (López Busto, 2014).

- *Oferta más exclusiva*

En otro ámbito de la explotación comercial del estadio, se encuentra la actividad llamada *hospitality*. Este tipo de actividad implicaría ofrecer servicios y productos más exclusivos a los clientes y empresas, involucra mayores desembolsos monetarios por parte de clientes. En este sentido, Gómez (2007), afirma que la venta de derechos

---

<sup>18</sup> Cantidad de individuos que pueden ingresar a un establecimiento utilizado para el desarrollo de un evento público.

televisivos, los derechos de imagen, el mercado de productos tipo *merchandising* y la actividad llamada *hospitality* tienden a hacer más rentable las instalaciones deportivas, incorporarían una nueva gama de actividades que los clubes desarrollarían con mayor o menor intensidad en función de sus posibilidades reales.

- *Negocios paralelos*

Las organizaciones diversifican su actividad como medio para alcanzar mayores rendimientos una vez que se han consolidado en su sector. En este sentido, sería interesante la diversificación de actividades dentro del estadio, tales como restaurantes, agencias de viajes, etc (López Busto, 2014). Asimismo, dentro de los estudios sobre el fútbol profesional, se encuentra un trabajo de Barajas (2003) sobre la visión estratégica de los presidentes de fútbol ingleses que cotizan en bolsa. En él, se afirma que un tercio de los presidentes aluden a los negocios paralelos como un elemento estratégico para sus clubes. Por ello, sería encantador tener en cuenta estos negocios, como un medio de ampliación de las posibilidades económicas del estadio como alternativas de generar ingresos.

- *Plan de calidad y mantenimiento*

Al considerar el *plan de calidad* como un factor de relevancia en la instalación, sería de vital importancia si se aspira a conseguir mayores rendimientos económicos, debido a que se crearían protocolos de calidad que ayuden a un mayor y mejor uso del inmueble. La calidad supone una opción para que cualquier organización deportiva evolucione con arreglo a las demandas y necesidades de la sociedad (Gallardo & Dorado, 2005). Se podría considerar que la gestión de la calidad es extrapolable al ámbito de los estadios, ya que es el lugar físico donde se ofrece un servicio de espectáculo deportivo y en algunos casos otro tipo de eventos de ocio, tales como conciertos, exhibiciones, etc., los cuales requieren una cierta aptitud de las instalaciones para que empresas y organizaciones, directa o indirectamente, relacionadas con el fútbol se animen a desarrollarlos (López Busto, 2014).

Por último, y no menos importante, un esmerado cuidado de una instalación deportiva, y una atención permanente (reparando lo deteriorado) alargará la vida “útil” del edificio, reduciendo los costes totales. Además, aportaría el beneficio de un mejor servicio y una mejor calidad, siendo más que suficiente para considerar el mantenimiento como un tema prioritario en la gestión de una instalación deportiva

(García & García, 2005). Por otro lado, según Gallardo y Jiménez (2004), una instalación deficiente, además de repercutir en la calidad del servicio, haría que la instalación envejezca de forma prematura, y por lo tanto, necesite una inversión en reformas muy superior a la necesaria si el mantenimiento hubiese sido el correcto. Por ello, dentro los aspectos a tener en cuenta en la gestión de un estadio, será muy importante un *plan de mantenimiento*, para poder determinar mejores rentabilidades del inmueble.

### ***Recursos Humanos***

#### ***- Entrenadores***

El *entrenador* es un empleado más del club que, como cualquier otra empresa, contrata para alcanzar ciertos objetivos (Picazo, García, y González, 2010). Éste posee unas particularidades que lo hacen ser un empleado de gran relevancia, éstos podrían ayudar a los directivos en el diseño de distintas formas: estrategia de fichajes (para crear un equipo equilibrado en todas las posiciones), planificación y control del trabajo de los jugadores durante la temporada, toman decisiones deportivas (como qué jugadores comienzan cada partido) y las tácticas a emplear en función de la calidad de su propio equipo y del adversario, introducen cambios de estrategia y de jugadores durante el transcurso de los partidos, en definitiva, se considerarían “líderes”, no solo en el plano deportivo, sino también, dentro de la organización.

#### ***- Jugadores***

Son el elemento esencial, tanto, económica y deportivamente. Todos los clubes establecen diferentes estrategias de cara a disponer los mejores jugadores posibles, para ello, tienen dos alternativas: utilizar los jugadores de su cantera o bien fichar jugadores de otros equipos (López Busto, 2014).

Los *jugadores procedentes las “inferiores”* se los denomina canteranos del club. Por estos jugadores no se ha tenido que pagar una cantidad en concepto de derechos de traspaso, sin embargo, es evidente que tienen un valor (Barajas, 2004). Son un activo relevante para cualquier club de fútbol y se podría convertir en una considerable fuente de ingresos en el caso de que lleguen al primer equipo, y una vez que obtuvo unos rendimientos deportivos sobresalientes, en un futuro, poder venderlo. A todo esto,

habría que añadir la posibilidad de beneficiarse de los derechos de compensación económica por el trabajo de formación llevado a cabo con ellos (Ordoñez, 2002).

Según Urrutia et al. (2008), *los fichajes* son un eje de esta gestión. Por otra parte, acertar en la política de incorporaciones sería clave para poner en funcionamiento el círculo virtuoso del deporte, es decir, que el mayor número posible de aficionados se interese, se identifique y consuma los productos de su club.

### ***Aspectos Económicos-Financieros***

#### *- Fuentes de Ingreso*

En cualquier actividad económica, los ingresos juegan un papel fundamental funcionando como motor de la actividad empresarial. Las características del fútbol, contiene unos tipos de *ingresos de explotación* relacionados con la actividad que desarrollan (López Busto, 2014). A continuación, se muestran con detalle en qué consistirán cada uno de estos ingresos deportivos por:

- Derechos de televisión

Abarcarían, en general, todos los ingresos ligados a la cesión de los derechos de televisión (tanto nacionales como internacionales), internet, etc. Estos ingresos representan un papel crucial en la historia reciente de la economía de los clubes argentino y, en mayor medida, para los equipos “chicos”. Tal es así que Lago et al. (2006) afirma, en un estudio sobre la crisis financiera de los clubes europeos, que una de las principales causas de la continua crisis de estos clubes habría que buscarla en los continuos incrementos de los ingresos procedentes de la televisión que se han traducido en excesivos gastos de personal, cuestión muy parecida en el fútbol argentino.

- Comercialización y Publicidad

Se podría agrupar en: patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas o elementos necesarios para la competición, venta de productos bajo la marca del club, y explotación de instalaciones asociadas a la marca del club (Barajas & Fraiz, 2003).

Esta forma de ingreso adquiere suma importancia en la gestión, debido a que no todos los clubes atesoran el mismo atractivo para los medios de comunicación, para el público y, en consecuencia, para las marcas publicitarias y los patrocinadores. En suma, algunos clubes tienen un alcance mediático muy limitado debido a sus escasos resultados deportivos y por su entorno socioeconómico. En estos casos, su potencial

negociador con las marcas publicitarias quedaría notablemente reducido y, en consecuencia, el volumen de ingresos por esta vía (Barajas, 2004).

La otra partida importante, serían las que proceden de la venta de productos con la imagen del club o *merchandising*. Éstos provienen, principalmente, de prendas deportivas relacionados con la equipación oficial del club. Los clubes y los fabricantes, han hallado un importante filón de ingresos. Por último, el éxito de este *merchandising* radicaría en que los aficionados quieren comprar los productos de su club y vestirlos con orgullo, como una expresión de lealtad y apoyo (López Busto, 2014).

- Participación en competiciones

Procederían de la venta de entradas (taquilla) y la participación en derechos de televisión. Por ello, la comercialización de localidades permitiría explicar en gran medida este tipo de ingreso, estando determinado por la demanda de la afición y por la política de precios, y a su vez, limitado a la capacidad del estadio, por los partidos televisados e incluso por la climatología (Rodríguez y García, 2002; Buraimo & Simmons, 2006).

- Socios y Abonados

Garantizan una estabilidad mínima de cara a afrontar la planificación financiera del ejercicio económico. Por este motivo, los clubes buscan atraer a un elevado número de aficionados que paguen por el abono de la temporada (López Busto, 2014).

- Ingresos Extraordinarios

Éstos estarían referidos, fundamentalmente, a los ingresos que generarían el traspaso de jugadores. Por ello tienen excesivo protagonismo en las cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes de fútbol, por este motivo, sería lógico pensar que los clubes con más jugadores canteranos en su plantilla, presenten mayores ingresos extraordinarios por las posibles ventas.

- *Principales Egresos*

Sin duda alguna, en cualquier emprendimiento privado, los egresos juegan un papel fundamental como elemento limitador de la actividad empresarial. Las características del fútbol harían que, éste tenga un prototipo de egresos específicos (López Busto, 2014). Se detallaran, a continuación:

- Egresos de personal

Corresponderían, esencialmente, a los sueldos y salarios de la plantilla deportiva y al personal no deportivo. Representarían la principal partida de egresos de los clubes (Barajas & Rodríguez, 2010). Por ello, esta partida podría ser muy importante para explicar el beneficio al final de temporada, al restringir notablemente la posibilidad de cerrar ejercicios positivos al final de cada temporada.

- Egresos Financieros

Serían aquellos en los que incurren las entidades deportivas para la obtención, uso o devolución de capitales financieros puestos a su disposición por diferentes entidades financieras.

Se podría decir que estos egresos, junto con los del personal, son los que mayormente condicionarían los resultados netos negativos de los clubes. Este influjo de los egresos financieros sobre los resultados, se explicaría por los continuos aumentos de deudas (Gay de Liébana, 2013).

- Los Aprovisionamientos

Estarían formados por el conjunto de compras, logística y transportes, y todos aquello que repercuten de forma directa en el funcionamiento de la producción (López Busto, 2014). Dentro de éstos estarían: los egresos por mantenimiento, material deportivo, etc.

- Gastos por Amortización del inmovilizado

Tendrían su origen en la pérdida de valor contable o depreciación que sufren ciertos elementos patrimoniales del club (López Busto, 2014). Dentro de este concepto estaría, por ejemplo, la pérdida de valor sobre los derechos de traspaso de los jugadores adquiridos.

- El Impuesto sobre el beneficio

También denominado impuesto sobre la renta de las sociedades, es un impuesto directo, que recaería sobre los beneficios obtenidos por las sociedades, en este caso, los clubes de fútbol.

Si bien se encuentran exentas, sería necesario que el interesado (en este caso, los clubes) solicite la exención ante la AFIP. Sólo con el reconocimiento del organismo de recaudación, tendrá pleno efecto la exención. Es decir que, recién cuando el organismo de recaudación reconozca la exención, la entidad no abonará el impuesto, no será

pasible de retención y percepción de Ganancias, tendrá una alícuota reducida en el impuesto que alcanza los débitos y créditos bancarios y estará eximido del pago del IVA<sup>19</sup>.

- Egresos Extraordinarios

Serán aquellos egresos que tiene el club, de carácter no periódico, que espera no vuelvan a ocurrir en un futuro y que no se derivan de sus actividades ordinarias (López Busto, 2014).

- *Fuentes de Financiamiento*

Dentro de las campañas de cada temporada, cada club debería elaborar sus presupuestos de acuerdo a sus posibilidades económicas, para ello, necesitaría recursos propios y ajenos, que les permitan la financiación necesaria para conseguir sus objetivos. Las principales fuentes de financiación de que dispondrán los clubes de fútbol son las siguientes:

- Fondos Propios

El capital de la sociedad estaría conformado por aportaciones que los socios realizaron para el desarrollo de las actividades económicas y deportivas contempladas en el objeto social. Las reservas, serían los recursos generados por la sociedad que no se distribuyen entre los accionistas.

- Financiación Bancaria

Se tratarían, primordialmente, de préstamos o líneas de crédito, descuento y otras formas de financiación. Esta financiación, según su estructura de vencimientos se podría considerar *endeudamiento a corto y a largo plazo*.

### ***Entorno Socio-Económico***

- *Localización geográfica del club*

Los clubes argentinos estarían vinculados a áreas geográficas específicas en distintas regiones por todo el país. Estas regiones van a tener particularidades económicas ligadas, principalmente, a su población y poder adquisitivo. Así, cualquier empresa situada en una zona geográfica presenta peculiaridades respecto de las otras (López Busto, 2014).

---

<sup>19</sup> Para más información: <http://www.consejo.org.ar/consejodigital/futbol.html>

En este sentido, Maudos, Pastor, y Serrano (1998), analizan los determinantes de las diferencias de eficiencia encontradas entre regiones, muestran que las zonas con mayor capital humano e infraestructuras públicas logran una mayor eficiencia en el uso de los inputs privados y las franjas más agrícolas presentan menores niveles de eficiencia. Esto haría pensar que los clubes situados en grandes ciudades, poseerían mayor capital humano e infraestructuras.

- *Cantidad de espectadores y Promedio de ventas con respecto a la capacidad del estadio.*

Como otra variable para valorar la gestión en el ámbito socioeconómico, se tiene en cuenta *la cantidad de espectadores*, ya que representaría las posibilidades de obtener más o menos ingresos de taquilla y de abonados. Sería importante, añadir que, estaría directamente relacionado con las entradas vendidas en una temporada, permitiendo determinar el interés de los aficionados (Picazo & González, 2010). Por ello, cualquier club buscaría atraer el mayor número de espectadores a sus partidos, de tal modo, que utilizarían diferentes estrategias para captar espectadores, ya que los equipos “medianos” y “chicos” que milita en la Primera División, podrían ser no únicamente como aficionados, sino que, atraídos por los equipos rivales de esta división, por los jugadores de gran calidad, etc. (Guijarro, Blasco, Ribal, & Rodríguez, 2000).

En el mismo ámbito de esta variable, se debería considerar las ventas realizadas en taquilla. Pero se tendría que especificar esta variable, valorándose en relación al porcentaje de capacidad ocupada por la afición en los estadios (Baimbridge, 1997). En este sentido, el *promedio de venta de localidades con respecto a la capacidad del estadio* podría considerarse una variable de entorno socioeconómico útil, para explicar los resultados económicos. Esto se justificaría porque la cantidad entradas vendidas con respecto al aforo vendría marcado por actuaciones destinadas a rentabilizar al máximo la ocupación de sus instalaciones (López Busto, 2014).

- *Número de partidos televisados*

No solamente los espectadores están en los estadios, las audiencias televisivas han ejercido un papel muy importante en la economía de los clubes. El fútbol no sería lo mismo sin la televisación y la televisión tampoco sin el fútbol. Se podría demostrar claramente en nuestro país lo importante que supone este medio, aunque no suponen una importante fuente de los ingresos totales de los clubes denominados “grandes” e

incluso para algunos clubes “medianos”, de la Primera División, todo lo contrario, para las instituciones nombradas “chicas”. Ahora bien, el hecho de tener éxito en las torneos de carácter eliminatorio como en la Copa Argentina y en las competiciones internacionales (como la Copa Libertadores de América o la Copa Sudamericana), permitiría tener más retransmisiones televisadas, y por tanto, incremento de ingresos por esta vía.

### ***Competiciones***

#### *- Numero de competiciones en las que participa*

Los clubes de la AFA tienen una competición principal y máxima categoría la Primera División, en segundo lugar, estaría la Copa Argentina y la Supercopa Argentina, a partir de ahí, pueden participar en otras competiciones de carácter internacional en función de su capacidad de desempeño, pudiendo acrecentar o disminuir su actividad deportiva y por supuesto la dinamismo económica. El número de competiciones podría ser un factor explicativo de los resultados económicos a final de la temporada, ya que al verse reducidos sus recursos productivos por participar en más competiciones, implicaría mayores inversiones y, por consiguiente, mayores gastos. Por otro lado, habría que tener en cuenta las posibilidades de mayores ganancias, como consecuencia de participar en más competiciones.

#### *- Numero de temporadas en la Primera División*

Los años dentro de la máxima categoría sería una buena referencia para determinar el prestigio de cara a los patrocinadores y un mejor conocimiento de cómo se deberían de realizar las correctas prácticas de gestión dentro de la competición de elite. En este sentido, según Kahane (2005), los equipos con más experiencia en los torneos, serían los que obtienen mejores resultados deportivos, por ello, sería entendible, según el autor, que un equipo que lleve muchos años en la Primera División aproveche su experiencia sobresaliendo por adoptar conductas de gestión mucho más eficientes que en el resto de clubes o de los de menor categoría.

#### *- Posición alcanzada en Primera División*

La posición alcanzada por el equipo en el torneo una variable fundamental a la hora de gestionar. En función del puesto obtenido podría entrar o no a disputar determinadas competiciones, creando mayores ingresos y, por tanto, afectaría a su

situación económica, es decir, generaría un círculo virtuoso. Cuantas más instancias avancen en la competencia, más ingresos, mayor proyección comercial y mejor imagen.

**ANEXO N°2: Los 30 clubes que más deben** (en millones de pesos; periodo: 2015-2016)<sup>20</sup>

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| Independiente                | 100.418.187 |
| Argentinos Juniors           | 98.182.469  |
| Banfield                     | 85.789.606  |
| Quilmes                      | 80.902.618  |
| Lanús                        | 55.455.352  |
| San Lorenzo                  | 50.467.415  |
| Olimpo                       | 48.713.145  |
| Arsenal                      | 47.184.999  |
| Chacarita Juniors            | 34.991.195  |
| All Boys                     | 33.581.440  |
| Huracán                      | 29.221.640  |
| San Martín (S.J.)            | 25.093.937  |
| Gimnasia y Esgrima L.P.      | 23.103.695  |
| Instituto                    | 22.843.863  |
| Colón (Santa Fe)             | 19.067.401  |
| Estudiantes L.P.             | 17.854.581  |
| Gimnasia y Esgrima (Jujuy)   | 14.533.900  |
| Defensa y Justicia           | 12.448.248  |
| Newell's Old Boys            | 12.053.195  |
| Rosario Central              | 11.827.152  |
| Nueva Chicago                | 11.078.260  |
| Acassuso                     | 10.865.444  |
| El Porvenir                  | 10.635.674  |
| Velez Sarsfield              | 10.226.179  |
| Boca Juniors                 | 10.121.879  |
| Merlo                        | 9.840.846   |
| Independiente Riv. (Mendoza) | 9.837.452   |
| Racing Club                  | 7.780.605   |
| Los Andes                    | 7.746.793   |
| Atlanta                      | 7.258.304   |

<sup>20</sup> Fuente: Elaboración por “La Nación” en base a datos de AFA.

**ANEXO N°3: Los acreedores de la AFA (en millones de pesos; periodo: 2015-2016)<sup>21</sup>**

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| Crucero del Norte                  | 4.488.001 |
| Central Córdoba (S.E.)             | 3.924.369 |
| Atlético de Rafaela                | 3.073.871 |
| River Plate                        | 2.481.858 |
| Belgrano (CBA.)                    | 2.006.473 |
| Deportivo Juventud Unida           | 1.099.128 |
| Deportivo Libertad                 | 778.844   |
| C.A.y S. Defensores de Belgrano    | 778.527   |
| Villa San Carlos                   | 770.223   |
| Cipolletti                         | 737.985   |
| U.A.I. - Urquiza                   | 710.139   |
| Atlético Paraná                    | 614.027   |
| Aldosivi                           | 547.063   |
| Maipú                              | 539.344   |
| Godoy Cruz                         | 530.580   |
| Juventud Unida Universitario       | 530.494   |
| Fénix                              | 422.847   |
| Guillermo Brown                    | 417.642   |
| Chaco For Ever                     | 302.083   |
| C.S. y D. Madryn                   | 286.548   |
| C.A. Alvarado                      | 219.905   |
| Santamarina                        | 212.797   |
| C.A. Unión (Rafaela)               | 165.933   |
| Concepción (Tucumán)               | 120.000   |
| C. Sportivo AC Las Parejas         | 60.000    |
| Gutierrez Sport Club (Mendoza)     | 60.000    |
| C.S. y D. San Jorge Jrs. (Tucumán) | 50.938    |
| Sportivo Belgrano                  | 35.811    |
| Tiro Federal                       | 35.276    |
| Defensores de Cambaceres           | 20.282    |

Fuente: AFA (Asociación del Fútbol Argentino) / Dataviz: Bouret

LA NACION

<sup>21</sup> Fuente: Elaboración por “La Nación” en base a datos de AFA.

**ANEXO N°4: Divisiones del Futbol argentino**

| <b>CATEGORIA</b> | <b>DIVISIONES</b>                      |                                       |
|------------------|--|---------------------------------------|
| 1°               | <i>Primera División (30 equipos)</i>   |                                       |
| 2°               | <i>Primera B Nacional (23 equipos)</i> |                                       |
| 3°               | <i>Primera B (19 equipos)</i>          | <i>Torneo Federal A (36 equipos)</i>  |
| 4°               | <i>Primera C (20 equipos)</i>          | <i>Torneo Federal B (129 equipos)</i> |
| 5°               | <i>Primera D (16 equipos)</i>          | <i>Torneo Federal C (269 equipos)</i> |
| 6°               |  | <i>Ligas Regionales</i>               |

**Fuente:** elaboración propia a partir del reglamento de AFA

**ANEXO N°5: Aproximación de costos del Ascenso** (montos actualizados - inflación anual- de 2015 a 2016)<sup>22</sup>

| Detalle                               | Torneo Federal B o C | Torneo Federal A |
|---------------------------------------|----------------------|------------------|
| <b>Consejo Federal</b>                |                      |                  |
| <i>Primera Fase</i>                   |                      |                  |
| Consejo Federal                       | \$ 6,300.00          | \$ 6,300.00      |
| Aporte Liga(mínimo)                   | \$ 3,584.00          | \$ 3,584.00      |
| TOTAL                                 | \$ 9,884.00          | \$ 9,884.00      |
| <i>Fases Restantes</i>                |                      |                  |
| Consejo Federal                       | \$ 7,770.00          | \$ 7,770.00      |
| Aporte Liga(mínimo)                   | \$ 4,585.00          | \$ 4,585.00      |
| TOTAL                                 | \$ 12,355.00         | \$ 12,355.00     |
| <b>Aranceles de ternas Arbitrales</b> |                      |                  |
| Arbitro                               | \$ 3,696.00          | \$ 4,841.20      |
| Asistentes (x3)                       | \$ 5,544.00          | \$ 7,261.80      |
| TOTAL                                 | \$ 9,240.00          | \$ 12,103.00     |
| <i>Viáticos para Ambos Torneos</i>    |                      |                  |
| Hasta 120Kms(medio día)               | \$ 302.40            | \$ 302.40        |
| Hasta 300Kms (un día)                 | \$ 740.60            | \$ 740.60        |
| Hasta 500Kms (día y medio)            | \$ 1,114.40          | \$ 1,114.40      |
| De 1000Kms en adelante(3 días)        | \$ 2,220.40          | \$ 2,220.40      |
| <b>Seguridad</b>                      |                      |                  |
| Alquiler de Ambulancia                | \$ 910.00            | \$ 910.00        |
| Medico                                | \$ 910.00            | \$ 910.00        |
| Seguridad Policial(c/u)               | \$ 350.00            | \$ 350.00        |
| Control Antidoping                    | \$ 476.00            | \$ 476.00        |
| seguro por espectador                 | \$ 9.10              | \$ 9.10          |
| Veedor                                | \$ 5,600.00          | \$ 5,600.00      |

<sup>22</sup> Actualización de un 40% de inflación (promedio) estimado a partir de informes del INDEC – respecto a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires- y distintas consultoras privadas (<http://www.telam.com.ar/notas/201701/176322-indec-indice-de-precios-diciembre.html> y <http://fortunaweb.com.ar/2017-01-08-185681-segun-el-indec-la-inflacion-de-diciembre-fue-de-15/>).

|  |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|
| <b>Comida y Hotel</b> (una noche)                    | \$ 14,000.00         | \$ 14,000.00         |
| <b>Sueldo de Jugadores y Cuerpo Técnico (mínimo)</b> | \$ 210,000.00        | \$ 210,000.00        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 268,111.90</b> | <b>\$ 270,974.90</b> |

**Fuente:** elaboración propia en base a datos por notas periodísticas<sup>23</sup>

Punto de vista “Local”:

- ✓ El aporte al Consejo Federal, solo para iniciar, es de \$6.300 más un mínimo a la Liga de \$3.584 (piso). Se menciona de esta manera porque correspondería el 10% de los ingresos de entradas. En el caso de no alcanzar, se establecería un “piso” de \$3.584, de los cuales, el 70% iría a las arcas de la Liga en la que participe el club, y el 30% restante a la federación correspondiente. Estas dos cifras aumentarían si el equipo continúa en las siguientes fases, se incrementarían a \$7.770 y \$4.585 respectivamente.
- ✓ Los aportes de árbitros y jueces de línea rondan los \$4.841 y \$2.420 respectivamente (para el Federal A). En cuanto al Federal B son de \$3.696 para el juez principal y \$1848 para cada asistente<sup>24</sup>. Además, se le agregaría los viáticos de viaje, según las distancias recorridas, varía desde los \$302 hasta los \$2.220 por árbitro.
- ✓ Según el reglamento del Torneo Federal, estipula la presencia de una ambulancia obligatoria en todas las canchas, su valor de “alquiler” rondarían entre los \$700 a \$1.120 y muchos de los clubes, por lo general, no cuentan con medico propio, a estos profesionales tendrían el mismo importe que el arrendamiento de la asistencia médica.
- ✓ El hecho de abrir las puertas del “estadio” o las instalaciones implicaría un coste, de personal de boletería, y del operativo de seguridad. Este último se determina de acuerdo a la importancia del encuentro la estimación aproximada varía entre los \$210 y \$490 por policía. Además, se incluiría el control antidoping (\$476), en caso

<sup>23</sup> <http://misionesonline.net/2015/05/09/futbol-federal-el-argentino-b-es-el-torneo-mas-carro-puro-gastona-da-de-ingresos-y-solo-suben-3-de-134/>.

<sup>24</sup> Estas cifras podrían variar al renovarse los montos arbitrales cada 6 meses.

de no tener las instalaciones acordes, deberán construirse y, por último, el Seguro de Espectador que representa \$9,1 por cada entrada vendida.

- ✓ En caso de ser necesario y que se necesite un Veedor, el club solicitante debería abonar (con viáticos incluidos) la suma de \$4.200 a \$7.000.

Punto de vista “*Visitante*”:

- ✓ En alojamiento y comidas se estimaría que los clubes erogaría más de \$14.000 por noche/día.
- ✓ En cuanto los sueldos de cuerpo técnico y jugadores, los clubes obligados desembolsarían, como mínimo, más de \$210.000 mensuales y aun así no aseguran la permanencia de la categoría e incluso algunos alcanzaron hasta \$560.000 de presupuesto por mes. Habría que realizar una mención especial a los jugadores de estos quipos. Oficialmente estos deportistas no tienen contrato registrado en la AFA (este tipo de contratos se firman a partir del Federal A), sin embargo, la mayoría recibe algún viatico y premios por partido, normalmente son jugadores semi-profesionales, es decir, no se emplean exclusivamente al futbol.
- ✓ En cuanto a los viajes o gastos de pasaje, consistiría en los kilómetros que transiten y del grupo zonal a competir de cada club, estos serían muy volátiles, ya que, habría equipos que recorrerían distancias de 1.000 kilómetros, y otros casos de más de 30.000 kilómetros. Sumado que, en los micros de larga distancia, y según la BTA (Banda Tarifaria de Aplicación), que pasó (mediados de 2016) de \$0,9177 por kilómetro a \$1,1596, incrementándose los costos, de forma más considerada.

### **ANEXO N°6: Características de una Sociedad Anónima Deportiva**

En el caso de los clubes del fútbol europeos, los accionistas generalmente compran acciones para que sus clubes alcancen los mayores éxitos deportivos, independientemente, que éstos puedan buscar o no un objetivo económico, es decir, los denominados SAD, mencionados anteriormente. Los accionistas adquieren una serie de derechos a nivel económico y a nivel político. En este sentido, a nivel económico, pueden percibir los dividendos de la sociedad y en caso de liquidación de la misma apropiarse del resto de los activos después del pago de la deuda y los impuestos (Milgrow & Roberts, 1992) y, además, podrían vender libremente sus acciones. A nivel político, tendrían derecho a votar las decisiones de la SAD y a obtener información sobre la gestión llevada a cabo por la misma. En el ámbito deportivo, es habitual que los clubes procedan a la venta de acciones para aumentar su capital social y poder así financiarse, pudiendo aumentar cada vez más el número de accionistas (López Busto, 2014).

### **ANEXO N°7: El Circulo Virtuoso del Deporte**

En Barajas et al. (2010) denominan “círculo virtuoso del deporte”, se definiría como el conjunto de reacciones que se producirían cuando un número elevado de aficionados se interesan, consumen y se identifican con un jugador, un club, un evento, etc. El interés mediático en un equipo generaría reacciones en las empresas, ciudades y medios de comunicación, aportando dinero al club que lo empleara en la adquisición de jugadores, lo que, a su vez, aumenta la ilusión de los aficionados, volviendo a iniciarse el círculo. Por ello, sería muy interesante esta definición, ya que, reafirma la concepción de un evento deportivo (en este caso el fútbol) como una actividad más, creando efectos directos e indirectos sobre la economía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abel López Busto, D. (2014). "Los factores explicativos de los resultados económicos de los clubes de fútbol al final de temporada". Presentación de tesis doctoral en gestión deportiva. Sede: Toledo (España).
- Arboleda Sierra, R. y Mesa Callejas, R.J. (2007). "Aproximaciones teóricas al estudio de la relación económica y deporte".
- Arias, D. (2001). "La estrategia de operaciones en las empresas de servicios: Un marco teórico. Revista de dirección, organización y administración de empresas".
- Arias, F. (2009). "Economía y Deporte: Analogía entre el sistema económico y el deporte de élite". *Actividad y Ciencias*.
- Avgerinou, V. (2007). "The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments". *Sport management International Journal*.
- Ávila Tinoco, S., Corral Collantes, F., Montemor Ferreira, E. y Schmidt Rio-Valle, R. (2012). "La deuda de los clubes: Causas y soluciones"
- Barajas Alonzo, A. y Sanchez Fernandez, P. (2012). "Los eventos deportivos como generadores de impacto económico: Factores claves y medición".
- Barajas, A. (2003). "Visión estratégica del negocio del fútbol. La opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa". Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte. Barcelona: SportCongress.
- Barajas, A. (2004). "Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio". Tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Barajas, A., & Fraiz, J.A. (2003). Gestión empresarial del deporte. En J. Dosil (Ed.), *Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: Síntesis
- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*.
- Barajas, A., Fernández-Jardón, C., & Crolley, L. (2005). Does Sports Performance Influence Revenues and Economic Results in Spanish Football? MPRA Paper 3234, University Library of Munich, Munich.
- Blanco, M., & Forcadell, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*.

- Blasco, J. (2008). La especulación inmobiliaria de los clubs de fútbol en España. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-778.htm> [Consulta 20/08/2013]
- Boscá, J.E., Liern, V., Martínez A., & Sala R. (2008). The spanish football crisis. *European Sport Management Quarterly*.
- Carrión, Fernando (2006). “El fútbol, un hecho social” *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano - V: El jugador número 12*, Quito: Imprenta Mariscal.
- Castaño, R.C., Mesa Callejas, R.J. y Osorio, J. (2016). “Economía, gestión y futbol: De la pasión a la sostenibilidad financiera”.
- Castellano Garcia, P. (2001). “Economía, Gestion y Optimizacion del Deporte”.
- Coremberg, Ariel (2015): Midiendo La Productividad y Las Fuentes del Crecimiento de La Economía Argentina. El Proyecto ARKLEMS+LAND, en Libro Progresos en Medición de la Economía. Asociacion Argentina de Economía Política AAEP 2015 (prox. edición).
- Culin, P.H. (2010). “Gerenciamiento y gestión en los clubes de futbol profesional en la Republica Argentina”.
- Deloitte (2011). “Annual Review of Football Finance”.
- Deloitte (2014): All to play for Football Money League, Sports Business Group January 2014.
- Dobson, Stephen and John Goddard (2001). *The Economics of Football*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Espejo-Saavedra, José Luis y Ángel Algarra (2005). “Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional en la economía Española”. Ponencia presentada en I Jornada de análisis Imputa-Output, septiembre 22 y 23 en Obviedo, España.
- Galán, J. I. (2000). Una propuesta de formalización de la relación estrategia-estructura-resultado. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Gallardo, L., & Dorado, A. (2005). La gestión de la calidad: El compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI. Barcelona: INDE.
- García-del-Barrio, Pedro y Stefan Szymanski (2009). “Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer”. *International Review of Applied Economics*.
- Gay de Liébana, J. M. (2009). “Fútbol y finanzas: La economía de la liga de las estrellas”.

- Giulianotti, R. (1999). *Football: A Sociology of the Global Game*. Cambridge: Polity Press.
- Goddard, John y Peter J. Sloane (s/f). "Economics of Sport," en *Economics Uncut: An Alternative Guide to the Dismal Science*, Simon Bowmaker. Northampton: Edward Elgar forthcoming. Disponible en <http://www.swan.ac.uk/economics/cware/ec340/EconomicsofSport.pdf>.
- Gol y fútbol. (2013a). La sorprendente importancia del fútbol en la economía. Extraído el 20 de abril de 2015 de <http://www.golyfutbol.com/blog/category/economia-del-futbol/page/2/>.
- Gol y fútbol. (2013b). La viabilidad de un equipo de fútbol. Extraído el 20 de abril de 2015 de <https://www.golyfutbol.com/blog/category/economia-del-futbol/>.
- Gómez, S. (2007). Desafíos de un club de hoy. Fútbol Profesional. LFP.
- Gómez, S., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club profesional de élite. Working Paper 705. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Gonzalez, B., Naranjo, P., Unanue, J.G. y Sanchez Sanchez, J. (2012). "Reinventando la economía del deporte".
- Haas D, Kocher, MG, & Sutter M. (2001). Measuring efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. Institute of Public Economics Discussion Papers 4, University of Sunbritek.
- Heinemann, Klaus (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Buenos Aires: Editorial Paidotribo.
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and Ethics in Sport. In J. Beech, & Chadwick, S. (Ed.), *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanisation of European Football. *Economic Policy*.
- Kahane, L.H. (2005). Production efficiency and discriminatory hiring practices in the National Hockey League: a stochastic frontier approach. *Review of Industrial, Organization*.
- Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M., & Martí, C. (2006). Real Madrid CF-FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006. Working paper, Universidad de Navarra.

- Kuper, Simon and Stefan Szymanski (2009). *“Why England Lose”*. London, UK: Harper Collins Publisher.
- Lucio-Paredes, Pablo (2006). “Fútbol y economía: dos fuerzas del mundo moderno”. *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano -III: Mete Gol, Gana: El Fútbol y la Economía*, Fernando Carrion. Quito: Imprenta Mariscal.
- Lopez Busto, A. (2014). “Factores explicativos de los resultados económicos de los club de futbol al final de temporada”. Universidad de Castilla-La Mancha, 2014
- Maudos, J., Pastor, J.M., & Serrano, L. (1998). Convergencia en las regiones españolas: Cambio técnico, eficiencia y productividad. *Revista Española de Economía*.
- Milgrow, P., & Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Picazo, M.A., García, M.A., & González, F. (2010). ¿Cambiamos de entrenador...o es mejor no hacerlo? Evidencia desde el fútbol profesional español, XIII Encuentro de Economía Aplicada, Sevilla: Escuela Andaluza de Economía.
- Ramírez, Jacques Paul (2006). “La selección de fútbol como nuevo símbolo de identidad nacional” *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano - V: El jugador número 12*, Fernando Carrion. Quito: Imprenta Mariscal.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Roggiero Luzuriaga, Luis Carlos (2012). “El negocio no es redondo: los determinantes del desempeño deportivo y financiero de los equipos de fútbol profesional del Ecuador”. Presentación de tesis para maestría en economía y gestión empresarial. Sede: Ecuador.
- Rottemberg, Simon (1956). “The baseball player’s labor market” *The Journal of Political Economy*.
- Sánchez, L.C. (2006). ¿Son compatibles el bolsillo y el corazón? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas”. *Revista de Contabilidad y Tributación*.
- Sloane, J. Peter (1971). “The economics of professional football: The football club as a utility maximizer” *Scottish Journal of Political Economy*.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE.

- Szymanski, Stefan (1998). "Why is Manchester United so succesful?" *Business Strategy Review*.
- Szymanski, Stefan and Ron Smith (1997). "The english football industry: profit, performance and industrial structure". *International Review of Applied Economics*.
- Szymanski, Stefan and Tim Kuypers (1999). *Winners and Losers: The business strategy of football*. Londres: Viking Books.
- Szymanski, Stefan y Andrew Zimbalist (2005). *National Pastime: How Americans play baseball and the rest of the world plays soccer*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Torgler, B. and Schmidt, S.L. (2005). "What shapes player performance in soccer?".
- Traversaro, M. (2001). "Valuación de empresas: Boca Juniors vs. River Plate ¿Cuánto valen?".
- Vásquez, Ivanna. (2011). La economía del fútbol aquí y en el mundo. Extraído el 28 de abril de 2015 de <http://espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=NDczMg>.
- Vela, Sandra (2006). Fútbol y bienestar en el Ecuador: efectos en la economía de la sociedad. *Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano -III: Mete Gol, Gana: El Fútbol y la Economía*, Fernando Carrion. Quito: Imprenta Mariscal.
- Wierny, Marisa (2006). "La economía no observada en la industria manufacturera argentina" *Revista Desarrollo Económico* Nro. 183, IDES, 2006.