

Facultad de Ciencias Económicas y Administración
Universidad de la República del Uruguay

**Viabilidad de los clubes de fútbol
en el Uruguay**

**Trabajo de Investigación Monográfico para la
obtención del Título de Contador Público- Plan 1990**

Montevideo, Febrero de 2009

Tutor: Cr. Carlos Viera

Mariana Bentancor Méndez

Mónica Delgado Rivero

Magdalena Fodéré Carbajal

Agradecimientos

*A nuestros padres y amigos que siempre
nos apoyaron y motivaron.*

*A Carlos Viera por confiar en nuestra
idea y darnos su apoyo.*

ABSTRACT

El fútbol ha dejado de ser un mero fenómeno social que despierta pasiones y rivalidades para convertirse en un negocio que mueve millones anualmente.

Existen empresarios dedicados íntegramente a la actividad de la intermediación en el mercado futbolístico y normas en discusión que intentan regular dicha actividad.

Las instituciones deportivas, al igual que las empresas comerciales e industriales requieren un equilibrio económico financiero para poder subsistir, pero a diferencia de éstas logran permanecer activas aunque les sobreviniera la situación de quiebra, ésta última no lograría materializarse por razones sociales.

Los dirigentes de los clubes de fútbol buscan desarrollar su plan estratégico de modo de alcanzar sus objetivos deportivos tratando de no descuidar los económicos que le permitirán estabilidad al club. En más de un caso resulta inviable mantener políticas estables debido a que éstas dependerán del presidente de turno.

El mercado futbolístico uruguayo se ha caracterizado por ser netamente exportador. A lo largo de los años y desde sus comienzos ha permanecido en la mira de los grandes clubes extranjeros (sobre todo de los europeos) que ofrecen cifras astronómicas por llevarse “jóvenes promesas” para integrar su staff en primera división.

Nuestro trabajo intenta determinar si los clubes de fútbol de Uruguay poseen una estructura de ingresos y costos, y una estrategia competitiva adecuada que permita su viabilidad y continuidad como instituciones.

INDICE TEMÁTICO

ABSTRACT	3
CAPÍTULO 1 – PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	7
1.1 Antecedentes históricos del fútbol.....	7
1.2 Características generales de los clubes de fútbol.....	9
1.2.1 El fútbol profesional	9
1.2.2 Consideraciones generales	9
1.3 El fútbol como actividad económica.....	10
1.4 Trabajo a realizar y conclusiones a las que esperamos arribar	11
1.5 Aspectos metodológicos	12
CAPÍTULO 2 – ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL	13
2.1 Ingresos.....	13
2.1.1 Esponsorización	13
2.1.2 Marcas registradas.....	15
2.1.3 Entradas a espectáculos y cuotas sociales.....	17
2.1.4 Transferencias de jugadores	20
2.1.5 Derechos televisivos	23
2.1.6 Otros ingresos	25
2.2 Costos	26
2.2.1 Sueldos de jugadores y funcionarios.....	26
2.2.2 Costos financieros por préstamos obtenidos.....	27
2.2.3 Costos de mantenimiento.....	28
2.2.4 Otros costos	31
CAPÍTULO 3 – LOS CLUBES DE FÚTBOL EN EL URUGUAY	32
3.1 Antecedentes históricos del fútbol.....	32
3.2 Situación actual de los clubes de fútbol	33
3.2.1 Estructura de ingresos y costos	33
3.2.2 Concentración de los clubes de fútbol	34
3.3 Organismos vinculados a la actividad.....	37

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

3.3.1	Ministerio de Deporte y Turismo	37
3.3.2	Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF).....	38
3.3.3	Organización de Fútbol del Interior (OFI).....	39
3.3.4	Mutual Uruguaya de Futboleros Profesionales (MUFP).....	39
3.3.5	Intendencias Municipales.....	39
3.4	Marco Normativo y Políticas Gubernamentales.....	40
3.4.1	Tipos societarios y otras formas adoptadas.....	40
3.4.1.1	Sociedad civil.....	41
3.4.1.2	Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.).....	41
3.4.1.3	Gerenciamiento	44
3.4.2	Leyes y proyectos.....	47
3.4.2.1	Estatuto del jugador.....	47
3.4.2.2	Otros.....	53
CAPÍTULO 4 – EL MERCADO DEL FÚTBOL.....		55
4.1	El Mercado del fútbol.....	55
4.1.1	Mercado interno	55
4.1.2	Mercado internacional.....	59
4.1.2.1	Países formadores y exportadores de jugadores	59
4.1.2.2	Países importadores de jugadores	61
4.1.2.3	Precios de transferencias	62
4.1.2.4	Mercados objetivo.....	64
4.2	Exigencias de los mercados internacionales	64
4.3	Evolución de las transferencias de jugadores.....	65
CAPÍTULO 5 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....		71
5.1	Competitividad.....	71
5.2	Estrategias vinculadas con la viabilidad económica de los clubes de fútbol	72
5.2.1	Fuerzas competitivas	75
5.2.1.1	Amenaza de nuevos ingresos.....	77
5.2.1.2	Rivalidad entre los competidores existentes.....	78
5.2.1.3	Poder de negociación de proveedores	80
5.2.1.4	Poder de negociación de compradores	82
5.2.1.5	Amenaza de sustitutos	83
5.2.2	Estrategias competitivas asociadas a la industria del fútbol	84
5.2.3	Datos estadísticos	86
5.3	Estrategias vinculadas a la estructura e integración.....	88

5.3.1	Experiencias regionales de integración	88
5.3.2	Inversiones	89
5.4	Función gerencial asociada a la estrategia	90
5.4.1	El dirigente como gerente	90
5.4.2	Los roles de Mintzberg aplicados al dirigente	93
CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES FINALES		95
ANEXOS.....		101
BIBLIOGRAFÍA.....		126

CAPÍTULO 1 – PRESENTACIÓN DEL TEMA

1.1 Antecedentes históricos del fútbol



Según algunas teorías, la historia del fútbol podría comenzar en el antiguo Egipto, ya que durante el siglo III a.C. se realizaba un juego de pelota como parte del rito de la fertilidad, en el que se practicaba algo parecido al balonmano. Sin embargo en China ya se había inventado la pelota de cuero un siglo antes, cuando Fu-Hi, inventor y uno de los cinco grandes gobernantes de la China de la antigüedad, creó una masa esférica juntando varias raíces duras en forma de cerdas a las que recubrió de cuero crudo; con esto nacía la pelota de cuero, con la que se jugaba simplemente a pasarla de mano en mano. Esta pelota fue adoptada posteriormente en los juegos populares de sus vecinos India y Persia. Por otra parte, en las antiguas civilizaciones prehispánicas también se conocen juegos de pelota más similares a lo que se conoce hoy como fútbol. Así por ejemplo los aztecas practicaban el “tlachtli”, una mezcla entre tenis, fútbol y baloncesto en el que se prohibía el uso de las manos y los pies y el capitán del equipo derrotado era sacrificado.

La historia del fútbol continuaría en la Grecia clásica, donde incluso Homero llegó a hacer alusión también a un juego de pelota, al que llamaban “esfaira” o “esferomagía” debido a la esfera hecha de vejiga de buey que se utilizaba en el mismo. Desde ahí pasó al Imperio Romano, que utilizaba en



su juego “harpastum” un elemento esférico llamado “pila” o “pilotta” que evolucionó hasta el término “pelota” utilizado actualmente. Durante la Edad Media tuvo mucha fama entre diferentes caballeros y culturas; entre otras anécdotas se dice que Ricardo Corazón de León llegó a proponer al caudillo musulmán Saladino, que

dirimieran sus diferencias sobre la propiedad de Jerusalén con un partido de pelota.



Los romanos llevaron hasta Britania su juego de pelota. Durante la Edad Media la historia del fútbol tuvo grandes altibajos y fue prohibido por su carácter violento para más tarde ser adaptado y utilizado como deporte nacional en las islas británicas. A comienzos del Siglo XIX comenzó a practicarse el “dribbling-game” en las escuelas públicas y de ahí pasó a las universidades más importantes (Oxford, Cambridge) donde se escribieron las primeras reglas (el Primer Reglamento de Cambridge apareció en 1848) y en 1863 se funda la Football Association, naciendo el fútbol como tal y separando este juego del actual rugby.

El nombre “fútbol” proviene de la palabra inglesa “football”, que significa pie y pelota respectivamente, por lo que también se le conoce como “balompié” en diferentes regiones hispano parlantes, en especial Centroamérica. En la zona británica también se le conoce como “soccer”. El uso de un término u otro dependía del status de la clase social en la que se practicaba; así las clases altas jugaban al “soccer” en las escuelas privadas mientras que las clases trabajadoras jugaban al “football” en las escuelas públicas.



El fútbol se hizo muy popular en las islas británicas y se extendió gracias a los trabajadores ingleses que marchaban al extranjero con las grandes sociedades financieras y empresas mineras.

1.2 Características generales de los clubes de fútbol

1.2.1 El fútbol profesional

Hernán Navascués, en su libro: “Fútbol Profesional: Trabajo y derecho” hace la distinción entre Deporte amateur y Deporte profesional, siendo la diferencia esencial, entre ellos, la percepción de dinero por su actividad por parte del deportista.

Es en el deporte profesional dónde encontramos los elementos típicos de la relación de trabajo: *prestación de servicios, subordinación y onerosidad*.

La transición del fútbol de amateur a profesional se dio hacia el año 1932, aunque ya a comienzos del siglo XX se otorgaba a algunos deportistas dinero por participar en determinadas competencias.

1.2.2 Consideraciones generales

El artículo 1º del Estatuto de la Asociación Uruguaya de Fútbol (en adelante AUF) define como club a toda asociación civil con personería jurídica.

A pesar de ello, se pudo constatar que han existido clubes como el Deportivo Colonia que durante su corta vida profesional funcionó sin personería jurídica; de acuerdo a lo informado por el ex tesorero del club, Fernando Artigas, si bien se realizaron gestiones para su obtención, no fue posible debido a formalidades requeridas para este tipo de sociedades que el club no pudo cumplir.

En la actualidad, los clubes deportivos para formar parte de una liga (agrupación de varios clubes) necesitan cumplir con determinados requisitos, entre los cuales se encuentra, tener personería jurídica, llevar libros de contabilidad y un libro de registro de socios, además de inscribir el contrato entre el club y los jugadores en la respectiva liga.

Asimismo, para poder participar en competencias oficiales dentro de sus respectivas ligas deben estar, de acuerdo a la Ley 17.292, inscriptos en el Registro de Instituciones Deportivas.

1.3 El fútbol como actividad económica

A diferencia de una empresa con fines de lucro, cuyo objetivo principal es la obtención de resultados económicos positivos, un club de fútbol se caracteriza por buscar el logro de éxitos deportivos. Para la obtención de éstos, es necesaria la existencia de un equilibrio económico-financiero, que le permita al club financiarse y mantener niveles óptimos de inversión.

De esta forma queda claramente demostrado el paralelismo que existe entre la actividad económica de un club de fútbol y una empresa con fines de lucro, lo que nos permite utilizar para nuestro análisis la teoría desarrollada por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” que estudia el entorno competitivo de las empresas industriales.

1.4 Trabajo a realizar y conclusiones a las que esperamos arribar

Nuestro trabajo pretenderá demostrar que la viabilidad económica de los clubes de fútbol en Uruguay, no depende de la forma jurídica adoptada, sino de las decisiones estratégicas tomadas oportunamente por quienes los administran.

Para ello analizaremos los siguientes factores determinantes:

- Estructura de ingresos y costos

En este punto analizaremos el impacto de los ingresos y costos en la viabilidad de los clubes de fútbol.

Expondremos comparativamente la estructura de ingresos y costos para algunas instituciones deportivas de plaza y del exterior.

- Formas jurídicas adoptadas:

Dentro de las distintas formas jurídicas que pueden adoptar las instituciones deportivas se encuentran las siguientes:

- a) sociedades civiles
- b) sociedades anónimas deportivas
- c) gerenciamiento

A través de la presentación de algunos casos en particular, demostraremos la no correlación existente entre el tipo societario adoptado y el éxito económico.

- Decisiones estratégicas

Verificaremos que la viabilidad económica de los clubes de fútbol depende de las decisiones estratégicas adoptadas oportunamente por sus dirigentes.

Adicionalmente, intentaremos demostrar algunas particularidades propias de éste tipo de instituciones tales como la improbabilidad de llegar a la quiebra a pesar de llegar a una situación de insolvencia económica.

1.5 Aspectos metodológicos

La primera etapa de nuestro trabajo, consistirá en un relevamiento de los distintos ingresos y costos que caracterizan a este sector, así como también de las diferentes estrategias adoptadas.

Para ello, realizaremos entrevistas personales con dirigentes de instituciones deportivas destacadas de plaza y analizaremos los balances de dichas instituciones y de clubes del exterior a efectos de identificar sus diferencias y similitudes.

Finalmente, expondremos como está organizado el sector, a través de un análisis de los diferentes agentes y su comportamiento en el mercado.

CAPÍTULO 2 – ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

A continuación se analizarán los principales ingresos y costos de las instituciones deportivas locales y del exterior.

2.1 Ingresos

2.1.1 Esponsorización

La esponsorización, desde un punto de vista técnico jurídico es definida por Galgano como “el contrato por el que un empresario (espónsor) con la finalidad de aumentar la notoriedad de sus signos distintivos, entrega una cantidad de dinero, o de bienes o servicios al organizador de manifestaciones deportivas (esponsorizado), para que este publicite en el modo previsto en el contrato los productos o la actividad del empresario”.

Parte de los ingresos de los clubes de fútbol provienen de los contratos con empresas auspiciantes. Estas empresas contratan publicidad en la indumentaria deportiva, en la cartelería de los estadios, o como se ha generalizado en los últimos tiempos en el nombramiento de los estadios deportivos (“Naming Rights”), con la intención de mostrar los logotipos o marcas de sus empresas.

Cabe destacar que muchas empresas han visto la esponsorización en el fútbol como una estrategia de asociar sus marcas con un deporte masivo y con importante difusión televisiva. Tal es el caso de empresas como Quilmes en River Plate de Argentina, Bimbo en el Club de Fútbol América de México, Siemens IC Mobile en el Real Madrid F.C. de España, o Puritas en Liverpool Fútbol Club de Uruguay.

Un ejemplo de esto es el contrato que Audi firmara con el Bayern Munich de Alemania por el cual desde el 2002 y hasta el 2008 la empresa automotriz suministraría 50 automóviles para los jugadores y la directiva de la institución además de abonar la suma de € 5 millones por temporada. No obstante lo mencionado anteriormente, el espónsor oficial es la Deutsche Telekom que pagó la suma de € 120 millones por seis temporadas de publicidad en las camisetas del club.

Con respecto al auspicio en la indumentaria deportiva podemos mencionar el caso de México en el que está muy diferenciado el aporte del auspiciante según dónde se ubique el logotipo de la empresa dentro de la misma, por ejemplo el anuncio principal en el frente ronda entre US\$ 1 a 1,2 millones al año, en tanto que los más económicos son los incluidos en las medias, y en las mangas alcanzando cifras que oscilan entre los US\$ 100 a 150 mil al año.

A modo de ejemplo, al Real Madrid F.C. el contrato de publicidad en su indumentaria deportiva firmado con BenQ Mobile le significó un ingreso de € 20 millones por temporada; a una cifra similar asciende el contrato que tiene el Manchester United PLC con AIG por el mismo concepto.

Haciendo referencia a la nueva tendencia de nombramiento de estadios con nombres de empresas mundialmente conocidas, cabe destacar el caso del Bayer Leverkusen de Alemania que por llamar a su estadio BayArena en alusión al laboratorio Bayer recibe € 2,5 millones por temporada. Otro caso es el de la compañía de seguros Allianz que abona € 6 millones por año tanto al Bayern Munich como al Munich 1860 por nombrar al estadio que comparten, Allianz Arena Munchen Stadion desde el 2005 al 2025. En Inglaterra, el caso más destacado es el del Arsenal que consiguió una inversión de Air Emirates de € 150 millones para reconstruir y aumentar la capacidad de su estadio, a cambio de nombrarlo Emirates Stadium por el período que va del 2006 al 2021, además de

comprometerse a incorporar el nombre de esta aerolínea en el pecho de su casaca hasta la temporada 2013/14.

Más recientemente, hacia abril de 2008, se encuentra el contrato de € 75 millones que firmara el Juventus F.C. de Italia con la empresa Sportfive Italia S.R.L. por el cual durante 15 años a partir de la temporada 2011/12, y una vez que se finalicen las obras del estadio del club, este pasaría a llamarse Sportfive Juventus.

En algunos casos, los contratos de esponsorización no se firman a cambio de dinero, sino en concepto de canje, tal es el caso de las empresas de transporte que se ocupan de los viajes de los clubes y de empresas constructoras que reforman los estadios, o empresas de la salud que brindan los servicios de ambulancias y emergencias durante los partidos. En Uruguay, por ejemplo, el Club Nacional del Football recibe el auspicio de la empresa de transporte Turil bajo este régimen.

2.1.2 Marcas registradas

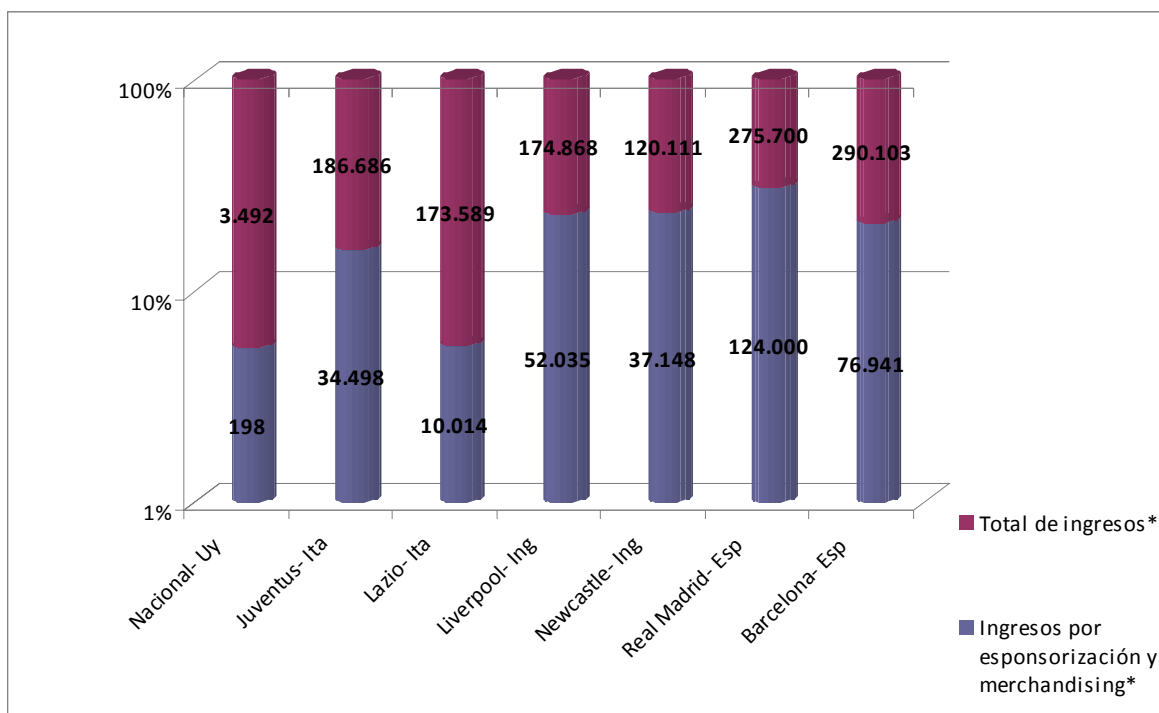
Otro ingreso es el proveniente de la venta de artículos con el distintivo de la institución o merchandising. Generalmente, la institución autoriza la venta de artículos deportivos con su nombre a empresas que los comercializan en todo el mundo.

Este tipo de ingreso es particularmente significativo en los clubes europeos. Por ejemplo, el Real Madrid F.C., ha potenciado su marca, transformando a sus aficionados en clientes de sus productos y servicios a través de una campaña de fidelización de los mismos. Otro ejemplo, es el del F.C. Barcelona que cuenta con un centro de ventas de productos oficiales tales como tazas, figuritas, remeras, y hasta slíps con caricaturas de sus ídolos.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

En tanto que, cómo mencionara Ricardo Alarcón presidente del Club Nacional de Football, en Uruguay es habitual la existencia de un “mercado negro” en torno a estos productos; a pesar de ello, el club cuenta con un shopping online con productos oficiales como ser camisetas, botineras, banderines y billeteras con el logo de la institución.

A continuación se representan gráficamente los ingresos de patrocinación y merchandising recibidos por algunos clubes, en promedio, en las últimas tres temporadas:



* Las cifras están expresadas en miles de euros.

2.1.3 Entradas a espectáculos y cuotas sociales

Dentro de los ingresos de las instituciones deportivas, se encuentran aquellos que se obtienen por la cobranza de cuotas sociales a los asociados. Estas cuotas pueden consistir en dos tipos de beneficios, por un lado el derecho de asistir a espectáculos en forma gratuita o con descuentos; y por otro el acceso a todas las actividades sociales. Un ejemplo de este último sería el caso de los socios de Defensor Sporting Club de Uruguay que tienen acceso a servicios como ser gimnasio, piscina, etc. por los que el socio abona además de la cuota social, una matrícula.

Otro ingreso es el que se obtiene por la venta de entradas para asistir a los distintos espectáculos que brinda el club. Estos pueden provenir de su participación en torneos locales o internacionales o, como es el caso de Defensor Sporting Club del arrendamiento del estadio Luis Franzini a otros equipos del medio local para encuentros oficiales. El precio de las entradas depende de la calidad del contrincante y varía entre populares, tribunas, plateas, y palcos.

Dentro de las estrategias adoptadas por la nueva directiva del Club Nacional de Football se encuentra, según Ricardo Alarcón, una campaña publicitaria orientada a la captación de socios. Según Alarcón, a un año y medio del comienzo de su gestión, los socios “pagantes” pasaron de 6.000 a 13.000, es importante destacar que el número de socios asciende a 20.000, de los cuales 7.000 son honorarios, vitalicios y menores. Enmarcado en esta estrategia es que se ha buscado facilidades de pago, como ser el débito automático por tarjetas de crédito, o la posibilidad de pagar a través de la red de cobranzas Abitab.

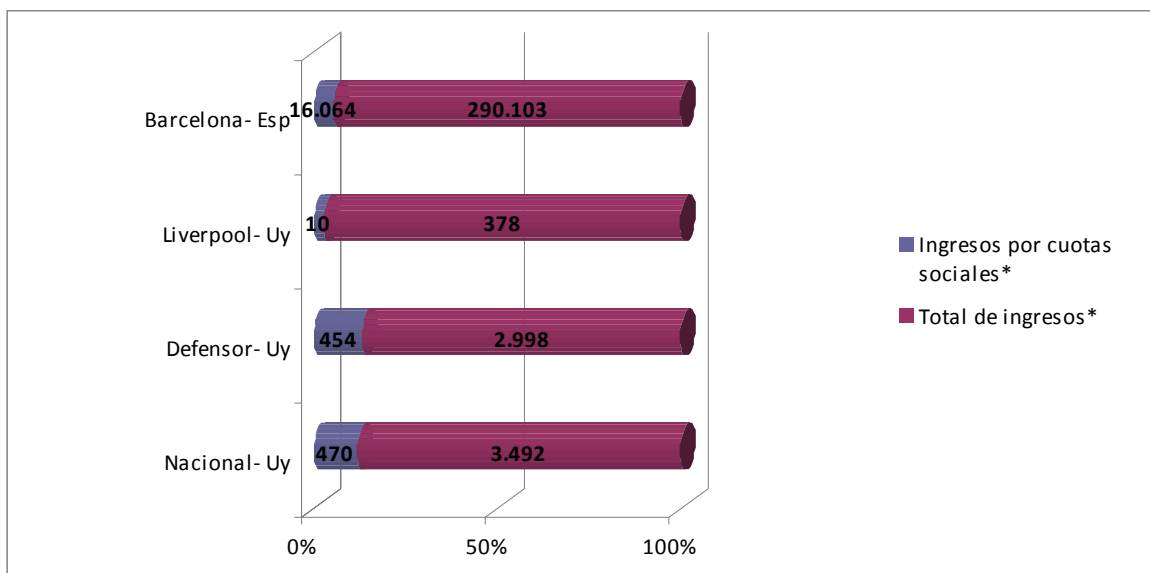
Asimismo, se han realizado convenios con otras instituciones deportivas como ser Juventus o Bohemios a través de los cuales los socios de estas instituciones pagan una sobre cuota pequeña para ser socios del Club Nacional de Football y a su vez, los socios del mencionado club pueden acceder a las instalaciones de las

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

instituciones teniendo como beneficio que se descuenta de la cuota social lo que abona al club.

No todos los clubes, debido a su naturaleza jurídica, poseen ingresos por cuotas sociales.

A continuación, se representan, en forma comparativa, los ingresos por concepto de cuotas sociales sobre el total de ingresos para tres instituciones civiles de plaza y una del exterior:



* Las cifras están expresadas en miles de euros.

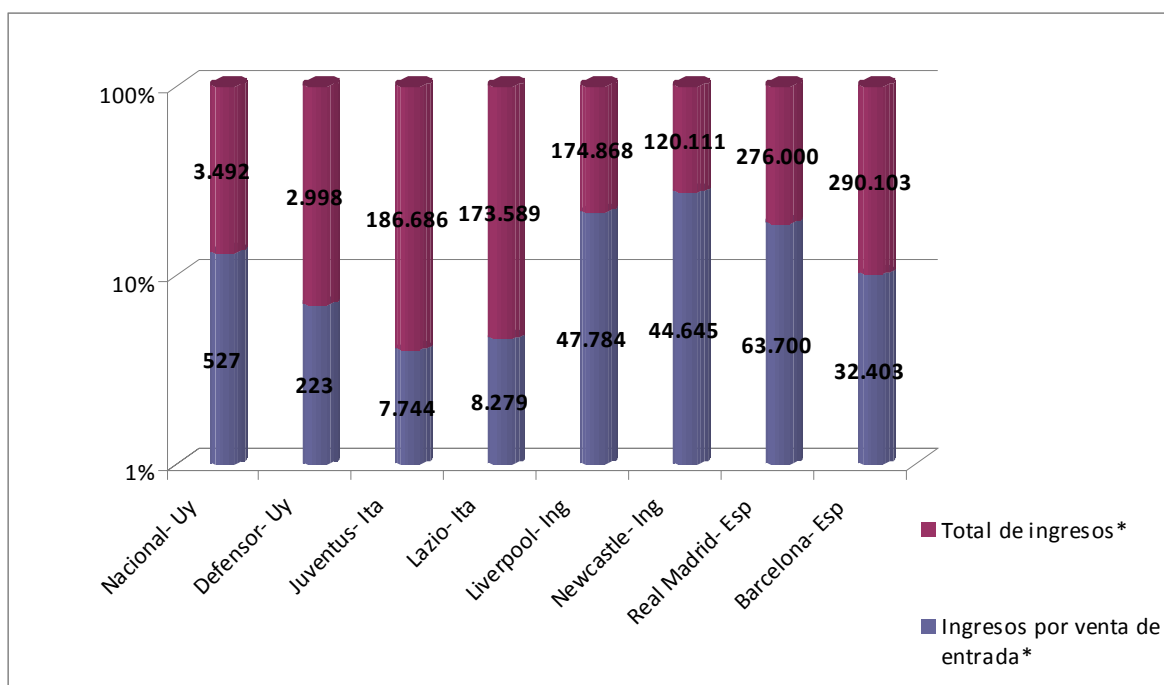
Del cuadro anterior se desprende la importancia de este tipo de ingresos en Defensor Sporting Club y en el Club Nacional de Football que justifica, en este último caso, la campaña publicitaria que ha llevado a cabo la nueva directiva de la institución. Dicha estructura se puede extrapolar a otros clubes de similares características del país.

En el caso de Liverpool Fútbol Club de Uruguay, institución que se encuentra dentro de los llamados “cuadros chicos”, estos ingresos representan apenas un 3% del total de los ingresos de la misma, ello es razonable teniendo en cuenta la

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

dimensión de esta institución y la existencia de otros cuadros en su zona de influencia.

En cuanto a los ingresos por venta de entradas, se observa la siguiente composición por clubes:



* Las cifras están expresadas en miles de euros.

Los ingresos del Juventus Football Club por este concepto, han disminuido aproximadamente € 10 millones en el último ejercicio con respecto al anterior, debido a que en esta temporada el club compitió en segunda división, no teniendo acceso a torneos internacionales, y compitiendo en estadios con menor capacidad locativa. Esta situación lo sitúa en valores muy por debajo de la media representativa de los demás clubes graficados.

Por su parte, los ingresos de Liverpool Fútbol Club de Uruguay por este concepto representan un 0,24% del total de los ingresos situación que se vinculada al reducido número de asociados que posee y a los resultados que ha obtenido en el campeonato.

En términos generales, los ingresos por venta de entradas son muy significativos en clubes europeos, en especial en aquellos que participan de torneos internacionales.

A modo de ejemplo, este tipo de ingresos en el Real Madrid F.C. para la temporada 2006/07 ascendieron a € 88 millones, promediando por partido de la Liga Española una asistencia de 71.500 espectadores.

El record en esta materia lo posee el Manchester United PLC que en la temporada 2006/07 percibió la suma de € 138 millones promediando una asistencia de 75.800 espectadores por partido.

2.1.4 Transferencias de jugadores

Uno de los principales ingresos de las instituciones deportivas es la venta de jugadores.

Inicialmente, las mismas se realizaban directamente por la institución, sin intermediarios.

Posteriormente, con el desarrollo del mercado internacional, surgieron los “contratistas”, personas que adquieren los derechos federativos de los jugadores, total o parcialmente.

Las transferencias pueden ser de dos tipos: **a)** en calidad de préstamo o **b)** venta definitiva.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

En la primera los jugadores siguen perteneciendo al club, pero pasan a jugar en otro, que abona un monto determinado o se compromete a abonar el sueldo al jugador por el período en que este es cedido.

La segunda, implica la cesión de los derechos federativos de los jugadores que dejan de pertenecer a la institución para pasar a formar parte del nuevo.

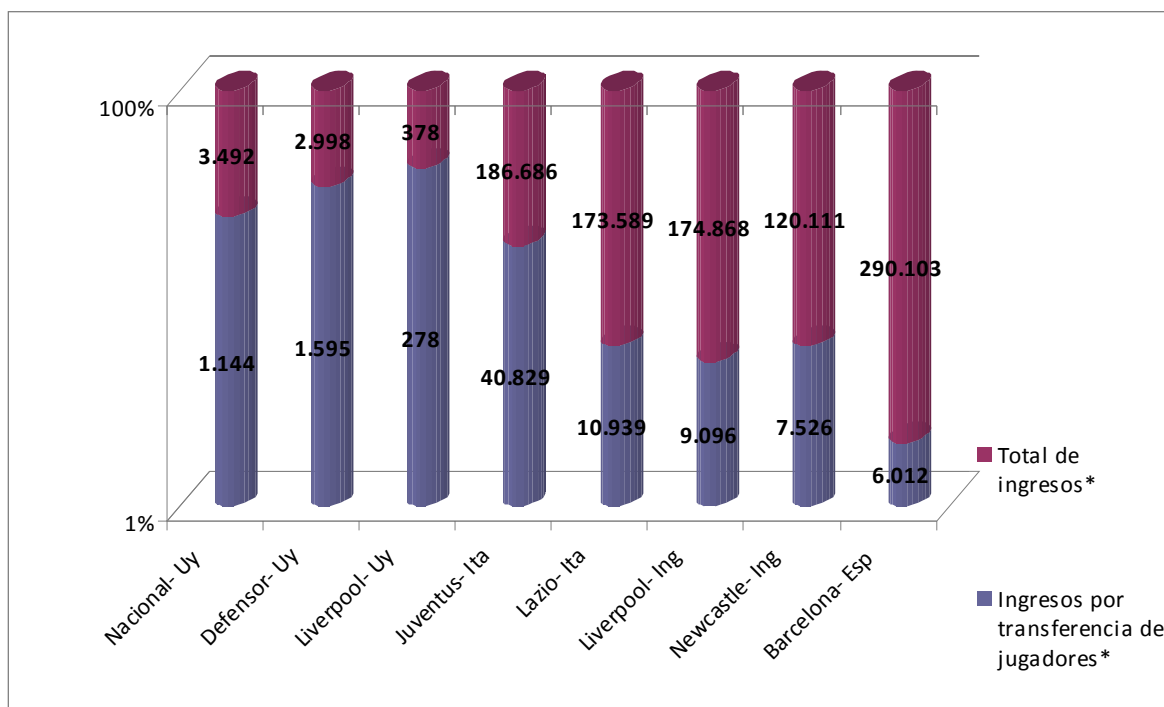
Los clubes europeos pagan, en general, cifras millonarias por jóvenes promesas, tal es el caso del Club Atlético Madrid S.A.D. que pagara € 25 millones por el delantero argentino Sergio “Kun” Agüero; pero ¿cuánto ingresó realmente al Club Atlético Independiente (club argentino al que pertenecía el jugador)? El monto depende del porcentaje que posea el club sobre la ficha del jugador que no siempre alcanza el 100%, aunque así fuera cabe aclarar que en todos los casos un porcentaje del dinero acordado tiene como destino el contratista y el jugador. En este caso el club recibió un monto tal que le permitió construir su nuevo estadio.

Otros ejemplos que significaron transferencias históricas para el fútbol argentino son los pases de Fernando Gago (Boca Juniors) y Gonzalo Higuain (River Plate) al Real Madrid F.C. en US\$ 27 millones y US\$ 14,2 millones respectivamente.

En Uruguay, en menor escala, el Club Nacional de Football, recibió € 1,8 millones correspondientes al 50% de la ficha de Bruno Fornaroli, que fuera adquirida por el Sampdoria de Italia en € 3 millones, los restantes € 1,2 millones fueron repartidos en partes iguales entre el jugador y su contratista, el empresario Pablo Bentancur.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

El siguiente cuadro muestra la magnitud de este tipo de ingresos en el total de los mismos:



* Las cifras están expresadas en miles de euros.

Se puede observar que este tipo de ingreso, para clubes como el Club Nacional de Football y el Defensor Sporting Club, es muy significativo debido a que desarrolla su actividad en un país básicamente exportador de futbolistas. Por el contrario los clubes europeos se caracterizan por ser grandes importadores de jugadores, en especial de Sudamérica.

En la gráfica, es llamativo el porcentaje que representan estos ingresos dentro del total para el caso del Juventus Football Club, ello se explica por el hecho que el club durante la temporada pasada jugó en la segunda división obligándolo a vender algunos de sus jugadores mejor cotizados, tal es el caso de Zlatan Ibrahimovic vendido al F.C. Internazionale Milano S.p.A en € 16 millones y de Gianluca Zambrotta vendido al F.C. Barcelona en € 11 millones.

En cuanto a Liverpool Fútbol Club de Uruguay, si bien el saldo de estos ingresos es significativamente menor a las demás instituciones, estos representan el 74% del total de ingresos de la institución lo que se condice con la condición de ser una institución que busca formar jugadores para su posterior venta.

2.1.5 Derechos televisivos

Los ingresos por derechos televisivos, son los ingresos que recibe el club por la televisación de sus partidos locales e internacionales.

A modo de ejemplo, en Argentina, la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) anunció una renegociación del contrato con la empresa Televisión Satelital Codificada que posee los derechos de trasmisión hasta el 2014 que implicará que los clubes pasen a percibir US\$ 180 millones a partir de la temporada 2007/08. Del total, US\$ 150 millones serán distribuidos entre los clubes de primera división. En particular, en la temporada 2006/07 clubes como Boca Juniors y River Plate recibieron US\$ 12,5 millones cada uno por este concepto.

Distinto es el caso de Uruguay, por el cual la empresa Tenfield S.A. acordó en 1998 el pago de US\$ 62 millones por un período de 10 años, de los cuales abonó solamente US\$ 47 millones. Este tipo de ingresos representa un punto crítico para los clubes, ya que del acuerdo original firmado por la empresa y la AUF, los clubes de primera división reciben aproximadamente US\$ 7.500 mensuales y los clubes de la segunda división de US\$ 1.900 mensuales, lo que se traduce en un 8% del promedio de gastos presupuestados de los clubes para ese período.

En el caso del Club Nacional de Football surge de la lectura de los estados contables correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de octubre de 2007, que tiene los derechos de televisión cedidos a acreedores financieros no bancarios.

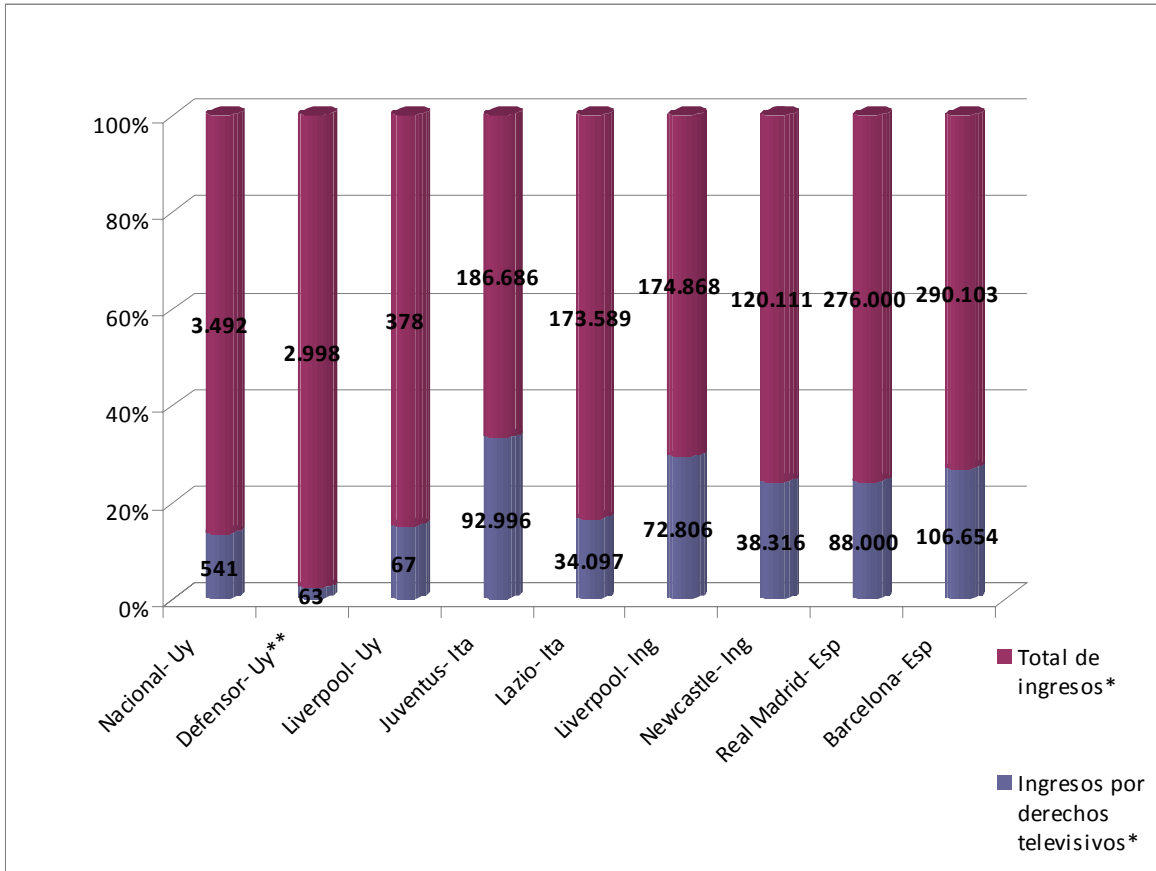
En otros casos, como el Deportivo Colonia (institución disuelta actualmente), de acuerdo a lo informado por Fernando Artigas (ex-tesorero), tenía estos ingresos comprometidos al pago de haberes de los jugadores a través de la AUF.

Tanto en España como en Italia, los derechos televisivos se negocian individualmente entre el club y las empresas televisadoras de los partidos. Es decir que ninguna de ellas posee el monopolio de transmisión televisiva como es el caso de Uruguay.

En particular, el contrato entre Mediapro y el Real Madrid F.C., le significa al club un ingreso de € 1,1 billones por 7 años, en tanto que al F.C. Barcelona le reditúa un ingreso de € 150 millones al año.

A continuación se muestra el importe representado por este tipo de ingresos en clubes europeos en relación al Club Nacional de Football, al Defensor Sporting Club y a Liverpool Fútbol Club. En el primer caso, si bien en términos porcentuales, los mismos se mantienen en un entorno similar, en términos monetarios la brecha es muy significativa, ello se explica por la repercusión que tiene el fútbol europeo en todo el mundo, ya que es habitual tener acceso a la transmisión de sus partidos locales a través de cadenas internacionales, situación que no es extensiva a los campeonatos uruguayos.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay



* Las cifras están expresadas en miles de euros.

** Los ingresos de Defensor incluye, además de los derechos televisivos, los ingresos por patrocinación y merchandising.

2.1.6 Otros ingresos

Otros ingresos pueden provenir de torneos internacionales, o del arrendamiento del estadio a otras instituciones deportivas o para eventos culturales.

Dentro de los ingresos por arrendamiento para eventos culturales se destacan los shows brindados por artistas internacionales, tal es el caso de U2, entre otros, que ha tocado en el estadio del Real Madrid F.C. en España y en El Monumental de River Plate en Argentina.

Un caso particular de este tipo de ingresos, es el del Real Madrid F.C. que tras la decisión tomada por su dirigencia de replantar el césped del campo de juego, tiene contratos de arrendamiento del predio hasta agosto del 2008 en € 6 mil por evento.

Otro ejemplo, es en el caso de Defensor Sporting Club, los ingresos provenientes del Carnaval o del alquiler de las canchas de “fútbol 5”.

2.2 Costos

2.2.1 Sueldos de jugadores y funcionarios

Parte importante de los costos lo constituyen los sueldos de los jugadores, cuerpo técnico y demás funcionarios de la institución.

Se debe destacar que en Uruguay, los clubes de fútbol se encuentran exonerados del pago de aportes patronales al BPS (Banco de Previsión Social), sin embargo, son responsables, como agentes de retención del IRPF (Impuesto a la Renta de las Personas Físicas), por las retenciones de este impuesto que deben realizarse a empleados que tengan en su nómina.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

A efectos de mostrar la importancia de estos costos se expone el siguiente cuadro comparativo:

	Remuneraciones y cargas sociales*	Total de egresos*	%
FC Barcelona (España)	154.389	270.638	57%
Liverpool FC (Inglaterra)	100.778	189.550	53%
C.N. de Football (Uruguay)**	1.782	2.931	61%
Defensor Sporting Club (Uruguay)**	1.672	2.432	69%
Liverpool Football Club (Uruguay)**	379	652	58%

* Las cifras están expresadas en miles de euros

** En Uruguay los clubes de fútbol no tienen gastos por concepto de cargas sociales

2.2.2 Costos financieros por préstamos obtenidos

Los costos financieros provienen de préstamos obtenidos por las instituciones deportivas con el objetivo de hacer frente a las demás obligaciones del club, como ser el pago de sueldos y primas y premios a jugadores.

Estos préstamos pueden provenir del sistema financiero, de prestamistas y de dirigentes o socios.

En el caso del Club Nacional de Football, el pasivo financiero asciende al 31 de octubre de 2007 a € 2 millones, siendo el costo por intereses de € 400 mil. Del pasivo financiero total solamente un 42% corresponde a préstamos obtenidos en instituciones financieras. De acuerdo a lo conversado con Mario Roux, contador del citado club, no es habitual que los bancos presten dinero a una institución deportiva, esto se debe a que de ser necesario ejecutar los bienes de estas

existiría una oposición importante de la opinión pública que podría afectar por otro lado al banco.

Una situación distinta se da en Liverpool Fútbol Club de Uruguay, si bien al 31 de octubre de 2006 existe un pasivo financiero por € 1,5 millones, este no genera intereses ni posee fecha de vencimiento.

Por su parte, el Liverpool Football Club de Inglaterra al 31 de julio de 2006 contaba con pasivos bancarios por € 37 millones y costos por intereses por € 2 millones. En tanto que el Newcastle United PLC poseía al 30 de junio de 2006 pasivos bancarios por € 24 millones, y otros pasivos financieros (“Loan Notes”) por € 68 millones y costos por intereses por € 8 millones.

2.2.3 Costos de mantenimiento

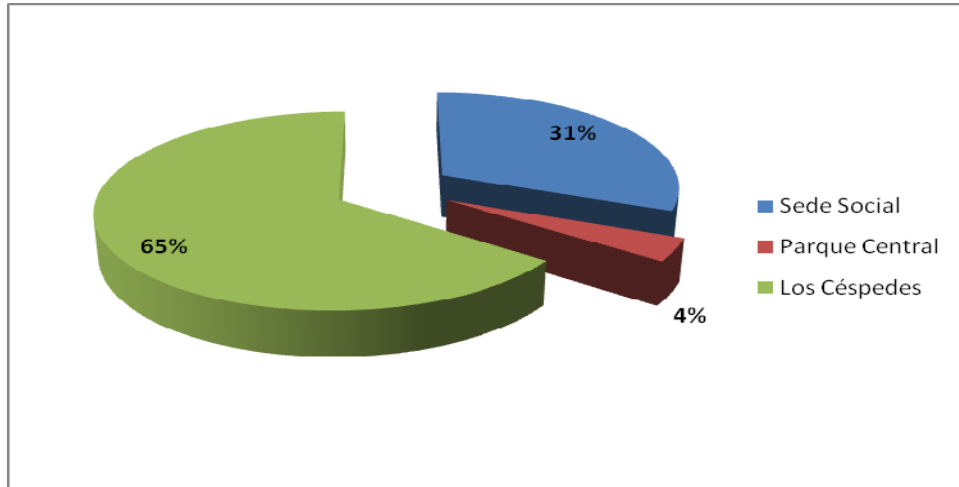
Los costos de mantenimiento son costos fijos que posee la institución.

En el caso del Club Nacional de Football, los costos de mantenimiento se dividen en tres grandes grupos:

- a) Sede Social
- b) Parque Central
- c) Los Céspedes

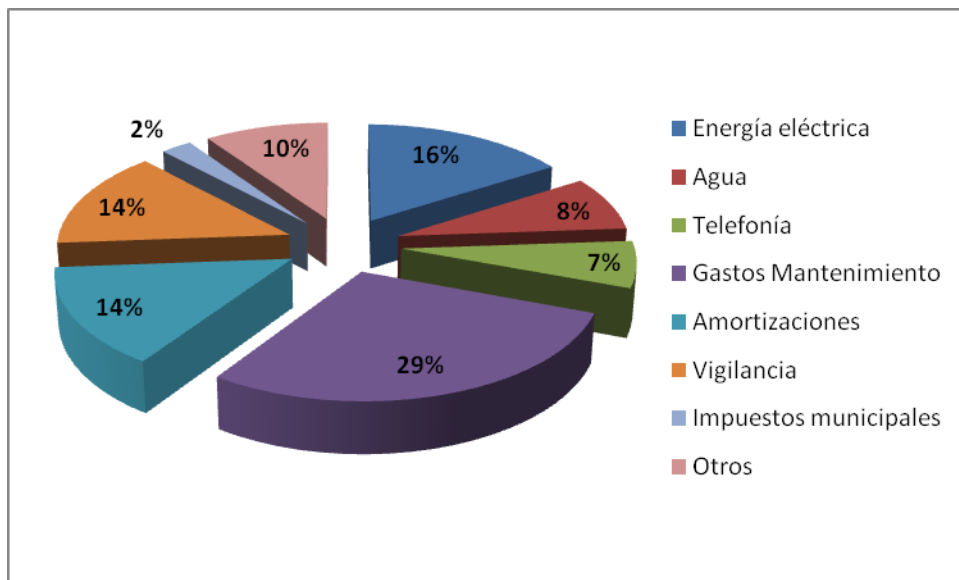
Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

La proporción de los mismos es la siguiente:



Dentro de estos costos se destacan, energía eléctrica, telefonía, agua, impuestos, vigilancia, gastos de mantenimiento de edificios e instalaciones propiamente dicho, amortizaciones de edificios e instalaciones, entre otros.

La composición de estos gastos es la siguiente:



Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Cabe destacar que a nivel municipal, están exonerados de algunos impuestos municipales como por ejemplo la Contribución Inmobiliaria por los padrones propios y la Patente de Rodados por los vehículos del club.

Con respecto a los impuestos nacionales, es importante mencionar que la situación ha cambiado a partir de la Reforma Tributaria. Antes de ésta, los clubes debían pagar el Impuesto a las Cesiones de Derechos sobre Deportistas el cual representaba el 5% del resultado económico de la transferencia, éste impuesto fue derogado por la mencionada reforma.

Adicionalmente, el Decreto-Ley 14.996 que regula la venta de los derechos económicos de los futbolistas que los clubes hacen, prohíbe la misma a empresarios, dirigentes, personas físicas, empresas jurídicas que no sean instituciones deportivas; entonces, si un club sólo puede transferirle derechos económicos a otra institución deportiva, no se configuraría el hecho generador (cuando se trata de clubes en el Uruguay constituidos bajo la forma jurídica de sociedad civil), dado que ambos están exonerados de todo impuesto.

Por otra parte, en el anterior régimen tributario, los clubes de fútbol constituidos como Sociedades Anónimas Deportivas (S.A.D.) tenían los mismos “privilegios” que las Sociedades Civiles. A partir de la reforma, que rige para los ejercicios iniciados con posterioridad al 1º de julio de 2007, todas las Sociedades Anónimas preceptivamente tributan IRAE (Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas).

Es importante destacar que las instituciones deportivas constituidas como Sociedades Civiles (la mayoría en el Uruguay), tienen cierta ventaja tributaria con respecto a otras empresas del ramo industrial y comercial del país, ya que no son contribuyentes ni del Impuesto a la Renta, ni del Impuesto al Patrimonio, ni tampoco de IVA (Impuesto al Valor Agregado).

De todas formas, si bien la Ley 18.083 de la Reforma Tributaria derogó el impuesto antedicho, el IRAE contempla el pago de renta en el Artículo 17 del título 4, donde define la renta bruta: literal “k) El resultado del arrendamiento, uso, cesión de uso o enajenación de derechos federativos, de imagen y similares de deportistas”.

Cuando éstos sean S.A.D., no caben dudas de que deberán pagar el referido impuesto por el resultado obtenido según detalla el literal k), ya que no están expresamente exoneradas del mismo, como es el caso de las sociedades civiles.

2.2.4 Otros costos

Dentro de otros costos se encuentran egresos por conceptos como publicidad, o pérdidas por deudores incobrables, etc.

CAPÍTULO 3 – LOS CLUBES DE FÚTBOL EN EL URUGUAY

3.1 Antecedentes históricos del fútbol

Las primeras manifestaciones del fútbol en la sociedad uruguaya se observan a partir de mediados del siglo XIX con la aparición de los clubes de inmigrantes ingleses. De ahí que el primer partido de fútbol jugado en Uruguay fue en 1881 en el campo de La Blanqueada y tuvo como contrincantes al Montevideo Rowing y al Montevideo Cricket, dos clubes ingleses no dedicados especialmente a la práctica del fútbol. Sin embargo, es recién a partir de la última década de ese siglo que el fútbol comienza a asentarse en la sociedad uruguaya, y ello, se observa en dos aspectos fundamentales: en primer lugar, la expansión de su práctica entre los distintos sectores de la juventud de la época y de la población en general, y en segundo lugar, la aparición de los primeros clubes cuyo objetivo era específicamente la práctica del fútbol.

El fútbol, incluso desde sus inicios, tuvo un carácter popular y masivo con asiduos participantes, siendo tal su arraigo en el ser social uruguayo, que han brotado los clubes de fútbol a lo largo y a lo ancho del territorio nacional.

En definitiva, más allá del fútbol como deporte, este es el reflejo de los clubes, es decir que al juego en sí mismo, se suman la pasión, el sentido de pertenencia, la identidad y total compromiso con una camiseta, con el escudo y los colores de una institución que en muchos casos identifican a un barrio o una localidad.

3.2 Situación actual de los clubes de fútbol

3.2.1 Estructura de ingresos y costos

A continuación se detalla la estructura de ingresos y costos de dos instituciones deportivas de plaza:

	Club Nacional de Football*	%	Defensor Sporting Club*	%	Liverpool Fútbol Club*	%
Cuotas sociales	470	13%	454	15%	10	3%
Venta de entradas	527	15%	223	7%	1	0%
Transferencia de jugadores	1.144	33%	1.595	53%	278	74%
Derechos televisivos, patrocinación y merchandising	739	21%	63	2%	67	18%
Otros ingresos	611	18%	664	22%	22	6%
Total de Ingresos	3.492	100%	2.998	100%	378	100%

	Club Nacional de Football*	%	Defensor Sporting Club*	%	Liverpool Fútbol Club*	%
Remuneraciones	1.782	61%	1.672	69%	379	58%
Otros	1.150	39%	760	31%	273	42%
Total de Egresos	2.931	100%	2.432	100%	652	100%

* Las cifras están expresadas en miles de euros.

En los cuadros precedentes se observa, cómo se mencionara anteriormente, que los principales ingresos de los clubes de fútbol uruguayos son los provenientes de las transferencias de jugadores a otras instituciones en especial fuera del país, en tanto que, los costos más significativos, los representan los incurridos en remuneraciones tanto de jugadores como del personal técnico y demás funcionarios de la institución.

3.2.2 Concentración de los clubes de fútbol

En Uruguay, país con una población de 3.415.920 habitantes, superficie de 175.016 km², y con un Producto Bruto Interno de US\$ 19,319 mil millones al 2006, existen 34 clubes profesionales inscriptos en el Campeonato Uruguayo 2008-2009, de los cuales 16 compiten en Primera División y los restantes 18 lo hacen en Segunda División.

En su capital, Montevideo, con una población aproximada de 1.326.000 habitantes y una superficie de 530 km² (0,3% de la superficie total del país), se concentran 26 clubes (76% del total de clubes profesionales).

Se detallan a continuación los clubes que integran la Primera División del Campeonato Uruguayo 2008-2009:



C. S. y D. Villa Española



Liverpool Fútbol Club



Rampla Juniors Fútbol Club



Defensor Sporting Club



Club Atlético Cerro



Danubio Fútbol Club



Club Atlético Peñarol



Club Atlético River Plate



Cerro Largo Fútbol Club



Club Atlético Juventud



Club Nacional de Football

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay



Central Español Fútbol Club



Tacuarembó Fútbol Club



Racing Club de Montevideo



Montevideo Wanderers Fútbol Club



Club Atlético Bella Vista

Del total de clubes profesionales que se encuentran disputando el Campeonato Uruguayo 2008-2009, 13 son de Montevideo y solamente 3 son del resto del país.

Seguidamente, se presenta la distribución geográfica de los clubes de Primera División del fútbol uruguayo en el departamento de Montevideo:

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay



El mapa anterior muestra con claridad la concentración existente, no solo a nivel del Departamento de Montevideo en relación con el resto del país, sino también la concentración al interior del mismo, apreciándose zonas que albergan en sus alrededores a más de una institución.

Dada la importante concentración de clubes en Montevideo, resulta de interés exponer la situación en otros países.

Se exponen, a continuación, algunos ejemplos:

Ciudad	Población	Cantidad de Clubes
Barcelona	1.508.805	2
Madrid	4.000.000	4
Torino	905.209	2
Roma	2.718.768	2

3.3 Organismos vinculados a la actividad

3.3.1 Ministerio de Deporte y Turismo

El Ministerio de Deporte y Turismo fue creado el año 2000 como Ministerio de Deporte y Juventud con el objetivo de promover el deporte en la sociedad, para lo cual debía, entre otras cosas, gestionar adecuadamente los espacios públicos destinados a las actividades físicas, determinar con precisión y responsabilidad sobre la necesidad e impacto social de realizar una inversión en una estructura deportiva, y fomentar que el sistema educativo asuma la formación intelectual y física de los individuos.

3.3.2 Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF)

La Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) fue creada el 30 de marzo de 1900 por iniciativa de los clubes, Albión, CURCC, Uruguay Athletic y el Deutscher Club. Posteriormente, en 1901 se incorpora el Club Nacional de Football y en 1902, Montevideo Wanderers.

La AUF regula en su Estatuto y Reglamento General importantes temas que abarcan a los clubes afiliados a dicha asociación, es decir, a todos los clubes del Uruguay que compiten en Primera y Segunda División, así como los que están dentro de la Liga Metropolitana.

Además, la AUF exige a los clubes profesionales, el cumplimiento de Normas de Saneamiento Económico y de Ordenamiento Financiero que se establecen en el Anexo 1 del Estatuto de la misma.

Se expone a continuación el punto tres de dicho Anexo:

“Los clubes de la Liga Profesional de Primera División, deberán presentar en las oficinas de AUF la información detallada de su presupuesto mensual con referencia a los gastos por concepto de contratos registrados de jugadores y entrenadores y los recursos previstos para su pago. Para cumplir este requisito dispondrán de un plazo máximo de 15 días contados a partir del cierre del período de pases anterior al comienzo de la temporada”.

De esta forma, sería un organismo de contralor hacia los clubes de fútbol.

3.3.3 Organización de Fútbol del Interior (OFI)

La Organización de Fútbol del Interior (OFI) fue fundada en 1942.

Están afiliados a ésta organización, los clubes del interior que no son profesionales.

La OFI se rige por normas del Estatuto de la AUF, así como por su propio Estatuto y reglamentaciones.

Con respecto a la administración, ésta tiene autonomía financiera, actuando con absoluta independencia con respecto a la AUF.

3.3.4 Mutual Uruguay de Futboleros Profesionales (MUFP)

Fundada en octubre de 1948 a iniciativa de algunos jugadores, pretendía la protección y amparo de los futbolistas.

La MUFP es un gremio, al cual están afiliados los jugadores interesados.

Hay dos hechos importantes en su consolidación: uno es la huelga de 1948 que duró cinco meses. El otro es que, al revés de otros medios, la actitud del gran jugador es de apoyo a la organización. De ahí que el cargo de presidente haya sido desempeñado sucesivamente por jugadores.

3.3.5 Intendencias Municipales

Las intendencias municipales cumplen un rol en el deporte, particularmente en el mantenimiento y gestión de instalaciones deportivas. La mayoría de las canchas

de fútbol son municipales, en el 90% de los casos han sido dados a los clubes en usufructo por 30 años renovables por períodos iguales.

3.4 Marco Normativo y Políticas Gubernamentales

3.4.1 Tipos societarios y otras formas adoptadas

Las instituciones deportivas o clubes deportivos, según la Ley 17.292, son: “organizaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la práctica de una o varias modalidades deportivas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas en las distintas Federaciones deportivas. Se entiende por federaciones deportivas a las asociaciones de 2° grado integradas por clubes deportivos.”

Los clubes han sido desde sus orígenes asociaciones jurídicas sin fines de lucro, cuya intención prioritaria era la de reclutar miembros para la práctica de determinados deportes desde el mero disfrute y ocio hasta el nacimiento del espíritu competitivo, cuyo objetivo se ha ido transformando, abarcando también el aspecto económico.

Esta actividad no es ajena a lo que ocurre en el mercado mundial, sino que, como toda actividad está directamente relacionada y depende de variables exógenas. Es así que el explosivo aumento del volumen de negocios generado en la industria deportiva junto a necesidades crecientes de inversión ha motivado cambios en las entidades deportivas, las cuales se vislumbran en dos aspectos:

- La aparición de nuevas formas de administración
- Tendencias hacia el recambio de su figura jurídica.

3.4.1.1 Sociedad civil

De acuerdo al Código Civil en su artículo 1875, la compañía o sociedad es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, créditos u otros efectos), con la mira de repartirse entre sí los beneficios que de ello provengan.

Este tipo de sociedad, está amparada a lo dispuesto por el Art.69 de la Constitución que dice: “las instituciones de enseñanza privada y las culturales de la misma naturaleza estarán exoneradas de impuestos nacionales y municipales, como subvención por sus servicios”.

En opinión del Cr Mario Roux del Club Nacional de Football, *“que una sociedad civil sea sin fines de lucro, no implica que no exista un equilibrio económico, sino que está vinculado al hecho de que no existe alguien que se lleve los resultados obtenidos.”*

En Uruguay, prácticamente todos los clubes de fútbol, están constituidos bajo esta forma jurídica.

Sin embargo, en el caso del Club Nacional de Football se constituyó una Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.) a los efectos de administrar los fondos para las obras que se llevaron a cabo en el estadio de la institución, y la gestión de sus espectáculos.

3.4.1.2 Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.)

Cabe mencionar que Italia fue el primer país en imponer la forma Sociedad Deportiva a partir de la Ley N° 91 de 1981.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

En Inglaterra, por su parte, todas las instituciones deportivas son Sociedades Anónimas; y en Francia, todas las asociaciones deportivas que superen cierto nivel de ingresos o empleen deportistas profesionales con remuneraciones superiores a determinado monto, que se define anualmente, deben convertirse en Sociedades Anónimas con Objetivo Deportivo (SOS) o en Sociedades Anónimas de Economía Mixta Deportiva (SEMS).

En España aparece el término “Sociedad Anónima Deportiva” reglamentada en la Ley Nº 10 del año 1990- llamada “La Ley del Deporte”, la que significó la etapa moderna del ordenamiento gerencial deportivo español, y en la que se estableció un nuevo modelo asociativo para que los clubes pudieran adaptarse al mundo del deporte actual. Si bien la ley exigía la obligatoriedad de constituirse en S.A.D. a los clubes que intervinieran en la Liga Profesional de España, posteriormente se limitó a aquellos que no pudieran demostrar una buena gestión económica siendo Sociedades Civiles, es así que aún hoy en día se conservan algunos de los clubes españoles más importantes bajo el régimen de la forma jurídica de Sociedad Civil, como el Real Madrid F.C. y el F.C. Barcelona.

En Uruguay, existe una ley sobre las S.A.D.- Ley 17.292 del 25/01/2001. La misma no es obligatoria, sino que le da la opción al club de seguir como Sociedad Civil, o transformarse en SAD.

El artículo 67 de esta ley establece que “Los clubes deportivos, en función de las circunstancias que señalan los artículos siguientes, pueden adoptar las siguientes formas jurídicas:

- a) Asociaciones Civiles**
- b) Sociedades Anónimas Deportivas”**

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Las distintas formas de adquirir la modalidad de S.A.D. son las siguientes:

- Creación
- Transformación- pasar de Sociedad Civil a S.A.D.
- Escisión- cuando hay una separación de un sector de un club al que le es transmitido parte del patrimonio del club original.

Según el artículo 68, las S.A.D. deben inscribirse en el Registro de Clubes Deportivos, en un plazo máximo de 6 meses y quedan sujetas al régimen general de las sociedades anónimas comerciales de la Ley 16.060, con las particularidades que se precisan en esta ley.

Podrán ser accionistas de las S.A.D. las personas físicas y las personas jurídicas con las siguientes particularidades:

- Ninguna persona física o jurídica podrá poseer simultáneamente acciones en proporción superior al 1% del capital en dos o más S.A.D. que participen en la misma competición.
- Las personas físicas sujetas a una relación de dependencia con una S.A.D., ya sea vínculo laboral, profesional o de otra índole, no podrán poseer acciones de otra sociedad que participe en la misma competición que excedan del 1% del capital en dos o más S.A.D. que participen en la misma competición.

La administración en las S.A.D. estará a cargo de una Comisión Directiva, compuesta por cinco a quince miembros, entre los cuales no se podrá incluir a quienes hayan sido integrantes de otros clubes en un lapso no menor a dos años. Muchos de los clubes cumplen diversas actividades, y muchas veces los socios pueden tener a su disposición las instalaciones para practicar deportes o

actividades gimnásticas, que son independientes del fútbol profesional. Esto va a obligar a que existan dos clases de socios:

- 1) El socio de la S.A.D. que contribuye a la administración del club y que desarrolla su actividad social sin ser integrante de la sociedad anónima. Este pagará su cuota para usufructuar las instalaciones del club.
- 2) El socio colaborador, el que paga una cuota sin ningún derecho adicional, salvo el que pueda derivar de los descuentos en el pago de entradas cuando su club tiene la condición de locatario. Esta cuota el socio lo paga como aporte a su club, por amor a la camiseta.

Según el Cr. Mario Roux la S.A.D., cuando tenía todas las exoneraciones al igual que la Sociedad Civil, era un buen instrumento para el manejo de los clubes, debido a que quienes aportan dinero tendrían un resultado económico a su favor. Hoy en día, bajo el régimen de Sociedad Civil, todos los directivos son honorarios y por lo tanto las exigencias son mínimas, debido a que no es lo mismo una asamblea de accionistas donde el que aportó dinero le pida rendición de cuentas al directorio que una asamblea de socios que pida rendición de cuentas a los directivos del club. Unas apuntan solamente a resultados deportivos, las otras buscan resultados deportivos y la defensa de su patrimonio, de su cuota parte aportada.

3.4.1.3 Gerenciamiento

El gerenciamiento es una relación, que va a depender de las condiciones establecidas en el contrato. Se trata de una tercerización, ya que el club “gerenciado” entrega a un tercero- persona jurídica llamada “gerenciente”, la administración del club por un período determinado de tiempo. Existe un capital privado que se hace cargo del manejo económico de la institución deportiva. Sin

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

embargo, la masa societaria sigue manteniendo cierto control sobre las decisiones de los inversores, es decir que el Club mantiene su independencia siguiendo con el gobierno de sus órganos naturales previstos estatutariamente y sujeto a los controles de siempre, la diferencia es que se compromete a obligaciones de hacer con el gerenciente, quien administra el club, sin adquirir derechos propios del club.

Como en todo contrato, en el contrato de gerenciamiento las partes tienen distintos intereses, por un lado el club busca mantener en forma adecuada su actividad deportiva, por otro lado, el gerenciente busca obtener una ganancia por su administración, asumiendo los riesgos de explotación.

En Uruguay, la realización de esta modalidad administrativa ofrece muchas dificultades, sobretodo derivadas del hecho de que no existe una reglamentación sobre la misma, a diferencia de Argentina dónde el gerenciamiento se encuentra regulado y nació como posibilidad para sanear la grave crisis que vivía el Racing Club de Avellaneda.

Si bien aquí no se encuentra regulado, se pueden observar algunos casos como ser el de Juventud de Las Piedras que ha acordado un gerenciamiento con un grupo italiano por diez años o los casos de Miramar Misiones, Plaza Colonia, La Luz, y Uruguay Montevideo.

Por otra parte, se ha mencionado la existencia de un “gerenciamiento disfrazado” (ya que se utiliza como forma de financiamiento) en los casos del Club Atlético Peñarol con la familia Damiani, el caso de Montevideo Wanderers Football Club con el apoyo económico de Walter Devoto, y el caso de Liverpool Fútbol Club con el apoyo de José Luis Palma.

El Cr. Mario Roux sostiene que: *“El gerenciamiento en Uruguay, es una figura traída de los pelos”, debido a que una asociación civil con un gerenciamiento rentado no sería lógico en el entendido que implicaría que quien gerencia se lleve*

su lucro, por más que quede disfrazado por la vía de un sueldo, o un porcentaje sobre los resultados obtenidos. En este caso la sociedad deja de ser sin fines de lucro”.

En Brasil, el gerenciamiento se encuentra regulado desde 1999 con la Ley Pelé. En este país, se puede observar el caso del Flamengo que se asoció con ISL por 10 años cediendo el manejo del fútbol profesional y de las categorías inferiores del mismo.

Diferencias entre Gerenciamiento y S.A.D.

El gerenciamiento permite a la masa societaria mantener un cierto control sobre los empresarios o inversores a través de asambleas de socios. En cambio con la privatización (S.A.D.) el manejo del club depende del directorio de la sociedad anónima y no hay representación de los socios.

De todas formas es muy relativo que con la modalidad de gerenciamiento los socios mantengan control, ya que esto puede variar según lo establecido en el contrato, así como de la suma de dinero que el gerenciente haya volcado a la institución.

Por lo tanto, ninguna de las formas jurídicas adoptadas por los clubes de fútbol, va a garantizar el éxito de estas asociaciones. El éxito o no del gerenciamiento en un club de fútbol depende en gran medida de las intenciones que tenga quien administra el mismo.

Analizando la situación a nivel mundial, podemos ver que existen tanto éxitos como fracasos. En España las dos instituciones más importantes y prestigiosas, el Real Madrid F.C. y el Barcelona, no están privatizadas y sin embargo se encuentran correctamente gestionadas, a modo de ejemplo en el año 2007 el F.C. Barcelona tuvo un resultado positivo de €6,8 millones.

En Italia, todos los clubes de fútbol son S.A.D., y podemos citar casos negativos. Por ejemplo, como ocurrió con La Fiorentina. Hacia la temporada de 2001/2002, el club tuvo una crisis financiera de € 50 millones, debido a la mala situación de sus propietarios. Esto hizo que entrara en quiebra, por lo cual tuvo que vender a sus mejores jugadores y descender a la Serie B. Posteriormente, debido a que sus dirigentes se vieron involucrados en un caso de asociación criminal y fraude deportivo, el club fue sancionado con la pérdida de puntos para la siguiente temporada. Este es un claro ejemplo de lo mencionado anteriormente a cerca de la importancia de la buena gestión de los administradores del club.

3.4.2 Leyes y proyectos

3.4.2.1 Estatuto del jugador

El jugador de fútbol no está amparado al régimen laboral tradicional, sino que su relación laboral con la institución se regula a través del Estatuto del Jugador.

Su salario base es el sueldo mensual, sin embargo, es posible que a esa remuneración se le agregue un elemento complementario que se regula por la cantidad de presencias del jugador en partidos oficiales. Por otra parte, es común que el jugador perciba, además del sueldo mensual, una retribución especial, llamada “prima” que puede ser una cantidad global establecida en el momento de la firma del contrato, con una fecha determinada de pago, o con pagos mensuales.

A continuación se muestran algunos artículos de interés contenidos en el Estatuto del Jugador:

Artículo 12º. Retribuciones mínimas. En ningún caso la retribución y pago mensual para los futbolistas pertenecientes a entidades que militan en la Primera

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

División Profesional será inferior al equivalente a 10 (diez) Bases de Prestaciones y Contribuciones al valor de las mismas en enero de 2007 más los reajustes correspondientes. Estas retribuciones se reajustarán los días 1º de agosto de cada año de acuerdo al Índice de Precios al Consumo.

Para los Futbolistas pertenecientes a entidades que militan en la Segunda División Profesional, la retribución y pago mínimo mensual será el equivalente al 50 % de lo determinado para los futbolistas de Primera División Profesional.

Las instituciones que incumplan con lo dispuesto en este artículo, quedarán automáticamente inhabilitadas para continuar participando en el torneo, fase o similar que se esté desarrollando.

Artículo 14º. Aumentos anuales en contratos superiores a un año. El salario de los futbolistas que hubieren celebrado contrato con un club por mas de un año, se incrementará anualmente de acuerdo al I.P.C. de los últimos 12 (doce) meses, más un 3% (tres por ciento) el segundo año de contrato, 4% (cuatro por ciento) el tercer año, y 5% (cinco por ciento) del salario nominal reajustado desde el cuarto año de contrato y hasta el final del mismo, salvo que se hubiere pactado un porcentaje mayor, en cuyo caso corresponderá la aplicación del mismo.

Artículo 16º. Rescisión de contrato. En caso de rescisión unilateral del contrato por parte del club, el futbolista tendrá derecho a reclamar la totalidad de lo adeudado por el tiempo contractual restante.

El contrato podrá contener, cláusula de rescisión unilateral del contrato por parte del futbolista, debiéndose establecer expresamente la indemnización a pagar al Club.

Los futbolistas profesionales que en el transcurso de una temporada jueguen en menos del diez por ciento de los partidos oficiales disputados por su club en

cualquier categoría, pueden optar por rescindir prematuramente su contrato sin la responsabilidad establecida en el inciso anterior.

Artículo 35º. Licencia. Los futbolistas gozarán de un período de licencia anual pago de 20 días hábiles, el que de común acuerdo podrá fraccionarse en dos períodos de 10 (diez) días hábiles cada uno. La licencia se hará simultánea para todo el plantel y deberá comunicarse a la AUF con una antelación no inferior a 10 (diez) días del inicio de la misma. La AUF deberá llevar un registro de licencias y velar por el cumplimiento de las mismas.

La licencia o en su defecto una de sus fracciones deberá comenzarse a gozar indefectiblemente el 22 de diciembre de cada año.

Artículo 36º. Descanso. Los futbolistas gozarán de un descanso semanal no inferior a 24 (veinticuatro) horas corridas.

Salvo acuerdo de partes, los futbolistas que hubieran actuado más de la mitad del tiempo reglamentario en un partido no podrán ser utilizados en otros partidos de su club sin que haya mediado un lapso de 48 (cuarenta y ocho) horas desde la finalización del anterior.

Los futbolistas menores de 18 (dieciocho) años no podrán actuar en más de un partido en un lapso menor de 48 (cuarenta y ocho) horas aún mediando acuerdo de partes.

Quedan exceptuados de esta disposición los futbolistas que ocupen el puesto de arquero.

Artículo 39º. Seguro de lesiones y fallecimiento. Será de cargo de la AUF el pago de un Seguro de Lesiones que se destinará a atender la situación de futbolistas que

se incapaciten definitivamente en el desempeño de sus actividades, a consecuencia de estas o en actos vinculados directa o indirectamente a las mismas.

Atenderá asimismo la situación de familiares de futbolistas fallecidos en esas circunstancias.

Artículo 42º. Seguro por incapacidad permanente. En caso de que la lesión experimentada por el futbolista tenga carácter permanente, la indemnización será de cargo de la AUF

El monto de la misma será el equivalente al sueldo pactado en el último contrato más el promedio mensual que corresponda por concepto de prima, debiéndose abonar en forma mensual por un período de 5 (cinco) años.

En caso de que la lesión determine la invalidez o pérdida de alguna de sus extremidades, el seguro se servirá por un período de 8 (ocho) años.

Artículo 43º. Seguro por fallecimiento del futbolista. En caso de fallecimiento del futbolista, la indemnización será de cargo de la AUF

El monto de la misma será el equivalente al sueldo pactado en el último contrato más el promedio mensual que corresponda por concepto de prima, debiéndose abonar en forma mensual por un período de 8 (ocho) años.

Artículo 44º. Incapacidad transitoria. En caso de que la lesión experimentada por el futbolista tenga carácter transitorio, el club contratante deberá cumplir estricta e íntegramente los compromisos convenidos con el mismo, considerándose a estos efectos que el futbolista continúa integrando el equipo de la división que defendía al momento de sufrir la lesión.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Esta obligación subsistirá aún luego de finalizado el contrato y hasta tanto el Médico del club lo declare en condiciones de reintegrarse a la actividad oficial o el futbolista celebre un nuevo contrato con otra Institución.

Si al retorno a la actividad el futbolista considerare que no se ha recuperado totalmente de la lesión sufrida, podrá solicitar a la AUF o al médico del club la convocatoria de una Junta Médica.

En caso de que la lesión se produjera estando el futbolista a la orden de Selecciones Nacionales de cualquier naturaleza, la indemnización mensual será de cargo de la AUF.

Artículo 45º. Reajustes. Las indemnizaciones y obligaciones referidas en los artículos 42 a 44 del presente Estatuto se reajustarán anualmente de acuerdo al Índice de Precios al Consumo, los días 1º de enero de cada año.

Artículo 46º. 1º de mayo. Los futbolistas gozarán del día 1º de mayo de cada año como feriado pago no laborable.

Artículo 47º. Fecha libre. La Mutual dispondrá anualmente –en fecha a convenir con la AUF- de la totalidad de los futbolistas para la realización de un espectáculo, ya sea en el país o en el exterior.

No podrá realizarse -salvo consentimiento expreso de la Mutual- ninguna actividad futbolística profesional en la misma ciudad en la que se lleve a cabo el espectáculo referido en el inciso anterior.

El Artículo 9º del Estatuto, ubicado en un Anexo del Estatuto de la AUF expone un modelo de contrato:

CONTRATO DE JUGADOR

En.....a los.....días del mes de..... del año dos mil....., por una parte..... (nombre del club), en adelante “el club”, representado por.....que actúan en sus calidades de.....y....., y por otra parte.....(nombre completo del futbolista), en adelante “el futbolista”, C.I. o similar N°.....de estado civil....., domiciliado ennacido el díaen.....(ciudad y país) representado por (en caso de ser menor).....acuerdan:

PRIMERO.- El futbolista se compromete a practicar el fútbol en calidad de profesional, exclusivamente en y para el club durante el período a, a respetar el Estatuto y reglamentos generales y particulares del club contratante, de la Asociación Uruguaya de Fútbol, de la Confederación Sudamericana de Fútbol, de la FIFA y de cualquier Asociación, Liga o Confederación a la cual el club estuviere afiliado, directa o indirectamente al momento de la celebración del presente contrato.

SEGUNDO El club se compromete a remunerar los servicios del futbolista en la siguiente forma:

- a) Un sueldo mensual de....., pagadero antes de los 10 (diez) primeros días siguientes a cada mes vencido.
- b) Monto total por concepto de prima:..... Forma de pago:.....
- c) Premios por puntos obtenidos.....
- d) Premios por obtención de campeonatos y/o ascenso.....
- e) Premio por clasificaciones y/o avances de fases.....
- f) Otros.....

(Testar las formas de retribución que no se utilicen).

TERCERO.- Cláusula de Rescisión.- El futbolista podrá rescindir unilateralmente este contrato, previo pago al club, de una indemnización equivalente a

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

CUARTO.- Las partes se comprometen además a cumplir fielmente las obligaciones contenidas en el reglamento de la Asociación Uruguaya de Fútbol en tanto no colidan con las disposiciones del presente Estatuto y las demás que emanen de sus respectivas condiciones de club de fútbol y futbolista profesional respectivamente.

Para constancia se firman cinco ejemplares del mismo tenor en el lugar y fecha arriba indicados.

.....
PRESIDENTE	SECRETARIO	FUTBOLISTA
(POR EL CLUB)		
.....
REPRESENTANTE LEGAL		REPRESENTANTE LEGAL

3.4.2.2 Otros

De acuerdo a lo comunicado por el Ministro de Deporte y Turismo, Héctor Lescano, se estima que en febrero de 2009 se va a remitir al Parlamento la Ley Nacional del Deporte, que abarca desde la mercantilización del fútbol infantil, hasta la transparencia del empresariado, incluyendo la recuperación de autonomía de parte de las instituciones.

Entre otras cosas, este proyecto reduce y controla la intermediación de los contratistas de jugadores, estableciendo que la venta de estos se realice entre clubes y con supervisión del Estado y limitando, por ejemplo, que el contratista o agente deportivo se lleve una comisión superior a la que recibe el club o el propio deportista. A estos efectos, se pretende prohibir todas las cesiones del contrato deportivo profesional, así como los negocios o actos jurídicos que impliquen la transferencia de los derechos deportivos, realizadas por las instituciones deportivas a favor de personas físicas o jurídicas que no sean este tipo de instituciones; y se establece la incompatibilidad entre ser contratista y ser directivo

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

de clubes, asociaciones o federaciones deportivas, u otros organismos ligados al deporte.

Asimismo, establece cómo deberán ser los contratos entre los deportistas y los clubes y los derechos y obligaciones de cada uno, entre los que se incluye que la duración de los contratos no podrá ser inferior a seis meses ni mayor a cuatro años o tres en el caso de los contratos con menores de edad; y determina que las cesiones o transferencia de derechos de menores con el exterior requerirán previa venia del ministerio público so pena de nulidad de la transferencia.

Adicionalmente, las asociaciones deportivas que tengan a su cargo la formación y educación deportiva de los deportistas menores (entre los 12 y 21 años) tendrán una compensación que será “del 5% de todas las cesiones de contratos o transferencias del derecho de exigir la prestación de la actividad de un deportista o su energía deportiva, que se celebre hasta que el mismo cumpla los 23 años de edad, y deberá ser abonada por la institución deportiva adquirente o cesionaria”.

Por otra parte, se retoma el concepto de Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.) y se pretende que aún bajo el régimen de asociaciones civiles sin fines de lucro los directivos estén sujetos a las normas de la Ley 16.060 de Sociedades Comerciales en materia de responsabilidad patrimonial solidaria, además de establecerse la convocatoria obligatoria a asamblea de socios o de accionistas según se trate de asociaciones civiles o sociedades anónimas deportivas, en especial para el análisis de las cesiones de contratos deportivos profesionales y las enajenaciones transferencias del derecho de deportistas de la institución.

Finalmente, este proyecto, crea dos registros, el Registro de Cesión y Transferencia de Derechos de los Deportistas Profesionales y el Registro Paralelo de Contratos Deportivos Profesionales que llevará cada asociación o federación deportiva.

CAPÍTULO 4 – EL MERCADO DEL FÚTBOL

4.1 El Mercado del fútbol

Según Klaus Heinemann en su libro “Introducción a la economía del Deporte”: Un mercado representa el conjunto de todos los actos de compra y venta de determinados bienes y servicios dentro de un determinado sector y período de tiempo. Es un mecanismo de coordinación de la oferta y la demanda, que muestra la escasez relativa de bienes y servicios a través de los precios y se encarga de la coordinación de los planes de los consumidores y los productores.

4.1.1 Mercado interno

Agentes del mercado interno

El mercado del fútbol uruguayo cuenta con agentes claramente identificados:

El **jugador profesional**: mano de obra; servicio transferible entre clubes de fútbol

El **club de fútbol**: tomador de esa mano de obra, en nuestro mercado son básicamente formadores y oferentes de la misma.

Los **representantes**: asesores personales del jugador

El **contratista**: es el intermediario entre el oferente y demandante del jugador

La **Asociación Uruguaya de Fútbol**: organismo regulador del fútbol uruguayo

La **Mutual de futbolers profesionales**: hace las veces de agremiación de los jugadores.

Los **Ministerios de Cultura y de Deporte y Turismo**: lleva el registro de los clubes y establece normas para reglamentar el buen funcionamiento de la actividad originada por el fútbol.

Todos estos agentes tienen incidencia en los movimientos que ocurren dentro del mercado interno y externo, sobre todo cuando se trata de negociar transferencias de jugadores profesionales al exterior.

Factores determinantes de la demanda de competiciones deportivas:

Las empresas tienen como objetivo incrementar la demanda del producto o servicio que ofrecen a los consumidores. A continuación se expone, qué es lo que demandan los espectadores del fútbol y cuáles son los determinantes de la cantidad demandada.

El atractivo del fútbol se encuentra en lo “incierto” del resultado. La incertidumbre está relacionada con la escasa constancia y transitividad de los resultados. En las competiciones de fútbol, así como en todos los deportes, el resultado es independiente de los resultados anteriores.

Esta característica tan particular, lo diferencia claramente de otras “mercancías” que brindan otro tipo de empresas. Por ejemplo, si una persona compra un equipo de música, no aceptaría que la calidad y las propiedades del producto fueran inciertas y poco previsibles. Por el contrario, en el fútbol, la incertidumbre y la reducida previsibilidad constituyen su valor y aliciente, aunque esto implica riesgos especiales para los vendedores y compradores.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

La mayoría de las empresas buscan ser líderes en el mercado, y se consideran satisfechas si poseen monopolio. En cambio en el fútbol un monopolio sería extremadamente perjudicial para el negocio, ya que implicaría que siempre gane el mismo equipo, lo cual convertiría a éste deporte en algo aburrido y sin atractivo para los espectadores.

Otra característica que lo diferencia de otros productos y servicios del mercado es la “fugacidad” del producto. El producto futbolístico no puede ser vendido con posterioridad al momento en que se produce, el espectáculo es demandado en el momento en el que está ocurriendo.

Los espectadores, como consumidores del fútbol profesional, asisten al espectáculo por distintas variables, algunas objetivas, aunque la mayoría son de carácter subjetivo.

A continuación exponemos un cuadro que resume los determinantes de la demanda de campeonatos de fútbol:

Determinantes económicos	Determinantes sociodemográficos	Determinantes de calidad	Determinantes de incertidumbre
Precio de entrada	Tamaño de la población	Posición del equipo	Resultado de una prueba
Ingresos		Éxitos conseguidos	Resultado en un conjunto de pruebas
Ofertas alternativas		Jugadores populares	Resultado en una liga
Costes adicionales			Resultados a largo plazo

Consideraciones generales

Se calcula que alrededor del fútbol se gasta cerca del 0.5% del Producto Bruto Interno.

El mercado interno del fútbol profesional se organiza en clubes, que como se mencionara en el capítulo 3.2.2, 16 de ellos compiten en primera división y 18 en segunda. Si bien nuestra sociedad presenta cualidades culturales óptimas para el desarrollo exitoso de esta actividad, los réditos obtenidos internamente no permitirían llevar un presupuesto balanceado a cada uno de estos clubes.

El Club Nacional de Football y el Club Atlético Peñarol reparten las simpatías del 95% de los habitantes del país, por lo que existe una marcada tendencia de estos clubes a incentivar a sus hinchas a la afiliación a su plantilla de socios como forma de obtener una mayor recaudación por este concepto.

Los campeonatos nacionales (el campeonato uruguayo, las copas de verano, etc.) resultan costosos para los clubes que participan. A la hora de jugar un partido, la intendencia exige requerimientos mínimos de seguridad, higiene y sanidad que muchas veces no se alcanzan a cubrir con la venta de entradas (partidos no definitorios). Respecto a ello se han generado instancias de discusión en el senado a través de su comisión especial de deportes en las cuales se ha solicitado mayor apoyo al estado.

Dentro del territorio uruguayo históricamente se han realizado y se continúan realizando transferencias de jugadores entre los diferentes clubes pero en términos económicos relativos no resulta significativo en la totalidad del rubro ingresos por transferencias.

La situación de los clubes uruguayos cuyos presupuestos son casi siempre deficitarios, obliga a que cada vez sea mayor la cantidad de jugadores transferidos al exterior y lo que es peor es que cada vez son más jóvenes, y seguramente cuando retornen ya estén cerca del final de su trayectoria y sin posibilidades de competir con eficacia en el orden internacional. Es en este aspecto, que cobra gran trascendencia el Mercado Internacional.

4.1.2 Mercado internacional

Luego de su popularización y éxito en muchos países del mundo, el fútbol es rápidamente mercantilizado. Grandes empresas multinacionales empiezan a ver en él una fuente de ganancias, por lo que invierten grandes sumas de dinero a cambio de un lugar entre los espórsors de un club. Es en esta etapa que el fútbol se convierte en un “espectáculo de masas”.

El jugador, por su parte, pasa a convertirse en una mercancía, que se vende al mejor postor.

Regulando este negocio se encuentra la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).

4.1.2.1 Países formadores y exportadores de jugadores

Sudamérica se ha caracterizado por ser “cuna” de jugadores que han triunfado en la historia del fútbol internacional. Se destacan Uruguay, Argentina, Brasil y Chile como los principales formadores y exportadores de jugadores hacia Europa.

Uruguay es conocido en Europa por tradición, como país exportador de jugadores talentosos, esto menoscaba las posibilidades de un “buen fútbol” en éste país.

Aunque “la materia prima sigue apareciendo” y los formadores de este talento continúan con su trabajo, Sudamérica en general ya no exporta como antes. Uruguay, no vive una realidad ajena a lo que ocurre en su contexto, y a pesar de que en el pasado se dio el lujo de “sacar” talentos como Enzo Francescoli, Álvaro Recoba y Diego Forlán entre otros, también frenó su ritmo exportador.

Según palabras de Jorge “Polilla” Da Silva a EL PAIS de Colombia: “Uruguay no vende ahora jugadores grandes como Recoba, por ejemplo; el fenómeno acá desde hace rato es la transferencia de muchachos jóvenes, se los llevan a muy temprana edad y por eso no son tan conocidos”. Tal es el caso de Juan Surraco, un muchacho de apenas 19 años, que no alcanzó a consolidarse en el balompié uruguayo, fue transferido por Central Español al Udinese de Italia.

Los clubes de Fútbol muchas veces, presionados por el ahogo financiero que viven la mayoría de ellos, venden apurados sin negociar un buen precio por jugadores que al poco tiempo son revendidos en cifras astronómicas.

En términos generales se puede afirmar que siendo Uruguay un país exportador de jugadores, es habitual que los mejores emigren a mercados más poderosos económicamente; por lo cual se ve empobrecido el espectáculo local, existiendo menor concurrencia a las canchas e incluso llegando al punto del desinterés por parte del hinchas a verlo por televisión. Esto trae aparejado una menor recaudación lo que obligaría a las instituciones a ajustar sus presupuestos o en caso contrario, verse inmersas en un déficit. Esto último lleva a los clubes a pagar menores sueldos a los jugadores que transitan por el medio local los cuales se ven desestimados a permanecer en el país.

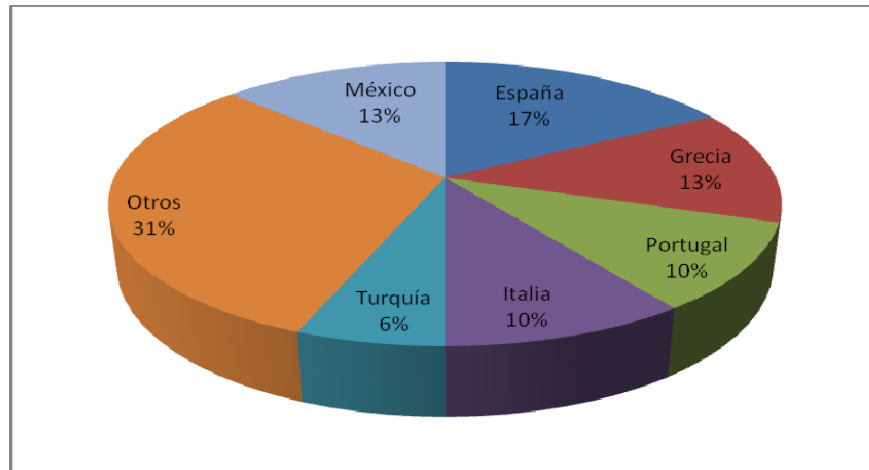
Asimismo, es habitual en países exportadores de jugadores, una fuerte inversión en las divisiones formativas a efectos de poder obtener mayores ingresos netos

derivados de sus transferencias, tal es el caso de Liverpool Fútbol Club que se mencionará en el punto 5.3.2- Inversiones.

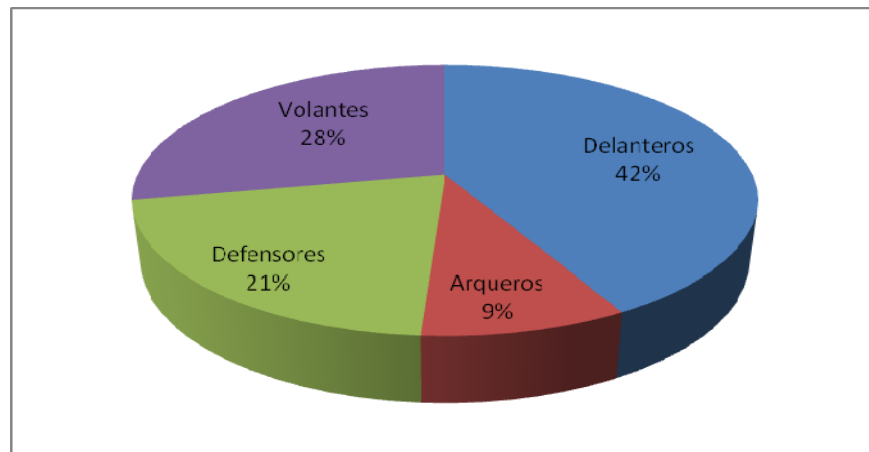
4.1.2.2 Países importadores de jugadores

A continuación se muestra la representación gráfica del mercado de pases de Argentina correspondiente al año 2007.

Los siguientes son los principales países destino de los jugadores de Argentina:



El reparto de dichos pases por puestos es el siguiente:



Claramente se puede verificar en los hechos que los países europeos son importadores por excelencia. A los dirigentes de los clubes de estos países no les interesa mantener su “propio semillero”, la experiencia les indica que de los países sudamericanos pueden obtener buenos jugadores a un precio accesible para sus presupuestos; últimamente también están adquiriendo jugadores de África y Asia. Además, como se mencionara en el punto 3.2.2, en general éstos países tienen dos o a lo sumo tres clubes por ciudad (ciudades que tienen de 1.000.000 a 2.000.000 de habitantes) y esto, sumado al mayor poder adquisitivo de los hinchas del primer mundo, les permite obtener buenos ingresos por concepto de cuotas sociales, entradas a partidos, merchandising, derechos televisivos, entre otros, sin tener la necesidad que tienen los clubes sudamericanos, sobre todo Uruguay (país de muy pocos habitantes y menor PBI relativo que los países mencionados) de formar y vender jugadores.

4.1.2.3 Precios de transferencias

Los precios de las transferencias son fijados normalmente por el contratista negociando con el adquirente, no existen límites para fijarlos ni estructuras para determinarlos. Sin embargo existen normas, que regulan algunos de los destinos de los fondos obtenidos mediante la transferencia.

Según el “Reglamento de aplicación del reglamento FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores”, en su capítulo III, reglamenta lo que se denomina “Pago de la indemnización de formación para jóvenes jugadores”. Se establece un mínimo a volcar en aquellas instituciones formadoras del jugador en su etapa inicial.

Otra pauta establecida a través del “Estatuto del jugador Uruguayo” en su capítulo III, artículo 13, es que “toda cesión de derechos de un futbolista generará la

obligación de las instituciones contratantes de abonar un porcentaje, sobre el monto de la operación, a favor del futbolista cuya transferencia fue cedida. El derecho al cobro de la misma podrá renunciarse a título expreso”. “Los jugadores percibirán sus porcentajes en la misma forma que el club perciba la indemnización correspondiente. En caso de que el jugador no perciba la totalidad de su porcentaje en los plazos establecidos en el contrato de cesión respectivo, se aplicará el artículo 42 del citado estatuto (los clubes no podrán comenzar el campeonato uruguayo o en su caso la segunda fase, manteniendo deudas con los jugadores...salvo acuerdo expreso de partes que deberá contar con firma letrada).

Tasa monto imponible:

A) En caso de cesión de derechos federativos de carácter nacional, el futbolista percibirá el 20% del precio total estipulado en el contrato correspondiente. En caso que el precio del contrato referido precedentemente se estipule parte en dinero y parte en cesiones de derechos de otros futbolistas, el porcentaje correspondiente se calculará sobre el precio estimado expresamente de las cesiones de los jugadores cedidos, quienes también tendrán derecho a percibir su porcentaje correspondiente, el sujeto pasivo para el caso de cesiones de derechos locales serán las instituciones contratantes en partes iguales (10% cada una).

B) En caso de cesiones derechos federativos de carácter internacional, el futbolista percibirá el 20% del precio que se declaraba para el impuesto a las transferencias (hoy día derogado por la última reforma tributaria), esto no siempre es respetado, según palabras del Ministro Héctor Lescano.

Considerando estos requisitos mínimos a cumplir, el contratista (que es la persona autorizada a través de su registro en la FIFA) realizará la negociación, intentando obtener el mayor porcentaje posible para sí mismo.

Según palabras de Francisco “Paco” Casal, extraídas del libro “YO, PACO”: “vos para vender futbolistas a un determinado nivel, te tenés que quedar en un hotel cinco estrellas. El Sheraton de Loewe en Roma es un hotel de 300, 400 dólares para dormir, y a parte el remise al centro te sale unos 50 dólares, más unos 550 de teléfono diarios, unos mil dólares de cena....porque son cenas que abrís con champagne y las cerrás con cognac francés, ¿entendés? A mí me costó años poder ingresar a los clubes y a los mercados grandes. Me costó invertir cientos de miles de dólares para poder tener acceso a determinados balcones”.

4.1.2.4 Mercados objetivo

Los mercados objetivo son aquellos que por su holgado presupuesto económico permiten obtener réditos importantes de a causa de una cesión de derechos federativos, los hechos indican que los países europeos, en su mayoría, cumplen con esta premisa.

4.2 Exigencias de los mercados internacionales

Dos requisitos mínimos a destacar para poder acceder a las transferencias internacionales son:

Obtención del certificado de transferencia internacional, debe ser tramitado cuando el jugador abandona un club de una asociación nacional para ingresar en un club de otra asociación nacional, “la asociación nacional expedirá un certificado internacional de transferencia a petición de otra asociación nacional en un plazo de siete días a partir de la fecha de solicitud; simultáneamente, remitirá una copia a la secretaría general de la FIFA”, existen algunos tratamientos alternativos en cuanto al plazo de obtención de acuerdo a la situación del contrato del jugador en

el club de la asociación que abandona. (Capítulo IV, artículo 6 del Reglamento FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores)

Otra exigencia, para el caso de menores, “Protección de menores en la Unión Europea y el Espacio Económico Europeo”, la FIFA y la UEFA adoptarán un código de conducta para garantizar la formación deportiva y la educación escolar de menores en el caso de transferencias en el territorio de la UE y EEE. El código de conducta establece las directrices que deberán cumplir las asociaciones nacionales y las ligas. Las asociaciones nacionales deberán garantizar, en particular, que en todos los casos en que un club solicite la inscripción de un jugador menor de 18 años se observen las disposiciones establecidas en el código de conducta. Si un club no observa las disposiciones del código de conducta, la asociación nacional no inscribirá al jugador. En caso necesario, la asociación nacional podrá asimismo imponer sanciones disciplinarias (por ej: anulación de las inscripciones improcedentes, prohibición de inscribir jugadores menores de 18 años durante un lapso, multas, deducciones de puntos, entre otras).

4.3 Evolución de las transferencias de jugadores

La historia relata que los futbolistas sudamericanos han inmigrado permanentemente hacia el viejo continente, pero cada vez los jugadores que se transfieren son cada vez más jóvenes, dos casos que esclarecen aún más la situación son los de Lionel Messi, que no llegó a jugar en ningún cuadro argentino de primera división o Alexandre Pato quien tuvo que esperar a alcanzar los 18 años para poder debutar con el AC Milano.

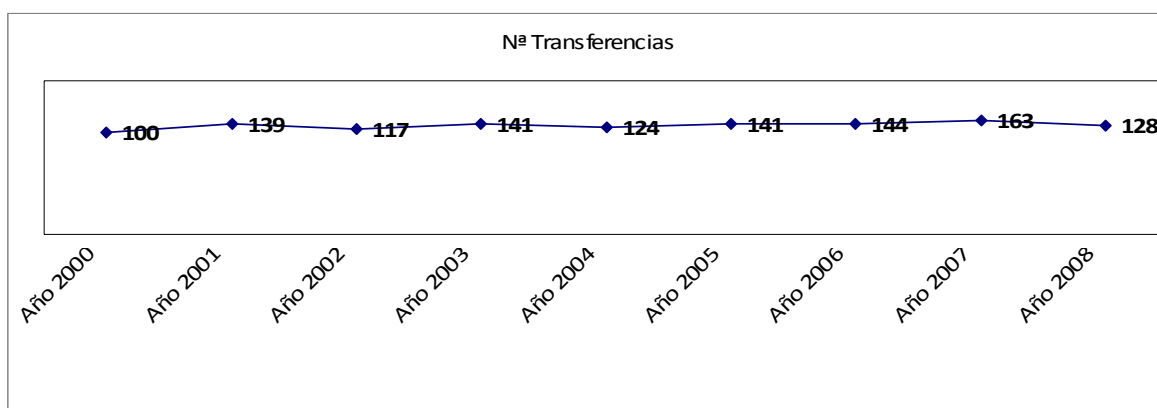
Uruguay mantiene su fiel tradición de exportador, detrás de Brasil y Argentina. Chile y Uruguay han experimentado ventas exitosas.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

En el caso de los trasandinos se destacan las transferencias de Matías Fernández al Villareal, y Carlos Villanueva al Blackburn Rovers. De acuerdo con su cotización, en primer lugar aparece Arturo Vidal, de 21 años, que en 2007 fue fichado por el Bayer Leverkusen a cambio de US\$ 11 millones. Segundo es el delantero Alexis Sánchez de 20 años, que en 2006 –cuando tenía 18 años- fue comprado por el Udinese de Italia al Cobreloa en US\$ 2 millones.

Uruguay, que cuenta con casos como el de Sebastián “el loco” Abreu que fue contratado por el Beitar israelí por US\$ 4,6 millones (€3 millones), ha sido cantera de grandes jugadores y, según Raúl Mernieras, “en los últimos 20 años ese semillero comenzó a proliferar por los distintos mercados internacionales, dónde algunos nombres trascendieron más de lo esperado por la gran cantidad de “ceros a la derecha” que los acompañaban”, claros ejemplos de ello son los mencionados en el punto 4.1.2.1, Enzo Francescoli, Álvaro Recoba y Diego Forlán, entre otros.

Desde 1997 a la fecha se han concretado 1.521 transferencias de futbolistas uruguayos al exterior, un promedio de 138 pases por año. En los últimos 8 años se concentra la mayor parte de los mismos, 1.197 es el número correspondiente al período que va del 2000 al 2008.



Actualmente no existe una instancia de registro obligatorio al momento de realizar una transferencia al exterior. El proyecto de ley de deporte busca regular las

cesiones de derechos sobre deportistas profesionales estableciendo registros de los intermediarios, las transferencias, incluso propone registros dobles en el Ministerio de Turismo y Deporte, en la Dirección Nacional de Deportes y en la federación deportiva que corresponda, también ordena la comparecencia obligatoria del jugador a la hora de celebrar un contrato, también establece una serie de sanciones y plazos para el cumplimiento, acotando de esta manera la posibilidad de evadir las obligaciones de quienes participan en las transacciones.

Fernando Cáceres, director de deportes del Ministerio de Turismo y Deporte confesó en entrevista realizada por José Irrazabal, el 14 de enero de 2009, “Uruguay, al igual que la FIFA, reconoce la figura del intermediario, que es aquel agente que une dos partes con el fin de obtener un acuerdo por el cual se hace la cesión de un deportista a otra institución deportiva. En ningún caso una persona puede ser propietaria de los derechos de transferencia de un jugador...” “...Las principales beneficiarias de estas transferencias deben ser las instituciones en tanto titulares de estos derechos, pero hoy eso no ocurre, aunque en algunos contratos parezca que sí. Hay toda una documentación paralela a la cual uno por lo general no tiene acceso, aunque sabe que existe.”

Brasil recientemente, en enero de 2008, envió al AC Milano el certificado de transferencia internacional negociando el pase del joven Alexandre Rodrigues da Silva desde el Inter de Porto Alegre en US\$ 20 millones (fue uno de los 1.242 jugadores que se transfirieron al exterior en el 2007, de los cuales, el 54% fue a Europa). Para éste país desde que la puerta se abrió, la exportación de jugadores crece en proporciones preocupantes. En 1989, 132 jugadores fueron negociados. En los tres años siguientes, este número varió poco (136, 137 y 205) y se totalizaron 610 transferencias. Después de dos décadas, las cifras aumentaron abrumadoramente. Hasta el 25 de julio, la CBF contabilizó 655 certificados internacionales en el 2008, de ellos 387 (59%) fueron para Europa. Aunque el jugador brasileño es el producto más codiciado, aún está lejos de ser el más valorado en la compra-venta por los europeos; por Kaká, quién dejó Sao Paulo por

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

sólo US\$ 8 millones, el Chelsea ofertó US\$ 155 millones al AC Milano. La última gran venta que hizo Brasil fue la de Robinho hace más de un año.

Argentina, cuenta con un número récord de argentinos, que juegan en el primer mundo futbolístico entre los que figuran Goldschmidt y Zanetti. Este país ha apuntado a los destinos más amplios (de España a Rusia, de Italia a Rumania); Siendo la calidad de jugadores, también muy significativa, de los últimos dos goleadores de los torneos locales Darío Cvitanich, comprado por el Ajax, de Holanda, y Germán Denis, por el Nápoli, de Italia; a Diego Romano, que del campeón de segunda división, San Martín de Tucumán, pasó a Atromitos, de Grecia. El caso de Cvitanich es especial, este jugador, jugaba en Banfield, un club de mitad de tabla de Argentina, y se trata de la mejor venta de este mercado en US\$ 11 millones. Mientras que en el 2000, 571 jugadores actuaban en 32 países en 2008 esa cantidad se amplió a 1.095 en 63 países.

A continuación se muestran los principales destinos a los que se exportan los jugadores de Argentina:

País	%
Italia	18%
España	16%
Chile	6%
México	5%
Uruguay	4%
Ecuador	4%
Bolivia	4%
Grecia	4%
Resto de América	15,5%
Resto de Europa	23,5%

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

A lo largo de la historia, cinco veces las transferencias de futbolistas argentinos fueron realizados por montos que resultaron récords mundiales: Bernabé Ferreira, (1932) fue adquirido por River Plate en \$35.000 (moneda corriente), Enrique Omar Sívori (1957) fue adquirido por el Juventus Serie A en \$A 10 millones (moneda corriente), Diego Maradona (1982) el FC Barcelona pagó 1.200 millones de pesetas en moneda corriente por su pase, Diego Maradona (1984) al Nápoles, Hernán Crespo (2000) del Parma a la SS Lazio por una cifra record de US\$ 55 millones, solo superado por los jugadores italianos con siete récords y seguido de los brasileños con tres.

Ecuador, el fútbol en este país está creciendo, actualmente hay 10 talentos en las ligas europeas cuatro de ellos ya han salido campeones: Méndez, Castillo, Rorys Aragón (Standard de Bélgica) y Félix Borja (Olimpiacos de Grecia y hoy en el Mainz O5 alemán).

Perú, hay 48 futbolistas de esa nación militan fuera del país, una cifra que lo coloca en el séptimo lugar del escalafón exportador sudamericano. Incluso con estas cifras modestas, en Perú se habla de un “boom” exportador. Nunca antes se había vendido tantos futbolistas al extranjero.

Venezuela, los hitos de Venezuela parecen ser recuerdos de mucho tiempo atrás, en 2004 con la llegada de Arango al Mallorca español, este país pudo sentirse parte del mercado internacional de fútbol. Desde entonces, el país amplió sus horizontes y la nacionalidad no es un estigma tan grande en el balompié. Sudáfrica, Siria, Estados Unidos y muchos otros aceptan el talento. Y la conexión directa con España, Italia y Portugal, por la gran cantidad de inmigrantes en Venezuela, hace que muchos jóvenes salgan a probar suerte en las divisiones inferiores.

Colombia, aunque hay cerca de 30 jugadores colombianos en Europa, este país no es, tradicionalmente, exportador de jugadores a esa región o, al menos, no de

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

manera directa. Sólo hubo dos en la historia: el paso de Adolfo Valencia, del Santa Fe, al Bayern Munich, en 1993, y el de Edwin Congo, del Caldas, al Real Madrid, en 1999. Por lo general, los colombianos que salen de su medio hacia Europa van a clubes pequeños o tienen que buscar un mercado puente, que por lo general son México, Brasil o Argentina. La transferencia más costosa fue la de Juan Pablo Ángel, quien pasó en el 2001 de River Plate al Aston Villa en US\$ 11,3 millones. Antes tuvo que esperar tres años en Argentina.

Costa Rica, el fútbol de este país generó una importante exportación de futbolistas a las ligas del Viejo Continente a partir de su primera Copa absoluta, en Italia 1990. Esta presencia en importantes equipos de Europa ya quedó en la historia, porque los talentos costarricenses de la actualidad saltaron el océano Atlántico en ligas inferiores.

CAPÍTULO 5 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

5.1 Competitividad

Como se mencionara en el capítulo 2, el éxito futbolístico debe ir acompañado de un equilibrio económico.

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado, y está en el centro del éxito o fracaso de las empresas.

La teoría económica parte de la base que para la realización de una alternativa hay que emplear la menor cantidad de recursos posibles, esto implica que los productores maximicen su beneficio, y los consumidores su utilidad con un mínimo de costos.

A continuación se analizan algunos “círculos viciosos” que se dan en los clubes de fútbol del Uruguay, lo cual interfieren considerablemente en el logro del éxito deportivo y económico.

1) Calidad del césped de las canchas de juego:

Los clubes de fútbol no realizan implantaciones de césped habitualmente, esto perjudica a los jugadores (imagen, lesiones), a los espectadores (el espectáculo deja de ser atractivo), la fluidez de la pelota, mostrándose de esta forma un juego monótono y que está más influenciado al azar, al tiempo, que al desempeño deportivo estrictamente, esto lleva a reducir los ingresos de los clubes por venta de entradas.

2) Fútbol exportador:

Uruguay es un país netamente exportador de jugadores, lo cual implica que los cuadros locales se queden con los jugadores que poseen menos condiciones para el deporte, esto trae aparejado un resentimiento del espectáculo, haciendo que los espectadores prefieran ver fútbol extranjero por televisión (producto sustitutivo), bajando los ingresos de los clubes por venta de entradas.

3) Violencia en torno al deporte:

Muchas veces, el sentimiento de pasión por un club, hace que los “hinchas” actúen por impulsos, dejando de lado la razón y por lo tanto al finalizar un partido se ocasionen peleas entre “hinchas” de un equipo y otro. Evidentemente, estos acontecimientos hacen que familias que antes asistían al espectáculo dejen de ir, por miedo o inseguridad. Al reducirse la cantidad de espectadores, bajan los ingresos de los clubes por venta de entradas.

Estos círculos viciosos, culminan todos en el mismo resultado (reducción en venta de entradas), y son negativos para lograr la viabilidad de los clubes de fútbol, siendo éste el objetivo buscado por las instituciones deportivas.

5.2 Estrategias vinculadas con la viabilidad económica de los clubes de fútbol

Según Porter, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. Queda claro que la industria del fútbol, se asemeja en gran medida a lo que puede ser cualquier unidad de negocio de la rama industrial propiamente dicha.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Al definir una estrategia competitiva se trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de este sector. En Uruguay, en la rama sometida a estudio, no en todos los casos los diferentes clubes deportivos se basan en una estrategia competitiva claramente definida, por el contrario, muchos de ellos, sobre todo los de dimensiones más pequeñas, van definiendo caminos sobre la marcha con el fin de alcanzar como último objetivo, la “estabilidad económica de la institución para poder seguir compitiendo”. Muchos de ellos se amoldan al nivel de ingresos presupuestado para el período, tratando de mantener un nivel de gastos que les permita subsistir.

En clubes de mayor envergadura -los llamados cuadros grandes-, de primera división, como el Club Nacional de Football, de acuerdo a lo informado por su presidente, Ricardo Alarcón, cuenta con estrategias competitivas bastante claras a la hora de actuar. Según este, el Club Nacional de Football ha apostado a salir del “círculo perverso” en el que está inmersa la institución -conformado por contratistas, financistas y otros actores vinculados con la misma-, para lo cual se han tomado una serie de medidas. Lo primero que se hizo fue inculcarle a la gente la desdramatización de las derrotas y los triunfos, es decir que el club esté por encima de los mismos: “ lo que primero hacemos es ser coherentes, porque Nacional tiene 109 años de vida pero no salió 109 veces campeón y siempre en un campeonato de 20 clubes hay 19 que pierden, porque solamente 1 gana entonces tenemos 19 clubes frustrados, o sea hay muchos más clubes frustrados que clubes felices; y si además existen dos divisiones poderosas históricamente, como es el Club Nacional de Football y el Club Atlético Peñarol, eso trae aparejado crisis profundas dentro de estas dos instituciones”.

Si se extrapola el pensamiento de Ricardo Alarcón al escenario internacional, se observan verdaderas empresas como lo es el F.C. Barcelona y su eterno rival Real Madrid F.C. En éste último, en el período de presidencia de Florentino Pérez se ha conseguido desarrollar un recurso muy valioso como es la marca “Real Madrid”, con esto queda a la vista que la desdramatización de los triunfos y

derrotas para este club ya es un hecho. El haber logrado dar valor a la marca y posteriormente encontrar múltiples vías de explotación de la misma ha contribuido a alcanzar una ventaja competitiva respecto de otros clubes, posibilitando el crecimiento y la diversificación de la actividad de la organización en torno al espectáculo del fútbol. Para alcanzar los objetivos marcados por el club, la estrategia ha comenzado reestructurando y reorientando su actividad para asegurar un sano desarrollo. Asimismo, se ha apostado por su marca, para obtener una capacidad distintiva esencial a partir de la cual ampliar el ámbito de actividad (primer componente de la estrategia empresarial) y diversificar hacia nuevos negocios en torno a este recurso. Este modelo de dirección, si bien es novedoso en España en el sector del fútbol, ya ha sido implantado por otros clubes de países del ámbito anglosajón como el caso del Manchester United (Szymanski, 1998). Esta increíble capacidad de generar ingresos comerciales procedentes de los programas de sponsorización, merchandising y licencias sitúa al Real Madrid F.C. en una posición diferente del resto de clubes europeos otorgándole una notable ventaja competitiva.

Hoy en día los clubes uruguayos están muy lejos de poder establecer una estrategia competitiva semejante, no sólo por la naturaleza de las organizaciones - mientras en Uruguay son sociedades civiles sin fines de lucro, en Europa, la mayoría, son sociedades anónimas con objetivos lucrativos muy claramente definidos-, sino también por las diferencias socio-económicas y culturales. En Uruguay se tiene “amor a la camiseta” pero en nuestra economía subdesarrollada no existe nicho para potenciar la marca registrada de los clubes de fútbol.

Si bien existen, dentro de esta industria, condicionantes que la institución no puede controlar, la estrategia competitiva trata de conformar el ambiente a favor de la misma. Retomando el caso del Club Nacional de Football, éste club se ha fijado una estrategia competitiva basada en la credibilidad por parte de terceros hacia el club, ya sean “hinchas”, potenciales prestamistas y espónsors. Parte de ello fue, según Mario Roux, contador de la institución, la creación de la S.A.D. con

el fin de administrar el Parque Central, creando de esta manera el suficiente grado de independencia jurídica y económica necesario para el logro de éste emprendimiento (construcción de palcos y refuerzo de cimientos) que debido al costo involucrado podría haber significado el fracaso del emprendimiento de haber sido administrado por la Sociedad Civil, ya que en experiencias pasadas el dinero solicitado a los socios, se gastaba en cosas distintas a las que se habían invocado inicialmente.

5.2.1 Fuerzas competitivas

Según Michael Porter, **las cinco fuerzas competitivas** que determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

Según este autor, se distinguen dos tipos básicos de ventajas competitivas, **liderazgo de costos y diferenciación**.

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son valoradas por los compradores. Sin embargo, un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, ya que perdería competitividad frente a sus competidores. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, en la forma de llegar a los consumidores, o en el enfoque de mercadotecnia, entre otros.

Si se vincula el objetivo de los clubes de fútbol, con la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter, claramente ellos persiguen una estrategia de diferenciación, ya que se trata de un producto diferenciado por su propia naturaleza. En esta industria, la ventaja competitiva está dada por el desempeño

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

de los jugadores de un equipo con respecto a los equipos adversarios, en el espectáculo que ofrece el equipo, en las comodidades del estadio y en otros servicios adicionales que se brindan a los socios de la institución.

La forma de actuar a la hora de definir una ventaja competitiva depende básicamente de los dirigentes de turno. Estos últimos no siempre actúan con la conducta de “un buen padre de familia”, no son remunerados, y esto muchas veces los desmotiva a la hora de definir una estructura de costos óptima, rentable, y otras veces están limitados por el acotado presupuesto con que cuenta el club.

Dentro de las **cinco fuerzas competitivas** se encuentran: **la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.**



Las cinco fuerzas competitivas en su conjunto, determinan la capacidad de las empresas de ganar. Según Porter, estas cinco fuerzas determinan la utilidad del

sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector – elementos del retorno y de la inversión-.

5.2.1.1 Amenaza de nuevos ingresos

La amenaza de nuevos ingresos, es una de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Esta fuerza competitiva se refiere a los nuevos competidores, que van a elegir el mercado teniendo en cuenta las barreras de entrada, es decir, si éstas son fáciles o no de traspasar.

Michael Porter detalla algunas de las trabas para los nuevos competidores:

- Existencia de barreras de entrada
- Economías de escala
- Diferencias propias del producto
- Valor o identidad de la marca
- Costos intercambiables
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas de costo
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Represalias esperadas
- Acceso a canales de distribución
- Mejoras en la tecnología

El mercado del fútbol en el Uruguay, el cual fue analizado en el capítulo 4, se caracteriza por ser un mercado con muchos competidores, aunque existen clubes,

como el caso del Club Nacional de Football y del Club Atlético Peñarol que comparten la mayoría del mercado.

Si bien no existen grandes barreras para la entrada de nuevos competidores, es decir, de nuevos clubes de fútbol; ya que a nivel de políticas gubernamentales se deben cumplir ciertos requisitos básicos, económicamente es necesario realizar una inversión inicial, como en todo emprendimiento; sin embargo dada la superpoblación de los clubes en el mercado uruguayo y dadas las características intrínsecas que caracterizan al “hincha”, es decir de fidelidad hacia su cuadro, sería muy difícil captar nuevos socios para un club nuevo en el mercado. Estas características hacen que los nuevos competidores se vean desincentivados con respecto a la decisión de ingresar a este mercado.

Distinto es el caso cuando dos clubes se fusionan, o uno absorbe a otro, por lo cual si la persona era aficionada a un club, va a seguir siendo aficionado por el mismo club, o por el club fusionado. Los clubes de fútbol también se pueden ver amenazados por potenciales competidores que hayan pasado de segunda a primera división, o viceversa.

En relación a este último punto, es de destacar que, ser hincha de un club de fútbol es una característica que prácticamente nace con las personas, en general se adquiere desde niño, ya sea por elección de los padres o por el entorno en el que se mueve la persona, por lo tanto, una vez que una persona elige un club para seguir, es difícil que lo cambie en el resto de su vida. Es decir que, si bien puede no seguirlo todos los partidos, ni ser socio, probablemente esté tan identificado con su club que rechace la idea de una fusión.

5.2.1.2 Rivalidad entre los competidores existentes

Según Michael Porter, otra de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores existentes en un sector industrial. En la mayor parte de los mismos

se da porque uno o más de estos competidores sienten la presión u observan la oportunidad de mejorar su posición, lo cual daría origen a la utilización de diferentes tácticas para manipular la misma. En contraparte, estos movimientos competitivos son observables por sus competidores provocando que estos tomen medidas para contrarrestarlos generando una dependencia mutua entre las empresas.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, entre los que se destacan los siguientes:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento del sector industrial que origina una competencia entre las empresas por obtener una mayor participación en el mercado.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento que presionan a las empresas para operar a plena capacidad.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes que dan como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida, son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén generando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

A continuación se detallan algunos de los factores mencionados:

En el fútbol uruguayo, la desigualdad existente entre las distintas instituciones a nivel de infraestructura, popularidad, etc., permite afirmar que la única rivalidad importante se da entre los dos principales competidores en el mercado, el Club Nacional de Football y el Club Atlético Peñarol, es decir que existe una concentración del mercado en estas instituciones. Ambas instituciones, se disputan los mejores jugadores y las principales fuentes de ingresos, dentro de las que se encuentran los contratos de esponsorización, derechos televisivos, cantidad de socios y entradas vendidas. Sin embargo, a nivel de los ingresos por transferencias esta competitividad se abre a otras instituciones del mercado que venden, al igual que ellas, sus jugadores directamente al exterior.

En cuanto a las barreras de salida de este mercado se pueden asociar a barreras emocionales y restricciones sociales, y se explican por la presión que podría ejercer la parcialidad ante casos de graves dificultades económicas para que la institución no se retire de la competencia futbolística.

5.2.1.3 Poder de negociación de proveedores

Si nos detenemos en la lista de potenciales proveedores de un club de fútbol nos encontramos con cuatro tipos principales: los proveedores de bienes y servicios varios, los proveedores que otorgan financiamiento a la institución, los proveedores de mano de obra (futbolistas, funcionarios administrativos, operarios para el mantenimiento de cancha, entre otros) y los proveedores de jugadores de fútbol.

Los proveedores de bienes y servicios varios, así como los proveedores de mano de obra, excepto los futbolistas de primer nivel, se caracterizan por no poseer un poder de negociación significativo frente a la institución, esto es debido a que el mercado se encuentra atomizado y generalmente la institución resulta ser un cliente importante y estable para este tipo de proveedores.

Los futbolistas de primer nivel suelen ejercer presión a la hora de negociar sueldos y renovar contratos, este tipo de proveedores cuenta, ante todo, con el respaldo de la Mutual de Futbolers Profesionales (agremiación) además del apoyo de sus representantes. Esto deriva de la importancia que representa para el club contar con buenos jugadores, así como también de las oportunidades existentes en el mercado internacional, al alcance de todos ellos con potenciales ofertas tentadoras en el plano económico.

Al referirse al proveedor de jugadores, se cae un monopolio que será mencionado en el punto siguiente. El empresario deportivo es quien provee los mejores jugadores, y a su vez es el principal cliente de la institución, a lo que debemos sumar el importante rol que éste cumple a la hora de obtener fondos para financiar la actividad deportiva, los clubes entran en un círculo vicioso que les resulta impracticable salir de él. Este escenario otorga poder de negociación y control global sobre las instituciones deportivas al momento de tomar decisiones que involucran la compra-venta de jugadores así como la obtención de recursos financieros. Según Mario Bardanca, “Los dirigentes apremiados siempre recurrieron a él y el efectivo aparecía como solución. Aparentemente, esta operativa no sabía de plazos ni intereses. Tampoco de firmas. Eso sí, cuando aparecía algún diamante bruto, Paco se apoderaba de él.”

De los dos puntos anteriores se desprende que se podría estar frente a un “proveedor poderoso”, esto se esclarece al evaluar a la luz de las características que Michael Porter enumera:

- Ejerce el dominio sobre las principales transferencias del mercado local
- No tiene un competidor importante
- Si bien el Club de Fútbol es un cliente importante, no le resulta indispensable mantenerlo dentro de su cartera de clientes.

- El producto que proporciona (buenos jugadores), sí le resulta indispensable a la institución para alcanzar sus fines deportivos.
- Podría representar una amenaza real de integración hacia adelante, él mismo sería su cliente – proveedor del insumo fundamental para la institución.

5.2.1.4 Poder de negociación de compradores

Al analizar las diferentes fuentes de ingresos/productos de los clubes de fútbol, claramente surge la diferencia entre la capacidad de negociación de los potenciales compradores de dichos productos.

De detenerse en la venta de entradas y cobro de cuotas sociales, los clientes son los simpatizantes del club en el aspecto deportivo, estos suelen pagar un precio que les viene dado por la institución deportiva, no existe una instancia de negociación.

Considerando la esponsorización, en este caso generalmente son empresas de gran porte, multinacionales en su mayoría, que deciden invertir en publicidad en el fútbol, en este caso existe un cierto grado de negociación pero sin grandes repercusiones (se decide dependiendo del importe invertido el tamaño y lugar dónde expondrán el logo publicitario dentro de la indumentaria deportiva).

Finalmente, al adentrarse en el tema transferencias de jugadores y derechos televisivos, el principal comprador es el empresario deportivo, existe un gran monopolio, debido a las pequeñas dimensiones del mercado futbolístico uruguayo, conocido por su más intensa que larga trayectoria, Francisco “Paco” Casal. En su libro “Yo Paco”, Mario Bardanca define a Francisco Casal como “El dueño del fútbol uruguayo, el hombre que controla futbolistas, clubes y medios de

comunicación”, asimismo, agrega que “Casal dispone del capital y así se vale de las necesidades de la mayoría que dirigen los clubes”.

Cabe aclarar que cómo se menciona en este libro, “Nadie los obliga a venderle los jugadores. Creo que los jugadores son los que obligan a los clubes porque los representa el grupo Casal”. Sin embargo, ante la necesidad de efectivo, los dirigentes de los clubes recurren a él a costa de perder sus inversiones a futuro (costo de oportunidad).

5.2.1.5 Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos, son productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial y que por lo tanto limitan los rendimientos potenciales del mismo.

En el mercado uruguayo, se podría decir que el fútbol como producto no tiene deportes sustitutos ya que es un deporte de gran arraigo en el país y quien es “hincha” en general no deja de serlo. Sin embargo, si analizamos los ingresos que percibe la institución, podría existir un producto sustituto en el caso de una institución que a cambio de su cuota social brinde a sus asociados, a diferencia de otras, servicios como ser la utilización de las instalaciones para recreación, etc..

Asimismo, en el caso de los ingresos por entradas, la asistencia al espectáculo deportivo brindado por el fútbol puede ser sustituido por otro tipo de espectáculo o por la suscripción a un servicio de televisión paga que brinda al espectador otras posibilidades, incluso la de ver el mismo partido en la comodidad de su hogar.

Esto se observa claramente en Uruguay, ya que como país netamente exportador, incentiva la emigración de los mejores jugadores, empobreciendo el espectáculo deportivo lo que repercute en los ingresos de las instituciones.

5.2.2 Estrategias competitivas asociadas a la industria del fútbol

Luego de evaluar éstas cinco fuerzas competitivas, se deberá optar por la estrategia competitiva más adecuada.

Michael Porter sostiene que nadie es bueno en todo, se debe identificar que es lo mejor que cada uno hace y qué es lo que los diferencia del resto de los competidores del sector.

Para ello define tres grandes tipos de estrategia:

1) Liderazgo en Costos

En este caso se dirigen las energías de los administradores a disminuir los costos, es decir, la institución deportiva se propone ser el “productor” de menor costo.

Para el caso de fútbol, más allá de que no se puede perder de vista la estructura de costos, no es aplicable la estrategia de liderazgo de costos, no tiene sentido ya que el consumidor final no verá reflejada esta decisión en el precio a pagar ya sea en un estadio o el abono de cable.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Esto último podría aplicarse para los casos de clubes que han optado por la fusión, esto si bien no afecta en el consumidor a la hora de optar entre uno que ha seguido esta modalidad y otro que no, sí redundará en ahorros de costos fijos para el club y por lo tanto favorece a éste a la hora de evaluar su viabilidad económica.

2) Diferenciación

Bajo esta estrategia la institución buscará ofrecer a sus clientes un producto que se identifique cómo único. Con cada triunfo cada club deportivo va afianzando el vínculo con sus “hinchas”. El Club con su servicio diferenciado ofrecido a los “hinchas” (posibilidad de usufructuar sus instalaciones deportivas mediante el pago de su cuota social), el enfoque de mercadotecnia (campaña de socios lanzada por el Club Nacional de Football) logra afianzar el vínculo “Hincha – Club Deportivo”, acercándolo a la institución y muchas veces logrando ampliar el nivel de socios registrados en el Club. La diferenciación va a estar dada por el desempeño de los jugadores de un equipo con respecto a los equipos adversarios, el espectáculo que ofrecen. Sin embargo, un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, ya que perdería competitividad frente a los competidores.

3) Estrategia de enfoque

Se centra la atención en un nicho de mercado específico y se aplica ya sea una estrategia de costos o de diferenciación.

En nuestro caso de estudio, podríamos decir que se trata de una estrategia de enfoque de diferenciación, los clubes orientaran sus acciones al segmento de mercado elegido: “Hinchas” del club ofreciéndoles un producto que permita afianzar el vínculo ya existente en la mayoría de los casos. Se tratará de generar lealtad en los clientes satisfechos con el producto ofrecido (por ejemplo: ofreciendo un fútbol sin violencia para que las familias vuelvan a la cancha entre otros beneficios directos a los socios del club).

5.2.3 Datos estadísticos

Como forma de comparar la teoría económica y estratégica con la realidad, exponemos los resultados de los campeonatos uruguayos.

Desde el inicio del profesionalismo hasta el año 1994, el campeonato uruguayo se disputaba a dos ruedas, todos contra todos en régimen de local y visitante.

A partir de ese año y hasta la fecha, con alguna modificación en el medio, se disputa un campeonato apertura y un campeonato clausura, siendo el campeón uruguayo de cada temporada, aquel que gane las finales entre los clubes que obtuvieron dichos campeonatos.

Desde la temporada 2005-2006, se cambió el régimen de los campeonatos, para acompararlo a los torneos europeos y al argentino.

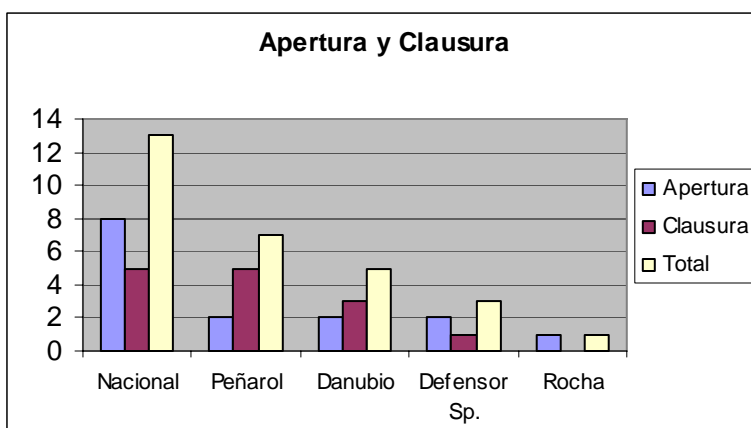
Es importante destacar que desde 1932 hasta 1975, los títulos obtenidos se dividieron entre el Club Nacional de Football y el C.A. Peñarol, con 23 campeonatos ganados por Peñarol y 20 ganados por Nacional, más uno de éstos quedando inconcluso por huelga de jugadores. De esta forma, estos equipos, los llamados “cuadros grandes” compartieron el monopolio de los torneos disputados durante más de cuatro décadas.

En el 1976 por primera vez obtiene el campeonato un cuadro menor, en ese momento el Club Atlético Defensor. Desde ese año, si bien la predominan en la obtención de los títulos los cuadros grandes, el resto de los clubes tienen una mayor participación en la obtención del principal título disputado en el fútbol uruguayo.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

A continuación se plantean los resultados de los últimos torneos locales, apertura y clausura, y un gráfico que representa los mismos.

Apertura		Clausura	
Año	Campeón	Año	Campeón
1994	Defensor Sp.	1994	Peñarol
1995	Peñarol	1995	Nacional
1996	Peñarol	1996	Nacional
1997	Nacional	1997	Defensor Sp.
1998	Nacional	1998	Nacional
1999	Nacional	1999	Peñarol
2000	Nacional	2000	Peñarol
2001	Danubio	2001	Nacional
2002	Nacional	2002	Danubio
2003	Nacional	2003	Peñarol
2004	Nacional	2004	Danubio
2005	Rocha		
2006	Danubio	2006	Nacional
2007	Defensor Sp.	2007	Danubio
2008	Nacional	2008	Peñarol



Sin lugar a dudas, que estos resultados no han sucedido en forma ajena a la situación del país a lo largo del período analizado. Por el contrario, esta problemática del fútbol exportador, rompe la hegemonía de los clubes grandes ya

que ellos para viabilizarse se ven obligados a exportar sus mejores jugadores y no pueden ser los adquirentes de los mejores jugadores de los clubes denominados chicos porque éstos también los exportan directamente.

Esto trae aparejado un debilitamiento de los cuadros grandes, a nivel local pero más aún a nivel internacional. Y es uno de los motivos por los cuales los equipos menores de nuestro país, le han podido disputar al Club Nacional de Football y C.A. Peñarol los títulos a nivel local.

Los resultados deportivos son lo que equivale a las utilidades de una empresa comercial y hemos comprobado empíricamente que esta nueva problemática o forma de funcionar el fútbol uruguayo deriva en el acompasamiento de los cuadros chicos a los grandes en cuanto a la obtención de dichos resultados.

5.3 Estrategias vinculadas a la estructura e integración

5.3.1 Experiencias regionales de integración

Resulta, en muchos casos, trascendente para lograr con mayor éxito una posición competitiva y negociadora tanto a nivel nacional como internacional unir esfuerzos aislados y actuar en conjunto.

Los clubes de fútbol en general se caracterizan por tener grandes estructuras de costos fijos, en alguna oportunidad se han fusionado dos clubes dando origen a uno nuevo (caso de Miramar Misiones). Esta decisión resulta difícil de tomar ya que el producto que ofrece uno y otro cuadro es muy diferenciado, esto puede llevar a un descontento social, para los “hinchas”, no sería lo mismo de cualquier manera y casi sería inviable en cuadros en los que tradicionalmente existe rivalidad como el Club Atlético Peñarol y el Club Nacional de Football.

Un caso de integración hacía atrás sería el ocurrido en Chile, en el cual la empresa que maneja los derechos televisivos y de esponsorización del fútbol chileno, que es dirigida por su principal empresario deportivo, compró un club de primera división. Dado que este empresario es el principal cliente y proveedor de dicha institución se crea una clara integración vertical hacia atrás, otorgando una ventaja competitiva ante el resto de los clubes de primera división de éste país a la hora de negociar una compra o venta de jugadores de primer nivel.

5.3.2 Inversiones

Los clubes de fútbol, para lograr estabilidad a lo largo del tiempo necesitan mantener cierto grado de inversión.

Tal como nos mencionó José Luis Palma - presidente de Liverpool Fútbol Club, en entrevista realizada, el presupuesto de gastos de un club de fútbol uruguayo no puede financiarse con los ingresos que se obtienen por venta de entradas, cuotas de socios y derecho televisivos. El ingreso “fuerte” es el que se obtiene a través de las transferencias de jugadores.

Cada vez que se vende un jugador el club recibe un monto suficientemente alto como para lograr mantener un presupuesto balanceado por un período considerable, Liverpool Fútbol Club debería transferir US\$ 1 millón anuales para mantener su presupuesto equilibrado. Para lograr estas transferencias el club debe invertir formando buenos jugadores que rindan al momento de la venta. Liverpool Fútbol Club mantiene un gasto mensual por este concepto de US\$ 30 a 40 mil -incluye estadía en residencia, traslados al interior del país, mínimo de enseñanza para los jugadores del interior, entrenamiento entre otros- este proceso requiere unos siete años para que se considere que el jugador está lo

suficientemente maduro para poder venderlo, lo que significa una inversión del orden de los US\$ 3 millones al término del presente período.

Todo esto sin perder de vista su objetivo del éxito deportivo, aquí se crea un círculo vicioso ya que se forman jugadores para poder venderlos a un buen precio para poder continuar con su actividad deportiva saneada desde el punto de vista económico, a su vez para lograr su objetivo el club requiere de jugadores talentosos de su lado, es decir que no todos se destinen a la venta. Por lo que el club decide que jugadores venderá y cuales los mantendrá en su plantilla, esto último le otorga al club la posibilidad de generar ahorro, ya que si éste saliera al mercado a obtener la ficha de un jugador profesional talentoso le implicaría un desembolso superior a la inversión que realiza en formar uno de aptitudes similares.

También es fundamental invertir en canchas de fútbol para que sus jugadores de primera división puedan entrenar y jugar partidos como locatarios, también es necesario invertir en campos de concentración con instalaciones aptas para que los jugadores utilicen previo a jugar un partido.

5.4 Función gerencial asociada a la estrategia

5.4.1 El dirigente como gerente

Una organización es, según Stephen Robbins, una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. Es decir que, ya sea que esta persiga o no fines de lucro, debe ser administrada de forma tal que contribuya al logro de sus metas u objetivos y a la satisfacción de sus obligaciones sociales y por lo tanto a su viabilidad económica.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Los clubes deportivos, más allá de su evidente función social, tienen como meta la obtención de logros deportivos para lo cual es necesario adquirir determinada solidez económica, es aquí que entra a jugar la destreza de sus dirigentes al momento de administrar los recursos con que cuenta de la mejor forma posible, actuando con eficiencia y eficacia. Según José Luis Palma “Los clubes de fútbol son unidades económicas que pueden ser altamente rentables debido a los beneficios fiscales que se traducen en ventajas para éste. Generalmente los que se sientan en el lugar en que estoy yo normalmente no tienen experiencia empresarial, entonces no son conscientes de estas ventajas o no tienen un manejo con criterios de administración y no llevan un presupuesto al cual hay que ajustarse, y no hay un tope de gastos para cada rubro. Otra desventaja es que los clubes normalmente tienen un presidente por dos años, luego viene otro y luego otro, por lo que es imposible dar continuidad a la estrategia elegida y por lo tanto conspira contra proyectos de largo plazo”.

En palabras de Arturo del Campo, presidente de Danubio Fútbol Club, “los clubes deben ser manejados como una compañía y uno debe tener ciertas nociones de lo que es una empresa”.

De acuerdo con lo establecido por Henry Fayol, la administración se refiere al conjunto de funciones que incluye: planificación, organización, mando, coordinación y control de las actividades, que en la actualidad se reducen a planificación, organización, dirección y control.

De la forma en que los dirigentes desarrollen estas cuatro funciones va a depender en gran medida el logro de los objetivos organizacionales. El desempeño de estas funciones va a constituir un proceso continuo y recurrente en el cual el gerente tomará sus decisiones.

Nos detendremos brevemente en cada una de estas funciones para lograr adquirir una idea general del trabajo del gerente administrador que será quien guíe a la organización hacia el logro de sus objetivos.

La **función de planificación**, incluye el proceso de definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar las distintas actividades de la organización. En nuestro caso particular se corresponde con los objetivos deportivos de la institución, que comprende entre otros el logro de campeonatos locales e internacionales, etc..

La **función de organización**, por su parte, incluye el diseño de la estructura, es decir, qué es necesario realizar, cómo se va a llevar a cabo y por quiénes; como ejemplo tendríamos la decisión de contratar nuevos jugadores, cambiar el técnico, invertir en la pretemporada, etc. y cómo se va a realizar, de dónde se va a obtener dinero para financiar lo que se quiere hacer, si se van a vender jugadores, o se realizarán nuevos contratos publicitarios, o se buscará la captación de socios, o se intentará alentar la venta de entradas, etc..

La **función de dirección** por su parte, corresponde el dirigir y motivar a todas las partes de la organización para orientarlos hacia el logro de las metas trazadas. Ello incluye, la remuneración a percibir por los jugadores, premios y primas por desempeño, etc.

En cuanto a la **función de control**, implica la vigilancia de las actividades para asegurarse que se realicen de la forma que fueron planeadas. Es decir que debe controlarse el desempeño real con las metas previamente establecidas.

5.4.2 Los roles de Mintzberg aplicados al dirigente

Por su parte, Mintzberg, concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles que contienen características específicas de su comportamiento y los denominó roles de la administración.

Estos roles pueden ser agrupados en 3 categorías:

- 1) Roles interpersonales
- 2) Roles de información
- 3) Roles de decisión

¿Cómo se aplican cada uno de estos al dirigente?

En el caso de los roles interpersonales, el dirigente va a actuar en representación de la institución ya sea ante los medios de comunicación, financistas, etc., como al interior de la misma, es decir ante los demás integrantes de la comisión directiva y los socios.

El presidente, es el símbolo del club y como líder trata de mantener unida a la parcialidad del mismo, por otra parte busca lograr los objetivos deportivos que fueron definidos y para ello busca financiamiento y decide sobre inversiones.

En el rol de información recibe esta del entorno a través de revistas, charlas técnicas, etc., y la trasmite a los demás integrantes de la institución. Asimismo actúa como portavoz del club, como mencionara Ricardo Alarcón, presidente del Club Nacional de Fútbol, es la cara visible de la institución, y tiene entre otras, la responsabilidad de asumir las derrotas tratando de quitar el peso de los jugadores y cuerpo técnico.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Los roles de decisión tienen que ver con la selección. Aquí el dirigente va actuar como empresario, iniciando y supervisando nuevos proyectos, va a controlar perturbaciones, emprendiendo acciones correctivas en respuesta a los problemas imprevistos que surjan. Y va asignar recursos humanos, físicos y monetarios, aunque como mencionara Ricardo Alarcón, no hace más que administrar la voluntad de la comisión directiva tratando de ejecutar las decisiones que esta ha tomado. Dentro de este rol, va a actuar como negociador con otros grupos tratando de obtener ventajas para su institución.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES FINALES

En el presente trabajo hemos abarcado un tema de interés general pero que no ha sido objeto de análisis profundo desde el punto de vista económico.

El enfoque que le hemos dado al trabajo consistió en un análisis económico de la viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay, entendiendo por viabilidad una base económica de sustentación que debería ser adecuada para respaldar éxitos deportivos que son el objetivo principal de la institución.

Para ello nos valimos de una metodología de trabajo que consistió en:

1) la recopilación de información nacional e internacional

A través de la búsqueda de material de referencia obtenido de la prensa escrita, páginas web, balances contables anuales y memorias de instituciones deportivas locales y del exterior, y de entrevistas a personalidades vinculadas al fútbol.

Cabe mencionar que entrevistamos entre otros a:

- Dr. Héctor Lescano (Ministro de turismo y deporte)
- Sr. Ricardo Alarcón (Presidente del C.N. de Football)
- Sr. José Luís Palma (Presidente de Liverpool F.C.)
- Cr. Mario Roux (Contador del C.N. de Football)
- Sr. Fernando Artigas (Ex tesorero del Deportivo Colonia)
- Sr. Nicola Cetraro (Sección deporte del Ministerio de turismo y deporte)
- Sr. Francisco Fernández (Periodista de radio El Espectador)
- Sr. Arturo Bentancor (Ex colaborador del Deportivo Colonia)

2) el análisis del marco normativo vigente

En primer lugar, nos interiorizamos con las diferentes formas jurídicas que pueden adoptar las instituciones deportivas, observando el predominio de las sociedades civiles frente a las otras figuras jurídicas en el Uruguay.

Obtuvimos avances sobre el nuevo proyecto de Ley de Deporte, cuyo tema central son las transferencias y la figura del contratista como intermediario en las mismas.

Posteriormente, nos remitimos al estatuto del jugador para obtener los requisitos mínimos en materia de derechos y obligaciones de cada una de las partes.

3) el trabajo de campo

Como parte de nuestro trabajo de campo identificamos los principales ingresos y costos de las instituciones deportivas y las estrategias competitivas que estas han adoptado.

En el transcurso de dicho análisis hemos descubierto que tanto los ingresos por sponsorización como los ingresos por venta de entradas y los originados por televisación de partidos son los más significativos de los principales clubes europeos, situación muy distinta a la verificada en los clubes locales.

Estos, se han caracterizado, en las últimas décadas, por ser netamente exportadores, lo que indica que su principal fuente de ingresos deriva de las transferencias de jugadores al exterior. Cabe destacar que este es un tema crítico a la hora de determinar el presupuesto de una institución ya que el mismo se caracteriza por fluctuar de un ejercicio económico a otro.

En el capítulo 5, citamos el caso de Liverpool Fútbol Club, cuya estrategia competitiva se centra en la formación de jugadores para su posterior venta al exterior.

Si bien este ingreso es el principal determinante de la viabilidad del club, implica que los mejores jugadores abandonen su actividad deportiva en la institución. Ello conlleva a un empobrecimiento del espectáculo deportivo que a su vez deriva en menores ingresos por venta de entradas, sponsorización y televisación. De esta manera se realimenta el circuito ya que los clubes se ven forzados a ajustar sus presupuestos intentando mantener su equilibrio económico, afectando lo que pueden ofrecer a los jugadores por concepto de retribuciones (principal costo de las instituciones deportivas), y conduciendo a que sus posibilidades de obtener éxitos deportivos se vean acotadas.

Hemos podido comprobar la pauperización de los clubes locales tanto en términos económicos como deportivos. Sin ir más lejos, las dos instituciones más gloriosas del país, el C. Nacional de Football y el C. A. Peñarol, no han ganado el máximo torneo de clubes de Sudamérica en los últimos 20 años.

De nuestro trabajo surge que, a diferencia de Liverpool F.C., cuadro que se denomina “chico”, el C. N. de Football, ha tratado de diversificar su estrategia, apostando además de formar jugadores a la captación de nuevos socios.

Un caso particular que identificamos en nuestro análisis de la estructura de ingresos de las instituciones deportivas, y que amerita su exposición, es el del Real Madrid F.C. que explota el predio de su estadio previamente al replante del césped con el objetivo de obtener un ingreso adicional; creemos que esta estrategia podría ser considerada en pos de los beneficios de los clubes locales ya que el espectáculo muchas veces se ve opacado por el estado de las canchas.

4) la contrastación de la teoría con la realidad

A partir de elementos de la teoría económica recurrimos al análisis de estrategias competitivas de Michael Porter y aplicamos dicha teoría al escenario real.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Si bien esta teoría está enfocada en empresas con fines de lucro, en este caso la búsqueda del equilibrio económico como mecanismo para el logro del éxito deportivo nos permite recurrir a dicha teoría para nuestro análisis de la realidad de los clubes deportivos.

En la búsqueda de un resultado económico positivo intervienen diferentes actores que podemos vincular con las cinco fuerzas competitivas.

En relación a la amenaza de nuevos ingresos podemos concluir que debido a las características del atomizado mercado local y la fidelidad del hincha hacia su cuadro, sería casi imposible el ingreso de una nueva institución.

Existe concentración del mercado en el C. Nacional de Football y el C. A. Peñarol, los cuales se convierten en competidores rivales de los ingresos disponibles en el mercado por sponsorización, derechos televisivos, cantidad de socios y entradas vendidas. Sin embargo, a nivel de los ingresos por transferencias esta competitividad se abre a otras instituciones del mercado que también venden sus jugadores directamente al exterior.

A pesar que el Club Nacional de Football y el C.A. Peñarol son los principales rivales en la historia del fútbol uruguayo, los resultados deportivos en los últimos veinte años han dado ingreso a los clubes chicos con respecto a la obtención de los títulos del torneo apertura, clausura y la final de éstos. Los llamados “cuadros chicos”, con sus políticas de formación, “foguean” a los jugadores previo a la venta, lo cual les permite llegar a algún resultado exitoso. Por otra parte, el Club Nacional de Football y el C.A. Peñarol venden sus buenos jugadores y no tienen recursos para comprar mejores.

Estos dos mecanismos hacen que comiencen a equipararse los cuadros de plaza “grandes” con “chicos”, es decir, los grandes descendiendo en cuanto a nivel de desempeño de sus jugadores y los chicos comenzando a competir.

No observamos un poder de negociación por parte de los compradores salvo en el caso de las transferencias de jugadores y derechos televisivos. Aquí surge la figura del contratista como intermediario con gran poder de negociación debido a las pequeñas dimensiones del mercado futbolístico uruguayo y a la gran disponibilidad de capital de aquel.

Si nos detenemos en la capacidad de negociación de los proveedores, nuevamente, caemos en la figura del empresario deportivo y su gran poder de negociación ya que controla gran parte de los derechos sobre los pases de los futbolistas y tiene importante incidencia sobre las decisiones de los clubes y los medios de comunicación.

Actualmente, este tema se encuentra en tela de juicio a nivel legislativo, ya que el proyecto de Ley de Deporte, modificará la modalidad de la compra-venta de jugadores afectando la actividad del empresario deportivo, debido a que ya no se podrá vender los derechos sobre el jugador a personas físicas, ni jurídicas no deportivas.

Dado el gran arraigo que tiene el fútbol en el Uruguay, no encontramos un deporte sustituto, sin embargo es discutible, que el producto brindado a través del espectáculo deportivo en la cancha pueda ser sustituido por la suscripción a un servicio de televisación de los partidos.

Luego de evaluar las cinco fuerzas competitivas se deberá adoptar la estrategia competitiva más adecuada, identificando que es lo mejor que cada uno hace.

Pudimos verificar que si bien, mantener una estructura de costos, lo más acotada posible, es fundamental para la viabilidad de los clubes, no es aplicable la estrategia de liderazgo en costos ya que el consumidor final no verá reflejada esta

decisión en el precio a pagar. Tampoco, así, la estrategia de diferenciación para el caso del mercado uruguayo que se caracteriza por la fidelidad de los hinchas.

En definitiva, creemos que la estrategia de enfoque es la que más se adapta al mercado analizado debido a que se intentará afianzar el vínculo ya existente con sus hinchas (su mercado específico).

En la determinación de la estrategia del club jugará un papel determinante el dirigente. En el afán de obtener buenos resultados deportivos, este, se verá influenciado por el hincha a tomar decisiones que no siempre son las mejores desde el punto de vista económico.

En definitiva, la viabilidad de los clubes de fútbol depende en gran medida de las decisiones tomadas oportunamente por parte de los dirigentes, a la hora de definir su estrategia competitiva y las directrices para lograr desarrollarla (no de la figura jurídica adoptada). Sin embargo, estos no siempre cuentan con los conocimientos técnicos adecuados para lograr gerenciar una actividad semejante a la que tiene por objetivo el lucro (industriales y comerciales).

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

ANEXOS

Los balances adjuntos son un extracto de las memorias anuales de los clubes de fútbol analizados.

A) Club Nacional de Football

Estado de Situación Patrimonial

Al 31/10/2007 (En Pesos Uruguayos)

<u>ACTIVO</u>		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		
<u>DISPONIBILIDADES</u>		
Cajas, Bancos y Fondos en trámite	10.678.504	10.678.504
<u>EXIGIBLE</u>		
Deudores por cuotas sociales	1.407.740	
Valores a cobrar	209.000	
Deudores en gestión de cobro	10.506.458	
Deudores por arrendamiento butacas	44.304	
Deudores por convenios suscriptos	3.168.435	
Deudores por venta de jugadores	36.657.933	
Otros deudores	3.890.739	
MENOS: Prev.Ds.Incobrables	-8.924.168	46.960.440
<u>REALIZABLE</u>		
Planteles	913.551	
Bienes comercializables	31.303	944.855
<u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u>		58.583.798
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		
<u>EXIGIBLE</u>		
Deudores por convenios suscriptos	13.358.400	13.358.400
<u>INVERSIONES</u>		
Acciones SAD-Valor nominal	175.000	
Nueva integración Capital - Ajuste valores	1.729.183	
Fundación Nacional	95.440	1.999.623
<u>BIENES DE USO</u>		
Inmuebles (Terrenos y mejoras)	245.986.640	
Menos: Amortización mejoras	-1.028.311	244.958.329
Muebles, equipos e instalaciones	6.120.618	
Menos: Amortización equipos e instalaciones	-3.081.495	3.039.123
Vehículos	222.412	
Menos: Amortización vehículos	-133.447	88.965
		248.086.417
<u>TRANSITORIO (Cargos diferidos)</u>		
Primas jugadores a vencer	1.990.290	
Varios a vencer	62	
Nacional Universitario	1.797.840	3.788.191
<u>NOMINAL</u>		
Copas y trofeos	1.725	
Obsequios centenario	111	1.836
<u>INTANGIBLES</u>		
Patentes, Marcas y Licencias	203.522	
Software	92.765	
Menos: Amortizaciones acumuladas	-5.791	290.495
<u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u>		267.524.962
<u>TOTAL ACTIVO</u>		326.108.760

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

EXIGIBLE

Sueldos Jugadores y Cuerpo Técnico a pag.	9.740.401	
Menos: Adelantos	-336.370	
Primas, premios Jugadores y C.Téc. a pagar	6.992.393	
Convenios de pago Jugadores y Técnicos	19.547.590	
Convenios de pagos con Jug. AUF	1.842.615	
Sueldos funcionarios a pagar	748.737	
Menos: Adelantos	-19.491	
Viáticos divisiones menores a pagar	422.550	
Acreedores por leyes sociales	1.072.038	
Acreedores por transferencia de jugadores	1.410.492	
Proveedores de plaza	4.030.681	
Documentos a pagar	2.299.792	
Acreedores financieros bancarios	5.496.237	
Acreedores financieros no bancarios	26.692.051	
Prestamos dirigentes	257.546	
Acreedores por emisión de bonos	2.930.774	
Convenios varios	2.253.411	
Deudas litigiosas	2.018.462	87.399.906

PROVISIONES

Aguinaldo, Licencia y Salario Vacacional	2.380.568	
Menos:adelantos	-14.416	2.366.152

TOTAL PASIVO CORRIENTE

89.766.058

PASIVO NO CORRIENTE

EXIGIBLE

Acreedores financieros bancarios	25.916.982	
Acreedores financieros no bancarios	16.151.899	
Otros convenios	898.203	
Convenios jugadores y técnicos	9.827.722	52.794.806

PREVISIONES NO CORRIENTES

Reclamos judiciales sin sentencia	1.850.525	1.850.525
-----------------------------------	-----------	-----------

TRANSITORIO (Utilid. ej.futuros)

Contratos a devengar	15.238.066	
Cobros palcos por anticipado	27.441.766	
Cuota social anual y semestral a devengar	766.620	43.446.452

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE

98.091.782

TOTAL PASIVO

187.857.840

PATRIMONIO

CAPITAL

Capital Social	310	
Reserva Revaluacion Bienes de Uso	208.751.843	
Reserva Reval. Activo Realizable	52.284.049	
Reservas libres	7.242	
Mantenimiento valor acciones SAD	2.028.730	
Resultados Ejercicios anteriores	-130.943.462	
Utilidad del Ejercicio	6.122.207	138.250.920

TOTAL PATRIMONIO

138.250.609

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

326.108.760

CUENTAS DE ORDEN Y CONT.

Documentos descontados	4.400.000	
Participación Lib./07 2F cedida	28.996	4.428.996

4.428.996

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

ESTADO DE RESULTADOS (en pesos uruguayos)

Ejercicio 01/11/06 al 31/10/07

<u>INGRESOS</u>			
<u>CUOTAS SOCIALES</u>			
Emisión cuotas sociales	16.165.756		
Bajas cuotas sociales	-1.215.115	14.950.641	14.950.641
<u>RECAUD. NETAS POR ACTIV. DEPORTIVAS</u>			
<u>CAMPEONATO APERTURA 06-07</u>			
Venta de entradas	577.910		
Menos: Costo partidos	-264.490	313.420	
<u>CAMPEONATO CLAUSURA 06-07</u>			
Venta de entradas	5.351.960		
Menos: Costo partidos	-1.686.976	3.664.984	
<u>CAMPEONATO APERTURA 07-08</u>			
Venta de entradas	2.222.130		
Menos: Costo partidos	-1.013.597	1.208.533	
<u>LIGILLA PRELIBERTADORES</u>			
Venta de entradas	1.967.439		
Menos: Costo partidos	-1.204.910	762.528	
<u>COPA TOYOTA LIBERTADORES</u>			
Venta de entradas	6.628.970		
Menos: Costo de partidos	-2.436.897	4.192.073	
<u>INGRESOS VARIOS</u>			
Por actividad deportiva	16.833		
Menos: Costos varios act. deportiva	-169.143	-152.311	9.989.228
<u>TRANSFERENCIAS NETAS DE JUGADORES</u>			
<u>INGRESOS POR TRANSFERENCIAS</u>			
Ingreso por ces. derechos federativos	24.434.721		
Ingreso por derechos económicos	12.030.000	36.464.721	
<u>COSTO DE TRANSFERENCIAS</u>			
Costo de transf. cesión derechos federativos	-94.424	-94.424	
<u>OTROS INGRESOS POR JUGADORES</u>			
Rescisión de contratos	815.011		
Otras partidas complementarias	15.600.733		
Menos: Costos	-3.736.680	12.679.064	49.049.361
<u>OTROS INGRESOS ACTIVIDADES DEPORTIVAS</u>			
Participación Copa Libertadores	13.405.929		
Menos: Gastos viajes al exterior	-5.149.866	8.256.063	
Participación torneos en el exterior	618.900		
Menos: Gastos de delegaciones amistosas	-445.275	173.625	
Participación clásicos de verano	1.857.180	1.857.180	10.286.868
<u>INGRESOS POR SPONSORIZACIÓN</u>			
Sinteplast		318.691	
Clady		121.450	
Macri		214.093	
Umbro		514.942	
Virtual Marketing 888.com		1.698.210	
Autolider		95.240	
Estática		2.308.784	
Montevideo.com		17.445	
Menos: Costos Sponsorización		-22.019	5.266.836
<u>INGRESOS PROVENIENTES DE LA AUF</u>			
Derechos de T.V.		17.195.836	
Ingresos act. selección		109.430	
Ingresos varios Auf		660.639	17.965.904
<u>INGRESOS POR CONTRIBUCIONES</u>			
Donaciones varias		458.977	458.977
<u>INGRESOS POR ARRENDAMIENTOS</u>			
Casa Caprario		51.320	
Menos: gastos Casa Caprario		-34.375	
Butacas Parque Central		1.052.270	
Menos: Costos arrendam. butacas		-72.157	997.058
<u>OTROS INGRESOS</u>			
Tenfield-merchandising		1.011.925	
Boletín Oficial		76.900	
Menos: Costos emisión boletín		-339.169	
Ingresos varios		1.253.248	
Dif. cotización por transferencias		5.652.559	7.655.463
<u>TOTAL DE INGRESOS</u>			<u>116.620.336</u>

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

EGRESOS

PLANTEL SUPERIOR

Sueldos jugadores	32.269.782	
Sueldos cuerpo técnico	5.995.170	
Sueldos, aguinaldo, sal.vac. funcionarios	2.902.424	
Honorarios Profesionales	521.685	
Premios jugadores	9.249.112	
Premios y primas cuerpo técnico	1.738.787	
Primas jugadores	1.550.521	
Traslado equipos e indumentaria	157.462	
Organización eventos deportivos	170.026	
Materiales de sanidad	293.718	
Servicios clínicos externos	35.747	
Gastos de concentración	947.672	
Equipos deportivos	320.210	
Fichajes	195.330	
Arrendamientos varios	641.862	
Gastos de concentración externa	240.129	
Costo jugadores en préstamo	2.815.895	
Gastos de papelería y otros	13.968	
Gastos varios	8.372	
	60.067.871	

GASTOS DIVISIONES FORMATIVAS

Sueldos jugadores	1.086.823	
Sueldos cuerpo técnico	2.687.581	
Sueldos, aguinaldo, sal.vac. funcionarios	1.493.092	
Honorarios Profesionales	107.250	
Viáticos compensación de gastos	2.683.144	
Traslado jugadores	686.100	
Arrendamiento campo deportivo	278.850	
Organización eventos deportivos	292.525	
Materiales de sanidad	4.407	
Servicios clínicos externos	3.561	
Ose y Ute vestuarios	377.505	
Gastos de comestibles	15.695	
Equipos deportivos	142.214	
Fichajes	179.850	
Gastos de locomoción	34.605	
Delegaciones	249.504	
Servicio residencia externa	1.104.418	
Formación curricular	39.732	
Formación y captación de juveniles	33.690	
Gastos varios	32.057	
	11.532.602	

RESIDENCIA EUGENIO GALVALISI

Sueldos funcionarios	164.795	
Ute	16.853	
Ose	6.285	
Artículos de limpieza	13.417	
Gas	12.054	
Alquiler 8 de Octubre 2841	80.000	
Acondicionamiento del local	263.932	
Comestibles	197.356	
Materiales de sanidad	1.935	
Honorarios Profesionales	16.348	
Gastos varios residencia	1.618	
	774.593	

OTROS DEPORTES

Básquetbol	308.020	
Futsal	168.000	
Volley	129.994	
Tenis	7.711	
Tenis de mesa	49.510	
Fútbol infantil	52.000	
	715.235	

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

<u>GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN</u>		
Sueldos, aguinaldo, sal.vac. funcionarios	5.431.135	
Honorarios profesionales	613.967	
Comisiones cobradores	1.418.297	
Gastos de locomoción	185.916	
Antel	633.986	
Arrendamientos varios	30.735	
Papelería y útiles de oficina	292.816	
Gastos de representación	1.845.901	
Eventos sociales administración	284.151	
Franqueo y telegramas	89.482	
Costo de medallas	67.001	
Amortizaciones	114.266	
Viajes al exterior	24.953	
Avisos y publicaciones	130.216	
Amortizaciones Casa Caprario	35.942	
Seguros	8.313	
Gastos varios	14.492	
Reclamos judiciales	736.167	11.957.736
<u>SEDE SOCIAL</u>		
Sueldos, aguinaldo, sal.vac. funcionarios	649.557	
Ute	141.864	
Ose	44.660	
Gastos limpieza	45.484	
Mantenimiento edificios	332.226	
Mantenimiento muebles y útiles	92.603	
Impuestos municipales	102.462	
Amortizaciones	6.832	
Vigilancia	544.150	
Varios	4.188	1.964.026
<u>PARQUE CENTRAL</u>		
Sueldos, aguinaldo, sal.vac. funcionarios	535.125	
Antel	6.256	
Amortizaciones	133.735	
Varios Parque Central	22.752	697.868
<u>LOS CÉSPEDES</u>		
Sueldos, aguinaldo, sal.vac. funcionarios	3.409.436	
Honorarios profesionales	32.514	
Gastos de vigilancia	53.529	
Ute	535.515	
Antel	277.719	
Ose	289.293	
Gastos de locomoción	27.943	
Gastos de combustibles	234.374	
Mantenimiento campo deportivo	50.628	
Mantenimiento de edificios e instalación	326.389	
Mantenimiento muebles y útiles	203.621	
Artículos de limpieza	172.050	
Amortizaciones	466.562	
Arrendamientos varios	70.299	
Varios	15.996	6.165.869
<u>CAMPAÑA SOCIAL INSTITUCIONAL</u>		
Costo publicitario, materiales y otros	1.277.805	1.277.805
<u>PREVISIONES</u>		
Previsión para incobrables	5.400.206	5.400.206
<u>SERVICIOS FINANCIEROS</u>		
Intereses y gastos bancarios	1.702.517	
Otros Intereses, comisiones y dtos	10.939.206	
Multas y recargos varios	170.133	
Diferencia de cotización	-1.881.977	10.929.879
<u>DIFERENCIAS DE CAMBIO</u>		
Diferencias de cambio perdida	38.230.860	
Diferencias de cambio ganada	-41.356.933	-3.126.074
<u>TOTAL EGRESOS</u>		<u>108.357.616</u>
<u>INGRESOS TOTALES</u>		116.620.336
<u>EGRESOS TOTALES</u>		-108.357.616
<u>AJUSTE RESULTADOS ANTERIORES</u>		-2.140.513
<u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u>		<u>6.122.207</u>

B) Liverpool Fútbol Club

A. Estado de situación patrimonial al 31/10/06

<u>ACTIVO</u>		<u>(EN PESOS URUGUAYOS)</u>	
1) DISPONIBILIDADES			
CAJA			
Caja M/nal		5.27	
Caja Comisión Patrimonio (venta libros)		118,810.00	
			118,815.27
BANCOS			
Bco. ABN AMRO M/nal.		27,630.52	
Bco. ABN AMRO m/ext.(US\$)	US\$ 3.49	83.27	
Bco. ABN AMRO m/ext.(EUROS)	€ 972.28	29,585.97	
			57,299.76
	TOTAL		176,115.03
2) EXIGIBLE			
Alquileres a cobrar	(NOTA 2-A)	30,000.00	
Créditos D.G.I.	(NOTA 2-B)	98,185.00	
Cheques diferidos a cobrar		111,000.00	
			239,185.00
4) INMOVILIZADO			
		<u>Costo</u>	<u>Amortización</u>
		<u>Revaluado</u>	<u>Acumulada</u>
			<u>Neto</u>
BIENES DE USO	(NOTA 3)		
Muebles, Útiles e Instalaciones Country (Lomas de Zamora)		2,077,742.00	845,386.00
Sede Social		5,002,249.00	
Estadio Belvedere		35,671,944.00	
Luz Field		28,643,429.00	28,643,429.00
Focos (donación CAFO)		86,335.81	86,335.81
Equipos de Computacion		117,705.00	
Vehículos		152,647.00	42,431.00
Complejo Canchas L. Zamora		822,269.00	555,280.00
Instalación Gas Lomas Zamora		1,155,086.00	
Sala musculación juveniles		35,687.00	14,275.00
Sala musculación Lomas Zamora		57,031.00	20,046.00
Equipos de Jardinería		377,114.00	131,352.00
Instrumental Médico		111,988.00	44,795.00
Bomba Lomas y accesorios		37,782.00	15,113.00
Obras de arte (cuadros)		178,033.00	48,714.00
		175,371.00	
INTANGIBLES	(NOTA 4)		
Difer.de cambio (Ley 17555)		12,811,610.00	12,811,610.00
			0.00
TOTALES		87,514,022.81	14,615,337.81
			72,898,685.00
			73,313,985.03

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

<i>PASIVO</i>			
1) EXIGIBLE A CORTO PLAZO			
Remuneraciones a Pagar	(NOTA 5)	798,998.00	
BPS (estimación deuda al 31/12/2000)	(NOTA 6)	112,796.00	
BPS 10/2006		41,203.00	
Mutual		25,873.30	
Cuentas AUF		164,721.42	
Ministerio Salud Publica	630.52 UR (vto.31/08/07)	185,265.69	
TOTAL			1,328,857.41
2) EXIGIBLE A LARGO PLAZO			
Tenfield y Empresas Vinculadas (NOTA 7)	US\$ 258,915.12	6,177,714.76	
Acreedores Financieros (NOTA 8)	US\$ 2,046,586.21	48,831,546.97	
Ministerio Salud Publica	1891.59 UR	555,805.89	
TOTAL			55,565,067.62
3) INGRESOS ANTICIPADOS (NO EXIGIBLE)			
A.U.F. Cuenta Anticipos y Déficits	(NOTA 9)	5,382,754.88	
A.U.F. Cta. Anticipos Derechos TV	(NOTA 10)	5,040,284.00	
A.U.F. Asistencia financiera reintegrable	(NOTA 11)	859,515.78	
TOTAL			11,282,554.66
4) PATRIMONIO			
Patrimonio		406.01	
Fondo Revaluación Bienes de Uso		66,572,308.87	
Resultado acumulado ejercicios anteriores		-48,444,987.53	
Resultado del ejercicio		-12,990,222.01	
TOTAL			5,137,505.34
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO			73,313,985.03

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

B. Estado de resultados, período 01/11/05 – 31/10/06

<u>EGRESOS</u>		
<u>OPERATIVOS</u>		
<u>Gastos Sede y Administración</u>		
Remuneraciones al personal	392,670.00	1.56%
Honorarios y servicios prestados	101,051.00	0.40%
Luz, agua y teléfono	440,089.00	1.75%
Tributos I.M.M.	15,582.00	0.06%
Mantenimiento	91,051.74	0.36%
Seguros	40,378.69	0.16%
Papelera	12,896.00	0.05%
	1,093,718.43	
<u>Gastos Estadio Belvedere</u>		
Remuneraciones al personal	125,741.50	0.50%
Luz, agua y teléfono	405,169.00	1.61%
Tributos y multas I.M.M.	12,523.00	0.05%
Mantenimiento	417,537.14	1.66%
Supergas	80,012.26	0.32%
	1,040,982.90	
<u>Gastos Lomas de Zamora</u>		
Remuneraciones al personal	229,734.00	0.91%
Luz, agua y teléfono	197,104.00	0.78%
Tributos I.M.M.	1,604.00	0.01%
Mantenimiento	174,289.57	0.69%
Supergas	67,046.94	0.27%
	669,778.51	
<u>Gastos Plantel Principal</u>		
Remuneraciones	8,113,159.23	32.23%
Premios	99,000.00	0.39%
Honorarios Profesionales	319,758.00	1.27%
Artículos deportivos	233,952.89	0.93%
Alquiler canchas	29,000.00	0.12%
Concentración, giras, etc.	866,423.78	3.44%
Pases, fichajes, contratos	733,107.00	2.91%
Gastos vehículos y combustible	315,477.17	1.25%
Farmacia, medicamentos, complem. vitamínicos	156,588.27	0.62%
Traslado plantel	167,400.00	0.66%
Gastos Varios 1a. división	65,941.72	0.26%
	11,099,808.06	
<u>Gastos Divisiones Menores</u>		
Remuneraciones y viáticos	3,177,845.00	12.62%
Honorarios profesionales	195,841.00	0.78%
Farmacia	10,310.50	0.04%
Artículos deportivos	66,269.30	0.26%
Alquiler canchas	532,606.30	2.12%
Alojamiento y alimentación	899,644.00	3.57%
Pases, fichajes	459,742.00	1.83%
Vehículos y combustible	39,317.26	0.16%
Ueces Divisiones Menores	143,497.30	0.57%
Policía Divisiones Menores	103,941.75	0.41%
Traslado planteles	39,010.00	0.15%
Gastos varios juveniles	181,692.40	0.72%
	5,849,716.81	

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

<u>Gastos actividades Sede</u>			
Gastos dibujo y pintura	38,153.00		0.15%
		38,153.00	
<u>Otros Gastos</u>			
Comisiones cobranza	41,207.00		0.16%
Gastos varios	308,365.27		1.22%
Impuesto a las Transferencias	579,815.00		2.30%
		929,387.27	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		20,721,544.98	82.31%
<u>EGRESOS SUBCOMISIONES</u>			
Comisión Patrimonio	34,519.92		0.14%
Gastos venta libros (Lanzamiento)	9,440.00		0.04%
		43,959.92	
TOTAL EGRESOS SUBCOMISIONES		43,959.92	0.17%
<u>OTROS EGRESOS</u>			
Amortizaciones	2,815,214.00		11.18%
Diferencias de cotización	1,578,805.31		6.27%
Intereses y gastos bancarios	16,332.18		0.06%
		4,410,351.49	
TOTAL OTROS EGRESOS		4,410,351.49	17.52%
TOTAL EGRESOS		25,175,856.39	100.00%

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

<u>INGRESOS</u>			
<u>OPERATIVOS</u>			
Cobranza Social		318,840.00	2.62%
Ingresos por pases	12,289,380.40		
Costo pases y porcentaje jugadores	<u>-3,440,690.70</u>		
Ingreso neto por pases		8,848,689.70	72.62%
Alquileres		297,081.80	2.44%
Recaudaciones netas		28,985.50	0.24%
Contrato TV.- Tenfield		2,125,532.62	17.44%
<u>Actividades Sede</u>			
Clases dibujo y pintura	54,505.00		
Actividades varias	<u>153,490.00</u>		
		207,995.00	1.71%
Utilidad selección y AUF		168,645.03	1.38%
Ingresos Extraordinarios		29,106.72	0.24%
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		12,024,876.37	98.68%
<u>OTROS INGRESOS</u>			
Diferencias de cambio		0.00	0.00%
TOTAL OTROS INGRESOS		0.00	
<u>INGRESOS SUBCOMISIONES</u>			
Venta Libros (Dr.Lescano)	128,250.00		
Comisión Patrimonio	<u>32,508.01</u>		
		160,758.01	1.32%
TOTAL INGRESOS SUBCOMISIONES		160,758.01	1.32%
TOTAL INGRESOS		12,185,634.38	100.00%
TOTAL EGRESOS		25,175,856.39	
DEFICIT		12,990,222.01	

C) Defensor Sporting Club

**Estado de Situación Patrimonial
(en pesos Uruguayos)**


	2007	2006
Activo		
Activo corriente		
Disponibilidades	5.360.448	3.994.735
Deudores varios	850.430	4.188.547
Total activo corriente	6.210.878	8.183.282
Activo no corriente		
Bienes de uso	51.745.413	44.007.899
Total activo no corriente	51.745.413	44.007.899
Total activo	57.956.291	52.191.181
Pasivo		
Pasivo corriente		
Deudas comerciales	592.366	3.150.192
Deudas diversas	3.560.107	2.694.931
Total pasivo corriente	4.152.473	5.845.123
Pasivo no corriente		
Deudas diversas	35.000	1.986.182
Total pasivo no corriente	35.000	1.986.182
Total pasivo	4.187.473	7.831.305
Patrimonio		
Capital social	13	13
Ajustes al patrimonio	20.510.037	20.510.037
Resultados de ejercicios anteriores	23.849.828	14.090.299
Resultado ejercicio	9.408.940	9.759.527
Total Patrimonio	53.768.818	44.359.876
Total Pasivo y Patrimonio	57.956.291	52.191.181

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Estado de Resultados (en pesos Uruguayos)

	2007	2006
Ingresos de la actividad		
Venta jugadores	50.678.396	45.929.617
Otros ingresos actividad	21.290.237	1.927.967
Cuotas sociales	14.248.571	11.886.628
Entradas espectáculos deportivos	7.083.035	5.363.379
Derechos de televisión y publicidad	1.994.197	1.683.300
Total Ingresos operativos	95.294.436	66.790.891
Costo directo de la actividad		
Viajes	8.136.557	1.509.704
Mantenimiento	2.855.811	4.239.747
Electricidad, agua y teléfono	2.564.860	2.198.430
Préstamo de jugadores	2.231.645	416.610
Combustible	2.109.103	1.786.910
Útiles deportivos	1.058.264	483.377
Gastos de concentracion	979.257	774.699
Sanidad	753.881	746.744
Otros costos directos	3.463.293	2.805.185
	24.152.671	14.961.406
Resultado Bruto	71.141.765	51.829.485
Otros ingresos y egresos	-61.732.825	-42.069.958
Resultado Neto	9.408.940	9.759.527

D) Liverpool Football Club




Profit & Loss Account

for the year ended 31 July 2006

	Notes	Operations excluding player amortisation and trading £'000	Player amortisation and trading £'000	2006 Total £'000		2005 Total (as restated) £'000
Turnover including joint venture		121,676	-	121,676		122,413
Share of turnover of joint venture		(2,177)	-	(2,177)		(1,359)
Company turnover	2	<u>119,499</u>	-	<u>119,499</u>		121,054
Cost of sales		(12,803)	-	(12,803)		(11,039)
Gross profit		<u>106,696</u>	-	<u>106,696</u>		110,015
Other operating income	3	283	-	283		354
		<u>106,979</u>	-	<u>106,979</u>		110,369
Administrative expenses before exceptional costs	4	(86,843)	(29,886)	(116,729)		(107,352)
Administrative expenses – exceptional costs	5	-	-	-		(2,500)
Total administrative expenses		<u>(86,843)</u>	<u>(29,886)</u>	<u>(116,729)</u>		<u>(109,852)</u>
Operating (loss)/profit		<u>20,136</u>	<u>(29,886)</u>	<u>(9,750)</u>		517
Profit on disposal of players' registrations		-	6,216	6,216		10,559
(Loss)/profit before interest and taxation		<u>20,136</u>	<u>(23,670)</u>	<u>(3,534)</u>		11,076
Interest receivable and similar income	6			1		117
Interest payable and similar charges	7			(1,628)		(1,730)
(Loss)/profit on ordinary activities before taxation				<u>(5,161)</u>		9,463
Tax on (loss)/profit on ordinary activities	9			904		(1,930)
(Loss)/profit for the financial year	21			<u>(4,257)</u>		7,533

All amounts relate to continuing operations.
There were no gains and losses other than as stated above.



Balance Sheet

as at 31 July 2006

		2006		2005	
	Notes	£'000	£'000	£'000	£'000
Fixed assets					
Intangible assets	10		81,350		80,105
Tangible assets	11		34,947		36,811
Investments	13		3		3
			116,300		116,919
Current assets					
Stock	14	2,725		1,283	
Debtors	15	22,125		21,905	
Cash at bank and in hand		520		678	
		25,370		23,866	
Creditors – amounts falling due within one year	16	(83,503)		(69,649)	
Net current liabilities			(58,133)		(45,783)
Total assets less current liabilities			58,167		71,136
Creditors – amounts falling due after more than one year ...	16		(18,273)		(26,081)
Provision for liabilities and charges	17		(1,012)		(1,916)
Net assets			38,882		43,139
Capital and reserves					
Called up share capital	20		174		174
Share premium account	21		32,882		32,882
Profit and loss account	21		5,826		10,083
Shareholders' funds	22		38,882		43,139

The financial statements were approved and authorised for issue by the Board and were signed on its behalf on 2nd November 2006.



D R Moores Chairman



R N Parry Chief Executive

E) Newcastle United

Consolidated income statement

for the eleven months ended 30 June 2006

	Note	11 months ended 30 June 2006 £'000	12 months ended 31 July 2005 £'000
Revenue	2	83,086	86,982
Operating expenses	3	(76,865)	(80,965)
Profit from operations before player amortisation and trading		6,221	6,017
Analysed as:			
Profit from operations before player amortisation and trading and before costs of change of team management		9,413	8,386
Costs of change of team management	3	(3,192)	(2,369)
Profit from operations before player amortisation and trading and after costs of change of team management		6,221	6,017
Amortisation of players' registrations	8	(16,185)	(9,790)
Impairment of players' registrations	13	(1,422)	(3,754)
Profit on disposal of players' registrations		5,206	13,381
(Loss)/profit from operations		(6,180)	5,854
Financial income	5	403	484
Financial expenses	5	(6,256)	(5,614)
Share of loss of joint venture		—	(104)
(Loss)/profit on ordinary activities before taxation		(12,033)	620
Taxation expense	6	—	—
(Loss)/profit for the period attributable to equity shareholders of the parent		(12,033)	620
(Loss)/earnings per share	25	(9.2)p	0.5p

Consolidated balance sheet

at 30 June 2006

	Note	30 June 2006 £'000	31 July 2005 £'000
ASSETS			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	7	90,227	93,102
Intangible assets	8	48,179	35,587
		138,406	128,689
Current assets			
Inventories	10	1,740	1,520
Trade and other receivables	11	13,718	13,675
Cash and cash equivalents	12	9,309	17,569
Assets classified as held for sale	13	294	3,031
		25,061	35,795
Total assets		163,467	164,484
LIABILITIES			
Non-current liabilities			
Interest-bearing loans and borrowings	14	(53,823)	(49,957)
Trade and other payables	15	(13,500)	(11,445)
Deferred income	18	(11,554)	(6,081)
Other financial liabilities	19	(149)	—
		(79,026)	(67,483)
Current liabilities			
Bank overdraft		(5,528)	—
Interest-bearing loans and borrowings	14	(10,867)	(5,123)
Trade and other payables	15	(25,769)	(34,612)
Provisions	17	(844)	(542)
Deferred income	18	(24,648)	(26,309)
Other financial liabilities	19	(30)	—
		(67,686)	(66,586)
Total liabilities		(146,712)	(134,069)
Net assets		16,755	30,415
EQUITY			
Issued capital	20	6,655	6,433
Share premium	21	68,944	69,377
Capital redemption reserve	21	831	831
Retained earnings	21	(59,675)	(46,226)
Total equity		16,755	30,415

The financial statements on pages 33 to 69 have been approved by the Board of Directors and signed on its behalf by:

W F Shepherd

Chairman

27 October 2006

Newcastle United PLC Annual Report 2006

35

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

F) S.S. Lazio S.p.A.

ATTIVO	30/06/2007		30/06/2006	
ATTIVITA' NON CORRENTI				
Terreni e fabbricati	15	39.404.930		40.178.930
Impianti, macchinari e altre attrezzature	16	3.900.930		4.068.049
<i>Impianti e macchinari</i>	16.1		42.200	54.148
<i>Attrezzature industriali e commerciali</i>	16.2		40.232	63.679
<i>immobilizzazioni in corso ed acconti</i>	16.3		0	0
<i>Altri beni</i>	16.4		3.618.491	3.950.222
<i>Investimenti immobiliari</i>	16.5		0	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	17	30.370.937		16.615.056
Altre attività immateriali	18	719.573		1.040.902
<i>Concessioni, licenze, marchi e diritti simili</i>	18.1		25.291	48.564
<i>Premi di preparazione</i>	18.2		51.354	27.945
<i>Altre immobilizzazioni</i>	18.4		642.928	964.393
<i>Oneri Pluriennali Ex D.L. 282/2002</i>	18.5		0	0
Partecipazioni in imprese controllate	19	95.484.306		120.000
Partecipazioni in imprese collegate	20	7.208.381		7.357.024
Investimenti in attività finanziaria	21	0		0
<i>Compartecipazioni ex art.102 NOIF</i>	21.1		0	0
<i>Altre partecipazioni</i>	21.2		0	0
<i>Altri titoli</i>	21.3		0	0
Altre Attività finanziarie		980.160		1.067.547
<i>Crediti verso altri (ex immobilizzazioni finanziarie)</i>	22.1		980.160	1.067.547
Crediti verso società settore specifico	23	4.721.953		0
Attività per imposte differite attive	24	68.907.468		49.018.534
Crediti commerciali	25	515.193		0
<i>Verso clienti oltre l'anno</i>	25.1		515.193	0
TOTALE ATTIVITA' NON CORRENTI		252.213.831		119.466.042
ATTIVITA' CORRENTI				
Rimanenze	26	0		6.651
Crediti commerciali	27	9.495.133		6.249.761
<i>Verso clienti entro l'anno</i>	27.1		9.495.133	6.249.761
Crediti verso parti correlate	28	2.901.542		17.493
<i>Verso imprese controllate</i>	28.1		2.603.450	9.410
<i>Verso imprese collegate</i>	28.2		8.084	8.084
Crediti verso società settore specifico	29	4.993.609		2.263.812
Attività finanziarie correnti	30	11.013.056		10.867.917
<i>Crediti tributari</i>	30.1		5.920.810	5.772.363
<i>Verso altri</i>	30.2		5.092.246	5.095.554
Altre attività correnti	31	88.869		124.895
<i>Risconti attivi</i>	31.1		88.869	124.895
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	32	3.256.317		11.062.915
<i>Depositi bancari e postali</i>	32.1		3.127.038	11.045.506
<i>Assegni</i>	32.2		101.125	1.881
<i>Danaro e valori in cassa</i>	32.3		28.153	15.528
TOTALE ATTIVITA' CORRENTI		31.748.525		30.595.444
TOTALE ATTIVO		283.962.356		150.061.486

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

PASSIVO	30/06/2007		30/06/2006	
PATRIMONIO NETTO				
Capitale Sociale		40.643.347		40.643.347
Riserve		(51.968.149)		(52.090.144)
<i>Riserva da soprapprezzo delle azioni</i>		17.000.845		17.000.845
<i>Riserva legale</i>		103.935		0
<i>Riserva valutazione partecipazioni in collegate</i>		(367.867)		(219.224)
<i>Altre riserve</i>		208.322		0
<i>Riserva da prima applicazione IAS</i>		(69.537.765)		(69.537.765)
<i>Utile/Perdite portate a patrimonio netto</i>		(41.019)		0
Utili (Perdite) portati a nuovo		(14.272.399)		(30.750.968)
Utile (Perdita) di esercizio		99.693.224		16.790.826
TOTALE PATRIMONIO NETTO	33	74.096.022		(25.406.939)
PASSIVITA' NON CORRENTI				
Debiti finanziari non correnti	34	0		
Altre passività non correnti	35	80.564.720		86.363.943
<i>Debiti tributari</i>	35.1	80.564.720		81.166.750
<i>Debiti vs. Istituti di Previd. e Sicurezza Sociale</i>	35.2	0		106.077
<i>Altri debiti</i>	35.3	0		5.000.516
Debiti verso società settore specifico	36	7.597.576		3.046.956
Imposte differite passive	37	43.788.011		13.447.880
Fondi per rischi e oneri non correnti	38	14.989.755		17.276.646
<i>Per imposte</i>	38.1	5.082.533		5.082.533
<i>Altri fondi rischi</i>	38.2	9.907.222		12.194.113
Fondi per benefici ai dipendenti	39	663.204		692.255
PASSIVITA' NON CORRENTI		147.603.267		120.827.680
PASSIVITA' CORRENTI				
Debiti finanziari correnti	40	2.476.885		5.168.876
Altre passività correnti	41	23.177.216		23.598.440
<i>Debiti verso altri finanziatori</i>	41.1	654.530		5.500
<i>Debiti vs. Istituti di Previd. e Sicurezza Sociale</i>	41.2	416.547		843.075
<i>Debiti per compartecipazione ex art. 102 bis N.O.I.F.</i>	41.3	0		0
<i>Altri debiti</i>	41.4	22.106.138		22.722.955
<i>Risconti passivi</i>	41.5	0		26.250
<i>Ratei passivi</i>	41.6	0		0
Debiti verso società settore specifico	42	13.827.515		1.343.101
Debiti commerciali correnti	43	15.155.424		16.222.379
<i>Acconti</i>	43.1	4.392.330		6.761.500
<i>Debiti verso fornitori entro l'anno</i>	43.2	10.763.085		9.460.880
Debiti (non) finanziari correnti verso parti correlate	44	0		210.427
<i>Debiti verso società controllate</i>	44.1	0		119.427
<i>Debiti verso società collegate</i>	44.2	0		91.000
<i>Debiti verso controllanti</i>	44.3	0		0
<i>Debiti verso soci per finanziamento</i>	44.4	0		0
Debiti tributari	45	7.626.028		8.097.523
TOTALE PASSIVITA' CORRENTI		62.263.068		54.640.745
TOTALE PASSIVO		283.962.356		150.061.486

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

	01/07/2006			01/07/2005		
	30/06/2007			30/06/2006		
RICAVI	5					
Ricavi da gare	5.1	8.279.121		9.166.247		
<i>ricavi da gare in casa</i>	5.1.1	4.580.650		4.178.083		
<i>percentuali su incassi gare da squadre ospitanti</i>	5.1.2	331.808		308.213		
<i>abbonamenti</i>	5.1.3	3.360.603		4.679.051		
Diritti radiotelevisivi e proventi media	5.2	34.096.777		35.177.918		
<i>-) televisivi</i>	5.2.1	28.720.509		29.182.708		
<i>-) percentuale diritti televisivi da squadre ospitanti</i>	5.2.2	4.307.208		4.520.075		
<i>-) televisivi da partecipazioni comp. U.E.F.A.</i>	5.2.3	0		54.537		
<i>-) da L.N.P.</i>	5.2.4	1.000.000		1.411.538		
Ricavi da sponsorizzazione e pubblicità	5.3	10.013.643		16.246.112		
<i>Sponsorizzazioni</i>	5.3.1	8.081.507		9.121.045		
<i>Proventi pubblicitari</i>	5.3.2	1.748.081		6.746.006		
<i>Canoni per licenze, marchi, brevetti</i>	5.3.3	183.095		378.101		
Proventi da gestione diritti calciatori	5.4	10.938.856		122.997		
<i>Cessione temporanea calciatori</i>	5.4.1	300.000		0		
<i>Plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori</i>	5.4.2	10.613.002		2.097		
<i>Altri proventi da gestione calciatori</i>	5.4.3	24.804		120.000		
Altri ricavi	5.5	110.269.579		27.250.019		
<i>-) da plusvalenze per operazioni societarie</i>	5.5.1	104.532.632		0		
<i>-) da transazioni con creditori</i>	5.5.2	2.217.005		0		
<i>-) da altri</i>	5.5.3	3.381.424		27.250.019		
<i>Contributi in c/esercizio</i>	5.5.4	0		0		
<i>Proventi vari</i>	5.5.5	138.457		0		
Variazione delle rimanenze	5.6	(8.651)		(17.760)		
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	5.7	0		0		
TOTALE RICAVI		173.589.326		87.945.533		
COSTI OPERATIVI	6					
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	6.1	(537.572)		(657.790)		
Personale	6.2	(30.862.061)		(31.479.817)		
<i>Salari e stipendi</i>	6.2.1	(28.031.783)		(28.883.003)		
<i>Oneri sociali</i>	6.2.2	(1.638.330)		(1.752.704)		
<i>Trattamento di fine rapporto</i>	6.2.3	(94.148)		(113.572)		
<i>Altri costi</i>	6.2.4	(197.791)		(729.037)		
Oneri da gestione diritti calciatori	6.3	(902.975)		(382.853)		
<i>Costi per Acquisizione temporanea prestazioni calciatori</i>	6.3.1	(755.876)		(170.000)		
<i>Minusvalenze da cessione diritti alle prestazioni dei calciatori</i>	6.3.2	(33.011)		(199.233)		
<i>Altri oneri da gestione calciatori</i>	6.3.3	(113.488)		(13.020)		
Oneri per servizi esterni	6.4	(7.429.232)		(6.375.254)		
<i>Costi per tesserali</i>	6.4.1	(124.100)		(137.282)		
<i>Costi per attività sportiva</i>	6.4.2	(7.336)		(97.648)		
<i>Costi specifici tecnici</i>	6.4.3	(1.044.410)		(1.551.088)		
<i>Costi per vitto, alloggio e locomozione</i>	6.4.4	(570.823)		(519.081)		
<i>Servizio biglietti, controllo ingressi</i>	6.4.5	(383.418)		(367.500)		
<i>Spese assicurative</i>	6.4.6	(73.805)		(107.553)		
<i>Spese amministrative</i>	6.4.7	(2.008.550)		(2.405.367)		
<i>Spese per pubblicità e promozione</i>	6.4.8	(1.716.080)		(1.189.074)		
Altri oneri	6.5	(9.704.353)		(10.204.585)		
<i>Spese bancarie</i>	6.5.1	(426.001)		(187.453)		
<i>Per godimento di beni di terzi</i>	6.5.2	(1.055.054)		(1.046.175)		
<i>Spese varie organizzazione gare</i>	6.5.3	(200.404)		(161.040)		
<i>Tassa iscrizioni gare</i>	6.5.4	(2.000)		(7.940)		
<i>Oneri specifici verso squadre ospitanti:</i>						
<i>-) percentuale su incassi gare a squadra ospite</i>	6.5.5	(627.083)		(610.054)		
<i>-) percentuale su diritti televisivi a squadra ospite</i>	6.5.6	(5.574.000)		(5.248.807)		
<i>Altri oneri di gestione</i>	6.5.7	(463.014)		(664.500)		
<i>Oneri straordinari</i>	6.5.8	(453.197)		(1.077.914)		
TOTALE COSTI OPERATIVI		(49.436.192)		(49.100.289)		
Ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni	7	(10.739.010)		(9.040.209)		
<i>Amm. delle immobilizzazioni immateriali</i>	7.1	(9.770.213)		(8.014.439)		
<i>Amm. Oneri pluriennali ex DL 282</i>	7.2	0		0		
<i>Amm. delle immobilizzazioni materiali</i>	7.3	(967.232)		(1.015.441)		
<i>Svalutaz. Delle Immobilizzazioni</i>	7.4	(1.564)		(10.329)		
Accantonamenti e altre svalutazioni	8	748.556		(993.212)		
<i>Svalutaz. dei crediti dell'attivo circolante e dispon.liq.</i>	8.1	1.036.980		(344.717)		
<i>Accantonamenti per rischi</i>	8.2	(290.424)		(648.495)		
<i>Accantonamento altri fondi</i>	8.3	0		0		
RISULTATO OPERATIVO		114.162.680		28.811.813		

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

Valori in Euro		01/07/2006 30/06/2007		01/07/2005 30/06/2006	
RISULTATO OPERATIVO		114.162.680		28.811.813	
Utile (Perdite) imprese controllate e collegate	9	0		0	
Proventi (Oneri) finanziari da partecipazioni	10	(53.306)		(84.573)	
Svalutazioni di partecipazioni		(53.306)		(84.573)	
Oneri finanziari netti e differenze cambio	11	(3.965.734)		(4.402.767)	
Utili e perdite su cambi					
a) utili		45.318		4.826	
b) perdite		0		0	
Totale utili e perdite su cambi		45.318		4.826	
Proventi da attività di Investimento					
da titoli iscritti nelle immob. che non cost. partic.		0		0	
da imprese controllate		124.262		563	
da imprese collegate		0		0	
da imprese controllanti		0		0	
da terzi		197.527		476.031	
da compart. ex art. 102 NOIF		0		0	
da imprese consociate		0		0	
da attualizzazione		1.219.397		0	
Totale Proventi da attività di investimento		1.541.186		476.594	
Oneri finanziari	8				
verso imprese controllate		(2.057)		(896)	
verso imprese controllanti		0		0	
verso comparticip. ex art. 102 NOIF		0		0	
verso terzi		(2.920.091)		(3.144.267)	
verso imprese consociate		0		0	
da attualizzazione		(2.630.090)		(1.739.024)	
Totale oneri finanziari		(5.552.238)		(4.884.187)	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		110.143.639		24.324.473	
Imposte correnti	12	0		(1.202.178)	
Imposte differite e anticipate	13	(10.450.415)		(6.331.469)	
b) Imposte differite		(30.339.349)		536.892	
c) Imposte anticipate		19.888.933		(6.868.362)	
		(10.450.415)		(6.331.470)	
UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO		99.693.224		16.790.826	

G) Juventus Football Club

Bilancio di esercizio al 30 giugno 2007

STATO PATRIMONIALE		valori in €	
ATTIVO	Nota	30/06/2007	30/06/2006*
Attività non correnti			
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori netti	7	53.100.113	107.393.144
Altre attività immateriali	8	21.812.165	398.824
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti		14.000	13.000.000
Terreni e fabbricati	9	19.299.024	-
Altre attività materiali	10	3.488.070	692.303
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	11	1.905.910	27.319.882
Partecipazioni		30.005	30.005
Altre attività finanziarie	12	-	7.000.000
Imposte differite attive	13	17.222.003	18.060.511
Crediti verso società settore specifico per campagna trasferimenti	15	24.278.239	123.508
Altre attività non correnti	14	7.076.904	5.849.619
Totale attività non correnti		148.226.433	179.867.796
Attività correnti			
Crediti commerciali	16	8.630.666	19.201.676
Crediti non finanziari verso parti correlate	49	4.138.010	1.488.744
Crediti verso società settore specifico per campagna trasferimenti	15	38.017.007	19.944.406
Altre attività correnti		840.271	501.056
Attività finanziarie correnti	17	7.000.000	1.074.722
Disponibilità liquide	18	40.460.847	202.266
Totale attività correnti		99.086.801	42.412.870
Attività destinate alla vendita	19	12.153.513	12.153.513
Totale attivo		259.466.747	234.434.179

* Dati riesposti in conformità agli IFRS. In particolare si precisa che, rispetto al documento che descrive gli effetti derivanti dalla prima applicazione degli IFRS, lo schema di stato patrimoniale espone in una voce separata i crediti/debiti non correnti verso società settore specifico per campagna trasferimenti. Tali voci erano precedentemente incluse, rispettivamente, tra le altre attività/passività non correnti. Le riclassifiche di cui sopra non hanno originato effetti sul patrimonio netto e sul risultato d'esercizio.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

STATO PATRIMONIALE		valori in €	
PASSIVO	Nota	30/06/2007	30/06/2006*
Patrimonio netto			
Capitale sociale	20	20.155.333	12.093.200
Riserve	21	97.048.258	48.092.475
Risultato dell'esercizio		(927.569)	(45.986.220)
Totale patrimonio netto		116.276.022	14.199.455
Passività non correnti			
Fondi per rischi ed oneri	22	2.878.207	3.747.168
Prestiti ed altri debiti finanziari	23	17.194.480	5.330
Debiti commerciali	24	38.247.716	34.000.000
Debiti verso società settore specifico per campagna trasferimenti	27	7.456.139	170.154
Imposte differite passive	25	1.571.715	1.995.147
Altre passività non correnti	26	2.674.129	5.203.503
Totale passività non correnti		70.022.386	45.121.302
Passività correnti			
Prestiti ed altri debiti finanziari	23	1.517.777	14.202.698
Debiti commerciali	24	24.505.247	78.496.926
Debiti non finanziari verso parti correlate	49	3.563.079	2.484.792
Debiti verso società settore specifico per campagna trasferimenti	27	14.490.757	43.680.899
Altre passività correnti	26	29.091.479	36.248.107
Totale passività correnti		73.168.339	175.113.422
Totale passivo		259.466.747	234.434.179

* Dati riesposti in conformità agli IFRS. In particolare si precisa che, rispetto al documento che descrive gli effetti derivanti dalla prima applicazione degli IFRS, lo schema di stato patrimoniale espone in una voce separata i crediti/debiti non correnti verso società settore specifico per campagna trasferimenti. Tali voci erano precedentemente incluse, rispettivamente, tra le altre attività/passività non correnti. Le riclassifiche di cui sopra non hanno originato effetti sul patrimonio netto e sul risultato d'esercizio.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

CONTO ECONOMICO		valori in €	
	Nota	Esercizio 2006/2007	Esercizio 2005/2006*
Ricavi da gare	28	7.743.970	17.508.667
Diritti radiotelevisivi e proventi media	29	92.995.993	127.526.704
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	30	34.497.537	55.399.868
Proventi da gestione diritti calciatori	31	41.531.103	5.714.594
Altri ricavi	32	9.917.241	19.879.251
Totale ricavi		186.685.844	226.029.084
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti		(3.159.079)	(2.815.281)
Servizi esterni	33	(28.400.285)	(37.228.385)
Personale tesserato	34	(95.018.696)	(127.296.763)
Altro personale	35	(7.872.066)	(8.045.190)
Oneri da gestione diritti calciatori	36	(4.526.139)	(3.111.634)
Altri oneri	37	(8.420.421)	(28.366.496)
Totale costi operativi		(147.396.686)	(206.863.749)
Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori	38	(22.764.546)	(65.919.684)
Altri ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	39	(10.054.944)	(2.700.467)
Risultato operativo		6.469.668	(49.454.816)
Proventi finanziari	40	2.830.559	1.792.629
Oneri finanziari	41	(5.113.819)	(3.889.059)
Risultato prima delle imposte		4.186.408	(51.551.246)
Imposte correnti	42	(3.848.013)	(6.996.830)
Imposte differite e anticipate	42	(1.265.964)	12.561.856
Risultato netto		(927.569)	(45.986.220)
Risultato netto dell'esercizio per azione base	45	(0,01)	(0,38)
Risultato netto dell'esercizio per azione diluito		**	**

* Dati rettificati e riclassificati in base agli IFRS. In particolare si precisa che, rispetto al documento che descrive gli effetti derivanti dalla prima applicazione degli IFRS, lo schema di conto economico è stato riclassificato per permettere la comparabilità dei dati. Le riclassifiche di cui sopra non hanno originato effetti sul patrimonio netto e sul risultato di esercizio.

** Il risultato netto dell'esercizio per azione diluito non viene calcolato nel caso di perdite, in quanto qualunque effetto diluitivo determinerebbe un miglioramento del risultato netto per azione.

Viabilidad de los clubes de fútbol en el Uruguay

H) F.C. Barcelona

Balances de situación a 30 de junio de 2007 y 2006

(miles de euros)

ACTIVO	30/06/07	30/06/06	PASIVO	30/06/07	30/06/06
INMOVILIZADO:			FONDOS PROPIOS (Nota 11):		
Inmovilizaciones inmateriales deportivas (Nota 5)	122.873	91.992	Fondo social	(4.113)	(48.903)
Otras inmovilizaciones inmateriales (Nota 6)	1.905	2.283	Reservas de revalorización	-	11.809
Inmovilizado material (Nota 7)	121.141	123.574	Beneficio del ejercicio	6.821	32.981
Inmovilizado financiero (Nota 8)	31.843	37.223	Total fondos propios	2.708	(4.113)
Total inmovilizado	277.762	255.072			
			INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 12):		
			Subvenciones de capital	5.793	6.544
			Cesión de derechos y de ingresos futuros	48.050	44.696
			Otros ingresos a distribuir en varios ejercicios	8.213	7.967
			Total ingresos a distribuir en varios ejercicios	62.056	59.207
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS (Nota 9)	19.489	17.743	PROVISIONES PARA RIESGOS GASTOS (Nota 13)	74.310	65.987
			ACREEDORES A LARGO PLAZO:		
			Deudas con entidades de crédito (Nota 15)	13.766	36.909
			Otros acreedores (Nota 14)	56.569	38.685
			Total acreedores a largo plazo	70.335	75.594
ACTIVO CIRCULANTE:			ACREEDORES A CORTO PLAZO:		
Existencias	164	164	Deudas con entidad de crédito (Nota 15)	26.144	31.929
Deudores (Nota 10)	96.804	79.559	Otros acreedores (Nota 16)	48.190	29.701
Inversiones financieras temporales	-	10.000	Otras deudas no comerciales (Nota 17)	112.322	113.720
Tesorería	2.691	9.355	Ajustes por periodificación	1.271	244
Ajustes por periodificación	426	376	Total acreedores a corto plazo	187.927	175.594
Total activo circulante	100.085	99.454	TOTAL PASIVO	397.336	372.269
TOTAL ACTIVO	397.336	372.269			

Cuenta de pérdidas y ganancias correspondientes a los ejercicios anuales terminados el 30 de junio de 2007 y 2006

(miles de euros)

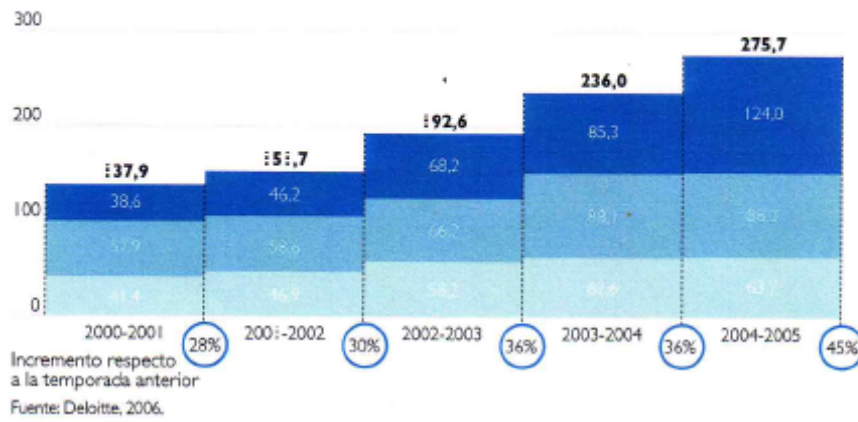
DEBE	EJERCICIO 2006/07	EJERCICIO 2005/06	HABER	EJERCICIO 2006/07	EJERCICIO 2005/06
GASTOS:			INGRESOS:		
Consumos de material deportivo	2.601	2.714	Importe neto de la cifra de negocios (Nota 20 a))	273.191	235.871
Otros aprovisionamientos	1.841	1.517	Otros ingresos de explotación (Nota 20 b))	16.912	23.219
Personal y jugadores (Nota 20 c))	154.389	151.984		290.103	259.090
Amortización de derechos de adquisición de jugadores (Nota 5)	40.361	28.128			
Amortización de otro inmovilizado inmaterial (Nota 6)	1.132	1.101			
Amortización de inmovilizado material (Nota 7)	6.965	4.591			
Variedades de las provisiones de la actividad y pérdidas de créditos incobrables	765	(670)			
Otros gastos de explotación (Nota 20 d))	62.584	52.940			
	270.638	242.305			
Beneficios de explotación	19.465	16.785			
Gastos financieros	6.604	7.516	Ingresos financieros	491	391
Diferencias negativas de cambio	212	629	Diferencias positivas de cambio	117	567
	6.816	8.145		608	958
Beneficios de las actividades ordinarias	13.257	9.598	Resultados financieros negativos	6.208	7.187
Pérdidas y gastos extraordinarios (Nota 20 e))	12.913	12.592	Beneficios e ingresos extraordinarios (Nota 20 e))	8.431	7.843
			Resultados extraordinarios negativos	4.482	4.749
Beneficio antes de impuestos	8.775	4.849			
Impuesto Sobre Sociedades (nota 18)	1.954	(28.132)			
Beneficio neto del ejercicio	6.821	32.981			

I) Real Madrid F.C.

Evolución de los ingresos del Real Madrid.

Millones de euros.

■ Ingresos comerciales
■ Derechos de transmisión
■ Competiciones



BIBLIOGRAFÍA

Libros

- SILVA CUEVA, José Luis: El contrato de esponsorización.
- NAVASCUÉS, Hernán. Fútbol profesional Trabajo y derecho, Montevideo, Ed de la Plaza, 2005.
- MORALES, Franklin. Fútbol: Mito y Realidad.
- VINNAI, Gerhard. El fútbol como ideología.
- ROBINS, COULTIER. Administración, Sexta Edición, México, Pentice Hall, 2006.
- STONER, FREEMAN, GILBERT. Administración, Sexta Edición, México, Pentice Hall, 1996.
- HEINEMANN Klaus. Introducción a la economía del deporte, Barcelona, Ed Paidotribo, 1998.
- BARDANCA, Mario. Yo, Paco. Un antes y un después en el fútbol uruguayo, Montevideo, Ed Sudamericana, 2008,

Revistas y similares

- El Gráfico. Ed 4376, 2008.
- Deloitte & Touche Tohmatsu. Latin American Football Money League, 2da edición, 2007.
- Deloitte & Touche Tohmatsu. Football Money League, 2008.
- MOLINA, Gerardo. Administración y Derecho Deportivo, Universidad de Belgrano, 2006.
- BLANCO Miguel, FORCADELL Francisco. El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España, Madrid, Unversia Business Review, 2006.

Páginas web

- www.cronicas.com.uy
- www.auf.org.uy
- www.elpais.com.uy
- www.observa.com.uy
- www.nacional.com.uy

Balances

- Annual Report, Newcastle United PLC, 2005-2006
- Relazioni e Bilancio, Juventus Football Club, 2006-2007
- Annual Report & Accounts, Liverpool Football Club & Athletic Grounds PLC, 2005-2006
- Memoria y Balance, Club Nacional de Football, 2007
- Memoria Anual y Estados Contables, Liverpool Fútbol Club, 2006
- Bilancio S.S. Lazio S.p.A, 2007
- Memoria F.C. Barcelona, 2007