

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CLUB DE FUTBOL
COLOMBIANO

Carlos Arturo Santamaría Ariza

Daniel Andrés Mejía Garzón

Diego Felipe Vergara Rojas

Trabajo de Grado

Universidad del Rosario

Administración de Negocios Internacionales

Facultad de Administración

Bogotá D.C. Octubre de 2012

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CLUB DE FUTBOL
COLOMBIANO

Carlos Arturo Santamaría Ariza

Daniel Andrés Mejía Garzón

Diego Felipe Vergara Rojas

Trabajo de Grado

Tutor: David Barbosa Ramírez

Universidad del Rosario

Administración de Negocios Internacionales

Facultad de Administración

Bogotá D.C. Octubre de 2012

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis papas que siempre han sido un apoyo incondicional en todas las decisiones de mi vida, y a mi familia y amigos por siempre brindarme un consejo cuando lo he necesitado.

Diego Felipe Vergara Rojas

Dedico esta investigación a todas y cada una de las personas que me han brindado su apoyo, consejos y ayudas académicas durante estos años de Universidad.

Carlos Arturo Santamaria Ariza

Este trabajo se lo dedico a mis papás y mi hermana quienes me han brindado su apoyo cuando lo he necesitado. A mis amigos que de igual manera nunca me han dejado caminar solo.

Daniel Mejía Garzón

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos esta oportunidad de culminar con éxito esta travesía.

A nuestros padres que sembraron en nosotros, grandes valores.

A nuestras familias por ser las co-autoras de todo este proceso y por hacernos realidad nuestros sueños de estudiar Administración de negocios internacionales, una carrera que nos llena de orgullo.

Al Dr. David Hernando Barbosa Ramírez por ser nuestro Director, por brindarnos el apoyo, los consejos y la sabiduría en la elaboración de este proyecto.

A todas esas personas maravillosas que conocemos y que han sido un apoyo moral.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
TABLA DE ILUSTRACIONES	7
GLOSARIO.....	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCION	12
METODOLOGIA.....	14
Tipo de investigación.....	14
Recopilación de la información	14
Objetivo General:	15
Objetivos específicos:.....	15
Etapas de investigación	15
MARCO TEORICO	17
ANTECEDENTES	17
MARCO DE REFERENCIA	18
Referencia clubes de futbol europeos	18
AREA DEPORTIVA:	18
AREA COMERCIAL:.....	18
AREA DE COMUNICACIÓN	19
AREA DE ADMINISTRACION	20
Director Ejecutivo:	21
Secretario General:.....	22
Dirección general del área deportiva:	22
Dirección general área comercial y marketing:	23
Dirección general área de comunicaciones:	23
Dirección general área administrativa:.....	23

REAL MADRID	28
F.C BARCELONA	29
MANCHESTER UNITED.....	30
BAYERN MUNICH.....	31
ARSENAL.....	32
Referencia clubes de futbol Latinoamericanos.....	36
INGRESOS de los clubes brasileños en 2011	37
DEUDA de los 10 principales clubes de Brasil 2010.....	38
Derechos de Transmisión:	39
Corinthians:	41
Sao Paulo:	45
Palmeiras:.....	49
Club Pachuca:.....	51
Colo Colo:	53
Boca Juniors	56
MODELO PROPUESTO	60
AREA DEPORTIVA:	60
AREA COMERCIAL:.....	61
▪ Socios y aficionados	61
▪ Empresas y empresarios	62
AREA DE COMUNICACIÓN:	63
▪ Prensa.....	63
▪ Canales propios.....	64
AREA ADMINISTRATIVA:	64
CONCLUSIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	71

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Ilustración Tomada, Características Estructurales De Un Club De Fútbol Profesional de Elite.....	21
Ilustración 2, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2007).....	25
Ilustración 3, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011).....	27
Ilustración 4, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011).....	29
Ilustración 5, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011).....	30
Ilustración 6, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011).....	31
Ilustración 7, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011).....	32
Ilustración 8, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011).....	33
Ilustración 9, Elaboración Propia, basada en datos de la pagina oficial de Boca Juniors .	57
Ilustración 10, Elaboración Propia, basada en datos de la pagina oficial de Boca Juniors	58
Ilustración 11, Elaboración propia.....	69

GLOSARIO

Club: Sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes y dedicada a actividades de distinta naturaleza, principalmente recreativas, deportivas o culturales. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Coldeportes: El **Instituto Colombiano del Deporte**, es la entidad gubernamental que regula el deporte en Colombia, esta entidad fue transformada mediante decreto número 4183 del 3 de noviembre de 2011 como Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre.

Dimayor: La **División Mayor del Fútbol Colombiano** es la entidad dependiente de la Federación Colombiana de Fútbol encargada de administrar y reglamentar los torneos de fútbol profesional en Colombia: La Primera División (Primera A), la Segunda División (Primera B), la Supercopa de Colombia y la Copa Colombia, que reúne a las dos categorías.

Empresa Multinacional (EMN): Es aquella que dispone de unidades permanentes, bien sea de producción o bien de comercialización, en más de un país (NIETO, Ana y LLAMAZARES, Olegario, op.cit., pp. 241-242)

Espectáculo: Cosa que se ofrece a la vista o a la contemplación intelectual y es capaz de atraer la atención y mover el ánimo infundiéndole deleite, asombro, dolor u otros afectos más o menos vivos o nobles. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Fútbol: Juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuya finalidad es hacer entrar un balón por una portería conforme a reglas determinadas, de las que la más característica es que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Infraestructura: “Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.” (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Jurisdicción: “Poder que tienen los jueces y tribunales para juzgar y hacer ejecutar lo juzgado.” (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Mercado: “Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.” (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Patrocinar: “Apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios.” (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Plantel: “Establecimiento, lugar o reunión de gente, en que se forman personas hábiles o capaces en algún ramo del saber, profesión, ejercicio, etc.” (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Publicidad: “Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.”(Real Academia Española de la Lengua, 2012)

RESUMEN

Repasando la historia de los clubes de fútbol durante las últimas décadas, se ha visto que muchos han tenido administraciones dudosas y con una pobre estructura administrativa, debido a existe la oportunidad de análisis, al plantear unas bases de un modelo exitoso, para que los clubes de fútbol no caigan en estas malas administraciones y cuenten con un modelo administrativo el cual permita que no entren en crisis.

La mala administración de un club de futbol lo lleva a la crisis, donde no tienen el capital económico para pagar salarios a los jugadores. En Colombia este problema es visto frecuentemente, a tal punto que se pensó en algún momento en hacer un paro a la Liga: "Estaríamos hablando de cuatro meses de paro, lo que aumentaría la crisis de salarios y financiera que todos saben que está pasando. Además, tenemos compromisos con patrocinadores y con los dueños de las transmisiones de TV, y hay contratos de jugadores que vencen el 31 de junio", Jesurún. (ELTIEMPO, 2011)

El mercado del futbol a nivel mundial es un mercado que mueve grandes volúmenes de espectadores y que va en auge año tras año. En el marco colombiano es un sector que tiene potencial de crecimiento dada la demanda que se percibe en la actualidad, es de vital importancia mediante este trabajo proponer un modelo estructural que pueda ser sostenible en el largo plazo y con potencial crecimiento, teniendo en cuenta variables críticas como ingresos por boletería, publicidad y patrocinio, ingresos por transmisiones deportivas entre las más destacadas. Para así tener una base económica que conjunta a un buen plan de gestión administrativo puede repercutir en buenos resultados periódicos en un futuro.

El análisis se hizo mediante clubes exitosos y que tienen un gran posicionamiento a nivel mundial (Real Madrid, Arsenal, Manchester United, Barcelona) con clubes que se asemejan más a la realidad colombiana (clubes latinoamericanos) para así llegar a las variables que puedan ser la base estructural de un modelo de negocios aplicable a un club deportivo nacional.

Palabras claves: patrocinio, publicidad, mercado, Dimayor.

ABSTRACT

Analyzing the trajectory which they have had the soccer clubs during the last decades, seeing itself involved by doubtful administrations and with a poor administrative structure, there is an opportunity of analysis when raising bases of a successful model seeing the behavior that has east sector at world-wide level.

A mismanagement of a football club leads it to a crisis, in which will not have incomes to pay the salaries to the players. In Colombia this issue is often seen, to such an extent that it was thought to make a stop of the leagues: "We would be speaking of four months of unemployment, which would increase to the crisis of wages and financier who all know that it is happening. In addition, we have commitments with sponsor and the owners of the TV transmissions, and are contracts of players who overcome the 31 of June ", Jesurún. (ELTIEMPO, 2011)

The market of soccer at world-wide level is a market that moves great volumes of spectators and whom year goes in height after year, seeing within the framework Colombian it is a sector that has given potential of growth the demand that is perceived at the present time, is for us of vital importance by means of this work of proposing a structural model that can be sustainable in the long term and with potential growth, considering variable you criticize like income by ticket office, publicity and sponsorship, income by sport transmissions between most outstanding. Thus to have an economic base that combines to a good plan of administrative management it can repel in the future in good periodic results.

The analysis became by means of successful clubs and that have a great positioning at world-wide level (real Madrid, Arsenal, Manchester United, Barcelona) with clubs that resemble more the Colombian reality (Latin American clubs) thus to arrive at the variables that can be the structural base of a model of businesses applicable to a national sport club

Key words: sponsorship, publicity, market, Dimayor

INTRODUCCION

Las malas administraciones y fallas regulatorias y de control por parte de la DIMAYOR, han llevado a muchos equipos del fútbol colombiano a severas crisis económicas y deportivas, llevando a que lleguen a zonas de promoción o descenso directo, lo cual afecta económicamente al club, ya que los malos resultados deportivos así como el descender de la categoría A a la B afectan sus fuentes de ingresos. La primera B es una liga menos atractiva, donde los equipos que compiten en ella no son equipos con gran calidad, debido a esto no tienen muchos hinchas y para el sector del entretenimiento no es atractivo transmitir estos partidos por televisión.

Estas malas administraciones no solo conllevan a lo dicho anteriormente, sino que también llevan a que los equipos como Millonarios se conviertan en sociedades anónimas (anterior a esto el Boyacá Chico F.C era el único equipo que era sociedad anónima) para poder vender acciones a sus hinchas y poder captar dinero, y a cambiar de razón social como el América de Cali y declararse en quiebra para poder recibir beneficios económicos por parte de inversionistas que estén dispuestos a recuperar el club.

Para tratar de combatir la corrupción y entrada de dineros ilícitos se implementó la ley 1445 de 2011 la cual en su artículo 29 consagra: *“Organización de los clubes con deportistas profesionales. Los clubes con deportistas profesionales deberán organizarse o como Corporaciones o Asociaciones deportivas, de las previstas en el Código Civil, o como Sociedades Anónimas, de las previstas en el Código de Comercio, conforme a los requisitos que se establecen en la presente ley.”*(Modificación de la ley 181 de 1995, 2001) Hoy en día ya son 24 equipos que se han registrado como sociedades anónimas; lo cual según Luis Guillermo Vélez, le imprime mayor transparencia al fútbol ya que son cinco los ingredientes que le agregan valor a este proceso. (Haciendo referencia al hecho de registrarse como sociedad anónima) Contar con un gobierno corporativo, mayor supervisión tanto de Coldeportes como de la Superintendencia; un incentivo de capitalización, mayores procesos de democratización y un régimen de insolvencia. (El Espectador, 2011)

De acuerdo a lo anterior, con el presente trabajo se busca analizar los modelos de negocio de clubes de futbol exitosos en el mundo (específicamente modelos de negocio de futbol exitosos de Europa y América), pudiendo identificar las variables que los llevan a obtener resultados favorables a estos modelos, analizar las variables que pueden llegar ser adaptadas y modificadas a los clubes de futbol colombiano. Finalmente, a partir del análisis, diseñar un modelo de negocio para clubes de futbol colombiano que tenga incorporadas las variables pertinentes de los clubes de futbol analizados. Y así lograr proponer un modelo de negocio exitoso para los clubes de futbol colombiano.

METODOLOGIA

Tipo de investigación

En esta tesis el tipo de investigación descriptiva que se llevará a cabo será un estudio de método inductivo que se utiliza para recoger, organizar, resumir, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones. Esta investigación corresponde a este tipo, dado que se describirán los modelos de negocio de los equipos de fútbol de primera división más exitosos de América y Europa.

En una recopilación exhaustiva de información agrupándola bajo unas variables de medición estándar, se analizarán los factores determinantes bajo los cuales han tenido éxito y el entorno en el que se desarrollaron para así concluir que puntos son aplicables a un escenario nacional como el colombiano.

Estos a razón de proponer unas soluciones que han sido evidenciadas a través del tiempo por clubes de fútbol de primera categoría que en sus momentos atravesaron problemas iguales o similares a los que hoy día vive el fútbol profesional Colombiano.

Recopilación de la información

Durante el proceso de investigación las fuentes empleadas fueron secundarias, ya que la información fue recopilada de tesis publicadas, revistas, periódicos y documentos oficiales de instituciones públicas

- Material bibliográfico, obtenido de la base de datos de Biblioteca de la Universidad del Rosario.
- Tesis, sobre el tema de modelos de negocios de equipos de fútbol, obtenido de la base de datos de Biblioteca de la Universidad del Rosario.
- Páginas de Internet.

- Diversos artículos u publicaciones sobre el tema de modelos de negocios de equipos de futbol.

Objetivo General:

Proponer un modelo de negocio para los clubes de futbol colombiano.

Objetivos específicos:

- Analizar los modelos de negocio de un grupo de clubes de futbol profesional reconocidos por sus buenos resultados económicos, financieros y deportivos.
- Identificar los elementos que permiten explicar los resultados de los clubes analizados.
- Establecer los elementos constitutivos de un modelo de negocio para un club de futbol profesional en Colombia.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para un club de futbol profesional en Colombia.

Etapas de investigación

El objetivo esencial de esta investigación es proponer un modelo de negocio de futbol exitoso que se ajuste las características peculiares de los clubes de fútbol colombianos, para lo cual en primera instancia se evidencia la problemática nacional en equipos de futbol colombianos de primera división y por qué no se han obtenido resultados como en otros marcos internacionales. En esta etapa de la investigación se evidenciaron los problemas que están pasando los equipos de futbol profesional Colombiano y como la gran mayoría de estos tiende a una quiebra por sus malos manejos administrativos, falta de solvencia o liquidez.

Dadas las características de estos problemas se decide realizar bajo parámetros de análisis plantear el punto crítico a investigar y la hipótesis bajo la cual se va a desarrollar la investigación. Teniendo ya esto la investigación se enfoca realmente en la búsqueda de la información verdaderamente importante y se decide agrupar los modelos bajo los cuales se va a basar la investigación y a su vez determinar

las fuentes de donde se recopilan los datos. Para así tener una información veraz con la cual se le da fuerza a la investigación.

Para lograr tener una información más clasificada para este análisis, ya que sabe que no toda la información recolectada iba a ser útil, se realiza la agrupación bajo variables preestablecidas, para así poder filtrar la información y optimizar el procedimiento al momento de hacer análisis de semejanzas, diferencias y relaciones significativas.

Con la información clasificada se entra a la etapa concluyente de la investigación ya que como bien se entiende esta información es la base para comenzar a elaborar lo verdaderamente importante de esta tesis, un modelo de negocio para equipos de futbol profesional colombiano. Para poder realizar esta etapa final se tendrá una posición objetiva donde se analizaran los resultados y bajo criterio propio se plantea un esquema teórico, el cual va ligado a un escenario ya predeterminado inicialmente.

MARCO TEORICO

ANTECEDENTES

El motivo de investigación de este proyecto de grado se basa en lo visto en las malas administraciones de los planteles deportivos que conforman la DIMAYOR, por esta razón se quiere plantear nuevas estrategias de negocio para estos clubes, teniendo como base modelos exitosos de clubes de élite de fútbol mundial. El punto de partida de esta investigación se estructura a partir del análisis de los distintos modelos existentes que son rentables en este mercado y así lograr las mejores propuestas que puedan ser adaptables al fútbol colombiano, y así poder presentar un modelo atractivo para estos clubes y que estos lo puedan utilizar como un modelo estratégico de negocio.

Para entender un poco la magnitud del fútbol a nivel mundial, debe tenerse en cuenta que el mundo del fútbol está conformado por la quinta mayor población del planeta con 240 millones de jugadores contando los 1,5 millones afiliados por vía directa o indirecta (FIFA.com, 2009). Además cuenta con un PIB de 500 millones de dólares, lo cual es 14 veces mayor al PIB de Ecuador y 2 veces y media al de Argentina, de esta forma tan solo 25 países del mundo producen un PIB mayor (Winred, 2006). Es por esto que el fútbol se ubica en la posición 17 dentro de la escala de la economía mundial.

Históricamente el fútbol no solo se ha vivido como un deporte competitivo a nivel mundial, sino también como un espectáculo de atracción para todo tipo de gente sin importar las condiciones de sexo, edad, raza y posición económica. Sin embargo, durante las últimas décadas se ha tomado un giro trascendental, puesto que ha dejado de ser una actividad alternativa para convertirse en un estilo de vida profesional, a ser una verdadera profesión, generando de esta forma un lucro mucho mayor a otras actividades profesionales que realiza la gente alrededor del mundo.

MARCO DE REFERENCIA

Referencia clubes de futbol europeos

Un club no solo se debe preocupar por conseguir resultados deportivos, sino poder administrar muy bien los recursos económicos, lo cual lleva al club a conseguir un enfoque empresarial, agregando objetivos comerciales, de marketing y empresarial, esto hace crear aéreas con enfoques distintos dentro de la organización, estas aéreas son: deportiva, comercial, comunicación, administración.

Debido a que lo que se analizará durante este trabajo son modelos de negocios éxitos de los más prestigiosos clubes de futbol de nivel mundial, es de vital importancia saber qué es un modelo de negocio: *“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que derivan de dichas elecciones” (Joan E. Ricart 2009)*

AREA DEPORTIVA:

Es la esencia de todo club de futbol, ya que está ligada a la promoción y desarrollo del deporte, donde el objetivo principal es la formación de un equipo que sea capaz de tener una alta representación en competiciones nacionales e internacionales. Esta área está encargada en la selección, formación y preparación del equipo, tanto físico como técnico y táctico.

AREA COMERCIAL:

Es la encargada de ampliar la actividad comercial no solo a la del espectáculo deportivo, donde se pueden utilizar las instalaciones con fines no deportivos, las

visitas guiadas al campo de juego, la venta de los derechos de imagen, los derechos de televisión, para ello se debe tener claro que el club de futbol tiene dos tipos de clientes: los socios aficionados y consumidores; y los clientes institucionales.

“Socios y aficionados son el cliente directo, quienes compran los diferentes productos que un club de futbol ofrece, empezando, por supuesto, por la entrada al campo o el abono de socio y abonado. Además, como se ha expuesto anteriormente, es el motor del círculo virtuoso de creación de valor para el sector, de manera que el club debe dar gran relevancia a la relación con el aficionado. En este sentido, dentro de las áreas de trabajo de un club, tiene que haber un área especialmente dedicada al trato con el cliente directo, sin olvidar a las distintas “penas”, orientada a captar nuevos socios y a fidelizar a los que ya existen y están integrados con el club.

Las empresas se relacionan con estas entidades a través de los patrocinios y de sus anuncios. Esta relación es también muy importante, debido a que aportan una parte importante de los recursos que los clubes necesitan. En este sentido, el club deberá contar con un área especialmente orientada a la captación y fidelización de las empresas que ya se han asociado al club.”¹

AREA DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación son grandes creadores de opinión, manejan y publican gran cantidad de información de los clubes de futbol (hablando en el ámbito deportivo), debido a esto es importante manejar una buena relación con estos para que ellos sean grandes fortalecedores de la imagen del club. De igual forma es importante que el área de comunicación mantenga muy buenas relaciones con los medios para aprovechar este “poder” que tienen, de forma que sea a través de estos que se fortalezca la imagen institucional. Esta área además de mantener las relaciones con los medios de comunicación externos, podría llevar a cabo la creación de sus propias formas de comunicación y periodismo,

¹ Ver Gómez, S., y M. Opanzo (2008). “*Características estructurales de un club de futbol profesional de Elite*”. Recuperada Febrero de 2008. IESE Business School, Universidad de Navarra. Pp. 8.

como lo puede ser un programa radial, periódico o un canal de televisión, donde los seguidores estén actualizados y al tanto con lo que sucede en el club.

AREA DE ADMINISTRACION

Los recursos y los ingresos que obtengan los clubes de futbol, fruto de sus operaciones, deben ser bien gestionados; que diseñe presupuestos, planifique gastos y lleve el control y el seguimiento de estos temas. Es importante contar con una buena área administrativa, ya que el éxito de distribuir bien los recursos con los que se cuentan, llevarán a cabo el éxito de la organización.

De acuerdo a estas cuatro áreas se realiza un organigrama con las funciones que deberían cumplir cada área para la óptima administración del club.

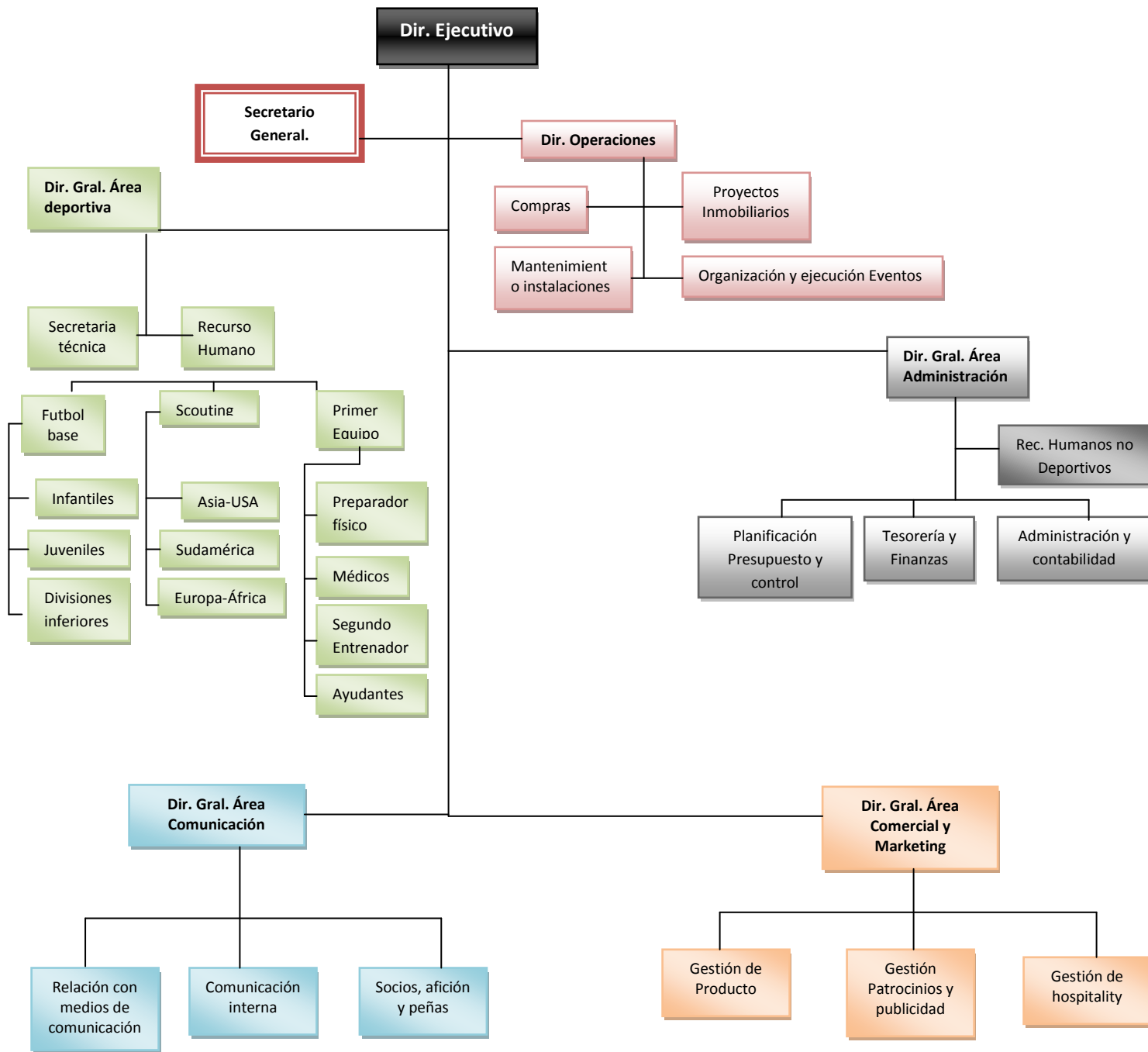


Ilustración 1, Ilustración Tomada, Características Estructurales De Un Club De Fútbol Profesional de Elite

Director Ejecutivo:

Máximo ejecutivo de la entidad.

Secretario General:

Es el encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club, desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales, organismos de gobierno deportivo (RFEF, FIFA, UEFA, CONMEBOL)

Dirección general del área deportiva:

Se encarga del funcionamiento del área deportiva del club, desde el fútbol base, scouting y el primer equipo. Debe conseguir formar un equipo de alto nivel, que se acomode a los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo.

- a. **Secretaría Técnica:** Se encarga de negociar contratos, traspasos y cesiones de los jugadores. Mantener las relaciones con los otros clubes y los agentes de los jugadores
- b. **Recursos humanos deportivos:** Se encarga de proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas del área deportiva. También se encarga de la acogida e integración de los nuevos jugadores.
- c. **Fútbol base:** Se encarga de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores y su familia de categorías infantiles, juveniles y divisiones inferiores. Escoger y dar a conocer a los jugadores con más talento para que sean partícipes del primer equipo.
- d. **Scouting:** Se encarga de ver jugadores en todo el mundo que le puedan servir al club a cumplir sus objetivos, también se encarga de mantener buenas relaciones con los clubes de origen o donde estén actuando dichos jugadores para poder realizar contrataciones.
- e. **Responsable del primer equipo:** Se encarga a todo el tema físico y deportivo de los jugadores. Trabajos físicos, técnicos y tácticos; coordinados con los preparadores físicos, médicos, segundo entrenador y asistentes. Propone las nuevas contrataciones, los traspasos y las renovaciones. Decide alineaciones y la estrategia de juego que se va a seguir en cada partido. Se encarga también de supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente del vestuario.

Dirección general área comercial y marketing:

Se encarga de la gestión y venta de los distintos productos y creaciones de nuevos.

- a. **Gestión de Patrocinios y Publicidad:** Se encarga de buscar y negociar los acuerdos con los patrocinadores y con las empresas que publicitan en las diversas actividades que desarrolla el club
- b. **Gestión de “Hospitality”:** Se encarga de diseñar, promocionar y gestionar actividades que no necesariamente deben estar ligadas con lo deportivo, pero permiten que el club obtenga otros ingresos.

Dirección general área de comunicaciones:

Se encarga de las relaciones con los medios de comunicación, con los miembros de la plantilla del club y con los clientes directos, de tal manera que siempre estén informados de todo lo que está pasando por el club.

Dirección general área administrativa:

- a. **Planificación y control:** Se encarga de elaborar el presupuesto para su aprobación, y de realizar control y seguimiento.
- b. **Contabilidad y finanzas:** Se encarga de la relación con bancos y llevar a cabo políticas financieras a corto y mediano plazo.
- c. **Compras:** Se encarga de la adquisición de todo lo que el club necesite para desarrollar sus actividades.

Identificando una estructura administrativa y desglosando cada área que la compone se pueden ver los diferentes entes que interactúan para un éxito general de la institución, viendo su evolución año tras año y sus repercusiones mundiales, se puede ver la complejidad del asunto y de la profesionalidad que la misma

requiere, aspecto en el cual las instituciones nacionales deben trabajar más, dada la situación y el panorama que se vive en la actualidad.

Como se ha visto en Colombia, en el entorno del fútbol, la mala administración de los recursos, donde los clubes adeudan miles de millones de pesos, no pagan sueldos a sus jugadores, lleva a una crisis deportiva, a tal magnitud que pierden la primera categoría del fútbol profesional colombiano, caso Deportivo Pereira y América de Cali. Gestiones administrativas por parte de dirigencias de cada club europeo, especialmente, han hecho que los equipos de fútbol desarrollen varias estrategias para atender mejor a su grupo de seguidores, ofrecerles más allá de un entretenimiento, todo para que ellos se sientan identificados con cada club y así mismo los clubes tengan mayores ingresos. Los clubes de fútbol han venido desarrollando dos estrategias muy marcadas y muy comunes para fomentar sus ingresos, las cuales son la comercialización de los derechos de televisión y el merchandising.

Con la venta de derechos de televisión los clubes de fútbol han encontrado la forma de incrementar sus ingresos, los cuales antes solo los obtenían a través de la venta diaria de boletas el día del partido. Gracias a la televisión, estos ingresos se pudieron aumentar a partir de la participación de los anunciantes y patrocinadores, quienes se interesan en publicitar cuando se transmite el partido de cierto equipo. Además de esto también ha servido para dar a conocer al club a nivel nacional e internacional, ya que la señal de televisión o de internet cuando se transmite un partido de fútbol, puede llegar a cualquier rincón del mundo. En la siguiente tabla se pueden ver los ingresos de los principales clubes de Europa, según las diferentes categorías: Comercial, boletería y derechos de televisión.

Ingreso de los clubes (en millones de euros)

	Comercial	Día del encuentro	Derechos televisión	Total
Real Madrid	126	76	91	292
F.C. Barcelona	88	78	93	259
Juventus	63	18	171	251
Manchester	73	104	66	243
AC Milan	53	31	155	239
Chelsea	62	84	75	221
Internazionale de Milan	48	29	130	207
Bayern Munich	111	51	43	205
Arsenal	50	63	79	192
Liverpool	56	48	72	176
AS Roma	29	22	76	127
Newcastle United	40	46	39	124
Schalke 04	55	29	38	123
Tottenham Hotspur	40	26	42	107
Manchester City	32	22	35	89

Fuente: Deloitte Football Money League 2007.

Ilustración 2, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2007)

A parte de los ingresos por derechos televisivos y ventas de boletería del día como se observa en la tabla anterior, se ve que los resultados deportivos de cada partido son una importante fuente de ingresos económicos, pero el alto índice que estos producen no son suficientes si no se toman las decisiones administrativas correctas sobre como invertir el dinero. Las fuentes de ingreso de los clubes se pueden desglosar en 3 ítems, una primera fuente está ligada al aérea comercial, en la cual la imagen del club y sus jugadores se percibe y consolida como una marca a vender. Por el contrario la segunda y tercera fuente corresponden respectivamente a los derechos de televisión y la boletería; entendiendo la boletería no solo por los ingresos que tienen los equipos por los partidos, sino que al contar con una buena infraestructura, el estadio se presta no solo como escenario deportivo, sino que muchas veces es alquilado para conciertos entre otros.

Teniendo ya estructurado un esquema administrativo para un club deportivo, se analizan los casos más relevantes en el marco europeo y latinoamericano, donde se observan modelos muy opuestos en cuanto al escenario en el que se desenvuelve y las distintas estrategias que han gestionado para su posterior éxito. Esta síntesis revelará los puntos más sobresalientes de cada modelo y serán agrupados según las variables que ya han sido predeterminadas en un modelo homogéneo que pueda ser aplicable a un escenario como lo es Colombia.

REVENUE 2008/2009 AND 2009/2010

2009/10 Revenue (€m)					2008/09 Revenue (€m)				
1	↔↔	0	Real Madrid	438.6	1	↔↔	0	Real Madrid	401.4
2	↔↔	0	FC Barcelona	398.1	2	↑	1	FC Barcelona	365.9
3	↔↔	0	Manchester United	349.8	3	↓	1	Manchester United	327.0
4	↔↔	0	Bayern Munich	323.0	4	↔↔	0	Bayern Munich	289.5
5	↔↔	0	Arsenal	274.1	5	↑	1	Arsenal	263.0
6	↔↔	0	Chelsea	255.9	6	↓	1	Chelsea	242.3
7	↑	3	AC Milan	235.8	7	↑	1	Liverpool	217.0
8	↓	1	Liverpool	225.3	8	↑	3	Juventus	203.2
9	↔↔	0	Internazionale	224.8	9	↑	1	Internazionale	196.5
10	↓	2	Juventus	205.0	10	↓	3	AC Milan	196.5
11	↑	9	Manchester City	152.8	11	↑	4	Hamburger SV	146.7
12	↑	3	Tottenham Hotspur	146.3	12	↓	3	AS Roma	146.4
13	↓	2	Hamburger SV	146.2	13	↓	1	Olympique Lyonnais	139.6
14	↑	1	Olympique Lyonnais	146.1	14	↑	2	Olympique de Marseille	133.2
15	↓	1	Olympique de Marseille	141.1	15	↓	1	Tottenham Hotspur	132.7
16	↔↔	0	Schalke 04	139.8	16	↓	3	Schalke 04	124.5
17	↑	1	Atlético de Madrid	124.5	17	n/a	new	Werder Bremen	114.7
18	↓	6	AS Roma	122.7	18	n/a	new	Atlético de Madrid	105.0
19	n/a	new	VfB Stuttgart	114.8	19	↑	1	Borussia Dortmund	103.5
20	n/a	new	Aston Villa	109.4	20	n/a	new	Manchester City	102.2

Ilustración 3, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011)

REAL MADRID

Se mantiene en el podio por sexto año consecutivo y sigue siendo el único club en superar los 400 millones de euros. Los derechos de transmisión de los partidos fueron de 158.7 millones de euros y solo con llegar a 16avos de final en la Champions League se hizo acreedor de 26.8 millones de euros.

En cuanto a publicidad, Real Madrid y BayernMunich son los dos únicos equipos que pasan los 150 millones de euros en esta categoría. El patrocinador de la camiseta del Real Madrid en el frente es la casa de apuestas Bwin quien por temporada deja ingresos al equipo entre 15 y 20 millones de euros. Otros de los patrocinadores del Real Madrid son Audi, Coca-Cola, la marca de cerveza española Mahou y Arabia Saudita telecomunicaciones son quienes más participan en cuanto a la publicidad del Real Madrid.

Por otra parte los ingresos por ser un equipo deportivo dedicado a jugar futbol fueron de 129.1 millones de euros, esto debido a que fue el anfitrión de la final de la Champions League prestando su estadio, el Santiago Bernabeu, donde acogió a 75.000 espectadores. Otros conceptos están en la boletería de la Liga y la Copa del Rey. (Deloitte, 2011)

Real Madrid: Revenue sources and percentages (€m)

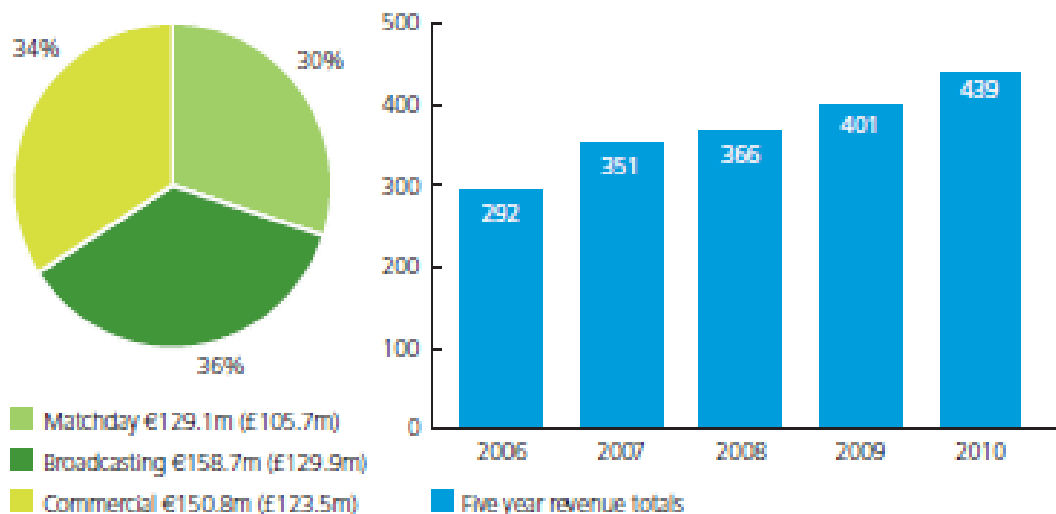


Ilustración 4, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011)

F.C BARCELONA

Empezó una gran campaña, para muchos el mejor equipo futbol del mundo, el que da más placer ver, y esto lo ha ratificado en 2008/2009 y en 2009/2010 ganando la Liga y la Supercopa española, este gran éxito se complementó ganando la Champions League y la Copa Mundial de Clubes en diciembre de 2009.

Así sea hayan reducido los números de partidos jugados en el Camp Nou durante 2008/2009 – 2009/2010, al de pasar de 30 a 27, el FC Barcelona aumentó los ingresos por unos 2.3 millones de euros, para un total de 97.8 millones de euros.

En cuanto a los derechos de transmisión de los partidos obtuvo un incremento de 19.7 millones de euros, es decir un 12% para un total de 178.1 millones de euros. Actualmente el club tiene un contrato con Mediapro hasta el 2014, la ventaja es que hay condiciones de mejora de términos.

Durante 2009/2010 los ingresos por patrocinadores aumentaron en 10.2 millones de euros para un total de 122.2 millones de euros. Tras la llegada de su actual presidente Sandro Rosell en junio de 2010 el club por primera vez en su historia adoptó patrocinador en frente de la camiseta, siendo este patrocinio con Qatar SportsInvestment el cual tiene una duración de 5 temporadas y media, por lo que solo este patrocinio le garantiza al equipo un mínimo de 165 millones de euros. (Deloitte, 2011)

FC Barcelona: Revenue sources and percentages (€m)

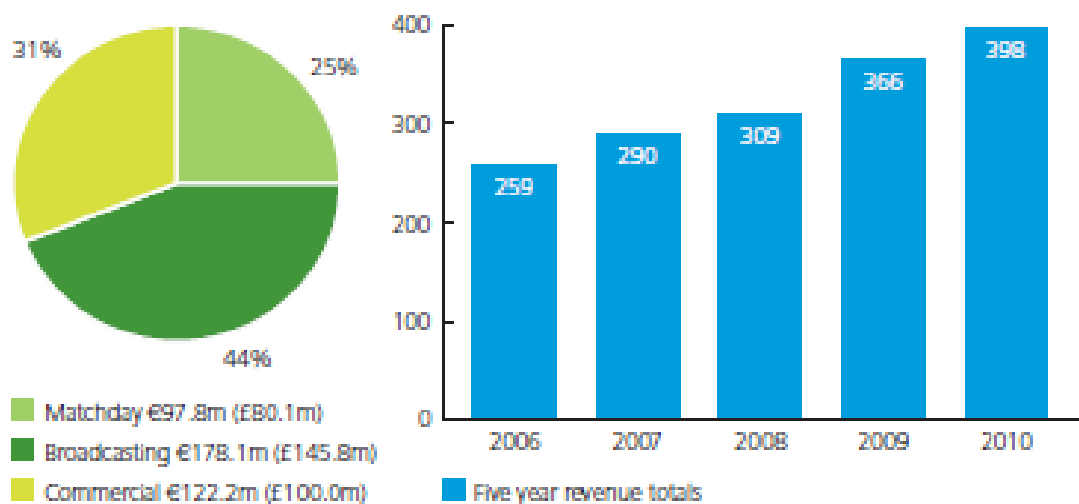


Ilustración 5, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011)

MANCHESTER UNITED

Los ingresos totales del club crecieron 7.9 millones de libras para un total de 349.8 millones de euros. A pesar de que no tuvo una gran actuación en dos competiciones del total de las que participaba, la disminución de ganancias de estas competiciones fueron compensadas por la participación en otras.

La eliminación de la Champions League en cuartos de final y la salida anticipada de la F.A Cup hizo que disminuyeran los partidos de local frente a la temporada anterior, pues pasaron a disputar solo 28 partidos como local frente a los 30 de la temporada anterior, esta situación impactó directamente en los ingresos del club, ya que se disminuyeron 8.6 millones de libras correspondientes al 8% de sus ganancias por boletería, la cual es de 100.2 millones de libras.

El nuevo ciclo que manejará la Champions League en cuanto a derechos de transmisión de los partidos y contratos publicitarios hará que el Manchester United tenga un incremento del 5% (5.1 millones de libras) en sus derechos por transmisión de partidos.

De donde más obtiene dinero el club es de sus actividades comerciales con sus patrocinadores, la cual el último año creció 11.4 millones de libras para un total de

81.4 millones de libras. Los patrocinadores que hacen que el Manchester United tenga tantas ganancias por publicidad son TurkishAirlines, Betfair y muchas empresas de telecomunicaciones. El incremento del valor de la camiseta con su nuevo patrocinador Aon tendrá un efecto significativo en sus ingresos, a esto hay que sumarle también otros acuerdos comerciales con Singha, Thomas Cook, Epson y Concha y Toro. (Deloitte, 2011)

Manchester United: Revenue sources and percentages (€m)

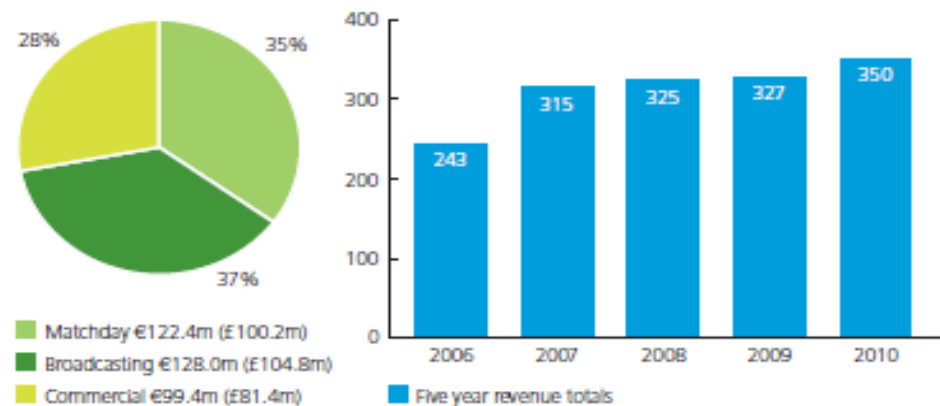


Ilustración 6, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011)

BAYERN MUNICH

El haber ganado la liga alemana y la copa alemana mas el haber llegado por primera vez desde 2001 a la final de la Champions League, ayudó a que el club generara 323 millones de euros, aumentando las cifras en un 12% frente a la cifra de la temporada anterior. El Bayern Munich por primera vez paso la cifra de los 300 millones de euros debido a que sus ingresos por derechos de transmisión de los partidos aumentaron 13.8 millones de euros, equivalentes al 20%, llegando a alcanzar 83.4 millones de euros. Sin embargo solo el disputar la final de la Champions League dejo ganancias al club por 44.9 millones de euros.

Frente a sus ganancias por publicidad estas fueron de 172.9 millones de euros, incrementando en 13.6 millones de euros frente a la temporada anterior, lo cual equivale a un crecimiento del 9%. Es el club que más recaudos tiene por publicidad, seguido por el Real Madrid a quien le lleva más de 20 millones de euros en este tema.

Las buenas temporadas que ha tenido durante la era Louis Van Gaal ha hecho que jueguen 25 partidos como locales, esto hace que en estas 25 oportunidades su estadio, el Allianz Arena, se haya llenado muchas veces en su totalidad, lo que equivale a 69.000 personas; esto hace que en cuanto a boletería el BayernMunich tenga unas ganancias de 66.7 millones de euros. (Deloitte, 2011)

Bayern Munich: Revenue sources and percentages (€m)

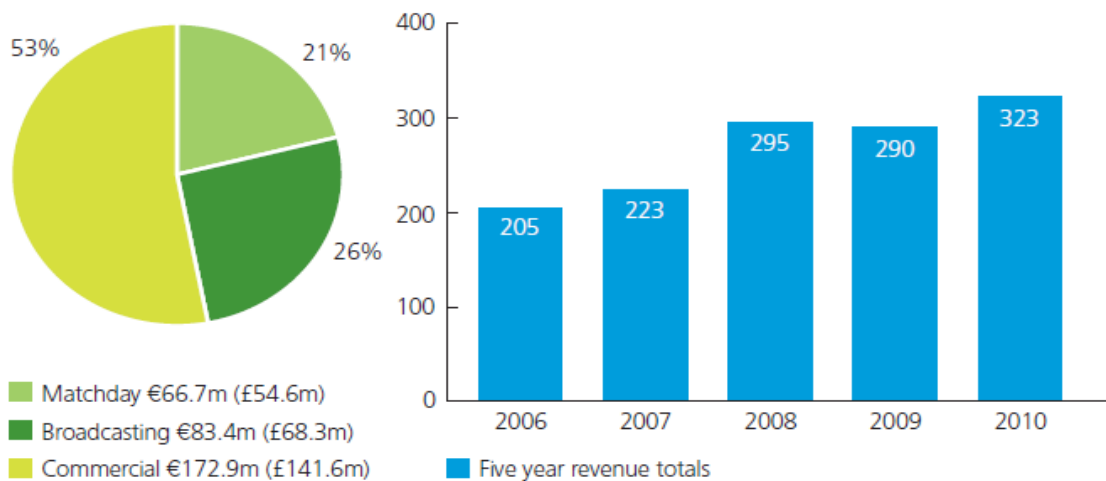


Ilustración 7, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011)

ARSENAL

Este club londinense llega a la quinta posición de este escalafón con un total de ganancias de 274.1 millones de euros. Una de sus grandes fuentes de ingresos ha sido su estadio, Emirates Stadium, quien es capaz de albergar 59.765 espectadores para un total de 117.5 millones de euros en boletería.

En cuanto a ingresos por derechos de transmisión de los partidos, han tenido un incremento del 14% en 2009/2010 para un total de recaudos por transmisión de partidos de 105.7 millones de euros. (Deloitte, 2011)

Arsenal: Revenue sources and percentages (€m)

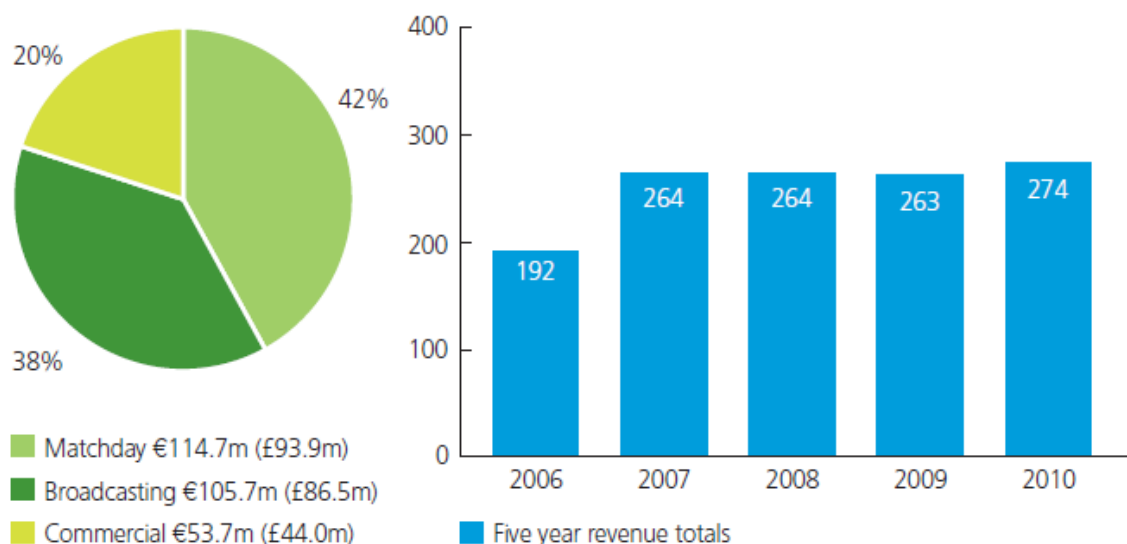


Ilustración 8, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2011)

Después de observar estos cinco equipos se afirma que en la mayoría de ellos su fuente de ingreso más importante son los derechos de televisión o broadcasting, a tal punto que los equipos de futbol pueden ser vistos como empresa EMN, las cuales son las empresas que se dedican al ocio, son aquellas empresas que disponen de unidades permanentes, ya sea de producción o de comercialización en más de un país. Este tipo de organizaciones tienen cuatro características fundamentales:

1. Eficiencia de la organización empresarial.
2. Fuerte inversión en I+D.
3. Adaptabilidad en el entorno.
4. Actuación en varios mercados.

A principios de los noventa, los ingresos económicos que reciben los clubes por venta de derechos televisivos no dejan de incrementarse, a partir de la primera

década del siglo XXI esto no es lo más importante, lo que importa es asegurar la atención popular para vender boletas y productos de cada equipo.

El primer Club que adquirió un modelo de gestión fue el Manchester United al contratar a Peter Kenyon, trabajador de Umbro, como nuevo director ejecutivo. Junto a Peter Drapaer (director de marketing) comenzaron con la expansión del club, empezando por utilizar internet para que todas las personas del mundo pudieran acceder a tiendas en línea, al museo virtual y a juegos interactivos del Manchester United.

Con respecto a grandes contratos con patrocinadores el club cuenta con un contrato por cuatro años con Vodafone solo para publicitar en la camiseta del club, estos cuatro años equivalen a 30 millones de libras. Vodafone permitiría desarrollar sistemas de comunicación inalámbrica con los fans, donde el mercado objetivo era el asiático.

Asociaciones con clubes de otros deportes, como el acuerdo firmado entre el MU y los New York Yankees (MLB) para una expansión internacional de ambos clubes (marcas).

En cuanto al desarrollo de proyectos de RSC, el club junto con la Unicef acordaron recaudar un millón de libras para financiar proyectos de las naciones unidas.

A diferencia de Inglaterra, Alemania, Francia e Italia; en España cada club tiene un sistema de venta individual de derechos televisivos para la liga o la copa.

No obstante para los canales publicitarios el 48% por ciento de empresas Top-500 encuestadas por Sportfive y Sport+Markt consideran que el futbol es el deporte más atractivo como soporte publicitario.

Gracias al reconocimiento que tienen los clubes de futbol, por la televisión, se pueden dar a conocer más que como un equipo deportivo como una marca, donde comercializan sus productos, publicitan sus marcas (patrocinadores) y se hacen evidentes las inversiones de sus fundaciones en escuelas de futbol en concepto de responsabilidad social corporativa.

A su vez, se puede poner como ejemplo el Real Madrid, que gracias a la llegada de florentino Perez se ha logrado consolidar la imagen del club, con fichajes de impacto internacional (Beckham, Cristiano Ronaldo, Kaká. En el caso del Barcelona con la llegada de Ronaldinho). De igual forma tiene acuerdos de patrocinio Bwin y el desarrollo de programas de RSC se da a través de

fundaciones (centros XICS en Barcelona y Escuelas deportivas de integración social en el Real Madrid)

La estrategia de realizar fichajes con gran impacto internacional, ha sido adaptada en varios equipos del continente europeo y últimamente se ha visto en Latinoamérica. Estos fichajes tienen dos objetivos en especial, se busca empezar a ganar títulos e impulsar su equipo como una marca mundial.

El Manchester City con la llegada de Sergio Agüero, Carlos Tevez, Mario Balotelli, Edin Dzeko, Yaya Toure Vicent Company, Samir Nasri, Juan Manuel Mata y David Silva ha buscado poder empezar a ganar títulos después de más de 30 años de sequia, lo cual consiguieron al ganar la Premier League (2011-2012), también se puede ver que han contratado referentes de su país de origen (Argentina, Italia, Bosnia y Herzegovina, Costa de Marfil, Bélgica, Francia y España respectivamente) para dar a conocer el club y expandirse como marca. Lo mismo hizo Roman Abramovic con su equipo el Chelsea, haciendo grandes contrataciones, entre ellas Didier Drogba, quien es tan importante es su país que llego a lograr la paz en Costa de Marfil.

Actualmente el Paris Saint Germain está adaptando esta misma filosofía de hacer fichajes de impacto internacional con su técnico Carlo Ancelotti y jugadores como Thiago Silva, Ezequiel Lavezzi y Zlatan Ibrahimovic, buscan ser un club grande en Europa y empezar a captar más hinchas con estas “estrellas”.

Este fenómeno ha llegado hasta Latinoamérica con la llegada de Ronaldinho al Flamengo, Deco al Fluminense, Paolo Guerro al Corinthians, Clarence Seedorf al Botafogo, Mauro Camoranesi a Lanus y David Trezeguet a River Plate.

Todos estos jugadores no buscan solo un resultado deportivo, sino venderse como imagen, venta de camisetas y contratos de patrocinio con distintas marcas. Las marcas al patrocinar a estos jugadores y a los equipos buscan aumentar la masa de aficionados, los cuales son su público objetivo y a su vez sus posibles clientes.

Referencia clubes de futbol Latinoamericanos

El foco de ingresos de los clubes latinoamericanos se da por medio de los derechos televisivos, este rubro en promedio para cada club oscila en un 30% a un 40% estas variaciones siempre van a estar de la mano del tipo de negociación que se lleve a cabo con el portador de los derechos de transmisión en los torneos en los que participe, la magnitud de los mismos y la cantidad de juegos que realice por temporada. (Futbol & Marketing, 2011)

El mercado del futbol esta sesgado a una situación muy inestable en cuanto a sus ingresos, esto no tiene una explicación probada mas sin embargo puede ser argumentada por tratarse de economías emergentes y donde el sustento per cápita no es sostenible en el tiempo, el focus group que ataca la industria del futbol en su gran mayoría son estratos bajos y gente con menos recursos, no totalizándolos claro está.

Entre los diferentes países que conforman Latinoamérica, Brasil se puede catalogar como aquel país que tiene mayor poder adquisitivo no solo por temas cambiarios y el valor de su moneda si no por el crecimiento económico que ha tenido en los últimos años, esto va ligado al igual en la industria del futbol de este país, los clubes que lo conforman tienen un poder adquisitivo que marca una pauta mayor al que tiene Suramérica en general, además de esto por mercado de transferencias y promoción de jugadores, por lo general los deportistas antes de dar el salto hacia Europa pasan por las filas de algún club brasileño o argentino y no solo por ser el puente para llegar a un club europeo si no por las remuneraciones que allí reciben.

Como en una empresa, en la época actual la publicidad y el mercadeo juega un gran papel y esto para el caso deportivo se ve en exponer sus fichas claves para las multitudes, como es el caso de Neymar en el Santos, Ronaldinho en el Flamengo, Deco en el Fluminense, Lucas Moura en el Sao Paulo o simplemente dos grandes iconos que ha tenido el futbol brasileño los cuales son Ronaldo y Roberto Carlos en el Corinthians (Futbol & Marketing, 2011). Esto claro esta no es la única herramienta útil para una estrategia de publicidad pero ha sido efectiva teniendo como referente el caso del Corinthians para el año 2008 (Corinthians, 2012).

INGRESOS de los clubes brasileños en 2011

Los siguientes clubes analizados generaron unos ingresos totales de R\$ 2.140 millones (828 millones de euros), lo que representa un crecimiento del 27% respecto al 2010. Los ingresos por la transferencia de jugadores alcanzaron los R\$ 1.810 millones (700.3 millones de euros).

El crecimiento gradual de los clubes brasileños independientemente de ser un promedio positiva general es un crecimiento histórico que fue macado por un 27% como media de los clubes de estudio a continuación, siendo este crecimiento tres veces superior al crecimiento registrado en 2010 y dos veces que en 2008 y 2009 (Futebol Finance, 2011).

Lista de los primeros 10 clubes del estudio realizado:

Ranking	club	Rec. 2011 (€)	Rec. 2010 (€)	Variacion
1	Corinthians	112396	82272	37%
2	Sao Paulo	87468	75726	16%
3	Internacional	76692	69322	11%
4	Santos	73171	45079	62%
5	Flamengo	71582	49742	44%
6	Palmeiras	57308	47326	21%
7	Gremio	55447	44823	24%
8	Vasco da Gama	52850	32330	63%
9	Cruzeiro	49793	39230	27%
10	Atlético	38615	36096	7%

NOTAS:

- *Internacional-RS total de ingreso bruto para el año 2010 aumentó de R\$200,8 millones a R\$ 179,2 millones, de acuerdo con el club swing.*
- *Del Palmeiras el total del ingresos brutos para el año 2010 aumentó de R\$ 148,3 millones a R\$122,3 de acuerdo con el club intercambio*
- *Para convertir los valores de reales (R\$) a euros (€), se utilizo el precio de 1 EUR – USD 2,58452 (fecha de tasa 05/21/2012)*

DEUDA de los 10 principales clubes de Brasil 2010.

ranking	club	Deuda en 2010	Deuda en 2009	Variación 09/10	Deuda en 2008	Variación 08/09
1	Atlético- MG	527764	496541	6 %	265231	87 %
2	Botafogo- RJ	378196	317469	19 %	248428	28 %
3	Vasco da Gama	373282	327432	14 %	344732	-5 %
4	Fluminense-RJ	368375	329278	12 %	306149	8 %
5	Flamengo – RJ	342879	308331	11 %	292295	5 %
6	Santos – SP	211764	181084	17 %	140239	29 %
7	Palmeiras – SP	169989	117061	45 %	68327	71 %
8	Gremio – RS	162993	137318	19 %	122642	12 %
9	Internacional – RS	148503	147577	1 %	141181	5 %
10	Portuguesa - SP	135556	116907	16 %	117448	-0.50 %

NOTAS:

- *Todos Las cifras están expresadas en millones de R\$ reales (Brasil)*
- *Atlético- MG incluye los pasivos por impuestos diferidos por concepto de revalorización de los activos de R\$ 209.976 Excluyendo este valor de la deuda del club en el 2010 es \$ 317.788.000*
- *De las palmeras 01/01/2011 de acuerdo con el saldo de la deuda del club es \$ 209.433.000. (futebol finance,2011)*

Siendo en la actualidad el rubro más importante para un club deportivo los derechos de televisión representando casi un 36% para el año 2011 deja de darle protagonismo en los ingresos al rubro que siempre a representado el mayor ingreso para los clubes latinoamericanos como lo es el mercado de transferencias de jugadores, siendo este para el año 2011 un total del 15% frente al total de sus ingresos. (Futebolfinance, 2011)

Esto para la planificación de un club es de gran utilidad, no solo para su apalancamiento financiero por un periodo determinado de tiempo si no por una proyección estable en su flujo de dinero, cuando un club de futbol es dependiente del mercado de transferencias de los deportistas está ligado a que debe tener un constante éxito deportivo tanto en liga como en torneos internacionales y esto con el propósito de dar a conocer sus fichas para ser vendidos, este escenario plasmándolo en un marco realista es muy difícil de planificar para un futuro, no siendo imposible pero es inevitable q al igual existen muchos más equipos que buscan este mismo objetivo por lo que esto es un limitante siempre para un proyecto a largo plazo.

Es cierto que con una formación temprana de jugadores se puede tener proyecciones de ingresos por este rubro, pero también es cierto que de esta temprana formación no se va a tener un éxito total y esto implica cierta cantidad de costos que obligan a cualquier club a tener un flujo constante que pueda tener financiado dicho proyecto, y claro está que esto implica una infraestructura un equipo de formación y una indumentaria mínima para el fácil desarrollo de un proyecto como este.

Derechos de Transmisión:

Los Derechos de transmisión del futbol brasilero se hacen mediante licitaciones anuales o por periodos determinados por el CADE (ente regulador en este tipo de temas deportivos) unos de los clubes destacados entre el grupo de los 13 son Corinthians, Flamengo, Fluminense, Botafogo, Sao Paulo, Santos, Palmeiras entre otros. Estos clubes siendo los más representativos de la federación brasilera no solo por la cantidad de simpatizantes y seguidores que tienen si no por su capacidad económica y nivel de activos que poseen respaldando el nombre de un club de futbol bajo una organización con fin de lucro como una sociedad deportiva son los que mayor poder de decisión tienen a la hora de la toma de decisión para decir a quien se le otorga los derechos de transmisión y a su vez son los que mayor monto reciben por este rubro (Infosur Hoy, 2011).

La empresa Globo de Brasil ha sido la que en las últimas ocasiones se ha hecho perteneciente de los derechos de transmisión, siendo en la actualidad este tipo de contratos monopolizado por esta gran empresa, y por norma que rige en este país para el derecho de transmisión estas negociaciones no se pueden realizar individualmente con los clubes si no se debe realizar con el grupo de los 13 de

forma conjunta, esto decretado por el documento al que todos se han suscrito (Futbol & Marketing, 2011).

En Brasil al igual que en casi todo Latinoamérica sucede el fenómeno de la falta de explotación del marketing deportivo, volviendo dependientes a los clubes de este ingreso y de la venta de sus atletas, lo cual trae repercusiones muy graves para el balance financiero de una entidad como esta, ya que por decisiones conjuntas se toma una mala determinación por la compra de un jugador que no tiene un rendimiento optimo o por la escases de títulos con un plantel que tiene unos salarios elevados, empieza a desnivelar el balance del club mostrando al final del ejercicio cifras negativas que lo obligan a buscar un recurso para poder cumplir con las deudas a corto plazo y poder seguir actuando. Este efecto de buscar una pronta financiación se lo brinda la red Globo mediante anticipos de dineros para cubrir estas deudas y lo que hace que algunos de los clubes por sentirse respaldados económicamente por esta compañía crean una fidelización y esta empresa al final de cuentas tome la decisión que sea será respetada.

En cuanto a los países que mejor pagan salarios a sus jugadores esta Brasil, al igual que México y Argentina, y adicional a esto son los que tienen más plazas en torneos continentales, este por lo general es el tiquete de salida al viejo continente es por esto que porcentualmente los países que envían más jugadores por medio de transferencias de pases son estos 3 países mencionados.

El futbol al igual que otros negocios se ve muy influenciado por la especulación, resultados, contratos comerciales, medios de comunicación que hacen que determinen valores a sus activos más representativos que son sus jugadores, pero sobre todo el manejo y manipuleo que le da valorización a su marca que es el plantel deportivo.

A continuación se presentan los casos particulares de los clubes más representativos en el escenario brasileño, cada uno con su composición en ingresos por los diferentes rubros.

Corinthians:

Receitas Operacionais

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2010	2009	2008	2007	2006
Direitos de Televisão	54.969	40.413	25.631	23.361	22.354
Patrocínio e Publicidade	47.315	37.641	24.704	19.122	19.512
Licenciamento e Franquias	0	0	0	0	521
Arrecadação de Jogos	29.434	27.638	16.592	8.393	9.290
Patrocínio MSI	0	0	0	0	9.800
Premiações em Campeonatos	3.000	6.813	505	0	0
Sócio Torcedor e Outras Receitas	3.934	7.063	2.226	30	1.998
Repase de direitos federativos	34.963	29.917	26.780	71.392	20.811
Total	173.615	149.485	96.438	122.298	84.286
Total - venta de jogadores	138.652	119.568	69.658	50.906	63.475

Como ya ha sido expuesto siempre los rubros más representativos en los ingresos de un club son los derechos de televisión y la venta de jugadores a otros clubes (futbol market, 2011), en el caso del Corinthians particularmente ocurrieron dos fenómenos:

- Recuperar la plaza en la primera división del futbol brasileiro
- La adquisición de estrellas míticas como Ronaldo “Fenómeno” y Roberto Carlos. (futbol market, 2011)

Estos dos fenómenos fueron decisivos en las consecuencias que vivió el club en esos 5 años, primero el equipo al perder su presencia en primera división hace que sus ingresos sean más limitados en todos los aspectos, pero este equipo por ser uno de los mas históricos de Brasil contando con una de las hinchadas mas grandes también, siempre conto con el apoyo de su público en taquilla, llenando

estadios y siempre con apoyo en presentaciones oficiales. Esto siendo un factor sorpresa sirvió de apalancamiento financiera de su subsistencia con jugadores de categoría que fue un factor clave para el retorno a la primera división, la taquilla fue decisiva en cuanto a lo que se refiere a ingresos ya que los premios por torneo ganado o derechos de televisión no son tan grandes como si el equipo estuviera en primera. (Ver comparación año 08-09) A partir de este momento el equipo adquiere dos jugadores símbolos del futbol brasileiro como son Ronaldo (delantero) y Roberto Carlos (lateral izquierdo) esto en el aspecto futbolístico no tuvo gran repercusión ya que su nivel no era el optimo, pero para el marketing y publicidad fue un golpe de éxito rotundo ya que muchas empresas los querían usar de imagen ya que era una figura pública que atraía grandes masas y era un gana-gana tanto para el club como para las compañías que quisieran invertir en publicidad con ellos, en este caso la empresa Batavo con un monto cerca de los 18 millones y el grupo Hypermarchas con un contrato cercano a los 40 millones de dólares (ver ingresos publicidad años 09-10).

Después del estudio del ejercicio se vio que así como hubo un mayor ingreso los gastos tuvieron también a su vez un incremento significativo. (Futbol Market, 2011)

Depesas Operacionais:

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2010	2009	2008	2010/2009
Pessoal	-79.624	-67.315	-44.198	18.3%
Servicos de Terceiros	-26.722	-20.420	-15.801	30.9%
Gerais e Administrativas	-6.791	-4.706	-17.287	44.3%
Depreciacao e Amortizacao de Direitos	-20.216	-19.439	0	4.0%
Futebol	-16.168	-17.165	-9.748	-5.8%
Recuperacao de Despesas	0	0	9.966	-
Rateio de Despesas Administrativas	-3.879	-4.517	-4.120	-14.1%
Total	-153.400	-133.562	-81.188	14.9%

Total – Recuperacao de Despesa	-153.400	-133.562	-91.154	14.9%
--------------------------------	----------	----------	---------	-------

Hace referencia en el anterior cuadro que un incremento del 65% es principalmente por el alto salario de sus jugadores estrellas entre las cuales está Ronaldo, y por construcción y obras adicional a la renovación de indumentaria deportiva para el plantel lo cual fue el otro incremento importante para el club.

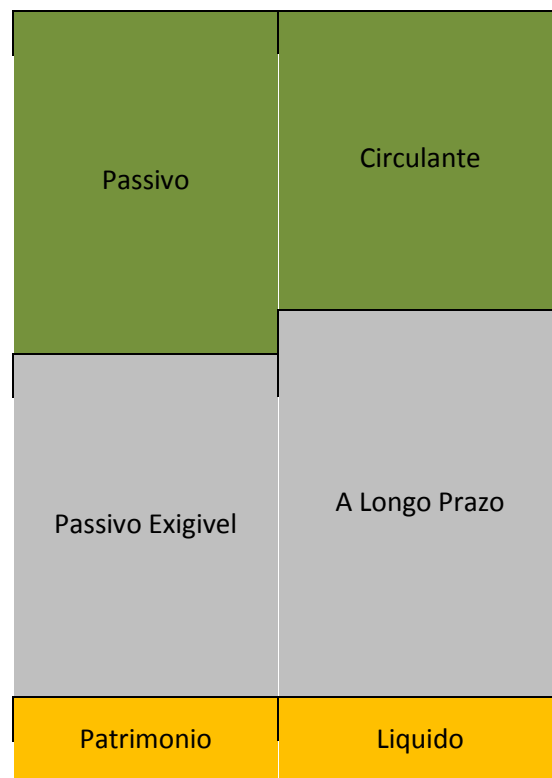
Resumo do Exercício

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2010	2009	2008	2010/2009
Receitas	173.615	149.485	96.438	16.1%
Deducoes de Receita Bruta	-7.385	-5.756	-3.077	28.3%
Receita Operacional Liquida	166.230	143.729	93.361	15.7%
Despesas	-153.400	-133.562	-81.188	14.9%
Resultado Operacional antes de Desp. Financieras	12.830	10.167	12.173	26.2%
Receitas/ Despesas Financieras	-9.817	-6.350	-148	54.6%
Resultado Nao Operacional	463	226	11	104.9%
Superavit do Exercício	3.476	4.043	12.036	-14.0%
Superavit do Exercício – Recuperacao de despesas	3.476	4.043	2.070	-14.0%

La conclusión más acertada al comportamiento que tuvo el balance del club es que su foco de crecimiento se dio a una sola estrategia y esta no es el equivalente a una utilidad constante en el tiempo, el boom se presenta en el año 2008 donde queda en evidencia que lo ingresos tuvieron un incremento que sobrepaso las expectativas pero al igual que, se presento este crecimiento el gasto también fue desmesurado y progresivo. Independiente de la situación posterior que se presento en el incremento del gasto, si hubo un éxito en el modelo que se planteo en el club, y el diversificar en estrategias de marketing para la creación de corrientes de ingresos y poner un pie aparte a la dependencia de los ingresos

alternos que serán determinados por entes externos y no calculables siempre para un periodo de tiempo determinado.

Passivo	2009	2008
Circulante	153.840	106.999
Emprestimo e Financiamentos	33.700	31.314
Fomecedores	17.050	7.094
Exploracao de Imagen a pagar	13.638	3.767
Obrigacoes, Encargos Sociais	23.327	4.716
Obrigacoes Trbutrias	2.085	559
Acordos e Decisoes judiciais	2.229	6.896
Trbutos Parcelados	2.952	3.697
Adiantamento de Clientes	-	2.268
Receitas a Realizar	58.859	46.688
Realizavel a Longo Prazo	147.019	148.165
Emprestimos	5.370	21.196
Exploracao de Imagen a pagar	7.566	1.773
Acordos e Decisoes judiciais	-	1.635
Trbutos Parcelados	51.568	39.599
Receitas a Realizar	75.139	73.645
Provisao para Contingencias	7.376	10.317
Patrimonio Liquido	58.322	52.496
Patrimonio Social	1	1
Reserva de Reavaliacao	98.553	101.309
Reserva de Capital	31	30
Deficits/Superavits	-40.263	-48.844
Total	359.181	307.660



Analizando el resultado deportivo con respecto a la gestión empresarial del club este es un claro caso donde se ve que el club está usando su capacidad de endeudamiento total y le está dando mayor participación a el endeudamiento corriente lo que es una situación crítica para el club que como ya se observo no tiene un buen flujo de dinero ni velocidad ni capital para el pago de la misma. A pesar de tener excelentes resultados en los ingresos por su desempeño deportivo y por mercadeo y publicidad como grandes activos, se tienen políticas administrativas deplorables que no hacen sostenible un crecimiento continuo

Sao Paulo:

Los ingresos del club a su Departamento de Fútbol Profesional, en el año 2009 se dieron a conocer en el Balance de la siguiente manera:

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2009	2008	2009/2008
Direitos de Televisão	37.074	27.320	35,7%
Patrocínio e Publicidade	31.344	18.283	71,4%
Licenciamento e Franquias	6943	6001	15,7%
Arrecadação de Jogos	21.411	16.760	27,8%
Premiações em Campeonatos	2930	1966	49,0%
Sócio Torcedor	5314	3920	35,6%
Lei de Incentivo ao Esporte	0	9138	-100,0%
Outras Receitas	3985	4843	-17,7%
Transferencia de los derechos federales	14.431	30.562	-52,8%
Total	123432	118793	3,9%
Total - venta de jugadores	109001	88.231	23,5%

El comportamiento de este club no tiene crecimientos así marcados como se vio en el análisis del anterior club, mas sin embargo en lo que se refiere a temas administrativos uno de los clubes mejor administrados es el Sao Paulo, y a pesar de no tener un gran protagonismo en el torneo local para el año 2009 tuvo una buena presentación a lo que hizo que recibiera ingresos por premios en campeonato local, incremento en taquilla y colección de juegos, lastimosamente para un club como estos siempre va a tener como objetivo entrar a copa libertadores no solo por el ingreso en taquilla si no porque estos partidos tienen un mayor costo en boletería y es un valor agregado que no cuenta en competiciones locales, además de claro esta los beneficios por derechos de televisión publicidad y valor de los jugadores. (Futbol Market, 2010)

Una de las ventajas con las que cuenta el club deportivo Sao Paulo es que ellos gracias a su buena gestión en las últimas décadas, cuentan con una infraestructura propia y con un estadio deportivo que pertenece al club, elemento clave que hace tener mayores ingresos por el comercio al interior y un mayor margen de utilidad por el uso de las instalaciones. Aparte de ser un inmueble que sirve como gran soporte para el financiamiento de créditos a corto mediano y largo plazo.

A pesar de que se puede observar que el crecimiento sin tener en cuenta la venta de jugadores no es muy significativo (4%) toca tener presentes que hay rubros donde se dio un ingreso no planificado y que pudo ser esporádico y no sostenible en los siguientes periodos de actividad (deporte Ley de Incentivos), mas sin embargo un merito que tiene el club en cuanto a gestión administrativa es su incremento en ingresos por el concepto de patrocinio y publicidad, esto se debe en gran parte a el aumento con sus dos principales marcas patrocinadoras Reebok y LG, pero no siendo los únicos valores decisivos para este incremento porcentual, la gestión de que se hizo de impulso de marca por medio de productos del club e incentivos a sus socios para el incentivo al consumo y la fidelización con la marca. (El Universo, 2007)

Estas son las cuentas de gastos principales del Sao Paulo Fútbol Club:

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2009	2008	2009/2008
Personal	(44.590)	(32.789)	36,0%
Beneficios laborales	(5.969)	(4.924)	21,2%
Beneficios	(1.943)	(1.691)	14,9%
Premios	(7.870)	(7.224)	8,9%
Derecho de Arena	(1.979)	(1.426)	38,8%
Derecho de uso de la imagen	(16.406)	(19.478)	-15,8%
Reducir el costo de los atletas en el entrenamiento	(5.309)	(2.921)	81,8%
La amortización del costo de los atletas entrenados	(2.424)	(2.144)	13,1%
Bajo los contratos de los deportistas profesionales	(9.813)	(13.354)	-26,5%
Préstamos atletas	(2.633)	(4.667)	-43,6%
Arbitraje, federaciones, confederaciones	(2.074)	(1.925)	7,7%
Gastos de juegos	(7.737)	(8.023)	-3,6%

La participación de los atletas en la Unión Económica	(2.750)	(2.827)	-2,7%
De agua / luz / teléfono	(2.101)	(1.878)	11,9%
Mantenimiento	(521)	(468)	11,3%
Materiales	(4.568)	(4.645)	-1,7%
Servicios	(4.629)	(3.345)	38,4%
Depreciación	(1.191)	(1.085)	9,8%
General	(1.462)	(1.396)	4,7%
Las provisiones para cuentas de cobro dudoso	(772)	0	-
Costo de entrenamiento de los atletas	12.779	11.293	13,2%
Total	(113.962)	(104.917)	8,6%

En el total de los rubros cabe destacar que el más significativo es el de los salarios de los jugadores, y a pesar de que este condiciona la operación del gasto en general, se puede analizar que este club supo regular mucho mejor sus gastos y que si se presentó un incremento pero mucho más pequeño y estable. (futbol market, 2010)

En resumen, el resultado Sao Paulo es la siguiente:

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2009	2008	2009/2008
Recetas	123432	118793	3,9%
Gasto	(113.962)	(104.917)	8,6%
Resultado	9470	13.876	-31,8%

A pesar de observar que los gastos son más grandes que los ingresos para este periodo de estudio, se puede decir que la situación del club es muy buena ya que centra su esfuerzo en la obtención de ingresos por el mercadeo y publicidad, buscando alternativas al resultado que se pueda obtener en el ámbito deportivo. En una planificación estable como la que se pueda tener en un club como este en el caso de ventas de jugadores serán ingresos esporádicos con los que no contaba el club y ayudaran a la inversión en proyectos planteados o un colchón de financiamiento para operaciones futuras que tengan la necesidad de una inversión.

Passivo	2009	2008
Circulante	84.891	84.666
Formecedores	3.070	1.722
Intituicoes Financeiras	50.576	42.764
Obrigacoes Trabalhistas	8.249	7.395
Obrigacoes Tributarias Parceladas	1.956	2.275
Obrigacoes Tributarias	1.437	1.476
Direito de imagem a pagar	11.381	13.820
Entidades esportivas e federacoes	-	2.655
Adiantamento de contratos	4.523	7.985
Emprestimos de terceiros	2.124	2.124
Contas a pagar	1.575	2.450
Exigivel a Longo Prazo	59.185	63.714
Intituicoes Financeiras	4.359	2.845
Obrigacoes Tributarias Parceladas	42.985	42.605
Entidades esportivas e federacoes	-	210
Adiantamento de contratos	-	1.909
Provisao para contingencias	2.449	2.478
Direito de imagem a pagar	9.392	13.667
Patrimonio Liquido	225.503	
Patrimonio Social	7.993	5.842
Reserva Social	26.199	22.151
Ajustes de avaliacao patrimonial	193.156	197.510
Total	372.156	373.883

Passivo	Circulante
Passivo Exigivel	A Longo Prazo
Patrimonio	Liquido

A pesar de que la situación se presenta como estable y regulada en el ámbito administrativo toca tener en cuenta dos factores críticos que por una parte el pasivo a largo plazo es de un mayor valor al de los activos a largo plazo y que también los pasivos corrientes superan los bienes y derechos de alta liquidez, aunque con una gran administración y con el manejo de los recursos inmuebles como apalancamiento puede dar un resultado positivo en un marco futuro financiero.

Palmeiras:

Los ingresos del club para los años 90`s fue un ejemplo de gestión en todo lo involucrado tanto en el ámbito deportivo como administrativo, gran parte de su éxito se debe a la cogestión de la empresa Parmalat con el club (marketing deportivo y vinculación del plantel con el continente europeo), finalizando esta alianza el club no ha tenido el mismo nivel de resultados y ha mostrado un deplora miento en todos los ámbitos, no solo en el bajo volumen de sus ingresos si no en el incremento de sus gastos progresivamente periodo por periodo. (Alviverde, 2000)

Fútbol Profesional y la Base - R \$ mil	2009	2008	2009/2008
Direitos de Televisão	38.220	30.372	25,8%
Patrocínio e Publicidade	23.684	16.666	42.1%
Licenciamento e Franquias	0	0	-
Arrecadação de Jogos	24.429	17.570	39,0%
Sócio Torcedor	0	0	-
Outras Receitas	5.015	4.664	7,5%
Transferencia de los derechos federales	3.716	43.456	-91,4%
Total	95.065	112.729	-15.7%
Total - venta de jugadores	91.348	69.272	31.9%

El equipo no ha vuelto a ser protagonista en torneos deportivos y esto hace que sus limitaciones cada vez sean más restringidas para el abastecimiento de sus arcas financieras, en la actualidad el club es totalmente dependiente de su ejercicio futbolístico, sin una estrategia comercial alterna que le genere ingresos independientes.

A continuación se expone en un cuadro donde se evidencia el pasivo del club y la diferencia en dos periodos de análisis, la situación que se ve presente es la misma

que en los dos clubes anteriormente expuestos. No cuentan con la capacidad financiera para sustentar sus pasivos a corto y largo plazo a pesar de que en los libros contables se evidencia una situación de mejora en la deuda. (Futebol Market, 2010)

Passivo	2009	2008
Circulante	76.237	46.700
Debitos da Ativ. Desp. Profissional	24.491	12.435
Sociais	1.582	1.982
Debitos da Cessao	15.303	7.576
Direitos de exploracao de imagem	7.605	2.877
Debitos Diversos	51.747	34.265
Exigivel a Longo Prazo	60.123	150.530
Emprestimos e Financiamentos	6.517	-
Debitos Parcelados	42.221	33.613
Obrigacoes Legais	3.798	-
Outros Debitos	7.588	116.916
Patrimonio Liquido	26.005	67.219
Patrimonio Social	67.219	76.672
Deficit do Exercicio	-41.214	-9.453
Total	162.366	264.448



La diferencia de un año a otro en la deuda si se ve una disminución en el valor total de los pasivos, pero hay que tener en cuenta de donde provinieron los recursos para este propósito. El capital de los accionistas aparece en este tipo de casos cuando al final del ejercicio se tienen resultados negativos, y a pesar de que no es un mayor endeudamiento para el club, el capital accionario no va a ser un flujo constante y estos mismos pedirán retribuciones sobre la inversión hecha en determinado momento. (Estadao, 2011)

Este club es el que cuenta con mayor cantidad de activos fijos y esto combinado con un déficit al final del ejercicio financiero anual hace que su capacidad de pago sea muy restringida, ya que como se puede observar la disminución del pasivo total se dio principalmente en las obligaciones a largo plazo y para el último periodo de evaluación se ve claramente que las obligaciones más grandes que tiene el club son las de corto plazo, siendo esto un situación crítica para el club.

Club Pachuca:

El modelo Tuzo (grupo administrativo de la operación del club deportivo y de los negocios que se asocian al mismo) es uno de los más exitosos a nivel mundial, no solo por el contexto donde se desarrollo sino por el crecimiento y la sostenibilidad que ha tenido en el tiempo.

La promotora grupo Pachuca es el conglomerado comercial y deportivo que factura más de 130 millones de dólares por año, su fundador y presidente actual es el señor Jesús Martínez, quien hizo posible este proyecto que ha tenido un crecimiento horizontal de gran volumen generando grandes dividendos para la entidad en general. La dirección a cargo del señor Martínez lleva un recorrido aproximado de 10 años donde este club deportivo paso de generar resultados negativos de hasta dos millones de dólares (USD) a generar utilidades como cualquier empresa rentable en el mundo, con proyección y un crecimiento ambicioso.

Es tan importante la dimensión del negocio que el grupo Pachuca se mueve en un medio que genera en México más de 3.000 millones de dólares (USD) por publicidad diversa y compraventa de jugadores de futbol según la consultora europea Sports Wolrdwide (Diario de Fusiones y Adquisiciones, 2010).

Se pensaría que por el volumen de ingresos que maneja y por la magnitud a la que se hace alusión seria un club deportivo representativo para el país de donde es originario, pero un estudio que realizo Dreammatch Solutions (Adelante Valle, 2012), mostro que es el decimo primer equipo con mayor popularidad en México (2,4%) por debajo de clubes como el Chivas de Guadalajara o el América de México que porcentualmente tienen cerca de un 20% sobre las preferencias de los aficionados.

Independientemente del índice de popularidad que pueda tener el club en los aficionados, sus resultados deportivos son muy destacables (cinco torneos locales, cinco competencias internacionales entre las que se encuentra una copa sudamericana). Adicionalmente la operación mercantil que realiza el grupo donde abarca la universidad del futbol y cadenas de restaurantes que han ido adquiriendo en los últimos años representan aproximadamente un 60% del total de los ingresos para los dueños (CNN Expansión, 2009).

Otro rubro de gran relevancia en las arcas del grupo Pachuca son la publicidad y patrocinio que manejan en su equipación (Banorte y Gamesa) donde no se conoce el valor real que se recibe pero según estudio hecho por la consultora Deloitte, es un valor estimado en un millón y medio de dólares por temporada. Aunque no es una cifra real es un estimado ya que gerentes de otras marcas le ponen un estimado diferente para el uso de estos espacios en el uniforme (Entre 3 a 4 millones por el uso del pecho calcetines, mangas y medias).

Es tanto el potencial de mercadeo que maneja el futbol y en especial el club Pachuca que se presenta una competencia desleal por la puja en estampar una marca en el uniforme, según el señor Jorge Badillo especialista en e-marketing, dice que el club rompió un ciclo de cuatro años de publicidad con HSBC, para afianzar su negociación con Banorte. La explicación que da Martínez presidente del grupo es que para formar el uniforme denominado "equipo de México" quiere obtener una mística que incluya patrocinio de marcas extranjeras (Pepsi, Fox, Office Depot) mezcladas con locales (Cruz Azul, Banorte, Gamesa).

La capacidad financiera y estructural del club es tan compleja, que la diversificación de los ingresos para un mismo propósito hace que la sostenibilidad del club sea muy estable, teniendo en cuenta que son propietarios de más de 20 restaurantes Domino`s pizza, una universidad especialista en futbol y un estadio propio, ampliándole el margen de utilidad de las diversas entradas que genera este inmueble.

Para consolidar esos negocios, Martínez habla del *"competido mercado de consumo actual (...) en el que los clubes de futbol tendrán que dejar de ser estructuras sin fines de lucro para dar paso a modelos de empresa con una visión 'ajustada' a la economía global"* (CNN Expansión, 2009).

La consultora DreaMatch Solutions revelo en un estudio donde en México después de las telenovelas los programas que tenían más audiencia en televisión abierta eran los partidos de futbol, y de un grupo total de aficionados de un equipo el 61% observan los partidos por televisión, es por esto que la publicidad para la compañías es fundamental por este medio. *"Anunciarse en televisión es caro y hay saturación"*, dice Verónica Isunza, de Media Planning, que diseña estrategias para Bimbo y Modelo. *"Las compañías invierten porque saben que el futbol es la mejor manera de conectarse con los mexicanos"*.

Uno de los factores claves en los que trabaja el grupo Pachuca es en aumentar el volumen de simpatizantes del club y esto para valorizar el patrocinio y la

publicidad que se maneja en la actualidad, y es que las empresas que pagan este patrocinio manejan sus tarifas según la recordación que tenga la gente de su marca, para el caso del club Gamesa y Home Depot tienen 3% en la recordación de la gente, mientras que en el caso del América de México donde su patrocinador es Bimbo la gente lo recuerda un 40% y hace la relación con la empresa.

A pesar de ser un modelo exitoso demostrado tiene falencias y puntos críticos que en un futuro le pueden presentar problemas al grupo propietario del emporio futbolístico y comercial, la centralización del poder es algo que nunca es beneficioso para ninguna organización, delegar funciones y cargos simplifica la operación y hace que su desempeño empresarial sea más fluido y adicionalmente a esto la diversificación en el negocio hace que se pierda el foco de crecimiento (club de fútbol) ya que si una buena estructura de la esencia del emporio, no dará buenos resultados.

Colo Colo:

La transformación de este club ha sido radical de ser declarado en banca rota en el año 2002 bajo el dictamen de una jueza del juzgado civil por una deuda aproximada a los 30 millones de Dólares (La Tercera, 2012), a estar en la actualidad establecido a día de hoy como uno de los clubes más importantes en Chile con una administración organizada y profesional que tiene objetivos a largo plazo posiblemente alcanzables.

El objetivo principal de cualquier club siempre será la obtención de títulos y para este no iba a ser la excepción, este no era un objetivo inalcanzable ya que lo lograron conseguir para el año de 1991 y sin optimizar los ingresos por los distintos rubros y una buena planificación para el futuro el club ya adquiría una deuda de 3.850 millones de pesos chilenos aproximadamente para el año de 1994.

Para este periodo de tiempo los ingresos aproximados del club eran 8 mil millones de pesos, una cifra nada insignificante, lastimosamente una mala administración incremento en los gastos y la mala planificación hicieron que los acreedores del club solicitaran de forma unánime la declaración de banca rota de la institución.

La Concesionaria Blanco y Negro S.A. (contrato de concesión, 2005). Sería la responsable de proponer un proyecto ambicioso y de darle una esperanza de una

gestión limpia y responsable a la afición chilena, asume el cargo al cancelar la deuda vigente para ese entonces y ser la responsable de la gestión del club por un periodo de 30 años. La sociedad estaba constituida por Larraín Vial, Asesorías e Inversiones SGL y Guerrero, Olivos, Novoa y Errázuriz.

Para la junta directiva de la dirección del club se dispuso un paquete accionario de 100 millones en dos series, donde la primera sería propiedad de la corporación club social y deportivo Colo-Colo, que con esta participación estaría en la potestad de escoger a dos miembros de representación en la mesa directiva de blanco y negro S.A. y la segunda sería estaría dividida en 99.999.999 acciones que serían ofertadas en la Bolsa de Comercio de Santiago (Ficha Técnica Acción Bursátil Colo-Colo, 2005) y cuyos propietarios tienen la opción de escoger a otros siete miembros en la mesa directiva también.

El modelo de negocios de Blanco y Negro S.A. se dividió en dos aspectos, el aspecto netamente deportivo y la marca relacionada con Colo Colo. Por el primer aspecto se busca el ingreso de capital mediante traspasos de deportistas y buen rendimiento, fomentando la formación de su plantel desde las fuerzas básicas o divisiones inferiores (mayor rentabilidad), se invirtieron seis millones de dólares para construir la “Casa Alba” la cual acogería a los cadetes de regiones y aquellos con una buena proyección (Colo Colo, 2009).

Este plan a corto plazo demostró grandes resultados, donde conformo un plantel con jugadores de la cantera y refuerzos de distintas partes obteniendo la consagración del torneo apertura y clausura del año 2006 y llegando a la final de la copa sudamericana de ese mismo año, aparte de obtener ingresos por premios en los torneos (campeón, llegar a la fase final del torneo interclubes) obtuvo 29 millones por concepto de ventas de jugadores (Valdivia, Suazo, Vidal, Matías Fernández entre otros).

Con este ingreso la idea principal del club era reinvertirlo en la plantilla y conformar un equipo competitivo a nivel continental, afianzar un equipo con ídolos y éxitos para conseguir mayor atracción para los aficionados existentes y conseguir a su vez nuevos aficionados que se les presente como una idea atractiva del deporte con éxito en su historia, esto iría de la mano en el segundo aspecto que pretendía al concesionaria trabajar el cual era el afianzamiento de la marca para así implementar un estrategia de marketing novedosa que tenga líneas de productos anexos y mayor presencia de aficionados en el estadio.

Para los primeros años fue una gestión exitosa, hubo éxito a nivel deportivo y esto va ligado del económico por lo que no hubo problemas en su estructura

administrativa (Colo Colo Memorias, 2009), pero para el año 2010 el panorama se complico cuando se da la salida de los dos accionistas mayoritarios del club, Gabriel Ruiz-Tagle y Sebastián Pinera. Dándole el mando a Hernán Levy el cual cambio a la forma en la toma de decisiones mediante un apoderado el señor Guillermo Mackenna, el cual le dio un giro al proceso administrativo que se había llevado en los últimos años y mostrando resultado negativo por USD 3.249.678 para el periodo de 2010 (malas inversiones en materia de refuerzos y regulares resultados deportivos) (Estados Financieros Colo Colo, 2010).

Gracias a estos malos resultados obtenidos el señor Mackenna presenta su renuncia formal para darle paso al señor Levy y tome posesión de la presidencia del club, el plan de Levy consta de 5 puntos (Colo Colo Memorias, 2010):

- Formación y desarrollo de jugadores mediante un fuerte estímulo a las inferiores.
- Obtención de éxitos superiores y sustentables, buscando lograr títulos en competencias internacionales.
- Acercar el club a los hinchas, donde se buscarán fórmulas para incrementar la asistencia al estadio.
- Potenciar la marca del "equipo del pueblo", utilización eficiente de la infraestructura y profesionalización de la administración.
- También destaca la creación de comités asesores, que serán conformados por ex jugadores del club y periodistas deportivos.

Levy fue enfático en dos puntos, este nuevo proyecto no es un emprendimiento personal. Su plan busca mejorar los exitosos procesos de las directivas anteriores y que permitan transformar a Colo Colo en uno de los equipos más importantes de Sudamérica. Una apuesta ambiciosa pero que con un modelo de gestión sólido puede traer grandes alegrías a la familia colocolina.

La continuidad de un proyecto garantiza una estabilidad para el futuro tanto deportivo como económico, un cambio de administración es una situación que no se tiene presente en la planificación de un proyecto pero que se sabe que en cualquier momento se dará, no existe una única forma exitosa para el surgimiento de un club, pero la continuidad por un buen camino da mas probabilidad de éxito en un futuro. La presentación de un nuevo plan de gestión teniendo presente buenas bases de un proyecto que tuvo éxito es un buen camino de inicio, son los puntos críticos de continuidad donde se debe consolidar el proyecto dándole

profesionalidad a la toma de decisiones y buscando solo el beneficio institucional. (Levy, 2010)

Boca Juniors:

El club deportivo boca Juniors es el claro ejemplo de que más que tener un resultado destacado en el aspecto futbolístico ya existe una idea de éxito que se le vende al consumidor cuando se hace alusión a este club, el buen goodwill que maneja esta empresa es lo que la maquinaria detrás del plantel deportivo trata de consolidar día a día mediante distintas estrategias que la pongan en un escenario de talla internacional.

La gestión y proyección de este club es de tan alta magnitud que se da el lujo de jugar partidos internacionales con clubes de la talla del Arsenal Inglés o del PSG de Francia, adicionalmente a esto el club sin haber ganado ningún título para los dos últimos años muestra un resultado histórico en sus estados financieros: un superávit de 50 millones (Informe de Gestión Económica Boca Juniors, 2011).

El proceso administrativo del club es dinámico y tiene proyectos ya pautados de grande magnitud, se inician obras de la Ciudad Deportiva del Club a su vez que se dará la inauguración del hotel de 5 estrellas nombrado Boca By Design Suites, independientemente de que esta sea una organización sin fines de lucro se incorpora en proyectos donde pareciera todo lo contrario.

Mediante el portal Iprofesional Pablo Fuentes (Marca de Gol, 2012), gerente de marketing del club indica que el club se da lujo de postrar a un lado el aspecto deportivo y que sigue siendo un ejercicio exitoso teniendo como soporte los ingresos que tiene por concepto de marketing y publicidad el cual ya representa un 27% del total de los ingresos (Iprofesional, 2012).

La planificación del club en este momento apunta a que el club sea auto sostenible con un buen flujo de ingresos sin la necesidad de depender de la compraventa de jugadores como lo es la mayoría de los clubes de la región afirma Fuentes. Uno de las claves a que su balance sea positivo se da gracias que a la gestión de Mauricio Macri quien le dio una organización esquemática a la institución y el punto clave se dio al profesionalizar las gerencias que ahí interactuaban (brindar trabajos de tiempo completo y con una remuneración acorde a su labor para así la fomentación de estrategias de crecimiento del club).

Para ello, una de las primeras decisiones que se tomaron fue ajustar el sistema de abonos bajo el cual se comercializan los lugares para ver al xeneize en la Bombonera, se comercializan abonos, y eso nos asegura más de un 90% de cobrabilidad. Boca es el único club que siempre juega a cancha llena, porque tiene sus 50.000 abonos colocados desde hace años", indica Fuentes.

Un punto positivo y negativo a su vez, es limitante ya que los abonados se quedarán restringidos por el número ya establecido, aunque por otro lado están asegurando el recaudo casi total del ingreso por el espectáculo, algo difícil de tener en cualquier otro club. La decisión por la que optara la dirección es en el ampliamiento de las instalaciones o por la elaboración de uno nuevo aunque esta segunda opción menos probable, por lo que el estadio representa para la hinchada.

Porcentualmente se exponen los ingresos del club así:

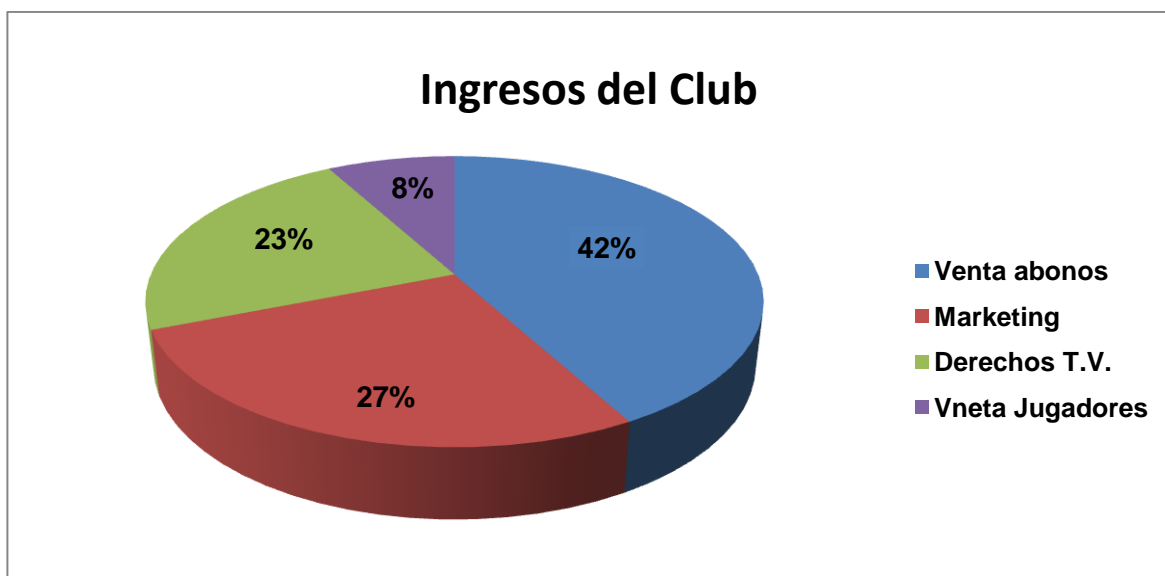


Ilustración 9, Elaboración Propia, basada en datos de la pagina oficial de Boca Juniors

Para la administración del club y gastos fijos hay un total de egresos cercano a los 12 millones mensuales (USD 2.633.900) que se distribuyen de la siguiente manera:

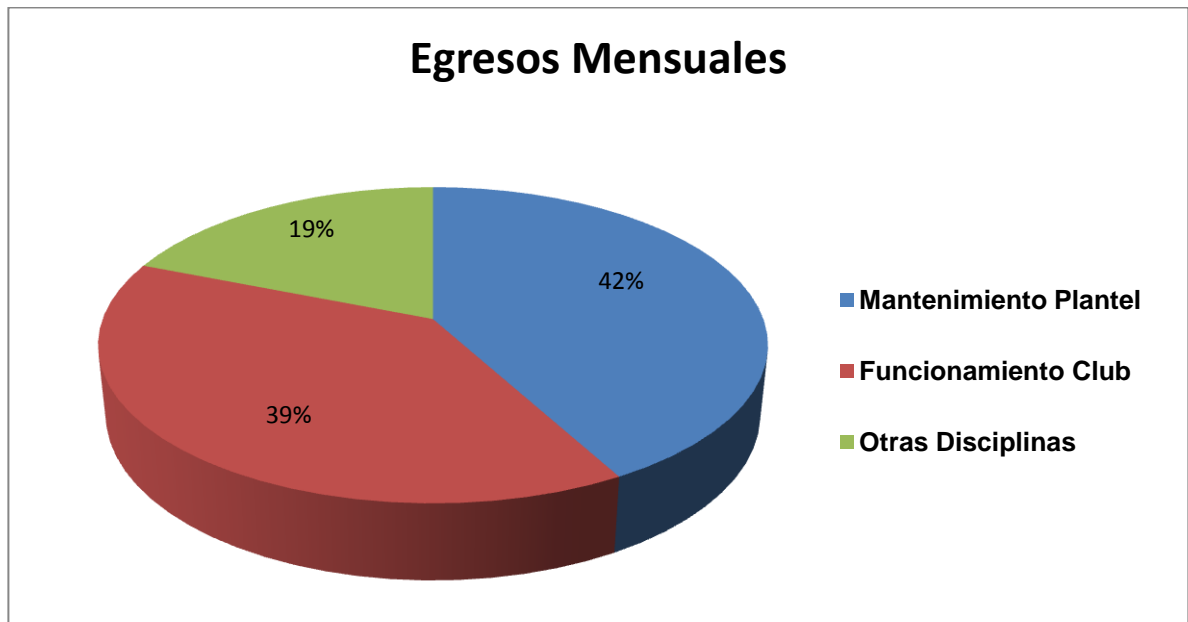


Ilustración 10, Elaboración Propia, basada en datos de la pagina oficial de Boca Juniors

Entre el funcionamiento del club se encuentra un nomina de alrededor de 700 personas, lo cual demuestra de cierta forma la operación que realiza el club, adicionalmente a esto el club cuenta con otras disciplinas como son equipo de básquet ball y de volley ball, las cuales también implican un gasto fijo.

La maximización del rendimiento de su activo fijo más importante (La Bombonera) ayuda a diversificar ingresos, la puesta en marcha del Museo de la Pasión Boquense (Museo Boquense, 2012) es un claro ejemplo de esto el cual recibe un promedio diario de 1.500 personas y en temporada 3.000 visitantes a 30 pesos argentinos la entrada (USD 6.6).

El club adicionalmente a tener su cupo de abonados, a los mismos como estrategia de marketing les ofrece paquetes Premium donde incluyen acceso al museo, traslados y catering durante todo el partido, localidades ubicadas en platea media que es un sitio privilegiado en el estadio. Los abonados que opten por este paquete preferencial (350 localidades) no tendrán que hacer un pago mensual o por espectáculo simplemente se les incrementa el valor del abono anual (un total de 14.00 pesos argentinos).

La estrategia de paquetes no solo se limita en el mercado nacional si no ofrece una opción preferente a los extranjeros (196 ubicaciones) donde maneja 3 tarifas según el evento al que decida asistir:

- Partido, no clásico, de local: 150 dólares por persona.
- Partido clásico de local: 200 dólares el ticket.
- Superclásico: 500 dólares por persona.

Una estrategia ambiciosa por la que opta el club pero que le ha dado resultados ya que ha sabido vender su marca a nivel internacional y se presentan consumidores de distintas partes interesados en adquirir este tipo de servicios.

Aparte de estrategias como estas ya vienen las convencionales que manejan cada club y el poder de negociación que maneje en representación de su marca. Por ejemplo la empresa Nike abono un total de 30 millones de dólares por patrocinar la camiseta por 4 años. Por el volumen de aficionados es una gran cifra y esto se ve representado en la cantidad de remeras del club vendidas que maneja la empresa deportiva (Comunicar info, 2010).

Los eventos corporativo también son un claro ejemplo de estrategia de marketing que ha resultado exitosa y de buen flujo de ingresos para el club, se prestan las diferentes instalaciones (restaurantes, la cancha, el museo y las tribunas) por una tarifa de alquiler, que periódicamente se ha visto incrementada dada la demanda que a este servicio han solicitado los distintos entes (personas jurídicas o empresas) (Boca Juniors, 2012).

La estrategia impuesta para fortalecimiento de la marca a nivel internacional es el desarrollo de escuelas de formación de futbol en distintos países, actualmente cuenta con franquicias en Estados Unidos, Colombia, Perú, Paraguay y Brasil, entre otros. Independientemente de estar exponiendo su marca en mercados nuevos cuenta con la posibilidad de tener jugadores que le sirvan al plantel principal que también pueden ser rentables en un futuro como venta en un mercado de transferencias.

La vinculación de un hospedaje estelar temático es una estrategia expectante, ya que apenas este en funcionamiento el plantel de primera se hospedara allí, y para los que se hospeden al igual ahí ya sean extranjeros con paquetes completos que le vende la institución o argentinos de otros lugares que no sean buenos aires tienen la posibilidad de interactuar con ellos como con cualquier otra persona.

El próximo gran proyecto por el que apuesta la institución es la construcción de la Ciudad Deportiva Esteban Echeverría, que contara con un espacio de 30 hectáreas ubicadas muy cerca de las instalaciones de la Asociación de Fútbol Argentino (AFA), aunque son solo ideas es un proyecto ambicioso que le podría traer grandes beneficios al club.

MODELO PROPUESTO

Después de investigar y analizar las gestiones más importantes de cada club nombrado anteriormente, es de gran importancia establecer y mantener buenas relaciones con patrocinadores a largo plazo, tener una gran planta física y la importancia de los derechos de transmisión de los partidos, se quiere proponer el siguiente modelo dividido en cuatro áreas: Deportiva, comercial, comunicación y administrativa.

AREA DEPORTIVA:

Los clubes colombianos no poseen gran capital para realizar contrataciones “estrella” que no solo ayuden con los objetivos deportivos, sino también que ayuden en el ámbito comercial y de marketing del club; y tampoco el fútbol colombiano es un mercado atractivo para este tipo de jugadores, debido a esto lo que se propone es fomentar el área deportiva dentro del club, para la formación tanto física, como técnica y táctica de los jugadores de fútbol, para formarlos como jugadores y como personas, que tengan la oportunidad de debutar en el primer equipo, para que sean vendidos a ligas con mayor vitrina como es Argentina y Europa.

Para fomentar el desarrollo de los jugadores se pueden realizar alianzas deportivas como la de Atlético Nacional y Alianza Petrolera, donde Nacional presta jugadores de divisiones menores para que actúen en el primer equipo de Alianza petrolera y así puedan sumar minutos y experiencia de manera profesional.

Para lograr la formación y desarrollo de jugadores jóvenes se debe contar con un excelente grupo de trabajo conformado por el director técnico y cuerpo técnico del primer equipo, médicos y psicólogos.

Para un equipo del futbol colombiano, esta es el área más importante, ya que al formar grandes jugadores, con actitudes y aptitudes tanto deportivas como

humanas, podrán ser vendidos a otros clubes y así el club percibir una buena cantidad de dinero por la venta de dichos jugadores.

Aunque como se ha recalcado anteriormente sobre formar jugadores jóvenes, el club debe tener en el primer equipo una mezcla de los jugadores jóvenes que se están formando, con otros jugadores con mayor trayectoria y experiencia, quienes respalden los objetivos deportivos del club y permitan aumentar ingresos por venta de artículos del club y negociar con patrocinadores.

Se sugiere que el club debe mantener un objetivo fijo durante todos los años, el cual es clasificar a copas internacionales (Copa Santander Libertadores y Copa Bridgestone Suramericana. El participar de estas copas, le da al club un fogueo internacional, permite darse a conocer, tanto al club, como a sus jugadores en el mundo, para un solo fin, más ingresos:

1. El participar en estas copas, por cada etapa superada (Fase de grupos, octavos de final, cuartos de final, semifinal y final) el club va siendo recompensado económicamente por la Conmebol.
2. Es una excelente vitrina para mostrar jugadores que han sido formados en el club y así mismo poder venderlos por grandes cantidades de dineros.
3. El interés de jugadores, que tengan gran experiencia y quieran volver a jugar en el país, por jugar en el club. Estos jugadores ayudaran a aumentar los ingresos del club, como se ha hablado anteriormente, con ventas de artículos del club y conseguir mejores contratos con los patrocinadores.

AREA COMERCIAL:

▪ Socios y aficionados:

Los hinchas del equipo son a quienes más les interesa saber todo sobre su club , seguir a su equipo a todas partes, tener la facilidad de conocer a sus ídolos y poder compartir con ellos, ellos son quienes compran las boletas y van al estadio, para estimular la compra de la boletería se sugiere adoptar medidas que permitan que el hincha tenga un contacto más directo con el plantel del primer equipo,

realizar eventos entre abonados y jugadores, rifas de camisetas e indumentaria para los hinchas que compren más boletas durante la temporada.

Es importante contar con una buena planta física para fomentar y desarrollar la idea de interacción ente hinchas, club y jugadores. El poder construir una ciudad deportiva como Ezeiza, Valdebebas y La Masía, entre otras, se podría realizar toures, utilizar las instalaciones como un club, realizar planes vacacionales.

Los Hinchas, Socios o afiliados son tan importantes para un club de futbol y el modelo de negocio que manejen, que uno de los principales ingresos del Barcelona F.C son sus socios, pues este club español tenía 173.071 socios netos para el 2010. Estos personajes no solo le dan unas entradas económicas a los clubes sino también un apoyo emocional a sus equipos en cada partido, lo cual a su vez de una u otra forma le ayuda al equipo a tener unos mejores resultados.

- **Empresas y empresarios:**

Son quienes patrocinan e inyectan gran cantidad de capital al equipo, es importante mantener y fidelizar a estas empresas y empresarios, para que trabajen en pro del equipo durante varios años para obtener beneficios de ambas partes.

El negocio no debe solo enfocarse al futbol, al tener una gran planta física, se puede sacar gran provecho de ella. Al tener un estadio propio y que no sea del distrito como ocurre con todos los clubes del fútbol colombiano, excepto el Deportivo Cali, se puede utilizar para realizar eventos de entretenimiento como conciertos, realizar negocios con los empresarios para traer artistas de talla mundial, realizar convenios con los patrocinadores del equipo para publicitarlos en dichos eventos, de manera tal que al realizar este tipo de eventos se convierta en una alianza gana-gana tanto para el club al alquilar su estadio y ganar participación en las ventas de la boletería como para los patrocinadores para poder poner publicidad en el evento.

En esta parte del modelo se cita al reconocido club de futbol ingles el Arsenal F.C, el cual toma la acertada decisión de migra en el 2006 al estadio Emirates Stadium el cual le ha permitido duplicar con comodidad los ingresos por el rubro de las entradas, al aumentar la capacidad.

El club se benefició del nuevo Emirates Stadium, inaugurado en julio de 2006 y que sustituye al antiguo Highbury, en el que el club llevaba instalado desde 1913. La reconversión del Highbury refuerza enormemente el desarrollo del segmento comercial de inversión en propiedades del Arsenal F.C, lo que muestra el hecho de que un recurso puede valorarse de forma diferente según diferentes proposiciones de valor primero como estadio y luego como apartamentos de lujo. El Arsenal demuestra su capacidad para generar y explotar recursos nuevos y antiguos.

La creación de nuevos recursos para generar valor, al beneficiarse de las relaciones en su sistema de valor, y al modificar el valor entregado a sus clientes.

Como bien se sabe esta sería una propuesta a un largo tiempo ya que la inversión que se haría tendría que ser muy alta y en estos momentos los equipos del futbol profesional Colombiano no disponen de estas cantidades de dinero, pero ya con unas soluciones que se plantean a corto plazo se sabe que darán las cantidades suficientes para que la mayoría de los Clubes de futbol en Colombia tengan su propio estadio y por medio de sus hinchas, socios o afiliados puedan tener unas mayores entradas de dinero.

AREA DE COMUNICACIÓN:

- **Prensa:**

Los medios de comunicación son grandes generadores de opinión, tanto buena como mala, debido a esto es importante mantener una excelente relación con todos los medios de comunicación para fomentar la buena imagen del club.

Realizar alianzas con estos canales para comprar horarios tanto televisivos como radiales, páginas dedicadas al club en importantes medios impresos, para tocar todo tipo de temas sobre el club, mantener informados a los hinchas sobre el club y sus jugadores, realizar entrevistas no solo direccionadas al ámbito deportivo, sino que sean entrevistas más humanas para que el hincha pueda conocer más a fondo a cada jugador del club.

- **Canales propios:**

Tener su propio canal de televisión, su propia emisora, revista, pagina web, para poder mostrar lo que el club quiera mostrar sobre él mismo, para no tener que limitarse a las exigencias del canal que preste los servicios de comunicación. Tener gran presencia en redes sociales.

Ejemplos de diarios y canales:

Mundo deportivo – Barcelona

Diario Marca – Real Madrid

BarcaTV

ManUTv

ManCityTV

VelezTV.

AREA ADMINISTRATIVA:

La buena planificación económica, un flujo de caja proyectado, y organismos de control que otorguen limpieza y honestidad en la rendición de cuentas. Hacen más atractivo y estable un modelo administrativo en el ámbito deportivo. Las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) ofrecen este tipo de garantías teniendo en cuenta la buena implementación de la figura.

Dado el caso hipotético en el que se haga la implementación de la figura mencionada, se realizarán cierres periódicos del ejercicio financiero y que serán de conocimiento público, estos estarán predispuestos a la toma de decisiones del siguiente periodo. Mediante dicha figura la federación como ente de control de los clubes deportivos profesionales le hará un seguimiento constante a su comportamiento económico, y en caso dado de que su capacidad de endeudamiento se esté incrementando, y no tenga el suficiente capital para responder, serán los socios los que entraran a aportar este capital faltante para

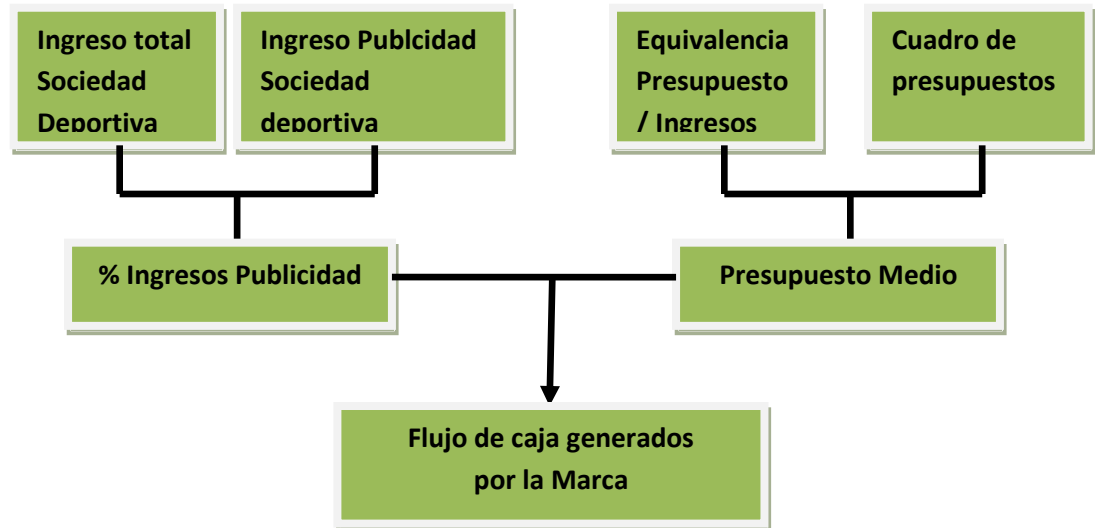
que no sea intervenido el club y liquidado para que pueda suplir sus obligaciones económicas.

Vale la pena aclarar cómo es el funcionamiento de la captación del dinero de los que son catalogados como socios del club y de los que son abonados del club, la afición que está ligada al espectáculo deportivo que ofrezca el plantel, al inicio de cada temporada puede hacer partícipe de todas las presentaciones del equipo adquiriendo el abono que está conformado por una cantidad x de entradas por el semestre y no estará sujeto a cambios en el precio de la boletería bajo ninguna circunstancia, estas personas que optan por adquirir este servicio, son catalogados como abonados, en caso de que al final del año las cuentas contables sean positivas ellos no tendrán acceso a la repartición ocasional de esos dividendos, para ser partícipe como socio capitalista del club la manera más sencilla es mediante la adquisición de acciones en el mercado bursátil. Donde usted estará más ligado a la parte administrativa y financiera y sabrá como son administrados los recursos según presupuestos y estrategias que se determinen conjuntamente.

Mediante el modelo administrativo que se plantea es necesario tener presente que el enfoque que se le dará a la gestión es netamente empresarial, por lo que se buscare un lucro constante al final del ejercicio, teniendo esto como parámetro principal a desarrollar, es de vital importancia saber la valorización de la marca por medio del beneficio neto, el cual estará sujeto a distintas variables para determinarlo tales como son amortización del capital, inversiones en activos fijos y el valor contable de los activos retirados o vendidos. Uno de los rubros involucrados en este análisis es el de los derechos de adquisición de jugadores ya que su incidencia es de gran importancia y es muy dependiente en la determinación del flujo de caja del club.

Esto vale la pena destacarlo ya que es un efecto variable cuando al inicio de cada periodo competitivo son muchas las altas y bajas que se presentan en la nomina deportiva y esto da a que sea considerado un rubro considerable. Complementando el resto de la inversión, para el caso particular colombiano la parte de concesiones con las instalaciones donde se desenvuelve el espectáculo deportivo (estadios, complejos deportivos, etc.) y el excedente que está compuesto por activo circulante para la parte operativa determinan el valor total de la operación para el estudio global del ejercicio financiero que tuvo el club al final del año.

El club deportivo como cualquier otro activo, financiero o real, tiene cierto valor, la clave para realizar dicha inversión no solo repercute en conocer el valor real actual si no conocer a plenitud las fuentes que contribuyen a dicho valor. La complejidad del conocimiento del activo y su forma de interacción es vital para conseguir un crecimiento gradual y perdurable en el tiempo para que así sea atractivo para un potencial accionista.



Tal como se presenta la dinámica de mercado actualmente, y la tendencia global en cuanto a la comercialización de activos futbolísticos, es necesario tener claro el valor de la marca del club, esto es en particular subjetivo ya que el método de valoración basado sobre los datos de los estados financieros es un poco inútil, el verdadero valor de este tipo de empresas se deriva principalmente de activos intangibles tales como operaciones de mercadeo y jugadores del plantel.

En el ejercicio del estado de resultados es fácil detectar el rubro que tiene mayor participación, los salarios de la plantilla deportiva pueden llegar a ser más del 50 % de los ingresos totales por operaciones tradicionales, es de vital importancia apuntar a operaciones extraordinarias o no tradicionales que reporten un ingreso alterno perdurable. La tendencia salarial para este tipo de empresas será creciente y a unos niveles exponenciales, por lo que las directivas deberán optar por estrategias que regulen este tipo de aumentos y no vea afectado su nivel de endeudamiento ni su nivel de amortización.

El enfoque principal que se sugiere es profesionalizar al área administrativa, independientemente de que el aspecto deportivo va ligado de todas las áreas, y

los resultados de la misma repercutan en todo el resto del sistema de la empresa, es necesario direccionar los fondos hacia un plan estratégico perdurable, no solo depender de un plantel deportivo si no diversificar los ingresos para tener un flujo de caja estable y que a su vez este no sea vea condicionado por lo anteriormente expuesto.

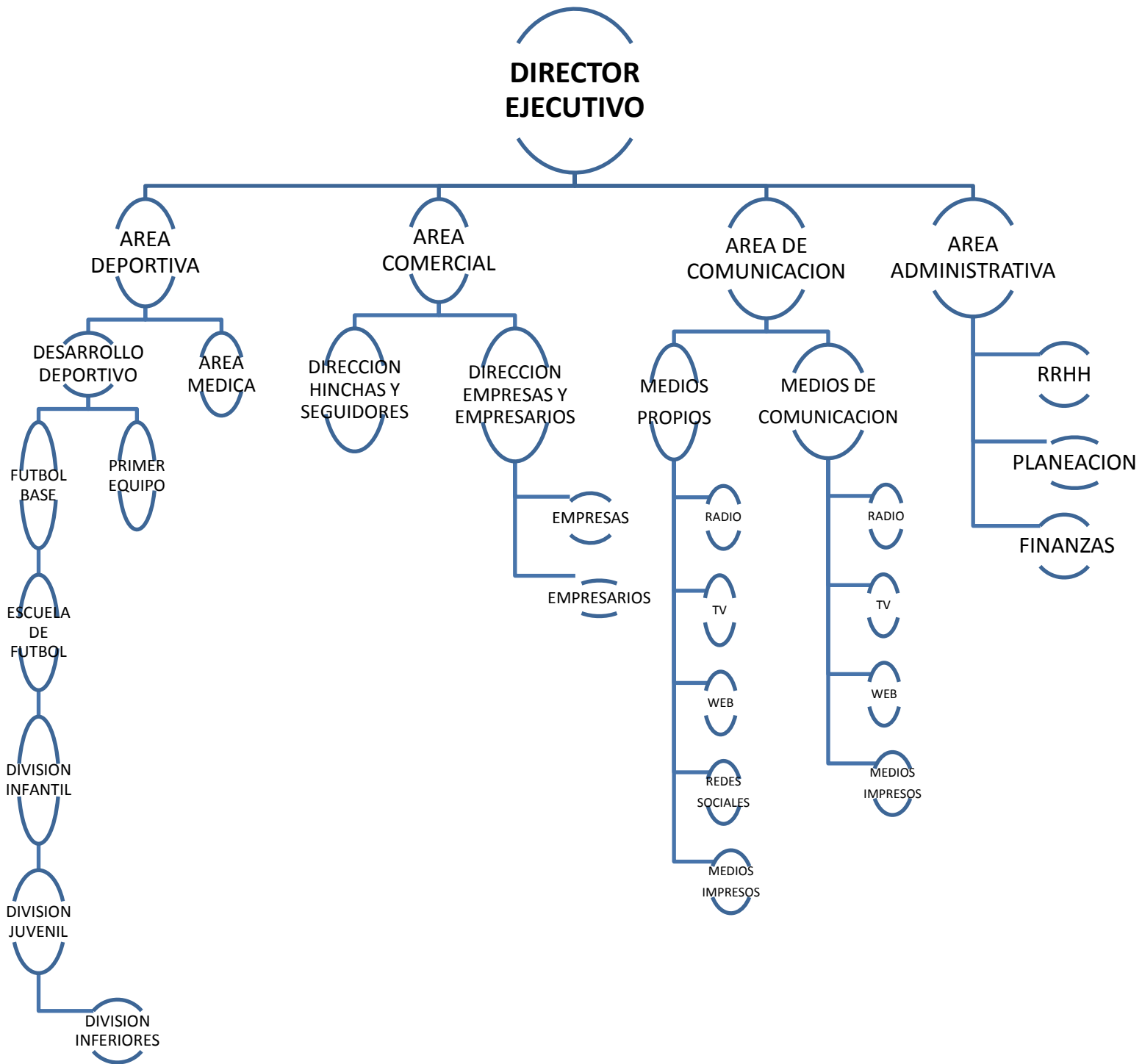


Ilustración 11, Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los modelos exitosos de los clubes de futbol investigados se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Eficiencia de la organización empresarial
- Fuerte inversión en I+D
- Adaptabilidad en el entorno
- Actuación en varios mercados.

Los equipos de futbol pueden ser vistos como Empresas Multinacionales, dedicadas al ocio y entretenimiento, estas empresas disponen de unidades permanentes de comercialización en más de un país.

Los resultados deportivos son una exigencia en el corto plazo que prima sobre los criterios de sostenibilidad económica y financiera de los clubes.

El que un club de futbol sea una sociedad anónima, da un mayor control administrativo, no solo por parte de la junta directiva y de los socios, sino del Estado; también permite una mejor distribución de los recursos.

La venta de derechos televisivos se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de los clubes de futbol, que puede ser implementada en cualquier país.

RECOMENDACIONES

Para este trabajo es de vital importancia tener en cuenta la veracidad en la recopilación y publicación de la información relacionada con el tema a investigar, ya que de este punto parten las potenciales conclusiones que obtendremos del análisis propuesto.

El tipo de investigación debe ser descriptiva y a su vez comparativa ya que el marco de desarrollo para cada caso es particular y no aplicable para un modelo homogéneo.

El escenario nacional es único e irrepetible, razón por la cual las variables que son aplicables son determinadas por la jurisdicción nacional que para este caso es entidades gubernamentales y no gubernamentales como COLDEPORTES, Dimayor y CONMEBOL.

El objetivo de este tipo de investigación es el planteamiento de un modelo de negocios, nos se enfatiza en el desarrollo del mismo por lo que este dependerá del tipo de gestión que se emplee para conseguir los distintos resultados a los que se aspiran.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acosta, J. (2012). La Quiebra del Colo Colo, 10 años después. *La Tercera*. Recuperado el 22 de Abril de 2012, de <http://diario.latercera.com/2012/01/22/01/contenido/deportes/4-98147-9-la-quiebra-de-colo-colo-10-anos-despues.shtml>

Agência Corinthians. (2012). Com presença de Ronaldo, Corinthians inaugura projeto "Gol de Muro". *Corinthians.br*. Recuperado el 4 de Mayo de 2012, de <http://www.corinthians.com.br/portal/noticias/2012/05/04/16h56-id14935-com-presenca-de-ronaldo-corinthians-inaugura-projeto-gol-de-muro.shtml#.UKacueT8KMx>

Agencia Reforma. (2012). Genera futbol ganancias de la patada. *Adelante Valle*. Recuperado el 30 de Mayo de 2012, de <http://www.ivpressonline.com/adelantevalle/deportes/av-genera-futbol-ganancias-de-la-patada-20120530,0,5811592.story>

Anónimo. (2011). Conozca la Propuesta de remodelación y ampliación de la Bombonera. *RPP Noticias*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2012, de http://www.rpp.com.pe/2011-11-03-conozca-la-propuesta-de-remodelacion-y-ampliacion-de-la-bombonera-noticia_419001.html

Anónimo. (2010). El Grupo Pachuca compró la franquicia del Club León FC de México en US\$ 5 millones. *Diario de Fusiones y Adquisiciones*. Recuperado el 1 de Julio de 2012, de http://www.diariodefusiones.com/?El_Grupo_Pachuca_compro_la_franquicia_del_Club_Leon_FC_de_Mexico_en_US__5_millones&page=ampliada&id=233&s=&page=tags

Anónimo. (2009). Estadio Monumental. *Colo Colo*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.colocolo.cl/2009/07/casa-alba/>

Comunicar info. (2010). Boca Juniors recibirá USD 30M de Nike como patrocinador. *.info comunicar*. Recuperado el 23 de Julio de 2012, de <http://www.comunicar.info/2010/10/boca-juniors-recibiria-usd30m-de-nike.html>

Contrato de Otorgamiento y Venta de Concesión uso, goce y explotación (2005). Recuperado el 28 de Junio de 2012, de <http://www.colocolo.cl/filez/concesion.pdf>

D, Felipe. (2011). Disputa na Televisão. *Futebol & Marketing*. Recuperado el 8 de marzo de 2012, de <http://futebolemkt.wordpress.com/2011/03/08/disputa-televisao/>

D, Felipe. (2010). Casamentos Temporários. *Futebol & Marketing*. Recuperado el 16 de Octubre de 2012, de <http://futebolemkt.wordpress.com/2010/10/16/casamentos-temporarios/>

D, Felipe (2011). Se os Clubes fossem Empresas. *Futebol & Marketing*. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de <http://futebolemkt.wordpress.com/2011/05/25/sccp2010-1/>

D, Felipe (2011). Se os Clubes fossem Empresas: Palmeiras. *Futebol & Marketing*. Recuperado el 27 de Julio de 2012, de <http://futebolemkt.wordpress.com/2010/07/27/sep2/>

D, Felipe (2010). Se os Clubes fossem Empresas: Sao Paulo. *Futebol & Marketing*. Recuperado el 31 de Mayo de 2012, de <http://futebolemkt.wordpress.com/2010/05/31/spfc1/>

D, Felipe (2011). Se os Clubes fossem Empresas: SCCP-2010.1. Futebol & Marketing. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de <http://futebolemkt.wordpress.com/2011/05/25/sccp2010-1/>

Deloitte. (2011). Football Money League. Recuperado 17 de abril 2012. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom/Local%20Assets/Documents/Estudios%20generales/Football%20Money%20League.pdf>

Elespectador.com. (2011). Alrededor de 24 equipos de fútbol se han convertido en sociedades anónimas. Recuperado el 8 de Junio de 2012, de <http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/articulo-314630-alrededor-de-24-equipos-de-futbol-se-han-convertido-socie>

El Tiempo. (2011). Coldeportes lanzó la idea de terminar el torneo después del Mundial Sub-20 por cierre de estadios. Recuperado el 14 de Junio de 2012, de <http://m.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/aplazar-la-liga-sera-darle-santos-leos-al-ftbol/9191884>

FIFA. (2009). Sponsorship – Appeal. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/sponsorship/appeal.html>

FIFA. (2012). Historia de la FIFA. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://es.fifa.com/classicfootball/history/fifa/historyfifa1.html>

FIFA Magazine. (Julio de 2007). Gran Censo 2006. Recuperado el 24 de Julio de 2012, de http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf

FIFA.COM. (25 de Agosto de 2011). Un torneo de records. Obtenido de <http://es.fifa.com/u20worldcup/news/newsid=1498029/index.html>

Fox Deportes. (Julio de 2011). 1000 millones vieron final de FIFA. Recuperado el 24 de Noviembre de 2011, de <http://msn.foxsports.com/fse/futbol/story/Mil-millones-vieron-la-final-mundialista-en-Sudafrica>

Gómez, S., y M. Opanzo (2008). Características estructurales de un club de futbol profesional de Elite. Recuperada Febrero de 2008. Págs. 1-15. IESE Business School, Universidad de Navarra.

Guadalupe, M. (2012). Se impone el marketing deportivo, el arte de poder convertir la pasión en dinero y a los fans en clientes. *Iprofesional.com*. Recuperado el 27 de Junio de 2012, de <http://marketing.iprofesional.com/notas/139053-Se-impone-el-marketing-deportivo-el-arte-de-poder-convertir-la-pasin-en-dinero-y-a-los-fans-en-clientes>

Informe de Gestión Económica y Patrimonial (2011). Recuperado el 26 de Julio de 2012, de <http://dl.dropbox.com/u/40693772/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20y%20patrimonial.pdf>

Leite, A (2011). Clubes brasileiros melhoram receita, mas dívida cresce. Estadao.com. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,clubes-brasileiros-melhoram-receita-mas-divida-cresce,715648,0.htm>

Marketing Reuniones y Eventos (2012). Recuperado el 1 de Agosto de 2012, de <http://www.bocajuniors.com.ar/marketing/reuniones-y-eventos>

Memoria Anual, Blanco y Negro (2009). Recuperado el 18 de Marzo de 2012, de <http://www.colocolo.cl/wp-content/memoria2009.pdf>

Memoria Anual, Blanco y Negro (2010). Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de http://www.colocolo.cl/wp-content/byn_memoria_2010.pdf

Pentacampeonato rinde millones de dólares al Sao Paulo (2007). Recuperado el 05 de junio de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2007/11/05/0001/15/59ED193B4C3048E3909EC1ED88579053.html>

Precios por las entradas al Museo de la Pasión Boquense (2012). Recuperado el 15 de Julio de 2012, de <http://www.museoboquense.com/museo-04.php>

Ramírez, Z. (2009). Grupo Pachuca: un negocio millonario. *CNN Expansion*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2012, de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/09/17/Del-llano-a-Primera>

Real Academia Española de la Lengua (2012). Diccionario de la lengua española. Edición 22^a de la Real Academia Española. <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

Reportes de la Compañía. (2011). Recetas Clubes brasileños en 2011. *Futbol Finance*. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de <http://www.futbolfinance.com/receitas-dos-clubes-brasileiros-em-2011>

Reportes de la Compañía. (2011). As dívidas dos clubes Brasileiros 2010. *Futbol Finance*. Recuperado el 18 de Mayo de 2012, de <http://www.futbolfinance.com/as-dividas-dos-clubes-brasileiros-2010>

Resumen de Acción de Bolsa de Comercio de Santiago (2005). Recuperado el 1 de Julio de 2005, de <http://www.bolsadesantiago.com/theme/resumenInstrumento.aspx?NEMO=COLO%20COLO>

Rodrigues, D. (2000). A era Parmalat. *Alviverde*. Recuperado el 15 de Julio de 2012, de <http://alviverde.50webs.com/hist/a1992.html>

Silva Cândido, H. (2011). Fútbol brasileño: los estados más ricos dominan el campo de juego. *Infosur Hoy*. Recuperado el 5 de Febrero de 2012, de <http://infosurhoy.com/cocoon/saii/xhtml/es/features/saii/features/sports/2011/01/05/feature-03>

Silber, D. (2012). Pablo Fuentes, ex gerente de Marketing de Boca: “Siento que mi salida fue injusta”. *Marca de Gol*. Recuperado el 27 de Enero de 2012, de <http://www.marcadegol.com/2012/01/pablo-fuentes-ex-gerente-de-marketing-de-boca-siento-que-mi-salida-fue-injusta/>

Winred. (2006). El Fútbol es la Economía 17ª del Mundo, recuperado el 21 de Junio de 2012, de <http://winred.com/estrategias/el-futbol-es-la-economia-17-del-mundo/gmx-niv102-con4150.htm>