



***USI – PROYECTO FINAL***

**CARRERA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**TEMA**

**EL FUTBOL MAS QUE UN DEPORTE ES UN NEGOCIO.**

**PROFESOR**

**SERGIO BOGLIOLO**

**INTEGRANTES**

**LUCAS GABRIEL COROENL**

**DNI: 39.148.318**

**FECHA DE PRESENTACIÓN:**

**TUTOR**

**FLAVIA KOSICKI**

## Índice

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVES:.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>CONTEXTO.....</b>	<b>4</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>PROBLEMAS.....</b>	<b>6</b>
<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1: Administración de un club de futbol en Argentina.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Detalles de las distintas fuentes de ingresos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Detalles de los egresos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Formas de organización de un partido de Futbol.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Organización de un torneo local.....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 2: Análisis de la organización de futbol a nivel continental....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Entidades encargadas de la organización de los torneos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Determinacion de la conformidad los distintos torneos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Planificacion de las tareas que se generan en los viajes al exterior</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Ingresos y Egresos que se producen en estos eventos.....</b>	<b>26</b>
<b>Capitulo 3: Analisis de la organización de futbol a nivel mundial.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Organización del Mundial de clubes.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Organización del Mundial de paises.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Ingresos y Egresos que se producen en estos eventos.....</b>	<b>34</b>
<b>MARCO INVESTIGATIVO.....</b>	<b>38</b>
<b>ENTREVISTA.....</b>	<b>38</b>
<b>ENCUESTAS.....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>

## **RESUMEN**

La elección de este tema se hizo por el fenómeno del fútbol que es una actividad deportiva que cautiva masas a lo largo y ancho del planeta con una pasión donde el amor por una camiseta o los colores de un equipo, en muchos casos, superan la racionalidad del manejo financiera que se desprende de su administración. Esto da a conocer cómo funciona en el mundo del fútbol planteado desde un punto de vista netamente financiero. Trato de abarcar en este concepto la organización de los clubes en sus distintas categorías y el manejo de las economías relacionadas con los costos internos y la relación de los ingresos con torneos tanto locales como internacionales. Debo tratar de responder las preguntas de cómo se maneja la importante masa de dinero que se mueve detrás de este deporte.

Los ingresos que se originan en los aportes de la masa de socios, los sponsors, la venta de jugadores, la televisión, el merchandising, etc. Y por qué a pesar de todo esto muchos clubes están en situaciones financieras complicadas. Todo esto agravado en una situación tan extraordinaria como es la pandemia que complica aún más todo este panorama deficitario para los clubes. Para este trabajo es fundamental contar con la información que podamos encontrar en la prensa escrita, como ser revistas, diarios, libros de periodistas deportivos programas de TV y radio, fundamental a través de internet, no solo en el ámbito local sino también en el internacional. Vamos a buscar información en personas que conocen este tema desde adentro de los clubes. También recabar información de las Organizaciones que los aglutina, como ser la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) y otros miembros.

La Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) y sus otras confederaciones. Por último, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). Tanto es mi interés en este tema que tengo como objetivo personal participar algún día en forma activa dentro de la organización de un club de fútbol y desarrollar mis ideas de cómo debería funcionar un club que pueda cumplir con una actividad netamente social y la otra deportiva a la vez.

## **PALABRAS CLAVES:**

- Clubes de fútbol
- Economía en el deporte
- Gestión financiera en el fútbol
- Evaluación financiera

## INTRODUCCION

### CONTEXTO

El fútbol es sin lugar a dudas el deporte más popular a lo largo y ancho del planeta. Es practicado por hombres y mujeres, adultos y niños, sin ninguna distinción y atrae a su alrededor diversas actividades económicas que están inmersas en la práctica del deporte como: vestuario, alimentación, construcción, transporte, seguridad, salud, publicidad, turismo, servicios financieros, entre otras. Las ganancias generadas por estos complementos productivos derivados del futbol, lo convierte en una fuente importante de ingresos que contribuye activamente al crecimiento y desarrollo económico de los países donde tiene una mayor acogida. Pese a esto, los criterios empresariales con que se manejan los clubes de futbol profesional en muchas regiones del planeta, distan de ser lo más adecuados, llevando en la mayoría de los casos a desequilibrios financieros y contables que los hacen insostenibles a través del tiempo.

El futbol de hoy en día se promociona mundialmente gracias a los avances tecnológicos, que nos ayuda a poder ver en vivo y en directo todos los partidos. La televisación de los partidos es una parte muy importante para el fútbol porque gracias a eso se hacen conocidos, tanto los equipos de fútbol como los jugadores. Una expresión de esto lo podemos ver en el caso de Lionel Messi, hoy el mejor jugador del mundo, es reconocido en cualquier parte del mundo. Este conocimiento mundial que se tiene del jugador a través de la televisión, permite el desarrollo de otro negocio muy importante, que es Merchandising que gira alrededor de (venta de camisetas, gorros, remeras, botines, etc.).

Este medio de comunicación se hace extensivo a los clubes de futbol, por ejemplo, continuando con el caso Messi, el Barcelona fue quien lo impulsó, mas allá de sus propias habilidades, a la fama que hoy tiene. El tener un jugador figura como Messi, a veces puede generar serios problemas, porque el equipo está muy supeditado a su funcionamiento dentro de la cancha. Esto hace que si se tiene que ir del club por temas económicos, es difícil obtener un reemplazo con sus características.

Otro club reconocido mundialmente es el Real Madrid, en este no por sus grandes jugadores sino por ser el club con más logros deportivos que obtuvo nivel nacional e internacional. Cuenta con un importante estadio, totalmente remodelado y con una capacidad para 82 mil espectadores, lo que lo hace uno de los estadios más importante del mundo.

La pandemia mundial, producto del COVID-19, hizo que las economías en el fútbol, como en otras actividades, se vieran seriamente afectadas. Esta pandemia produjo que las grandes ligas del mundo tuvieran que detener todas sus actividades deportivas, esto llevo a que los clubes tuvieran grandes pérdidas, así como también los jugadores, cuyos fichajes disminuyeron considerablemente.

Hoy en día, con la reestructuración de las cuarentenas y cumpliendo con estrictos protocolos se a permitido que se reinicien los torneos de futbol. Con lo que más se vio afectada esta actividad con la prohibición, por seguridad sanitaria, de las hinchadas de los equipos, que no solo produce una perdida financiera, sino que también le saca el marco más importante del espectáculo. Las pérdidas originadas se estiman que podrán ser recuperadas, si no existe ningún rebrote de este virus, recién después de transcurridos dos años de competiciones.

## **ANTECEDENTES**

El Fútbol, como diría un conocido comentarista, es “Pasión de Multitudes”.

En estas palabras se resume el sentimiento de los hinchas, para quienes su prioridad es por encima de todo, el Club de sus amores.

En sus inicios el futbol se jugaba solo como una competencia en la cual solo era importante el ganar o perder. En esos tiempos las transferencias de jugadores eran muy pocas ya que en muchos casos salían de las inferiores y terminaban sus carreras en el mismo club. Con el pasar de los años y la popularidad que fueron tomando estos campeonatos, fue necesario ver la forma de organizarlos no solo a nivel país, sino que también a nivel continental.

El 21 de Mayo de 1904 se fundó la FIFA (Federation Internationale de Football Association) para organizar y unificar las normas del fútbol y convertirlo en un juego mucho más sencillo y atractivo tanto para aficionados como jugadores. También fue muy importante porque internacionalizó este deporte en Europa

El primer Mundial de la Historia del fútbol fue en el año 1930 en Uruguay, con poco éxito debido a la escasa participación de países debido a la crisis económica.

Este evento deportivo se realiza cada cuatro años, como dijimos, desde 1930, con la excepción de los años 1942 y 1946, en los que se suspendió debido a la II Guerra Mundial. Esta modalidad se mantiene hasta nuestros tiempos.

En el caso de nuestro País, La AFA (Asociación del Futbol Argentino), creada el 21 de febrero de 1893, es el ente encargado de organizar y regular las distintas competencias oficiales de clubes y selección nacional.

La Asociación del Fútbol Argentino es la más antigua de sus pares de Sudamérica, también fue el primero del continente en afiliarse a la FIFA en el año 1912

En 1918 se creó la Asociación Amateur de Fútbol, compuesta por clubes todavía no profesionalizados (por ejemplo, Alumni). En 1931 se crea la Liga Argentina de Fútbol compuesta por equipos profesionales. En ese año comienza la era del campeonato profesional de diez y ocho equipos.

En sus orígenes solo existía la posibilidad de escucharlo por radio lo cual limitaba los ingresos de estos torneos. A pesar de eso ya se comenzaba con las transferencias de jugadores hacia Europa. Un caso emblemático de la época fue el pase de Alfredo Di Stefano de River Plate al Real Madrid de España por la suma de Ochenta y Siete Mil Dólares.

Hoy los estadios fueron adaptando sus infraestructuras a las necesidades del momento, es decir por un lado tuvieron que ampliar sus instalaciones para permitir albergar más socios, así como también adaptarlas a las necesidades que surgen de las transmisiones internacionales.

El avance de la tecnología fue transformando al Fútbol, lo cual cambió todo lo concerniente a promociones y marketing, es decir que se pasó de una transmisión radial, muchas veces local, a transmisiones mundiales, con una vasta tecnología puesta a disposición del Fútbol. Las publicidades realizadas por grandes empresas, las ventas por marketing, los derechos de televisación, fueron transformando al fútbol como uno de los negocios más rentables del mundo

## **PROBLEMAS**

- 1- Pérdida de ingresos por no poder alquilar los estadios para recitales, fundamentalmente, por las pésimas condiciones que quedaban los campos de juego, casi inutilizables para poder jugar.
- 2- Como desarrollamos en el punto anterior, el COVID-19, al detener toda actividad deportiva, paralizó los ingresos de los clubes, incrementando los problemas financieros en los que ya estaban inmersos.
- 3- Uno de los problemas más importantes que siempre afectó al desenvolvimiento financiero de muchos clubes, fue su mala administración. Algunos motivos, por ejemplo, están en las pérdidas originadas en las compra y venta de jugadores, malas inversiones de los fondos, pago de intereses por incumplimientos en cancelaciones de deudas, gastos de orígenes no justificados, pago de sobrepagos, falta de controles internos, etc.

- 4- La falta de promoción del fútbol latinoamericano tanto en Europa como en los continentes de África y Asia, hace que las demandas por ver estos torneos sean menores, con lo cual se afectan en forma directa los ingresos por derechos de televisación, publicidad, promoción de jugadores, etc.
- 5- Existe una distribución de ingresos provenientes de los derechos de televisación de los partidos que perjudica a los clubes más chicos. Esto incrementa la brecha entre clubes chicos y grandes, ya que estos últimos con mayores ingresos pueden realizar, por ejemplo, mejores compras de jugadores y tener así equipos más competitivos.

## **HIPOTESIS**

“El fútbol a nivel mundial tiene alta rentabilidad y un alto nivel de facturación comparado con otros deportes, cuenta con una de las fuentes de ingresos más importantes.”

## **OBJETIVO**

Objetivo general: evaluar la variabilidad económica dentro del fútbol entre las competencias a nivel local, continental y mundial, teniendo en cuenta las situaciones financieras que determinen los proyectos.

Objetivos específicos

- a) Analizar que inversiones son necesarias para que el fútbol sea un negocio rentable
- b) Determinar como debería ser la administración dentro un club para que sea rentable
- c) Comparar la rentabilidad y la facturación de las distintas competencias continentales

## **PROPUESTA**

- 1) Promover el fútbol local hacia el exterior.
- 2) Organizar torneos competitivos y atractivos que perduren en el tiempo

- 3) Reforzar los controles internos de los clubes
- 4) Organizar el mundial en el ámbito argentino
- 5) Ser sede de la final única en la copa Conmebol Libertadores

## MARCO TEORICO

### Capítulo 1: Administración de un club de futbol en Argentina

Para saber cómo es la administración de un club en Argentina vamos desarrollar la formación desde sus inicios. La formación de un club de futbol en Argentina cuenta con distintos pasos a seguir:

- Elaborar un documento privado de constitución: En este documento deben figurar los datos de identificación de todos los fundadores, voluntad y finalidad del club, domicilio, sometimiento a las normas que rige la Federación Deportiva y las normas propias de la sociedad. Se deberá dejar indicado la duración de la sociedad, cada cuanto año se deberá renovar o condiciones para traspaso de la misma. Los clubes están concebidos como sociedades democráticas y participativas. Se deberá realizar una asamblea general anual para tratar temas de interés, tomar decisiones, ejecutar cualquier acción que apoye la mayoría de los votantes.
- Registrar al club en la federación deportiva: los clubes deportivos son entidades sin fines de lucro, por lo que es necesario solicitar la inscripción del mismo en la federación deportiva llevando el documento privado de constitución, todo supervisado por una asesoría legal que verifique el cumplimiento de los requisitos solicitado por la federación.
- Distribución de funciones: en este paso se deberá tener en cuenta las funciones a cumplir entre fundadores y personal que creará una junta directiva encargada de dirigir al club y atender los asuntos legales y contables. Se deberán tener en cuenta todas las tareas administrativas que hagan el funcionamiento de la institución.
- Determinar los márgenes de ingresos: se deberá planificar un plan a corto y largo plazo para proyectar los ingresos.

Una vez cumplimentados los pasos detallados precedente ya podemos proceder a la creación del club. Como ejemplo podemos hablar de la institución "River Plate", que nos permite ver como es el funcionamiento de un club de futbol y además se desarrolló en una organización polideportiva y social. En este caso este club además del futbol, tiene otras actividades



como ser vóley, hockey, handball, básquet, etc. y en la mayoría hasta se celebran competiciones internas y externas de las diferentes prácticas. Pero esto no excluye a que se lleven a cabo otros tipos de actividades sociales y lúdicas.

### **1.1 Detalles de las distintas fuentes de ingresos**

En un club futbol se comparten varias características, como la pasión del deporte, y varias necesidades, como la de generar ingresos para poder subsistir y crecer dentro de la sostenibilidad. Las fuentes de ingresos son variables las cuales vamos a detallar:

En general para hacerse socio de un club se debe pagar una cuota por única vez para inscribirse al club, a partir de ahí se deberá abonar una cuota mensual para poder hacer uso de las instalaciones dentro del club y el acceso al estadio para asistir a los partidos de futbol profesional. Existen en distintos clubes diferentes categorías de socios que también implica un diferencial en el importe de la cuota como ser, la categoría infantil que va hasta los 7 años de edad, la categoría menor que va hasta los 17 años de edad, los activos.

Las ventas de abonos, los abonados de un club deportivo que adquieren un carnet de socio u abono que le permite acceder a todos los partidos que el club juegue de local a lo largo de la temporada sin pagar nada más. Esta cuota puede variar dependiendo de la ubicación en el campo y de la edad del abonado. En caso de no socios el importe a abonar será mayor al precio estipulado que el de los socios.

El merchandising es una herramienta del marketing se aplica en todo tipo de negocio, el propósito es llamar la atención de los clientes para que puedan ser incentivados a comprar de todo tipo de producto que tiene la empresa. En este caso, el futbol hoy en día vende todo tipo de producto de su propia marca como camisetas, gorritos, tazas, entre otras cosas. Los más grandes equipos como River y Boca en el futbol argentino o Real Madrid y Barcelona en el futbol europeo generan ingresos importantes por las ventas de su merchandising. Por ejemplo, el Real Madrid, genero la temporada pasada el mayor ingreso por este concepto, superando en un 50% a la demanda de camisetas que tuvo el Barcelona.

Los ingresos que por este concepto se originan en la venta de jugadores que se desarrollan dentro las inferiores del club, también en el fichaje de aquellos jugadores que denotan un potencial importante a futuro. Otro ingreso importante es el préstamo de jugadores con opción a compra o un ingreso por el porcentaje en el momento de la venta del jugador. Otro ingreso es por la formación de jugadores que nos da derechos a cobrar por dicha formación. Unos de los ejemplos más importantes que podemos citar es la venta realizada por el Barcelona del jugador Neymar Junior por 222 millones de euros.

La televisación en el panorama audiovisual actual existe fundamentalmente dos modelos de venta de derechos.

- Modelo Centralizado: Los clubes seden sus derechos a un organismo central, que es el encargado de negociar y pactar con las plataformas televisivas las condiciones de explotación. Los clubes acuerdan con este organismo como se repartirán los derechos de esta venta. El reparto suele ser muy equitativo para todos los equipos lo que permite democratizar los beneficios obtenidos –
- Modelo Individualizado: Las televisiones u los clubes de futbol acuerdan entre ellos los valores de la venta de sus derechos de retransmisión. SE trata de evitar cualquier intermediación que fije el precio o las condiciones de contrato de compraventa.

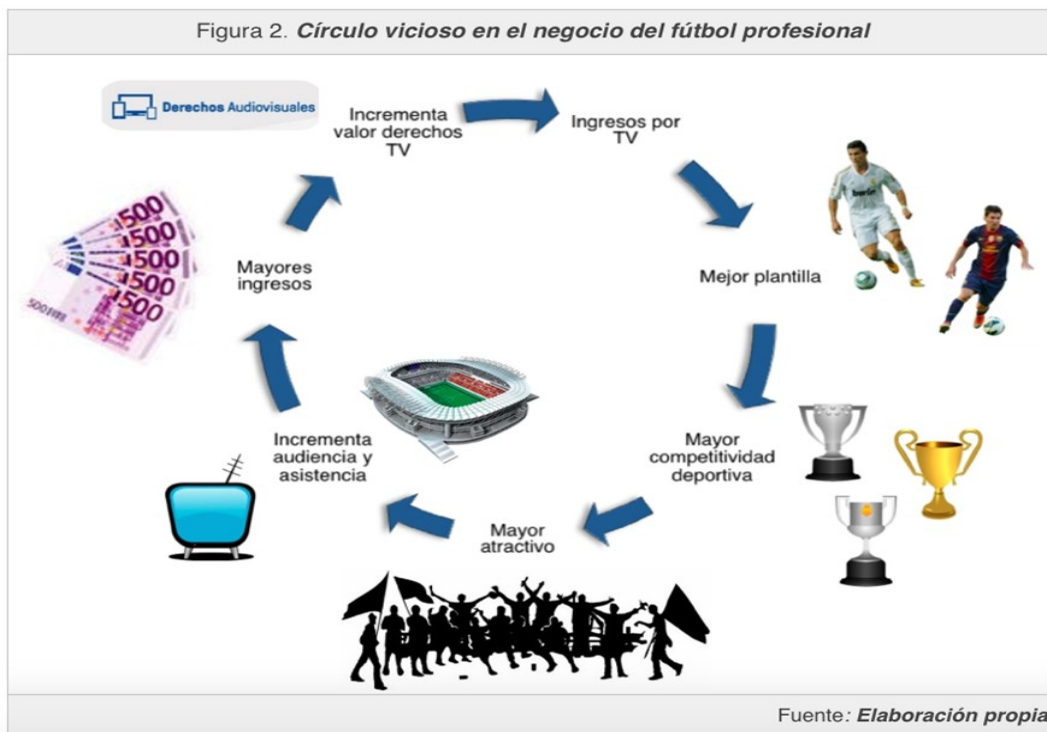
Si bien las federaciones y confederaciones de futbol, como son la Superliga Profesional del Futbol Argentino, o la CONMEBOL tienen su mayor fuente de ingresos en los derechos de televisación de los partidos, no pasa lo mismo en los clubes de futbol donde, si bien el dinero por los derechos de televisación es crítico, no sería la mayor fuente de ingresos. En el futbol argentino la venta de entradas y cuotas sociales representan el 30% de los ingresos de los clubes mientras que la televisión solo aporta un 20%. En Brasil, por ejemplo, la televisión representa casi el 50% de la economía del futbol y en Europa el 36%, ocupando en este caso, el segundo lugar después de la publicidad y los sponsors

La estructura de ingresos de los clubes profesionales es bastante diversificada y heterogénea en relación al tamaño de los mismos y a la división en que compiten.

En Europa los clubes venden sus derechos de forma conjunta y una vez recaudada la cantidad total, establecen un reparto de acuerdo a una regla pactada. Normalmente esa regla tiene un componente que incentiva la competencia entre clubes (quien mejor lo hace y más audiencia tiene, más recibe al año siguiente) y un componente redistributivo que garantiza una liga más disputada y estable (los clubes reciben una cantidad fija independientemente de su audiencia y resultados). Casi todas las ligas europeas (incluyendo las competiciones organizadas por la UEFA) venden sus derechos de esta forma. En 2009, el Calcio Italiano pasó del sistema de venta individual al sistema de venta conjunta dejando como único exponente del modelo de venta individual a la Liga BBVA.

A continuación, a efectos ilustrativos se muestra una figura que trata de explicar de forma sencilla qué hace especial al fútbol profesional y la razón por la que los derechos audiovisuales de las competiciones futbolísticas son tan valiosos.

Figura 2. *Círculo vicioso en el negocio del fútbol profesional*



En resumen, las cantidades que ingresan los clubes por los derechos de TV les permite adquirir futbolistas más valiosos a mayor volumen de ingresos las posibilidades de adquirir mejores jugadores aumentan. Los buenos jugadores aportan calidad y rendimiento al equipo, ayudando a ser más competitivos y tener más opciones de ganar títulos. Ello incrementa el atractivo de la competición, el entretenimiento y el interés de los espectadores. En consecuencia, los clubes consiguen vender más entradas para los partidos, incrementar sus ingresos comerciales y obtener mayores niveles de audiencia televisiva, elevando así el valor de los derechos audiovisuales y, por ende, los operadores ofrecen cuantías más elevadas por hacerse con la exclusividad de tales derechos, lo que efectivamente, repercute positivamente en las arcas de los clubes quienes generan mayores ingresos.

Los sponsors son patrocinadores que apoyan o se financian a un proyecto con fines publicitarios, es una estrategia publicitaria y comercial, mayormente estos sponsors están frecuentemente en eventos deportivos y culturales. Este tipo de acción hace que potencien a los consumidores que se asocien al sponsor con las

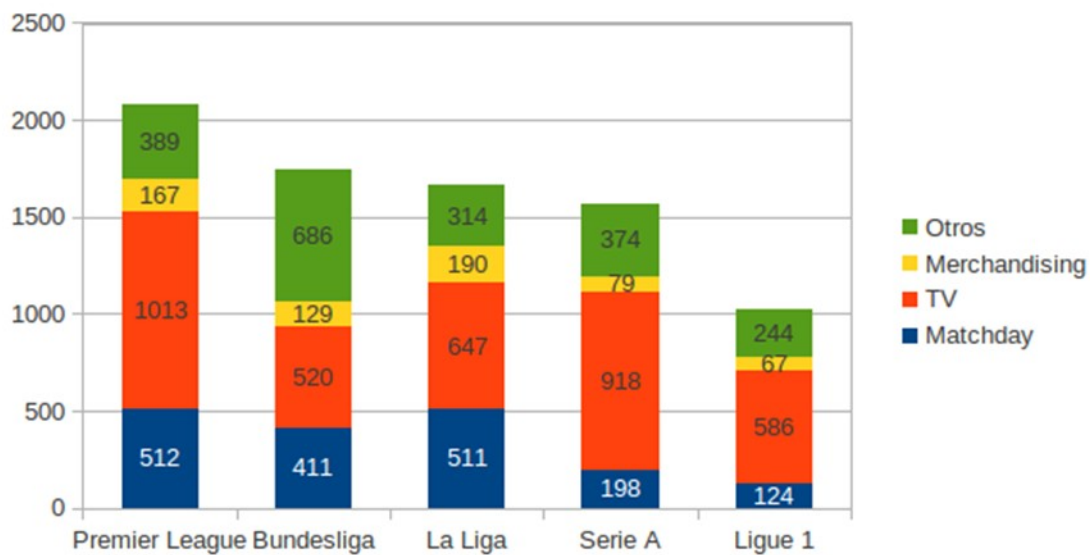
características positivas y difunde su buena imagen por su labor social.



(Fuente: NexoDiario,2019)

En la imagen se puede ver los principales sponsors de cada club, esas marcas se distribuyen la vestimenta de los 24 equipos al vestir, funciona como parte del retorno de inversión, todo en función de las principales fuentes de ingreso de los clubes en el país

En los torneos de verano, si bien los ingresos que se pueden obtener por este concepto no son significativos en la economía de un club de futbol, muchas veces colaboran para afrontar los gastos fijos, es decir suma en el mantenimiento general de la institución.



(Fuente: ValeciaPlaza,2013)

En muchos países los equipos de fútbol no tienen estadios propios, sino que son estadios municipales por los cuales deben pagar un alquiler para su uso, por ejemplo, en la liga española el 76% de los equipos juegan en un estadio público. El tener un estadio propio permite tener el control total lo que nos va a dar la posibilidad de explotarlo comercialmente. Al ser el estadio del propio club, no solo le permitirá aumentar los ingresos en los días de partido, sino que también tendrá la posibilidad de explotarlo comercialmente cuando el equipo no juega. Desde hace varios años se han convertido los estadios de futbol no solo en escenarios para encuentro de futbol, también son estructuras que han sido adaptadas para poder ser utilizadas como “espacios multiusos” donde se pueden realizar desde una conferencia hasta conciertos de grandes artistas que convocan a una gran cantidad de asistentes. Estas actividades deberán estar reguladas para no perder de vista, que el futbol, es la prioridad número uno del club en cuanto a su utilización. También se generan ingresos por el alquiler del estadio a otros equipos o a la selección nacional, o para paquetes turísticos, con los ingresos adicionales por el consumo de alimentos, bebidas etc.

## 1.2 Detalles de los egresos

Unos de los objetivos de los clubes es formar equipos competitivos no solo para el campeonato de la superliga sino que también para la copa argentina, la copa libertadores y la copa sudamericana. Para poder cumplir estos objetivos, los clubes deben invertir una suma importante de dinero lo cual podemos ver en la recopilación de datos del periodista Mauricio Coccolo en donde se detallan los equipos que más gastaron en Dólares:

16.800.000 dólares	Boca Junior
7.800.000 dólares	Racing Club
6.400.000 dólares	Huracán
4.650.000 dólares	Independiente
1.000.000 dólares	Vélez Sarfield

Por ejemplo, los egresos más importantes de Boca fueron en la compra de los siguientes jugadores: Carlos Izquierdos (6.000.000u\$s), Esteban Andrada (4.500.000 u\$s), Sebastián Villa (3.500.000 u\$s), Mauro Zarate (2.800.000 u\$s) y Matías Caruzzo (750.000 u\$s). La porción más abultada se destina a los sueldos de los jugadores y del entrenador, premios y primas de los jugadores. Gastos de traslado (micro o avión)

La seguridad se lleva otra parte del gato y significa alrededor de 5 millones de dólares para todos los partidos de la apertura. Un operativo de alto riesgo para un partido involucra por lo menos a 800 efectivos.

Los gastos de administración, en esta categoría entraría los honorarios de escribano, abogados, sueldo de personal administrativo, operarios, auditorías externas, material de trabajo, etc. Los gastos socios, en este punto se incluyen todos los costos que se generan en el alta de un socio y que fundamentalmente es el seguimiento de la cobranza de las cuotas (cobro de intereses por atrasos, moratorias, etc.).

Pago de impuesto propios de la administración del club, así como los que se generan por la compra y venta de jugadores y los gastos originados por el movimiento de las distintas cuentas bancarias.

Marketing: el futbol mueve a las masas y es por eso que los principales clubes de futbol del país invierten grandes cantidades de dinero en publicidad para así poder captando la atención de sus fieles seguidores como es el caso de River y Boca.



(Fuente: Showsports)

Dentro de la imagen podemos ver los egresos de un club de futbol como el club Belgrano de Cordoba de los clubes de futbol argentino.

### **1.3 Formas de organización de un partido de Fútbol**

Una vez que se conocen las fechas, siempre en el caso de ser local, la organización del evento comienza en una serie de actividades. Primero en principal tiene que organizar la venta de entradas para socios y no socios, los medios de compra y la forma de entrega de los tickets que puede ser a través de la web o en la misma institución. Luego se deberán realizar las gestiones necesarias para contratar una agencia de seguridad que cubra todo lo que es la parte dentro del estadio y fuerzas de seguridad oficiales para organizar y controlar el movimiento de gente fuera del mismo. Este punto es de suma importancia ya que de existir algún tipo de problema en esta organización se procederá a la cancelación del partido, siendo responsabilidad de la AFA fijar una nueva fecha para la realización del mismo. Debemos tener en cuenta que en los partidos importantes estamos hablando de un movimiento de alrededor de 60.000 persona. Después, el solo abrir el estadio es un “detalle” que requiere, para funcionar correctamente, entre 50 y 150 empleados, según la magnitud del club. Estos empleados abarcan las tareas de boleteros y control de ingresos, realizando la asignación de tribunas y asientos.

Determinar la logística de movilidad de los equipos, tanto local como visitante. Se deberá tener en cuenta la trayectoria de los micros que permita una mayor seguridad para los jugadores y cuerpo técnico. Se coordinarán los horarios con ambos clubes de acuerdo a los tiempos fijados por AFA. Personal con actividades dentro del estadio: utileros, mantenimiento del campo de juego, alanza pelotas, locutor del estadio, dj para la ambientación del estadio. La Prensa deberá cumplir con la normativa creada por el club, donde figuran las Responsabilidades que fijan, por ejemplo, para los sectores de prensa, (cabinas de transmisión, pupitres y asientos del palco de prensa, sala de prensa, zona mixta, sala de conferencia de prensa) son ámbitos reservados exclusivamente al trabajo de periodistas, camarógrafos y técnicos previamente acreditados. Existe un sector de “Prensa del Estadio” que unificara todo el seguimiento de lo detallado precedentemente. Ante las autoridades del estadio se encargarán de las relaciones públicas, es decir de la invitación y de la hospitalidad dentro del club de distintas autoridades, gubernamentales, AFA, club visitante, sponsors, etc.

### **1.4 Organización de un torneo local**

La realización de un torneo de fútbol se puede hacer a través de una organización dedicada a este tipo de evento. También la AFA Asociación del Fútbol Argentino, también está capacitada para la concreción de torneos locales. En ambos casos se deberá seguir con una serie de pasos que nos permitirán poder llegar a tener un torneo exitoso. Lo primero a tener en cuenta será determinar la cantidad de equipos participantes que por lo general son siempre aquellos que ya vienen participando de estos torneos y teniendo en cuenta las modificaciones que surgen por los ascensos y descensos

En nuestro caso AFA determino la existencia de dos torneos al año denominados apertura y clausura, Se desarrollará el sistema de todos contra todos, en una sola rueda de partidos, local y visitante, por puntos, conforme al programa de partidos sorteados. En el caso del Clausura lo único que cambia son las condiciones de local y visitante. Se determinarán las fechas de organización de los partidos teniendo en cuenta la recuperación de partidos suspendidos por razones climáticas u otras. Se fijarán las formas para los ascensos de la categoría Primera Nacional (Primera B Nacional) que serán 2 equipos, uno el que salga primero y el otro de un torneo reducido con los mejores clasificados, y el descenso de un equipo que resultara el de menos puntaje. También se debe considerar la clasificación de los equipos a torneos internacionales (Copa Libertadores, Copa Sudamericana...) en representación a nuestro país. La Recaudación por todo concepto, deducido los gastos, será para el club local. Lo Derechos Televisivos de los Campeonatos de Primera División en directo y/o diferidos son exclusivos de la Asociación del Fútbol Argentino.

Existirá un Registro de Inscripciones y Transferencias de jugadores para lo cual habrá determinadas fechas durante el año a realizar a través del Sistema COMET para su posterior verificación por la Gerencia de Registro de Jugadores, los clubes deberán cumplir con estas reglamentaciones presentando una lista de buena fe de los jugadores autorizados a participar en el certamen. Todo esto se regirá por las disposiciones estatutarias y reglamentarias de la A.F.A

De este capítulo surge lo complejo que se hace administrar un club de fútbol en Argentina ya que son muchas las variables que no permiten realizar un presupuesto que se ajuste a una realidad económica futura. Esto se refleja en las finanzas endeble de la mayoría de los clubes que muchas veces tienen su origen en administraciones no tan regulares, así como también en la falta de sustentabilidad en muchas de las medidas económicas y financieras tomadas. También se marca en este capítulo lo dificultoso que es para un club la organización de un partido de fútbol ya que son muchos los puntos en tener en cuenta para poder realizarlo con éxito. Por todo lado, lo anterior visto podemos afirmar con una de las hipótesis planteadas y los objetivos que se pusieron.

## **Capítulo 2: Análisis de la organización de futbol a nivel continental**

La Organización del futbol a nivel mundial tiene sus orígenes en la necesidad de ordenar las competiciones entre equipos de futbol perteneciente a diferentes asociaciones nacionales y crear vínculos entre ellas.

Estás necesidades llevan a la creación de la FIFA, que va a ser “La Federación Internacional de Asociaciones que organiza y controla en forma exclusiva el FUTBOL OFICIAL en todo el mundo. Dentro de Futbol Oficial se incluyen todas



las competiciones organizadas por federaciones afiliadas a la FIFA, sea aficionado, profesional, masculino, femenino, futbol interactivo o videojuegos licenciados por FIFA).

La FIFA es una asociación de carácter privado que tiene su sede en Zúrich. Es decir que en el fútbol, existe solo una organización mundial que determina las reglas de juego, organiza las competencias mundiales, delega la organización de las competencias internacionales o sub continentales en confederaciones subordinadas y reconoce representación en cada país, a una sola federación que será la encargada de organizar la competencia nacional.

Podemos resumir. Qué la organización mundial del futbol forma una estructura piramidal de asociaciones en cuyo vértice se ubica la FIFA, por debajo las confederaciones continentales o sub continentales, y en cada país, una federación nacional de la que pueden ser miembros las ligas y los clubes y finalmente en la base de la pirámide se encuentran los futbolistas registrados en los clubes de fútbol.

La FIFA funciona como un monopolio , ya que solo otorga su reconocimiento a una federación por país, a la que le prohíbe participar en competencias no reconocidas por ella.

## 2.1 Entidades encargadas de la organización de los torneos

Como expresáramos precedentemente, la entidad que se encuentra a la cabeza de toda la organización de los torneos de fútbol es la FIFA.

La FIFA tiene afiliaciones de confederaciones a nivel continental y agrupa 211 asociaciones o federaciones de fútbol de distintos países. Las confederaciones que están afiliadas a la FIFA son:

1. CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol)
2. UEFA (Unión de Federaciones Europeas de Fútbol)
3. CONCACAF (Confederación de Norteamérica Centroamérica y el Caribe de Fútbol)
4. CAF (Confederación Africana de Fútbol)
5. OFC (Confederación de Fútbol de Oceanía)
6. AFC (Confederación Asiática de Fútbol).

**“CONMEBOL”**: es una de las confederaciones importantes de la FIFA, integrada por las asociaciones de Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela, pero las otras asociaciones como Guyana, Surinam y Guyana Francesa se adhirieron a la CONCACAF. La directiva de la confederación sudamericana de fútbol está conformada por un presidente (Alejandro Domínguez), por tres vicepresidentes como Claudio Tapia (presidente de la AFA), Laureano Gonzalez y Arturo Salah, un secretario general (José Manuel Astigarraga) y por varios directores.

Las competiciones organizadas por la CONMEBOL son: Copa Libertadores, Copa América, Copa Sudamericana, Recopa Sudamericana, Eliminatorias:

**“UEFA”**: es una de las confederaciones de asociaciones nacionales de fútbol y máximo ente de este deporte continental. La confederación está agrupada por 55 asociaciones entre ellas se destaca Alemania, España, Francia, Italia, Portugal, entre otras. La directiva de la Unión de federaciones europeas de fútbol está compuesta por un presidente quien es Aleksander Ceferin, integrada por 6 vicepresidentes como Karl-Erik Nilsson, Sandor Csanyi, Fernando Gomez, Luis Rubiales, Michele Uva y David Gill, también encargado de 6 miembros que no pertenecen a clubes afiliados a la misma federación.

Las competiciones más importantes de esta confederación a nivel selecciones son: Champions League, Europa League, Supercopa de Europa, Eurocopa, Liga de Naciones y las distintas fases de clasificación para los campeonatos mundiales

**“CONCACAF”**: es la federación de asociaciones nacionales de fútbol de América del Norte, América Central y las Islas del Caribe, sus funciones administrativas principales son las organizaciones de competiciones de equipos nacionales y

clubes. Los miembros que integran a esta confederación son de: Zona Norte: tenemos a Canadá, Estados Unidos y México

Zona Centroamérica: están Costa Rica, Guatemala, Honduras y otros miembros

Zona Caribeña: integrada por Bahamas, Barbados, Aruba y otros miembros.

Las competiciones más importantes dentro de esta confederación son: La Copa de Oro de la CONCACAF, clasificación para la Copa Mundial de Fútbol, Liga de Naciones CONCACAF, La liga de campeones de la CONCACAF y liga CONCACAF.

“**CAF**” es la confederación con el máximo ente de este deporte en el continente y de asociaciones nacionales de fútbol de África, las asociaciones nacionales de fútbol que integran la CAF son todos los estados independientes de África, cada zona tiene su propia confederación como UFOA (Benín, Costa de Marfil, Níger, Nigeria y otros), UNAF (Egipto, Argelia, Túnez y Marruecos) o UAFU (Gambia, Guinea, Cabo Verde y otros). Las competiciones más importantes en esta confederación tenemos la Copa Africana de Naciones, la clasificación de CAF para la Copa Mundial de Fútbol, la liga de campeones de CAF, copa de confederaciones de CAF y la Supercopa de CAF.

“**OFC**”: es la confederación de naciones de fútbol en Oceanía, es la única confederación que no cuenta con un boleto para participar de manera directa en la Copa del Mundo. A la confederación la conforman 11 asociaciones (Fiji, Islas Cook, Islas Salomón, Nueva Zelanda, entre otras) pero hay asociaciones de Oceanía que no son miembros como Australia, que pertenecen a la confederación AFC. Las competiciones están la Copa de las Naciones de la OFC y la clasificación de OFC para la Copa Mundial y liga de campeones de la OFC.

“**AFC**” es la confederación de asociaciones nacionales de fútbol de Asia en su mayor parte junto con Australia, Guam y las Islas Marianas del Norte, esta distribuidos por zonas tanto como Este, Oeste Sur, Central y ASEAN. Las competiciones más importantes están la Copa Asiática, la clasificación para la Copa Mundial y la Copa Solidaria de la AFC, la liga de campeones de la AFC, la Copa AFC y la Soruga Bank.

## **2.2 Determinación de la conformidad los distintos torneos**

En el siguiente cuadro vamos a detallar la composición de los torneos que organizan cada confederación que depende de la Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol:

## Confederación Sudamericana de Futbol

COMEBOL	COMPETICION	PARTICIPANTES
Competición Clubes masculinos	1)Copa libertadores 2)Copa sudamericana 3)Recopa sudamericana	1) clasifican los mejores equipos de cada asociación 2) clasifican los mejores equipos debajo de a otra competición de cada asociación 3) juegan los campeones de la copa libertadores y la copa sudamericana
Competición Clubes femeninos	Copa libertadores	Participan un solo equipo por país, excepto el país anfitrión y el equipo actual campeón
Competición Selección masculina	1)Copa América 2)Eliminatorias	1) participan todos los países asociados a la confederación y puede haber algunos invitados 2) participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial
Competición Selección femenina	Copa América	participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial, juego olímpicos y preolímpicos
Competición Selecciones masculino juveniles	Torneo preolímpico Campeonato sudamericano (Sub 20, Sub 17, Sub15)	participan todos los países asociados a la confederación
Competición selección femeninos juveniles	Campeonato Sudamericano Sub 17 y Sub 20	participan todos los países asociados a la confederación y clasifican el campeón y el subcampeón al mundial
Competición Clubes masculinos	Copa libertadores	clasifican los campeones en la categoría Sub-20 de cada asociación

juveniles		
-----------	--	--

## Unión Federación Europea de Futbol

UEFA	COMPETICION	OBSERVACIONES
Competición Clubes masculinos	1) Champions League 2) Europa League 3) Supercopa de Europa	1) clasifican los mejores equipos de cada asociación 2) clasifican los mejores equipos debajo de a otra competición de cada asociación 3) juegan los campeones de la champions y la Europa League
Competición Clubes femeninos	Champions League	Participan los equipos campeones por país
Competición Selección masculina	1) Eurocopa 2) Eliminatorias 3) Liga de naciones	1) participan 24 países asociados a la confederación 2) participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial 3) participan 39 países en las cuales se hace todos contra todos.
Competición Selección femenina	Eurocopa	participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial.
Competición Selecciones masculino juveniles	Torneo preolímpico Campeonato sudamericano (Sub 20, Sub 17, Sub15)	participan todos los países asociados a la confederación
Competición selección femeninos juveniles	Europeo Sub 17 y Sub 20	participan todos los países asociados a la confederación y clasifican el campeón y el subcampeón al mundial
Competición	Liga Juvenil	clasifican los campeones en la

n Clubes masculinos juveniles		categoría Sub-19 de cada asociación que son los 32 equipos
--	--	--

### Confederacion de futbol de Norteamerica, Centroamerica y el Caribe.

CONCACAF	COMPETICION	OBSERVACIONES
Competición Clubes masculinos	1)Liga de campeones de la concacaf  2)Liga Concacaf	1) clasifican los mejores equipos de cada asociación 2) clasifican los mejores equipos debajo de a otra competición de cada asociación
Competición Clubes femeninos		
Competición Selección masculina	1)Copa oro de la Concacaf  2)Eliminatorias  3) Liga de naciones Concacaf	1) participan 24 países asociados a la confederación 2) participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial 3)participan 39 países en las cuales se hace todos contra todos.
Competición Selección femenina	Premundial de Concacaf	participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial.
Competición Selecciones masculino juveniles	Torneo preolímpico  Campeonato sudamericano (Sub 20, Sub 17, Sub15)	1)participan todos los países asociados a la confederación 2) compiten los países de cada zona para poder clasificar al mundial sub 20
Competición selección femeninos juveniles	1)Preolímpico  2)Campeonato Sub 20 Sub 17 y Sub 15 de la	1)participan todos los países asociados a la confederación y clasifican el campeón y el subcampeón al mundial

	concacaf	2) compiten los países de cada zona para poder clasificar al mundial sub 20
--	----------	---

### Confederación Africana de Futbol

CAF	COMPETICION	OBSERVACIONES
Competición Clubes masculinos	1)Liga de campeones de CAF 2)Copa Confederación de CAF 3)Supercopa de CAF	1) clasifican los mejores equipos de cada asociación 2) clasifican los mejores equipos debajo de a otra competición de cada asociación 3) juegan los campeones de la CAF y la Copa Confederaciones de CAF
Competición Clubes femeninos		
Competición Selección masculina	1)Copa África de naciones 2)Eliminatorias 3) campeonato africano de naciones	1) participan 39 países asociados a la confederación todos contra todos. 2) participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial 3)participan 16 países en las cuales se dividen en 4 grupos de 4 equipos en cada uno.
Competición Selección femenina	1)Campeonato femenino africano 2) torneo preolímpico femenino de CAF	1)participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial.
Competición Selecciones masculino juveniles	1) Campeonato Africano Sub 23, Sub 20 y Sub 17	1) participan todos los países asociados a la confederación. Esta competición te hace clasificar

		a los juegos olímpicos.
Competición selección femeninos juveniles	1)Campeonato Sub 20 Sub 17	1)participan todos los países asociados a la confederación y clasifican el campeón y el subcampeón al mundial.
Competición Clubes masculinos juveniles		

### Confederación Asiática de Futbol

AFC	COMPETICION	OBSERVACIONES
Competición Clubes masculinos	1)Liga de campeones de AFC 2)Copa AFC 3)copa Suruga Bank	1) clasifican los mejores equipos de cada asociación 2) clasifican los mejores equipos debajo de a otra competición de cada asociación 3) juegan los campeones de la CAF y la Copa sudamericana de COMEBOL
Competición Clubes femeninos		
Competición Selección masculina	1)Copa Asiática 2)Eliminatorias 3) copa solidaridad de la AFC	1) participan 39 países asociados a la confederación todos contra todos. 2) participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial 3)torneo que se realiza cada 4 años y se realiza con selecciones con ranking FIFA más bajo
Competición Selección femenina	1)copa asiática de la AFC	1)participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial.



Competición Selecciones masculino juveniles	Campeonato Africano Sub 23, Sub 19 y Sub 16	1) participan todos los países asociados a la confederación. Esta competición te hace clasificar a los juegos olímpicos.
Competición selección femeninos juveniles	1)Campeonato Sub 19 Sub 16 2) torneo preolímpico	1)participan todos los países asociados a la confederación y clasifican el campeón y el subcampeón al mundial. 2) se realiza cada 4 años, y da 2 boletos a los juegos olímpicos
Competición Clubes masculinos juveniles		

### Confederación de Futbol de Oceanía.

OFC	COMPETICION	OBSERVACIONES
Competición Clubes masculinos	1)Liga de campeones de OFC	1) clasifican los mejores equipos de cada asociación de 16 equipos en 4 grupos de 4 equipos cada uno.
Competición Clubes femeninos		
Competición Selección masculina	1)Copa de naciones de la OFC 2)Eliminatorias	1) participan 8 países asociados a la confederación a través de fase de grupos la que incide hacia la clasificación al mundial. 2) participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial
Competición Selección femenina	1)campeonato femenino de la OFC	1)participan todos los países asociados a la confederación para poder clasificar al mundial.
Competición Selecciones masculino juveniles	1)Campeonato Africano Sub 20, y Sub 17 2)Torneo preolímpico 3)Futbol en los juegos del pacifico	1)participan todos los países asociados a la confederación. Esta competición te hace clasificar a los juegos olímpicos. 2) campeonato de la Sub 23, el ganador jugara los juegos

		olímpicos. 3) este torneo todos contra todos y el campeón jugara el certamen la copa de las naciones de la OFC.
Competición selección femeninos juveniles	1)Campeonato Sub 20 Sub 17  2) torneo preolímpico  3)futbol femenino de los juegos del pacifico	1)participan todos los países asociados a la confederación y clasifican el campeón y el subcampeón al mundial. 2) se realiza cada 4 años, y da 2 boletos a los juegos olímpicos 3) este torneo todos contra todos y el campeón jugara el certamen la copa de las naciones de la OFC.

### 2.3 Planificación de las tareas que se generan en los viajes al exterior

Para desarrollar este punto vamos a tomar como ejemplo los gastos que por este concepto se generan en un encuentro final de la copa libertadores. Una vez que esta definido el día y el lugar de la final ya podemos empezar a presupuestar los gastos que nos va a generar el traslado a la sede que vayamos a jugar. Si es un viaje a realizar al exterior lo primero que debemos considerar es la movilidad, que por lo general en estos casos se realizan en vuelos chárter, cuyos costos rondarían los 80 mil dólares. Si bien el vuelo chárter duplica en costos a un vuelo de línea, esta diferencia esta justificada por que se optimiza los tiempos de esperas en los aeropuertos, también permite la privacidad, es decir, la tranquilidad tanto de los jugadores, cuerpo técnico y el resto de la delegación. Otra cosa que permite el vuelo chárter es la charla técnica con los jugadores, también se considerara todos los viajes terrestres tanto en el ámbito interno como el externo.

Generalmente son ciudades importantes como ser la capital de un país, entonces las opciones de hospedaje abundan, lo que se tienen que buscar es un hotel ubicado estratégicamente, es decir, que este cerca del estadio y que a su vez cerca de un lugar donde pueda realizar las prácticas. Como gastos generales, se incluyen los egresos por árbitros y sus asesores, delegados, control anti doping, seguridad, alegorías (trofeos, medallas, otros) y laboratorio.

Se deberá tener una atención especial para recabar toda la documentación necesaria para poder realizar estos viajes al exterior.

### 2.4 Ingresos y Egresos que se producen en estos eventos

Al considerar los ingresos y egresos no podemos dejar de tener en cuenta que los más importantes se generan en las dos confederaciones más importantes afiliadas a la Federación Internacional de Asociación de Fútbol que son la Confederación Sudamericana de Fútbol y la Unión de Federación Europeas de Fútbol. Estas dos son las más importantes ya que son las únicas que tienen más participación, tanto a nivel clubes como a nivel selección y más títulos dentro de la FIFA, las otras confederaciones también son importantes, pero no tan grandes como estas dos mencionadas. En los siguientes cuadros vamos a detallar, a medidas de ejemplos, los ingresos y egresos por todo concepto para los torneos de CONMEBOL Y UEFA para los torneos.

Comenzaremos a ocuparnos del rubro ingresos y de los distintos conceptos que los componen. Tenemos, por un lado, los ingresos diferidos, ingresos por torneos, ingresos financieros y otros.

- 1) Los Ingresos diferidos se componen de los derechos comerciales cobrados por adelantado (televisación) e ingresos no devengados.
- 2) Ingresos financieros que está constituido por los intereses ganados
- 3) Otros ingresos por la venta de paquetes de entradas que incluye además la movilidad y el hospedaje para los hinchas, restitución de fondos de FIFA y varios
- 4) Ingresos por torneos, en este rubro se incluye las relaciones a derecho de disfunción, patrocinio (es el más significativo) y boleterías de finales únicas, en las cuales se ven en la imagen

**NOTA 15 - INGRESOS Y EGRESOS POR TORNEOS**

A continuación, se detalla la composición ingresos y egresos por torneos correspondientes a los ejercicios concluidos el 31 de diciembre de 2018 y 2017:

	Ejercicio concluido el 31 de diciembre de	
	2018	2017
	Miles de US\$	Miles de US\$
Ingresos afiliación	6	6
Ingresos LIBERTADORES	159.243	145.798
Ingresos SUDAMERICANA	40.814	36.556
Ingresos Copa América Centenario	-	3.609
Ingresos RECOPA	1.256	1.103
Ingresos Suruga Bank	1.307	830
Ingresos Sudamericano Sub 20 M	-	1.400
Ingresos Sudamericano Sub 17 M	-	1.400
Ingresos Libertadores Sub 20	311	-
Ingresos Libertadores Femenina	30	6
Ingresos Libertadores Futsal	237	-
Ingresos Libertadores Futbol Playa	-	500
Ingresos Libertadores Femenina de Futsal	130	-
Ingresos Sudamericano Femenino Sub 20	490	-
Ingresos Sudamericano Femenino Sub 17	521	-
Ingresos Sudamericano Sub 18	122	-
Ingresos copa América femenina	342	-
Ingresos derechos de imágenes, pliego licitación comercial, boletería, seminarios (*)	272	-
Ingresos remisiones organismos internacionales	702	675
Ingresos por licitación derechos comerciales (**)	4.000	7.100
Remisiones FIFA (***)	16.347	7.013
<b>Total</b>	<b>226.130</b>	<b>205.996</b>

(\*) Boletería corresponde a la venta de entradas de los partidos de la Copa Mundial Rusia 2018.

(\*\*) Incluye la prima no reembolsable por celebración del contrato sobre servicios profesionales de consultoría en la comercialización, venta y posventa de los activos comerciales de la Copa América Brasil 2019.

(\*\*\*) Durante el 2017 y el 2018 se ha obtenido la aprobación del contrato de objetivos por parte de FIFA, con lo cual se han recibido y aplicado los fondos a los diferentes proyectos de desarrollo de las Asociaciones Miembro, partida reclasificada a efectos de una mejor exposición de "otros ingresos".

(Fuentes: Comebol.com)

Se puede observar en la imagen, que hay un incremento importante en los ingresos que se originaron en una mayor cantidad de público en los estadios, los derechos televisivos, los ingresos de la copa América y la copa sudamericana, pero sobre todo lo que genera la copa libertadores.

Los grandes conceptos que involucran el rubro egresos por estos torneos se componen por egresos consejo y comisiones, egresos de comercialización y marketing, egresos financieros, egresos de administración y egresos por competición y desarrollo. En las cuales vamos a detallar:

- 1) Egresos consejo y comisiones involucran a los representantes de COMEBOL y las comisiones a pagar a cada uno de ellos.
- 2) Egresos de comercialización y marketing, este punto abarca las comisiones por ventas de derechos, producción de eventos deportivos, honorarios a los profesionales y los pasajes.
- 3) Egresos financieros están vinculados con los gastos bancarios y los intereses a pagar
- 4) Egresos de administración componen de gastos relacionados al personal, honorarios a los profesionales, asesorías legales, gasto de mantenimiento, seguridad y vigilancia
- 5) Egresos por competición y desarrollo se refiere a la aplicación de fondos a otras actividades futbolísticas.
- 6) Egresos organización de torneo se componen fundamentalmente de los premios para los equipos que participan en estos torneos organizados por COMEBOL.
- 7) Egresos fiscales corresponde a los pagos de impuesto como impuesta a la ganancia, IVA, etc.

Egresos por torneos	Ejercicio concluido el 31 de diciembre de	
	2018	2017
	Miles de US\$	Miles de US\$
LIBERTADORES	116.355	103.495
SUDAMERICANA	38.990	37.767
Copa América Centenario	-	1.619
RECOPA	1.230	1.239
Copa Suruga Bank	1.077	728
Libertadores Sub 20 Masculino	1.831	-
Libertadores Femenino	252	1.159
Libertadores Fútbol Masculino	773	100
Libertadores Fútbol de Playa	160	722
Gastos Torneo Juvenil Sub 17	-	1.639
Gastos Torneo Juvenil Sub 15	-	1.316
Eliminatoria Sudamericana Fútbol de Playa	-	740
Sudamericano Sub 20 Fútbol Playa	-	510
Apoyo por Clasificación a Copa Mundial de Fútbol Playa	-	120
Libertadores Fútbol Femenino	659	85
Copa América de Fútbol Masculino	-	57
Copa América Fútbol Femenino	2	565
Apoyo por clasificación a Copa Mundial Sub 20	-	250
Sudamericano Masculino Sub -20	126	1.676
Apoyo por clasificación a Copa Mundial Masculino Sub 17	-	125
Desarrollo informático Comet	201	205
Desarrollo informático Wyscout-Spa	71	-
Sudamericano femenino Sub -20	1.925	-
Copa América Femenina	1.996	-
Copa América fútbol de playa	208	-
Sudamericano femenino Sub -17	2.148	-
Apoyo por clasificación a Copa mundial femenino Sub 17	250	-
Sudamericano Sub 18 Fútbol	666	-
Sudamericano Sub 17 Fútbol	1	-
Sudamericano Femenino Sub 20 Fútbol	87	-
Sudamericano Sub 20 Fútbol	170	-
Programa VAR (*)	1.700	824
Cursos de arbitraje (*)	634	617
Cursos de competiciones	205	-
Cursos de comisión médica	296	-
Monitoreo	266	-
Otros gastos	118	63
Total	172.377	155.321

Final Copa Libertadores 2018 realizada en el Estadio Santiago Bernabeu, Madrid.

(Fuente: Comebol.com)

En las imágenes se puede ver las cantidades de dinero que pierde esta confederación por cada competición vinculados los más importantes como la copa libertadores, la copa sudamericana y la copa América.

En la imagen se puede ver una diferencia de 541 millones de U\$D dentro de la confederación Sudamericana de Fútbol.

INGRESOS	INGRESOS OPERATIVOS			
		MILES DE USD	%	
		INGRESOS POR TORNEOS	372.630	99,2%
		OTROS INGRESOS	3.150	0,8%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>375.780</b>	<b>100,0%</b>	
EGRESOS	EGRESOS OPERATIVOS			
		ORGANIZACIÓN DE TORNEOS	275.358	73,3%
		COMITÉ Y COMISIONES	10.360	2,8%
		COMERCIAL Y MARKETING	52.424	14,0%
		OTRAS COMPETICIONES Y DESARROLLO	15.000	4,0%
		EGRESOS DE ADMINISTRACIÓN	19.098	5,1%
		EGRESOS FISCALES Y SOCIALES	3.000	0,8%
		<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>375.239</b>	<b>99,9%</b>
<b>DIFERENCIA INGRESOS Y EGRESOS DEL EJERCICIO</b>		<b>541</b>	<b>0,1%</b>	

(Fuente: Conmenbol.com)

Así como vimos los movimientos financieros y económicos dentro del continente latinoamericano también podemos mostrar otro como el europeo. A diferencia del otro, al ser unas de la confederación más grandes y reconocidas por la FIFA tienen mayor rentabilidad debido a su buen fútbol, su buen manejo administrativo, los estadios totalmente remodelados, mayor expansión del producto hacia todo el mundo y mayor nivel de derechos televisivos.

## CONSOLIDATED INCOME STATEMENT

	Notes	2014/15 €000	2013/14 €000
Broadcasting rights	1	1 689 638	1 347 306
Commercial rights	2	345 473	328 522
<b>Rights revenue</b>		<b>2 035 111</b>	<b>1 675 828</b>
Tickets	3	19 089	17 780
Hospitality	4	17 866	15 794
Other revenue	5	27 348	20 963
<b>Total revenue</b>		<b>2 099 414</b>	<b>1 730 365</b>
Distribution to participating teams	6	- 1 570 190	- 1 238 064
Contributions to associations	7	- 44 689	- 49 096
Event expenses	8	- 141 393	- 120 771
Referees and match officers	9	- 35 748	- 33 185
Information and communications technology	10	- 52 580	- 46 503
Employee salaries and benefits	11	- 72 812	- 64 621
Depreciation and amortisation	20	- 11 188	- 8 269
Other expenses	12	- 48 001	- 54 063
<b>Total expenses</b>		<b>- 1 976 601</b>	<b>- 1 614 572</b>
<b>Operating result before solidarity payments</b>		<b>122 813</b>	<b>115 793</b>
Solidarity payments	13	- 171 417	- 175 645
<b>Operating result</b>		<b>- 48 604</b>	<b>- 59 852</b>
Financial income	14	34 886	19 393
Financial costs	15	- 13 462	- 1 449
Taxes		- 698	- 529
<b>Net result for the period</b>		<b>- 27 878</b>	<b>- 42 437</b>

(Fuente: Uefa.com)

Como conclusión a lo visto en este capítulo, el tratamiento que se debe realizar en la organización de torneos de fútbol a nivel continental es similar al de cualquier empresa privada de primer orden ya que se deberá tener en cuenta todo lo que necesita una empresa para desarrollarse en forma rentable. Es decir que la base de un buen funcionamiento, es una dirección organizada que deberá tener en cuenta las variables que se producen entre un negocio y una pasión como es el fútbol. En todo lo anterior expuesto pudimos afirmar unas de las hipótesis planteada y también pudimos cumplir algunos de los objetivos.

### Capítulo 3: Analisis de la organización de futbol a nivel mundial

Como introducción vamos a ver los inicios de la organización de los mundiales de fútbol, para lo cual nos tenemos que remontar a Julio de 1930, fecha en que se celebró por primera vez un Mundial Organizado por la FIFA. Uruguay fue escogida como sede debido a la celebración del centenario de la Jura de la Constitución. Estos torneos se realizaron desde sus inicios, cada 4 años, a excepción de los años 1942 y 1946 por motivo de la Segunda GUERRA MUNDIA. Hasta la fecha van contabilizados 20 Mundiales, en los cuales 8 países han alcanzado la Copa del Mundo.

La FIFA (Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol) es el organismo que gobierna las federaciones de fútbol de todo el mundo. Su fundación tuvo lugar el veintiuno de mayo de 1904 y su sede se encuentra en la ciudad de Zúrich, Suiza.

La FIFA también se ocupa de la organización de los Campeonatos Mundiales de Fútbol en sus diferentes modalidades, así como de los torneos olímpicos junto al Comité Olímpico Internacional.

### **3.1 Organización del Mundial de clubes**

El Torneo Mundial de Clubes de Fútbol tiene como ente organizador a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Las sedes se definen entre los países de Asia, África y Oceanía fundamentalmente para motivar el fútbol en estos continentes. En este torneo compiten los clubes campeones de las 6 confederaciones. Detallamos los clubes campeones para el año 2019 de cada una de ellas:

- **UEFA - Unión de Federaciones Europeas de Fútbol** - Liverpool FC
- **CONMEBOL - Confederación Sudamericana de Fútbol** - CR Flamengo
- **CONCACAF - Confederación de Norteamérica, Centro América y el Caribe de Fútbol** - CF Monterrey
- **CAF - Confederación Africana de Fútbol** - Esperance Sportive de Tunis
- **AFC - Confederación Asiática de Fútbol** - Al Hilal
- **OFC - Confederación de Fútbol de Oceanía** - Hienghène Sport

Este torneo este compuesto por 7 equipos, uno por cada confederación más el equipo campeón del país anfitrión. En el año 2019 el país anfitrión donde se realizó el Mundial de Clubes fue Qatar y el club participante como campeón del país fue Al Sadd Sports Club.

En total se disputarán ocho partidos divididos en tres estadios.

El formato de la competencia entre los clubes es el siguiente:

Primera Ronda: País Anfitrión Vs. Representante de OFC

Segunda Ronda: Campeón de AFC Vs. Campeón de la CAF

Campeón de la CONCACAF Vs. Ganador de la Primera Ronda

Semifinales: a) Campeón de la CONMEBOL Vs. Ganador 1 de la Según a Ronda

b) Campeón de la UEFA Vs. Ganador 2 de la Según a Ronda

Final: Ganador de las dos semifinales - A vs. B

El país designado para la organización del torneo deberá contar con todos las reglamentaciones implementados por FIFA con sus principales elementos cuales son la infraestructura y los aspectos comerciales en la cual son:

Infraestructura: los estadios, que estén totalmente remodelados que tienen que ser 3 estadios, instalaciones para los clubes y árbitros, alojamientos para los



hinchas de cada club, transporte y desplazamiento tanto dentro del país como afuera y las telecomunicaciones para transmitir al mundo.

Aspectos comerciales: entregar el presupuesto de gastos, estimaciones de ingresos de venta de entradas, paquetes de servicios preferentes, ventas de derechos de marketing y audiovisuales.

### **3.2 Organización del Mundial de países**

Lo primero a tener en cuenta es como se determina cual va a ser el país sede para el Campeonato Mundial de Futbol, Comenzaremos por considerar los requisitos o distintos aspectos que van a determinar la estructura, contenido y formato de la candidatura. Se basará en un proceso cuantitativo y calificativo de los aspectos comerciales y los relativos a las infraestructuras según el cual serán excluidas todas aquellas candidaturas cuya puntuación no alcance el mínimo establecido, o que tengan una puntuación demasiado baja en los apartados principales. Dentro de los distintos puntos a evaluar se deberán considerar los siguientes:

#### *Evolución del Cumplimiento:*

Cada postulante deberá cumplir con las condiciones requeridas por la FIFA completando la documentación a presentar ante ese organismo.

Análisis de riesgo: Evaluación de los riesgos y beneficios que plantea cada candidatura, incluyendo posibles consecuencias negativas sobre los derechos humanos derivadas de la competición, así como proyección de ingresos y egresos.

Informe de Evaluación Técnica: Evaluación técnica de las principales necesidades de infraestructura y comerciales que plantea cada candidatura de cara a organizar con éxito la Compa Mundial de la FIFA. En el informe se puntuarán los distintos elementos por separado y de manera general, conforme al sistema de puntuación que establezca FIFA.

En infraestructuras se van a considerar los siguientes elementos:

Estadios: deberán estar totalmente remodelados, con la capacidad mínima determinada para aficionados, estadios accesibles, con lugares para estacionamiento y movilidad con cualquier medio de transporte.

Instalaciones para las prácticas de entrenamientos tanto para las selecciones como para los árbitros. Se deberán ubicar próximos a los hoteles donde se hospeda cada delegación.

Alojamiento: Se deberá proveer un listado de las características de los distintos hoteles que existen donde se van a alojar las delegaciones en las distintas sedes.

Transporte y desplazamientos: Se tendrá que considerar el transporte aéreo o terrestre para la movilidad de las selecciones, cuerpo técnico, árbitros, dirigentes, así como también para los aficionados.

Informática y Telecomunicaciones y Centro Internacional de Radio y Televisión (CIRTV): El interés que despierta estos grandes eventos deportivos han hecho de las tecnologías de telecomunicaciones y radiodifusión, componentes imprescindibles para la organización de Copas Mundiales, al grado de formar parte de los elementos que son evaluados en las candidaturas de los países interesados en albergar un evento de esta magnitud. En esta evaluación se contemplan las instalaciones, espacios y las infraestructuras que sean adecuadas para el establecimiento de un CIRTV, que permita albergar a los medios de comunicación locales e internacionales, y a la vez, cuenten con los recursos técnicos que les permitan dar cobertura al evento.

Fan Fests: es la mayor fiesta del fútbol del planeta. Es el lugar idóneo para ver en directo y de manera gratuita, los partidos de Copa Mundial de la FIFA, así como para disfrutar de una irresistible combinación de música y espectáculo.

#### *Aspectos Comerciales:*

En este punto las sedes postulantes deberán contar con un detallado presupuesto de gastos de la competición y una estimación de los ingresos que proceden de la venta de entradas, paquetes de servicios preferentes, venta de derechos de marketing y audiovisuales.

La Integridad del Proceso de selección de sede estará controlado por el “Código Ético de la FIFA”, además de las normas y medidas que auditarán a las partes involucradas.

Estas normas de conducta establecen entre otras las siguientes medidas:

- Obligación de aplicar siempre los principios éticos fundamentales.
- Prohibición de dar o recibir regalos inapropiados, etc.

#### *Apoyo Gubernamental:*

Es una condición necesaria que el ente organizador del evento, cuente con el apoyo incondicional de las autoridades en todos los niveles administrativos y en todo el país, lo cual deberá cumplimentarse con los documentos que deben firmar los gobiernos donde se expliquen en forma detallada las garantías más importantes. Esto se refiere a Visados, permisos, inmigración y salidas del país. Deberá también garantizar los permisos de trabajo de manera incondicional. Se exigirá al gobierno otorgue una excepción tributaria limitada a la FIFA y a terceros. El gobierno es el único responsable de la seguridad del torneo asumiendo los gastos correspondientes. Protección y explotación de los derechos comerciales a favor de FIFA. Otro punto importante será que el país anfitrión deberá tomar el compromiso de la lucha contra la discriminación.

### *Sustentabilidad y Derechos Humanos:*

Todas las entidades involucradas en la organización de la Copa Mundial de la FIFA, deberán seguir los principios de gestión internacional de conformidad con los Principios rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos.

### *Informe de Evaluación Final:*

El procedimiento de la selección del candidato para organizar la Compa Mundial de Futbol de la FIFA, comienza con la designación del grupo de trabajo de Evaluación de Candidaturas, este grupo estará conformados por las distintas comisiones encargadas de recabar toda la información que hemos detallado precedentemente. Estas comisiones serán compuestas por una Auditoría y Conformidad, una Organizadora de Competiciones de la FIFA, el Secretario General Adjunto (Administración) y el Secretario General Adjunto (Fútbol) de la FIFA. El Expediente de candidatura elaborado conforme a los requisitos detallados en materia de estructura, contenido y formato se presentan al Consejo de la FIFA para que las evalúe. El Consejo preselecciona las candidaturas las que somete a la votación final del Congreso de la FIFA.

### **3.3 Ingresos y Egresos que se producen en estos eventos**

Dado el enfoque global y el magnetismo que tiene este evento deportivo, hay en torno de él todo tipo de negocios implicados que involucran tanto al pequeño comerciante, que vende una camiseta del equipo favorito, hasta los contratistas multimillonarios que buscan cosas como derechos de uso del nombre, ventas de publicidad, entre otras cosas. Vamos a enumerar los ingresos más relevantes de este torneo.

#### Regalías Televisivas:

Uno de los principales ingresos se encuentra en la venta de los derechos de exclusividad televisiva. Un medio de comunicación de cada país del mundo firma un contrato con la FIFA para tener el derecho exclusivo de transmisión de los partidos. Por ejemplo, para el mundial del año 2018 y 2022, los derechos de transmisión en Estados Unidos fueron cedidos a la cadena Fox (para la transmisión de inglés) y a Telemundo (para la transmisión en español). La cifra que tuvieron que desembolsar para estos medios de comunicación supera los 1.250 millones de dólares.

#### Patrocinios:

La FIFA tiene patrocinadores oficiales en tres niveles: Socios de la Fifa, Patrocinadores de la Copa del Mundo y Partidarios Nacionales (que son todas las empresas pequeñas que firman contratos de publicidad directamente con la sede de la FIFA en el país anfitrión). Los socios de la FIFA son seis, tienen el más alto nivel con la organización y con todos los eventos de la FIFA, lo que quien decir que aparecen en todos lados. Los principales derechos de un patrocinador en este nivel son, aparte de la asociación entre marcas, el uso de activos de marketing y la exposición en los medios televisivos.

#### Ventas de Entradas:

En materia de precios, las entradas pasan por varias fases de preventa y los precios de igual forma varían mucho dependiendo del tipo de partidos. Generalmente, los partidos más caros son el partido inaugural, las semifinales y la final, que para esta ocasión tiene un valor de 1.100 dólares las gradas más cercanas a la cancha. También tenemos los ingresos de servicios preferenciales que es un programa oficial de servicios que incluye entradas, ofertas en restaurantes y una gran variedad de **servicios en función a la categoría elegida, este concepto nos muestra el interés que** genera la federación para los clientes tan fanáticos a que compren el servicio que les brinda productos innovadores, la ventas de entradas y la hospitalidad dentro del país que se origine dicha competición, en este caso en 2022 se va a realizar el Mundial en Qatar.

#### Marketing:

Por otro lado, tenemos los derechos de marketing es la base del trabajo del desarrollo de las variables del marketing mix de la cual se lleva a cabo la profundidad en todas las características que engloba el marketing en el futbol y las distintas líneas de actuación posible brindando elementos como el estadio por sus infinitas posibilidades de explotación y al patrimonio con la importancia de la empresa que se encarga de realizarlo y los derechos de explotación de licencias que se ceden las licencia de uso por un contrato en virtual por un programa conservando el cedente la propiedad del mismo.

#### Derechos de Explotación de Licencias:

principalmente en el ámbito de licencias de marcas, donde los pagos que se perciben cuando las garantías mínimas contractual se rebasa con los valores de periodo.

#### Otros Ingresos:

Como multas para las entidades que violan las reglas estipuladas, apelaciones para demostrar que estaban en un error aplicarle cierta multa, el arrendamiento, ventas de derechos de videos y museo de Futbol Mundial de FIFA.

## **EGRESOS:**

La mayoría de los egresos de la FIFA se aplican al desarrollo del fútbol en todo el mundo. La partida gastos engloba los gastos derivados de competiciones y eventos, proyectos de desarrollos, gestión del futbol, explotación de derechos, otros gastos operativos y gastos financieros. En el último mundial el 72% del total de gastos se invirtió directamente en el fútbol.

Un detalle de los gastos más significativos sería el siguiente:

- Premios a otorgar a cada uno de los participantes, países o clubes según el mundial que se esté jugando, que variarán de acuerdo a su desempeño dentro de la competición.
- Gastos de Preparación se refiere a la remisión de los fondos al país organizador para atender los egresos por remodelación de estadios, contratación de personal de seguridad para dentro y fuera del estadio, etc.
- A través del programa forward de la FIFA, determina las zonas geográficas, los alojamientos y viajes de las asociaciones miembros participantes
- Producción televisiva, pagos que se originan por la televisación del mundial referidos a transporte y desplazamientos, alojamiento y contratación de estudios de televisión donde se realizarán los programas referidos al Mundial
- Soluciones informáticas para toda la gestión operativa que afecta a la parte administrativa del evento.
- Desarrollo y educación para programas de asistencia arbitral, cumbres ejecutivas de fútbol y administración.
- Desarrollo del fútbol femenino sustentable, derechos humanos y antidiscriminación.
- Fundación FIFA, su objetivo es colaborar con aquellos países más necesitados por razones económicas afectados hoy principalmente por el Covid-19.
- Servicios de atención preferente como es el fan fest y también todas las actividades de la gestión y venta de entradas.
- Fondo del Legado de la Copa Mundial. Es un fondo otorgado por la FIFA al país organizador, cuyo objetivo es garantizar que toda la sociedad se beneficie del Mundial y que el fútbol tenga presencia en ese país. Se deberá utilizar en la promoción del fútbol y el desarrollo de las infraestructuras de los estadios que no contaron con sedes mundialistas.

En este capítulo pudimos observar como un evento magnifico como es mundial tiene una rentabilidad muy alta debido a los grandes ingresos producidos por la pasión que tiene el mundo entero por este deporte junto con los sponsors de alto renombre y los derechos televisivos que se expanden por el mundo. Tal cual así decimos que el futbol es un negocio de lata rentabilidad visto en este capítulo.

- Para paliar el impacto económico negativo que generó la pandemia, FIFA aprobó el reglamento Plan de Apoyo Covid-19. La iniciativa prevé un fondo de subvenciones de 1.500 millones de dólares para las 211 federaciones miembro de la federación, más la posibilidad de acceder a un préstamo de hasta 5 millones de la misma moneda.

#### Total del presupuesto de ingresos e inversión del ciclo 2019-2022 (millones de USD)

	Ciclo completo NIIF
<b>Total ingresos</b>	<b>6440</b>
Copa Mundial de la FIFA Catar 2022™	1656
Copa Mundial Femenina de la FIFA™	157
Copa Mundial de Clubes de la FIFA™ (cuatro ediciones)	86
Torneos juveniles de la FIFA	195
Otros torneos y eventos	38
Valores en especie y otros	140
Programa de protección de clubes de la FIFA	109
Gastos de personal	179
Depreciación de propiedades y equipos	17
<b>Competiciones y eventos</b>	<b>2577</b>
Programa Forward de la FIFA	1746
Desarrollo técnico	85
Programa de Asistencia al Arbitraje (RAP)	42
Oficinas de desarrollo, cumbres ejecutivas de fútbol y administración	78
Otros programas de desarrollo y educación	176
Gastos de personal	148
Depreciación de propiedades y equipos	89
<b>Desarrollo y educación</b>	<b>2364</b>
Órganos de gobernanza del fútbol y servicios de terceros	53
Gastos de personal	78
Depreciación de propiedades y equipos	8
<b>Gobernanza del fútbol</b>	<b>139</b>
Gastos jurídicos y de gobernanza por investigaciones	67
Congreso anual y comisiones	90
Comunicación	88
Informática	103
Inmuebles y mantenimiento	28
Otros (incluidos costes de finanzas, oficina ejecutiva, ERP, seguros y auditorías, y valores en especie)	133
Gastos de personal	389
Depreciación de propiedades y equipos	27
<b>Gobernanza y administración de la FIFA</b>	<b>925</b>
Derechos audiovisuales	27
Derechos de marketing	82
Derechos de explotación de licencias	13
Comisiones por ventas y otros	113
Gastos de personal	93
Depreciación de propiedades y equipos	7
<b>Marketing y televisión</b>	<b>335</b>
<b>Inversión total</b>	<b>6340</b>
Resultado antes de impuestos y del resultado financiero	

(Fuente: Uefa.com)

## MARCO INVESTIGATIVO

### ENTREVISTA

Utilizamos este instrumento para obtener una información sumamente importante y específica, ya que se trata de alguien relacionado directamente con el fútbol. Esta participación se hará en forma personal (vía comunicación virtual) con el entrevistado. Los resultados obtenidos nos permitirán avanzar con los objetivos y las hipótesis planteadas en nuestra tesis.



Entrevistado: Javier Tizado

Nacionalidad: Argentino

Profesión: Licenciado en Comercialización

Función del trabajo: Vicepresidente primero del Club de segunda división Chacarita juniors

- 1- ¿Como considera Usted que están organizados los torneos, tanto locales como internacionales, para los clubes argentinos?

“Vimos una gran diferencia entre superliga cuando participamos en primera y los torneos nacionales. La superliga estaba muy bien organizada con las fechas y ubicación del evento ya que nunca se modificaban, también esto permitía sacar los pasajes antes de tiempo, contratar la seguridad en fecha, etc, salvo algunas excepciones. Este torneo esta muy bien organizado, en cambio, en el caso del nacional B pasa todo lo contrario. Por ejemplo, cuando se realiza un recital, la policía modifica los días o los horarios de los partidos lo que provoca muchos costos adicionales para el club. También muchas veces se perjudica al hincha por que se cambia a horarios inadecuados por coincidir con el horario laboral. En torneos internacionales no tenemos conocimientos por que nunca competimos a nivel internacional”

- 2- ¿Como es la rentabilidad de un club argentino con respecto a la de un Club Europeo de igual jerarquía?

“Comparando nuestro club con un equipo de segunda división en Europa considero, que en terminos de futbol están muchísimo mejor posicionados. Esto también afecta a la rentabilidad ya que tienen la posibilidad de conseguir mas fácilmente sponsors de mucho renombre que permite un importante ingreso muy superior al futbol local. En los pasises que pertenecen al mundo desarrollado están mejor organizado mientras que en nuestra segunda división todo cuesta mucho tiene que ver mucho el país. Hay todo un tema comercial detrás que hay que saberlo manejar”

- 3- Parte de la rentabilidad del club que usted representa ¿Es por la venta de jugadores que surgen de las inferiores? ¿Comparativamente este ingreso en que orden esta con respecto al resto?

“La ventas de jugadores claramente es un ingreso extraordinario, por este motivo unos de los objetivos de la institución deportiva es generar buenos jugadores a partir de la cantera del club. Esto nos permitirá crecer no solo a nivel deportivo sino a nivel institucional y social y sobre todo crecer en la infraestructura del club. Este ingreso lo consideramos extraordinarios por que no se puede poner dentro del Cash Flow de los ingresos regulares de la institución. El objetivo es matener a los buenos jugador dentro del club el mayor tiempo posible, esto permitirá un mejor desarrollo de juego con los resultados positivos que hace al crecimiento del club. Dicho esto, comparado con otros ingresos como ser cuota social, alquiler de cancha, sponsors, claramente los ingresos importantes se origina en la venta de jugadores, que además casi todas son en dólares, lo que genera una ventaja adicional.

- 4- ¿Considera que hoy en día las diferencias patrimoniales de los clubes influyen en la formación de equipos y como consecuencia en los resultados de los partidos?

“El poderío económico tiene mucho que ver con los resultado, igual no es del todo asi, podemos ver por ejemplo que River e Independiente que contaban con unos de los presupuestos mas grandes de la Argentina igual se fueron a la nacional B. Lo ideal es tener una buena situación económica, esto permite tener un bueno un técnico y poder elegir los buenos jugadores. Igualmente existen otras situaciones que nos permitan tener éxito, como ser que el técnico sepa seleccionar jugadores y que esos jugadores tengan una buena racha. En un club de segunda todo esto ayuda mucho y te cambia el paronama, nosotros cuando obtuvimos el ascenso en el año 2017 se nos dio todo, el club estaba bien económicamente, una cosa lleva indefectiblemente a la otra. A pesar de que el club pueda estar bien administrado, pueden sugir problemas in poderables, por ejemplo que hayas tenido mala suerte con el técnico o los dos mejores jugadores lesionados. Pero en líneas generales cuando el



plantel esta bien económicamente rinde de otra forma, yo creo que hay una relación muy directa.”

- 5- ¿Qué opina usted respecto a la organización de los torneos internacionales a nivel de clubes y a nivel de selección nacional?

“Por lo que veo en la selección, es bastante improvisado, todo el tema amistoso, yo creo que no hay un plan que tenga la selección para la identificación de jugadores que puedan formar parte, me da la sensación de que los partidos amistosos de la selección se lo hace por cuestiones económicas que para eventualmente tener una selección competitiva y ver como rinde nuestros jugadores. Para falta una cabeza deportiva en la selección. Con respecto a los torneos internacionales el único conocimiento que tengo es a través del seguimiento de partidos como la copa libertadores que sigo por la televisacion, la sensación que a mi también me da es que tratan de ser bastantes estrictos con los horarios y con las fechas buscan de no hacer muchos cambios y eso me parece que esta bueno, por que en cierta forma organiza a los equipos y le permite planificar su año.”

- 6- ¿Usted piensa que podemos realizar un torneo mundial de países en nuestro territorio y por qué?

“Yo pienso que si, tenemos la infraestructura básica sino hay una infraestructura importante para realizar un torneo, tenemos estadios importantes en todo a lo largo y ancho del país que eso me parece que está bueno para federalizar un poco el mundial, tenemos una buena hoteleria, tenemos un país muy lindo y lo mas importe es la pasión que uno tiene y que el pueblo argentino tiene donde eso nutre al mundial con mucha pasión, entusiasmo. Me parece que Argentina tiene como mas renombre en términos de futbol puede organizar perfectamente un torneo de esta estas características.”

- 7- Contando hoy con la tecnología que globaliza todos los deportes, ¿cómo cree usted que se encuentra la rentabilidad del futbol, a nivel mundial con respecto al ingreso de otras actividades deportivas como ser tenis, formula 1, básquet, etc.?

“En términos de rentabilidad, el futbol viene creciendo enormemente. Los contratos que se ven hoy no se veían hace 15 o 20 años, Creo que estamos a la altura del basquet que es unos de los deportes mas pagos en el mundo, el tenis siempre tuvo un nivel de rentabilidad muy alto también pero para mi el futbol viene creciendo mucho de la mano de la televisión, los medios digitales esto hace que el futbol de hoy sea mucho mas visto y competitivo y que digamos que la final de una Champions League sea como la final del Super Bowl en ese sentido los niveles de rentabilidad han

aumentado un montón. También el ingreso por las compras de clubes Europeos por parte de China, los países Arabes, Estados Unidos han mejorado el nivel de rentabilidad por que ellos contratan a los mejores jugadores y le pagan fortunas.”

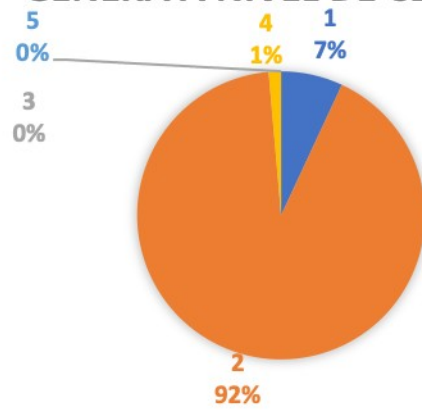
## **ENCUESTAS**







**¿CUÁL CREE UD. QUE ES EL TORNEO INTERNACIONAL QUE MÁS DINERO GENERA A NIVEL DE CLUBES?**





## 12. ¿Usted considera que debería haber cambios en la organización del Fútbol Argentino?



### CONCLUSION

Por medio de este trabajo, de acuerdo a la investigación realizada y los datos obtenidos con las distintas técnicas de investigación utilizadas (encuestas, entrevistas y consultas de distintas bibliografías), pudimos lograr los objetivos y las hipótesis originalmente planteadas.

De acuerdo a lo expresado paso a detallar las conclusiones finales que se desprende de este trabajo:



Hipótesis 1:” *El futbol a nivel mundial tiene alta rentabilidad y un alto nivel de facturación comparado con otros deportes, cuenta con una de las fuentes de ingresos más importantes “*

Esta hipótesis la podemos corroborar en el capítulo 3, que se refiere al “Análisis de la organización del futbol a nivel mundial”. En este Capítulo se puede ver en detalle el desarrollo de los diferentes torneos mundiales tanto de clubes como de países organizados por la Federación Internacional de Futbol (FIFA) y las distintas federaciones asociadas. Por tratarse de uno de los eventos más importantes del mundo, es difícil de imaginar el movimiento de dinero que genera este deporte lo que lo hace a uno de los mas rentables del mundo. El amplio espectro de ingresos abarca desde la venta de entrada, pasando por los millones de dólares que se generan por los derechos de televisación, patrocinadores, merchandising asi como tambien por el turismo ya que permite un conocimiento de cada pais organizador. Desde luego que no se puede dejar de considerar los egresos que tambien se originan y que están detallados en el capítulo 3, pero el balance final siempre hace que este sea un deporte sumamente rentable.

Objetivo 1: *“Analizar que inversiones son necesarias para que el futbol sea un negocio rentable”*

Este objetivo lo pudimos cumplir, como esta expresado en los distintos Capítulos que fuimos desarrollando a lo largo de este trabajo. En ellos pudimos ver que, basicamente, la rentabilidad del futbol se basa en poder contar con espectaculos que atraigan mucho publico, eso hace que haya una relacion directa entre la cantidad de personas que siguen un torneo, sea Nacional o Internacional, con la cantidad de ingreso que se va a producir por los derechos televisivos, merchandising y fundamentalmente los sponsors que mas van a querer invertir cuanto mas se masifique el espectaculo. Estas inversiones apuntan a crear espectaculos de mucho nivel, lo cual hoy se ve reflejado en los altos contratos que cobran los jugadores estrellas y que en definitivo forman una parte muy importante del espectáculo.

Objetivo 2: *“Determinar como debería ser la administracion dentro de un club para que sea rentable.”*

En el Capítulo 1 pudimos cumplir con los términos de este Objetivo al detallar como debe ser la administración de un Club de Futbol para generar un negocio rentable. Pasamos a enumerar cuales serían las premisas mas importantes:

- Es fundamental contar con una Organización que administre el Club en forma eficiente, implementando todos los controles necesarios para que se puedan cumplir con el objetivo por el cual el club fue creado.
- Captar inversores y socios para el aporte de fondos a proyectos que van dirigidos, no solo a la parte futbolitica, sino que tambien a la parte social del club.

- Tratar de formar un equipo de futbol competitivo, sabiendo que detrás de eso se maneja una suma importante de dinero como ya vimos por televisacion, sponsor, merchandising, etc.
- Administrar en forma eficiente el manejo de la compra y venta de jugadores y fundamentalmente de aquellos que surgen de la cantera del club.
- Es importante contar con buenas instalaciones para el desarrollo de todos los deportes. Esto incluye un estadio de futbol que cumpla con los requisitos que hoy exige la modernidad y donde tambien se puedan realizar otros eventos que van a representar otro rubro de ingresos importantes.

Objetivo 5: *“Comparar la rentabilidad y facturacion de las distintas competencias continentales.”*

Este tema esta expresado en el Capítulo 2. Podemos ver las diferencias importantes entre las distintas competencias internacionales producto fundamentalmente del buen futbol.

Por tal motivo las conferaciones mas importantes reconocidas por la FIFA son la Unión de Federaciones Europea de Fútbol (UEFA) y Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) y por eso son las que cuentan con los ingresos mas importantes. Comparando estas dos confederaciones, la europea tiene un ingreso muy superior a la Sudamericana, fundamentalmente se debe a que cuenta con planteles mas competitivos, además de una organización superior. El esto de las confederaciones, si bien tambien son rentables, estan lejos sus recaudaciones de las dos nombradas anteriormente.

Los resultados finales obtenidos los pudimos corroborar por medio de las encuestas realizadas y fundamentalmente con la entrevista al Vicepresidente Primero del Club Chacarita Juniors quien tiene una visión directa de la Organización dentro del futbol.

Si bien los objetivos y las hipotesis fueron anteriormente planteadas a traves de todo este trabajo, tambien pudimos observar otras situaciones que van más alla de las hipotesis.

En la encuetas surgen las siguientes conclusiones más importantes

- Se obtuvieron un 90% de respuestas a favor de que el futbol es el deporte que hoy genera los ingresos más importantes.
- Sobre la pregunta si el futbol es un negocio o una pasión, el 80% respondió que es un negocio.
- Otra conclusión fue que el ingreso más importante para los clubes es el que se obtiene de la venta de jugadores.
- Las respuestas sobre la rentabilidad de los clubes de igual jerarquía a nivel mundial fueron ampliamente a favor de los equipos europeos (85%) sobre el resto (15%).

- Con respecto al Toreno Internacional de Clubes, la rentabilidad más importante se encuentra en los clubes europeos con una respuesta del 92%, lo siguen los sudamericanos con 7% y el resto con el 1%

La entrevista nos permitió reforzar las siguientes conclusiones:

- Ratifica los terminos de la encuesta en lo referente a la gran diferencia de posicionamiento de los clubes europeos, esto hace también una importante diferencia en los ingresos de esos clubes.
- Considera que la venta de jugadores es uno de los ingresos más importantes para el club, porque, si bien es extraordinario, las ventas son en dolares con la ventaja que eso trae aparajado, esto va a permitir el desarrollo del resto de las actividades de la institución.
- La organización de los torneos internaciones la considera muy buena, donde se cumple en forma estricta con los horarios y las fechas. No hay cambios en este sentido lo que permite a los clubes planificar todo el año. Refiriendose a la Selección Argentina, la respuesta fue que la organización es bastante improvisada. Se realizan partidos amistosos sin planes determinados donde lo que importa más la parte económica que la deportiva.
- Con respecto a realizar un torneo mundial de futbol en nuestro país, piensa que, si es posible porque contamos con la infraestructura, tanto en estadios como en hotelería, movilidad, etc. Además, nuestro país cuenta no solo con atractivos lugares turísticos, sino que tambien con importantes centros culturales de primer nivel.
- La rentabilidad del futbol hoy se encuentra a la altura de otros deportes muy importantes como ser el Basquet, la Champions League esta en la misma altura que una final de Super Bowl Esto se ve reflejado en los importantes contratos que estan entre los mas caros del mundo. En los últimos años y por el importante desarrollo de las ligas europeas, agregado a los medios digitales hicieron que el futbol sea mucho más visto a nivel mundial.

Por todo lo expuesto anteriormente en forma teorica, reforzado por la parte practica de las encuestas y la entrevista realizada con un especialista en este tema, podemos decir que este trabajo investigtivo cumplió con los objetivos planteados. Es decir, pudimos llegar a comprobar que detrás de las grandes pasiones que genera el Futbol, se maneja un importante negocio financiero.

## BIBLIOGRAFIA

Gomez S. (2007) Características estructurales de un club de futbol profesional de elite. (IESE). Barcelona, España.

Recuperado: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>

Anónimo (2008). El negocio del futbol, más que una pasión (El cornista). Buenos Aires, Argentina.

Recuperado: <https://www.estudiodecomunicacion.com/el-negocio-del-futbol-mas-que-una-pasion-el-cronista/>

Ubide, A. (2014). La economía del futbol. El País

Recuperado:

[https://elpais.com/economia/2014/06/12/actualidad/1402592445\\_464505.html](https://elpais.com/economia/2014/06/12/actualidad/1402592445_464505.html)

Marius, C (2018). El futbol es el negocio del siglo. Semana.

Recuperado:

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ahora-si-rusia/articulo/el-futbol-es-el-negocio-del-siglo/551550/>

Miller.R.M, Murillo Forcé, Seitz.O (2012). El fútbol como negocio (Martin Monsalve). Lima, Perú

Recuperado: <https://core.ac.uk/download/pdf/79776099.pdf>

Menchen, M. (2020). Un modelo de negocio en plena transformación. Palco23

Recuperado:<https://www.palco23.com/competiciones/futbol-un-modelo-de-negocio-en-plena-transformacion.html>

Anónimo. (2019). presupuesto revisado de 2019-2022. FIFA

Recuperado:<https://resources.fifa.com/image/upload/presupuesto-revisado-2019-2022-y-presupuesto-detallado-2021.pdf?cloudid=vzyjh31qhndmdyentedb>

FIFA.com (2018). Informe de finanzas 2018. Suiza, Zúrich.

Recuperado:<https://resources.fifa.com/image/upload/informe-de-finanzas-2018.pdf?cloudid=nmdyuwbkzuetujfyzu4>

Anónimo (2020). Resumen ejecutivo. Confederación Sudamericana de futbol (CONMEBOL).

Recuperado:<http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/72Congreso-Resumen-Ejecutivo.pdf>

Anónimo (2019). Comité ejecutivo de la uefa. UEFA.

Recuperado: <https://es.uefa.com/insideuefa/about-uefa/executive-committee/>

Anónimo (2019). Reglamento del campeonato de primera división. (AFA)

Recuperado:<https://www.afa.com.ar/upload/mcith/NewFolder/REGLAMENTO%201ra.%20Div.%20B%2019-20.pdf>

Coccolo.M. (2018). Superliga ¿Qué equipo gasto mas en el mercado de argentinos? FA.

Recuperado:<https://www.futbolargentino.com/primera-division/noticias/superliga-que-equipo-gasto-mas-en-el-mercado-argentino-201192>

Anónimo (2016). Normativas de prensa Carp. River Plate

Recuperado:<https://www.cariverplate.com.ar/imagenes/listados/2016-01/53-normativadeprensacarp.pdf>

Anónimo (2020). Member association. CONCACAF

Recuperado: <https://www.concacaf.com/es/member-association>

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



EL FUTBOL MAS  
QUE UNA PASION, E