



5. Experiencias Internacionales

1.1 La experiencia Europea

El fútbol en Europa tiene mayor trascendencia, ya que es donde surge como deporte organizado y profesional, ya que desde 1863 en Inglaterra nace el fútbol al separarse del rugby. Esta separación fue más fuerte seis años más tarde, cuando en las reglas de fútbol se prohibió en general el juego con la mano, además ya no se quería participar en un juego donde estaba permitido hacer zancadillas o patear las canillas de los adversarios, por estos puntos nace el fútbol dejando a u lado el rugby. La evolución de este nuevo deporte fue rápida ya que en ocho años en 1871 de su fundación, la Asociación Inglesa de Fútbol contaba ya con 50 clubes. En ese año se celebró la primera competencia organizada de fútbol del mundo: la Copa Inglesa.¹

Mientras que en el continente europeo y en otras partes del mundo casi no se hablaba de fútbol organizado, en Gran Bretaña se organizaban ya partidos internacionales, siendo disputado el primero en 1872 entre Inglaterra y Escocia, y más tarde, en 1885 fue cuando se dio de carácter profesional, con los primeros 12 clubes profesionales, el número fue creciendo rápidamente y con ello la creación de la segunda, la tercera y hasta cuarta división, llegando hasta 92 equipos en total para la temporada de 1999².

¹ http://www.fifa.com/fifa/history_S.html

² <http://www.the-fa.co.uk/history>



Por dichas razones el fútbol europeo, (principalmente el Inglés) tiene gran tradición y lleva mucha ventaja que en otras partes del mundo, en la actualidad es el único lugar en el que se ha estudiado a fondo este deporte, y ha logrado un gran desarrollo, los investigadores han logrado comprender y transmitir que el fútbol tiene gran importancia cultural, social y económica en el mundo, no solo por los millones de personas que siguen con ahínco el fútbol, sino por el impacto en las distintas sociedades que tiene el fútbol y por lo que genera este deporte en niveles profesionales.

Debido al adelanto que tiene el viejo mundo en el fútbol, es donde dicho deporte tiene la mejor estructura de organización, de competencia, comercial y económica en el mundo, ya que en el resto del mundo donde se practica el fútbol, se tiende a seguir los modelos europeos.

La estructura del fútbol europeo ha evolucionado a través de los años, y no solo por el tiempo sino por la importancia que se la ha dado, es decir, desde mediados del siglo pasado este deporte fue tomando gran importancia económica, se comenzaron a elevar los salarios de los jugadores, y entrenadores, se empezó a comercializar con jugadores por los cuales se pagaban cada vez más altas sumas de dinero, claro, esto debido a que la audiencia del fútbol era cada vez mayor. Este incremento en la organización económica del fútbol, obligó a los clubes a adoptar una estructura comercial y financiera que pudiera hacer frente a dicha evolución, esto a partir de la década de los 70's que algunos estudiosos de la materia publicaron sus resultados de



investigaciones como, la peculiar economía de los deportes profesionales, la economía del deporte profesional, la comparación entre los salarios y las sumas pagadas por algunos jugadores y su productividad económico-deportiva, el capital humano, etc.

Como por ejemplo, Peter Sloan desde 1971 en una de sus investigaciones estableció que los clubes de fútbol soccer tenían los siguientes objetivos³:

Utilidades: Que aunque no es el objetivo fundamental de los clubes, no quiere decir que lo dejen a un lado dentro de sus metas primordiales.

Seguridad: La simple supervivencia puede ser un objetivo importante en las decisiones para muchos clubes (por ejemplo, las ventas de jugadores) donde lo que se busca es mantener la seguridad del club, en vez de maximizar el éxito del juego.

Audiencia: Una gran audiencia realza la atmósfera en el sentido de la ocasión, y puede en sí misma ser vista como medida de sucesos. Recientemente, el aumento de precio de cualquier boleto, el mercado tomará que el ingreso por el costo del boleto, lleva un peso mayor en la función que en uso general que en períodos anteriores, cuando era generalmente el mismo precio para todo los partidos, independientemente del nivel de la demanda de la audiencia.

³ Sthepen Dobson The Economist of Football



Hechos o sucesos del juego. Éste es probablemente el objetivo más importante, de todos, y uno de los cuales los presidentes, los directores, los gerentes, los jugadores y los espectadores pueden todos suscribir.

Salud de la liga. Esto incorpora la función de uso general del reconocimiento de la interdependencia mutua de los clubes.

Todo esto con el tiempo se fue modificando y las repercusiones económicas han sido mayores, el dinero que se manejaba era más cada año, hasta que en la década de los 80's, empezó a decaer la situación, ya que era tanto el dinero que se necesitaba que no se podía hacer frente a todo, muchos clubes empezaron a tener problemas de financiamiento, donde algunos clubes buscaron nuevas formas de financiamiento, hasta que a principios de los noventas creció una nueva modalidad en el los clubes de fútbol, la cotización bursátil, que se dio por primera vez en Inglaterra, de ahí al resto de Europa.

El fútbol en el viejo continente básicamente esta conformado por cinco grandes ligas de fútbol, las de Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y España, en dónde la audiencia durante la década de los 90's ha vuelto a subir favorablemente. La liga mas concurrida es la Italiana con sus equipos más representativos el Internazionale, el Roma, el Milan y el Lazio, sigue la española donde los equipos con mayor afluencia son el Barcelona y el Real Madrid, después la alemana con el Borussia Dortmund y el B. Munchen seguidos de la



liga Inglesa con el Manchester United y al último la liga francesa con clubes como el Marceille y París Saint Germain⁴.

Aunque la audiencia es mayor en otras, la Liga Inglesa es la más importante y no solo por tener mayor historia y tradición, sino por como se publicó en la revista "World Soccer" en verano del año 2000, los clubes registraron en la English Premier League un ingreso estimado de 530 millones de libras, siendo la más alta dentro de las cinco grandes ligas, seguido por 430 millones de los clubes italianos, 380 millones de los españoles, 360 millones de los alemanes y el más bajo de 230 millones en los clubes de Francia, siendo en gran porcentaje de estas cifras gracias a los clubes más populares antes mencionados, y aportadas en mayor parte por los contratos de transmisión de las cadenas televisoras.⁵

El fútbol inglés fue el primero en establecer las bases para las diversas actividades relacionadas ahora con el fútbol en sí, como por ejemplo la transmisión por televisión de las competencias, ya que desde mediados del siglo pasado John Reith gerente general de The british broadcastin company, una de las principales televisoras de Inglaterra, estableció la misión de llevar a todos los hogares de Inglaterra lo mejor en todos los departamentos del conocimiento humano, y el fútbol no iba a ser la excepción⁶.

⁴ Stephen Dobson The Economics of Football

⁵ El pago de las televisoras British satellite broadcasting y british sky broadcasting por la cobertura de la Premier League fue de 304 millones de libras de 1993 a 1998, y 743 millones por la extensión de 4 años más (The Economics of Football,2001,pp 82)

⁶ Stephen Dobson The economics of football



Así como la transferencia de jugadores, ya que desde los inicios de deporte profesional, se ha dado el intercambio de jugadores entre distintos clubes, pero esto con una suma de dinero dependiendo del jugador de que se trate, logrando un nuevo sistema de ingresos a través del mercado de jugadores en la historia del deporte.

El sistema de salarios, que no tiene tope salarial para los ingleses desde 1961⁷, pero que tienen un buen sistema de desempeño por la evaluación de productividad para los jugadores estrellas.

También ha servido para establecer las bases de competencia, así como la incertidumbre en los resultados, es decir, a lo largo de la historia del fútbol inglés, se han dado diversos casos de competencia, que muchas veces depende de la actuación del equipo como local o visitante, de los goles que pueda hacer o recibir en cualquiera de los dos casos, las investigaciones han demostrado que dependerá de los resultados de los encuentros para el progreso o deterioro de un club de fútbol soccer.

El fútbol inglés también ha establecido la importancia de la Administración en el Fútbol⁸, el administrador o encargado del club de fútbol debe de cubrir principalmente tres funciones primordiales:

- Relaciones intrapersonales: son los atributos más importantes de un administrador o gerente, entre los que están el ser un líder y la

⁷ Stephen Dobson the economics of football

⁸ Stephen Dobson the economics of football



-
- motivación para los jugadores, la forma en que éste trate a sus jugadores puede afectar no solo en los jugadores sino en el desarrollo del equipo.
- Procesar la Información: Debe de usar el repote de los partidos, analizar los videos y determinar el funcionamiento de sus jugadores, además de formular los planes y las estrategias.
 - Toma de Decisiones: debe hacer las decisiones necesarias para la organización del equipo y la función de cada jugador, antes y durante el partido.

Se ha logrado introducir los cuatro aspectos básicos de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar), esto a través de administradores profesionales que hayan sido alguna vez jugadores profesionales, esto se logró debido a que se dan cursos de capacitación profesional a los entrenadores, ya que la mayoría de los jugadores profesionales que después se convierten en entrenadores dejan los estudios por dedicarse por completo al deporte.

El fútbol Ingles por su trascendencia, valor histórico y todo lo que ha conformado para el desarrollo de éste deporte es tomado como base hasta por la Federation Internationale de Football Association (FIFA) que es el organismo máximo a nivel mundial en materia de fútbol, ya que los ingleses como liga, son uno de los cuatro miembros que son parte de International Football Association Board (IFAB), gremio que ocupa una posición destacada en el mundo del fútbol, debido a que dictan toda la normatividad del fútbol como deporte profesional.⁹

⁹ http://www.fifa.com/infoplus/IP-100_04S_IFAB.pdf



El modelo Inglés más reciente que se ha copiado en toda Europa, es la financiación a través de la cotización bursátil. Los clubes tradicionalmente obtienen sus beneficios de la transmisión televisiva de sus encuentros, la asistencia a los estadios, los patrocinios y la venta de jugadores, pero ahora se ha recurrido a medios adicionales para aumentar sus ingresos, como la emisión de bonos de deuda o la inscripción de sus acciones en las bolsas de valores.

Los clubes ingleses al igual que en todo el mundo comenzaron como organizaciones voluntarias (lo que en México conocemos como asociación civil), pero fue desde 1888 que el Small Heath se dio como una compañía privada¹⁰, para 1921 la mayoría de los clubes del fútbol inglés eran compañías privadas¹¹.

Con ésta ventaja en su estructura económica, en 1983 se dio la primera cotización en la bolsa de valores de Londres con el Tottenham Hotspur, más adelante 1989 el Newcastle y en 1991 el Manchester United⁶, actualmente se encuentra cotizando en la bolsa de Londres más de veinte equipos de fútbol,¹² generalmente los equipos destinan un paquete accionario que nunca supere el 50% del total de sus acciones.

Actualmente las acciones fluctúan en el sector de Alternativas de Inversión de Mercado en la Bolsa de Londres, a precios relativamente bajos para los

¹⁰ Según Russel D. Football and the English

¹¹ Stephen Dobson and Jhon Goddard The economics of football

¹² Patrick Harverson, www.fifa2.com/ESP/fifa/pub/magazine/fm4-97.4.html



aficionados de cada conjunto, si bien no son la principal alternativa para los grandes inversionistas, pero si han representado ingresos para los clubes¹³.

Como lo dice Patrick Harverson en su artículo las acciones del fútbol nunca han sido tan altas, para la mayoría de los clubes que se han registrado para cotizar en la bolsa londinense, ha sido una buena manera de atraer recursos, han podido modernizar sus instalaciones y contratar jugadores estrellas, pero también se han dado casos de rotundo fracaso como el del equipo Millwall que gasto mucho dinero en transferencia de jugadores, pero que no tuvo una buena actuación en la temporada y representó gran pérdida para sus accionistas.

El Invertir en empresas que cotizan en la bolsa de valores siempre va a tener un riesgo, y en este caso dependerá 100% de la actuación que tengan los equipos en campo de juego, sin embargo tras el movimiento inglés, las otras ligas europeas han tratado de imitar su paso.

En la liga Italiana por ejemplo los clubes que ya están cotizando en la bolsa de su país son el Lazio, el Roma, y el Juventus, sin embargo no han podido mantener el paso de la victoria, ya que por su actuación en la temporada en vez de ganar han reportado pérdidas, por ejemplo el Lazio tras entrar a cotizar en el año de 1998 y después haber ganado la temporada del 2000, actualmente se encuentra con pérdida en el último balance por 54.4 millones de libras, por los 15.9 en negativo de la campaña precedente¹⁴.

¹³ Oscar Galvis www.eluniversal.com.co/paginas/real/equipos.htm

¹⁴http://www.nacionaldigital.com/biblioteca/mundo_italiadeficits.htm



Así mismo el Juventus de Turín, que en 2001 presentó beneficios por 24.6 millones de libras, en la temporada del 2002 habría sufrido una pérdida de 12.8 millones de libras; mientras que el Roma, de los 8.4 millones de libras de ganancias en el 2001 habría bajado a los 3.2 millones en el 2002.⁹

Por otra parte en la liga Alemana se ha tratado de alentar a sus equipos de fútbol que sigan este modelo, y hasta ahora el único que lo ha logrado es el Borussia Dortmund, pero tampoco a logrado mantener el éxito de los ingleses¹⁵.

En Holanda el primero en incursionar en la bolsa fue el Ajax de Amsterdam, mientras que en Francia todavía ningún club se ha mostrado ansioso por cotizar, y por último en España muchos clubes han manifestado el querer entrar al mercado bursátil español, sin embargo en este país las autoridades han puesto diversas restricciones y han evitado que los clubes logren la cotización, el principal obstáculo es que la dirección general comercial de valores impuso a las sociedades anónimas deportivas que para entrar a la bolsa deben antes diversificar sus actividades¹⁶, ya que no quieren permitir que el riesgo para sus inversionistas dependa de que el equipo anote muchos goles o permita muchos goles.

En la actualidad más de 40 clubes de fútbol soccer tienen acciones cotizando en bolsa (claro la mayoría Ingleses), debido a que los clubes que contaban con más dinero, podían contratar los mejores jugadores, además de

¹⁵ http://elpais.com.uy/02/12/11/ultmo_22706.asp

¹⁶ <http://www.iusport.es/noticias/sadbolsa99.htm>



contar con instalaciones más modernas y apropiadas para el mejor desempeño del fútbol.

1.2 América Latina

El fútbol soccer es un deporte muy popular y conocido, por esta popularidad es practicado en todo el mundo y Europa no es el único lugar dónde este deporte es de gran interés y organizado profesionalmente, sin embargo como ya se mencionó, por ser el lugar de nacimiento del fútbol marca la pauta para este juego; en América Latina se practica el fútbol también de manera profesional y de hecho tiene gran fama por su desempeño, cabe recordar que muchas de las copas del mundo han sido ganadas por equipos sudamericanos

En lugares como Argentina, Brasil y Chile, el fútbol es considerado como deporte nacional (al igual que en México) ya que es el juego más popular dentro de toda la población.

La organización de este deporte en éstos países también se le atribuye a la fifa, por ser el órgano más importante en el mundo de dicho deporte, y al mismo tiempo se sigue muy de cerca el fútbol europeo, y en algunos países ya se han manifestado las organizaciones y los clubes en seguir el modelo economico-financiero del país mas avanzado en esta materia, Inglaterra.

Los principales países que pretenden esto son Chile, Brasil y Argentina, además de México.

Lógicamente la diferencia es muy grande, al igual que aquí, primero los clubes de fútbol tienen que cambiar su estructura y figurar como entidades



económicas; por ejemplo en la actualidad el fútbol chileno presenta serios problemas estructurales, ya que deben cumplir con su función social, saneamiento económico, rentabilidad y viabilidad deportiva profesional, ya sea con aportaciones de lo asociados o permitiendo la inversión de capitales externos¹⁷ y se está buscando que los clubes deportivos adopten la estructura de sociedades anónimas deportivas, (al igual que en los clubes españoles), y dejen a un lado su asociación civil sin fines de lucro, (estructura que tienen todos los clubes chilenos con excepción de Copiapo y Magallanes)¹⁸ y que no concuerda con el negocio multimillonario como lo es el fútbol.

El controvertido debate se ha puesto en manos del poder legislativo de dicho país, ya que el fútbol como deporte profesional no está regulado, y se están estudiando los posibles modelos que se deberían adoptar como las sociedades anónimas deportivas de España (el más fuerte), el de Italia que se rigen por lo previsto para las sociedades anónimas y para las sociedades de responsabilidad limitada o el de Francia que puede optarse entre una Sociedad Anónima con Objeto Deportivo (S.O.S.) o una Sociedad Anónima de Economía Deportiva (SEMS)¹²

Por otra parte en Brasil, también se tomó el modelo inglés de convertir a los clubes deportivos de asociaciones a sociedades mercantiles, siguiendo el ejemplo de otros clubes en el mundo, para éste país, la transformación del club

¹⁷ Ricardo Esteban Carvajal http://www.cdcobreloa.cl/p4_noticias/site/pags/20020909224956.html

¹⁸ <http://www.quepasa.cl/revista/1381/7.html>



en empresas dejó de ser una facultad legal, y se convirtió en una necesidad fáctica y clara para la evolución y hasta manutención de un equipo¹⁹.

Como nos muestran los abogados Luiz Roberto Martins Castro y Luiz Felipe Guimarães Santoro en su artículo Transformación de los clubes de fútbol en sociedades comerciales: la experiencia brasileña. La transformación de un club deportivo a en empresa comercial, no significa que este garantizado el triunfo del equipo, sino una mejoría en la gestión de la administración del club, probable mejora en la economía de recursos, formación de buenos equipos a mediano plazo y, a largo plazo, además tampoco deberá de cambiar necesariamente a los directivos del momento.

También en el modelo brasileño se busca en el cambio de estructura el mejoramiento del equipo, donde habrá una división de tareas, sin despreciarse el conocimiento de ninguna de las áreas. Sin embargo no se tiene hasta ahora un modelo concreto el cual se deba seguir, pero los más comunes que se han dado hasta ahora son:

1. Modelo de Co-Gestión

Uno de los primeros modelos introducidos en Brasil es aquél en el que el club y el inversor deciden, conjuntamente, valor, forma y plazo de la inversión. No hay cesión de derechos de marca ni de imagen por parte del club al inversor.

Todos los asuntos relacionados con el fútbol deben ser discutidos por ambas partes, siendo la decisión final fruto del consenso.

¹⁹ Luiz Roberto Martins Castro <http://www.efdeportes.com/efd49/clubes.htm>



2. Creación de un Club Empresa desde su formación.

Existen algunos clubes que fueron constituidos como empresas y tienen, como objeto social, la práctica del fútbol y otras modalidades deportivas, según el caso. Son empresas futbolísticas de capital abierto del mercado brasileño, donde los directores asumen que quieren obtener ganancia con el equipo, pretenden que sus acciones coticen en bolsa de valores, sin embargo este modelo no se puede implementar a los clubes ya constituidos, por que según las reglas locales, un club recién creado debe disputar divisiones inferiores del fútbol estatal y nacional.

3. Transformación integral del Club Deportivo en Club Empresa

Esta transformación consiste en tomar un equipo y comprar todos sus derechos, así los dueños podrían dictar todo lo relacionado con el equipo, teniendo como objeción que la nueva administración pueda sacar los antiguos directivos o jugadores.

En este modelo, la tarea jurídica es de gran importancia, pues además de la necesidad del apoyo en la cuestión política de la Asamblea General, toda la parte societaria del club también deberá ser cambiada y adecuada a la nueva situación jurídica. Así mismo, el club deportivo deberá cederle al nuevo club empresa los derechos y obligaciones de los contratos firmados con anterioridad (contratos de trabajo, imagen, etc.).

4. Transformación del departamento profesional de fútbol del club en empresa



Aunque no se mucho, en esta modalidad, el club crea una nueva empresa y transfiere sus activos relacionados con el fútbol (todos o parte), para ésta, una vez aprobado por la Asamblea General.

En esta empresa, puede existir un socio o no. El club puede ser el socio mayoritario y casi único, reteniendo casi todas las acciones, (o cuotas, dependiendo de la forma de la sociedad) o puede acordar con un socio o socios otra forma de división de las acciones.

La empresa creada puede ser una sociedad anónima abierta o cerrada o una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), todo dependiendo de la finalidad del club. Si el modelo adoptado es el de una sociedad anónima, existe la posibilidad de emisión de bonos y de poner sus acciones en la bolsa de valores

Este modelo a pesar de estar en un período inicial permite muchas variantes según la intención y objetivos del club y aparece como una modalidad de extrema flexibilidad. Dependiendo de la forma de inversión y de la forma de división societaria, el club podrá decidir si tiene o no interés en perder el control sobre la gestión del fútbol.

El club mismo decide si tendrá uno o más socios. Si se decide por poseer socios, habrá que elegir una forma de división societaria para la empresa. El club será socio mayoritario o minoritario. En acuerdo de accionistas pueden ser establecidos otros puntos relevantes en cuanto a la administración y gestión de la empresa, como ser pago de dividendos y otros temas.



También en este modelo, la labor jurídica es de gran importancia. Además del apoyo en la cuestión política de la Asamblea General, en caso de que se haga una integración de capital de la nueva empresa, con bienes de los clubes, aumenta la necesidad de la creación de una nueva sociedad y, por consiguiente, de sus actos societarios. Destacamos para eso la importancia de cesión de los derechos y obligaciones de los contratos firmados por el club a la nueva sociedad constituida.

5. Creación de una empresa de licenciamientos

Este modelo es el preferido, actualmente, por las empresas que actúan en fútbol brasileño. El club crea una empresa, siendo el accionista mayoritario y cediendo a la nueva empresa sus derechos de imagen y marca.

A su vez, los inversores crean otra empresa, con objeto social de explotación de productos licenciados, marcas y similares, siendo ésta de capital accionario del inversor.

Creadas las empresas y cedidos los derechos de imagen y marca a la empresa de capital del club, esta empresa firma un contrato con la empresa de capital del inversor, autorizándola a negociar todos los derechos de imagen, licenciamiento y otros en nombre de aquella, mediante remuneración establecida en contrato.

Jurídicamente, este modelo implica la elaboración de un contrato de licenciamiento, el cual, por ser el único documento jurídico, debe prever todas



las cuestiones de la negociación, tales como plazo, control, forma de pago, multa rescisoria, forma de explotación de la marca, etc.

Todos estos modelos ya son llevados a la practica por diferentes clubes brasileños, estando permitidos bajo la ley pele que es la legislación federal vigente en todos los temas relativos al deporte en Brasil, dejando la decisión de transformación al modelo que más le convenga al club.

Una diferencia que cabe resaltar en el fútbol brasileño es que ya no existen derechos sobre los jugadores, es decir al termino del contrato del jugador, éste se puede ir a jugar al equipo que más le convenga sin que se tenga que pagar por el derechos de transferencia, que era una basta fuente de ingresos para los clubes.

En Argentina por otra parte, Julio David Frydenberg llevo a cabo una investigación llamada Los clubes deportivos con fútbol profesional argentinos y el tipo o formato social bajo el cual se organizan: asociaciones civiles o sociedades anónimas. Aportes para un debate acerca de realidades y modelos ideales, pasiones e intereses, para de la Dirección de Deportes de la Universidad de Buenos Aires, en dónde aborda este controvertido tema del fútbol soccer internacional.

En dicha investigación se establece primordialmente la polémica del lucro de los clubes deportivos de fútbol y que establecidos como asociaciones civiles, no tienen razón de ser, donde los beneficios económicos se quedan en unas cuantas personas.



La posible transformación se ha manejado desde principios de los noventa, pero diversos grupos económicos cercanos al entonces presidente Carlos Menen no dejaban que esto sucediera anteponiendo argumentos como:

1. Las SA no son mejores que las AC. Pueden fracasar y de hecho ninguna o muy pocas duraron cien años, y pueden fracasar
2. Las AC cumplen un rol social que difícilmente a alguna SA le interese cumplir. Con las SA se perderían las actividades sociales y comunitarias, así como las asociadas al deporte social, que realizan las AC.
3. Los clubes más exitosos de España no son SA.
4. El escenario de la competencia deportiva se desvirtuaría al ensancharse la distancia entre los clubes grandes y poderosos y los chicos y débiles.
5. Se sostiene que los clubes son un sentimiento y eso no se vende.
6. Las AC han sido eficaces. Además, hay infinidad de casos de privatización de actividades deportivas profesionales que fracasaron. Las AC son un buen instrumento para salir de la crisis. Pueden ser eficientes en momentos crítico.
7. Los clubes pueden participar en el mercado y ser eficientes y no necesariamente ser rentables.
8. Las AC no buscan el lucro, sino el espíritu deportivo. Las SA tienen como máximo objetivo la ganancia económica. Por eso no se puede plantear el tema como optativo: estas dos posiciones no pueden convivir"



9. La iniciativa pro SA forma parte del plan neoliberal contra las AC como instituciones que constituyen redes sociales que resisten ese proyecto. Por eso las AC implican resistencia frente al proyecto globalizante. Clubes aparecen como reductos frente a la globalización. Clubes (AC) como entidades comerciales que no discriminan, entre grandes y chicos.

10. Con las SA como entidades que giran en torno a la búsqueda de maximizar la ganancia, puede suceder que una vez hecho el negocio y ante una perspectiva comercialmente negativa, los empresarios lo abandonen, quedando la institución peor que antes.

11. El abandono de la tradición AC significaría una traición a varias generaciones de socios y dirigentes.

Sin embargo también eran fuertes los puntos a favor de las sociedades anónimas:

1. En principio, el argumento más fuerte, fue el de la necesidad de ponerse a tono con la era global. El peso de la época haría necesario el cambio. Los nuevos tiempos económicos en el mundo así lo dicen.
2. El fútbol se ha transformado en una actividad "profesional", todos cobran, por eso debe dirigirla una empresa, en la que sus directivos cobran por su trabajo.
3. El modelo SA será beneficioso por que el riesgo de la inversión correrá por cuenta de la empresa, así el club no perderá nada.



4. Las SA son más controlables por el Estado y su justicia, así se frenarían los negocios negros, y los clubes sanearían sus cuentas y finalmente terminarían estando más protegidos que ahora.
5. La poca representatividad de los dirigentes actuales permite poner en duda los objetivos sociales que deberían tener. Sus actuaciones sean aprobadas por muy pocos socios, debido a la poca participación. Además, son frecuentes los manejos discrecionales como las Asambleas digitadas y elecciones fraudulentas, etc.
6. Las SA son más fuertemente fiscalizadas que las civiles, en las que nadie es responsable de nada, donde el balance es aprobado por 50 socios cuando figuran 5000.
7. La idea básica asociada a la coyuntura crítica de los clubes, sería abrir la puerta para que los clubes pudieran recurrir a capitales frescos privados, para que los clubes emerjan de la crisis.
8. La actual situación camina al caos, todas las economías de los clubes están mal y es necesario poner un punto final. Es necesario un "recambio" se ha dado la necesidad de un respaldo de los dirigentes con su patrimonio personal.
9. Es importante modificar el actual sistema de funcionamiento económico y de dirección de las instituciones deportivas, ya que si seguimos en esta tendencia van a caer varios clubes más, tal como ya ocurrió. Hoy en día todas las economías de los clubes están en plena caída y es necesario



poner un punto final en este tema. Precisamos un recambio y que los directivos de los clubes puedan responder con su patrimonio a un eventual mal negocio

10. Evitar la desigualdad de tratamiento entre un club y una empresa en quiebra. Quienes tenían una empresa y quebraron, debieron cerrarla. Así, esta franja de la opinión pública seguramente ve con malos ojos que instituciones en quiebra sigan funcionando.

Todas estas contraposiciones dieron la pauta para desarrollar algunas propuestas de transformación, entre las cuales están:

1. Los proyectos que prevén la transformación de los clubes de AC sin fines de lucro, en SAD, (Sociedades Anónimas Deportivas) sea ese cambio obligatorio u opcional, sin embargo este modelo es imposible ya que según el artículo 50 del Código Civil no se pueden transformar las AC en SA ya que los bienes de las AC liquidadas tienen un destino previsto por sus estatutos o son considerados vacantes y aplicados a los objetos que disponga el Consejo Legislativo (van a antes de bien público).
2. Los que prevén la coexistencia entre las AC y las SA, bajo una mismo nombre. Aquí, de lo que se trata es de ver la naturaleza de los contactos entre ambas
3. Los que prevén la posibilidad de concesionar una parte de las actividades de la AC, como el fútbol profesional.



4. El proyecto de la Comisión Granillo se centra en lo que llaman la "prestación accesoria". El club AC -previo acuerdo de los socios según mecanismos estatutarios- llama a la formación de una SAD y genera una licitación. A cambio de una retribución económica mensual o anual la AC presta su nombre, deportistas, merchandising, etc., por un tiempo determinado a fijarse y por un monto a acordar. Con ese canon la AC solventaría los gastos de sus actividades no profesionales. El proyecto prevé controles internos y externos, fija normas para disolución de la SA sin que afecte a la AC.

Además la situación del fútbol argentino marcó una gran diferencia, la mayoría de los clubes estaban constituidos como asociaciones civiles, y en todos ellos había déficit, ya que la mayoría presentaba muchos problemas de administración y responsabilidad de los dirigentes.

Por esto se analizó la posibilidad de llevar los clubes deportivos como sociedades anónimas, tomando también como base las diferentes experiencias internacionales.

Después de este controvertido debate, y de revisar a fondo los pros y los contras de la posible transformación, se dejó abierta la posibilidad, teniendo el primer traspaso de su figura jurídica en los clubes de fútbol, las de asociaciones civiles sin fines de lucro a sociedades comerciales en la ciudad de bahia blanca argentina²⁰.

²⁰ <http://www.abogados-rosario.com.ar/articulos/articulo180802.htm>



1.3 Caso Practico Manchester United

El club de fútbol Manchester United fue uno de los primeros en la historia del fútbol inglés, nace en 1878 bajo el nombre de Heath LYR (Lancashire and Yorkshire Railway), y aunque la liga de fútbol profesional se creó en 1885, fue hasta 1892 cuando entró este equipo a competir.

Tuvo muchos problemas, principalmente financieros, bajó a segunda división y a principios del siglo XX estuvo a punto de desaparecer, fue cuando el dueño de una cervecería local lo tomó, lo convirtió en una compañía privada y le cambió el nombre a Manchester United (1902) a partir de aquí es cuando este club comienza a crecer, ganando al segundo año el título de la segunda división y en la temporada siguiente llegó hasta los cuartos de final de the FA Cup (Football Association Cup), y coronándose como campeón durante los tres años consecutivos siguientes (1907, 1908 y 1909).

Desde el comienzo el club como Manchester United, ha sido de gran calidad y por supuesto de los más seguidos en Inglaterra y en toda Europa, el club cuenta con 14 campeonatos en Inglaterra, entre los cuales 7 títulos son de la premier league y los otros 7 corresponden a campeonatos de la primera división, es el segundo club con record más ganador en la historia del fútbol inglés, donde cabe mencionar que en la actualidad fue tricampeón nacional (1999, 2000 y 2001). También tiene 2 títulos en la UEFA champions league (torneo de toda Europa), 8 títulos de the FA cup (participando en 15 finales) y un



campeonato de le UEFA super cup (torneo entre los capeones de liga premier y de la UEFA).

Durante su historia el Manchester United no solo ha tenido gran éxito en el fútbol, se ha convertido en una de las mas grandes compañía exitosas financieramente hablando.

Comienza con transferencias de jugadores desde mediados del siglo pasado, vendiendo y comprando estrellas del deporte a precios nunca antes vistos, después obtuvo patrocinios muy importantes a partir de la creación de la Manchester United Development Association (Asociación de desarrollo del Manchester United), y de implementar algunos sistemas para recavar fondos como la venta de boletos o bonos para toda la temporada, juegos de lotería y quinielas sobre el equipo.

Además fue uno de los primeros clubes que decidieron entrar a la bolsa de valores de Londres (London Stock Exchange) en el año de 1991 colocando el 50% de sus acciones²¹.

El Manchester United actualmente ya no es solo un gran club de fútbol, ya que ha fundado otras dos compañías a su alrededor, creándose un fuerte corporativo, una de ellas es la Manchester united Catering (compañía de abastecimiento) y Manchester united Interactive (compañía encargada de venta bonos, de los juegos como la lotería quinielas etc.), además de tener la tercera parte de las acciones de Manchester united TV, en conjunción con granada y

²¹ Stephen Dobson The economics of football



british sky broadcasting, compañía de telecomunicación en que se encuentra el canal de televisión exclusivo del club(chanel: 1 fanclub), estación de radio propia (chanel: 2 MU radio), canal de los resultados de los encuentros (chanel: 3) y canal de noticias y entrevistas (chanel:4)

En la actualidad es uno de los clubes deportivos más importante del mundo y el más importante de Europa, es el equipo con mayor facturación con la cantidad de 170 millones de dólares anuales²². Esto a través de su gran estructura financiera que cuenta con gran diversificación como corporativo.

Como club de fútbol en sí y por sus dos compañías creadas a su alrededor cuenta con fuertes ingresos por sus seguidores a través de MU interactive debido a que es el club con mayor audiencia en Inglaterra, con un promedio de 58,017 aficionados en sus partidos como local²³, también cuenta con patrocinadores muy importantes como Nyke, Vodafone, Lycos, Century Radio, Budwieser, Ladbrokes, Dimension Data, Fuji, Pepsi, etc., a través de MU caetering.

Además cuenta con una estructura financiera muy fuerte que le permite ofrecer diversos productos financieros al público en general como tarjetas de crédito, seguros de cobertura amplia para bienes inmuebles, autos o personales(de vida), prestamos, sistemas de ahorro, servicios hipotecarios y títulos de inversión.

²² <http://www.adlatina.com/html/borrini/borrini38.php3>

²³ Stephen dobson the economics of football



Pero lo más importante es que es el único club deportivo que tiene rendimientos positivos tras cotizar en la bolsa según un estudio sobre financiamiento del fútbol realizado por una oficina de estudios francesa, la Bourse Finance Sports (BFS)²⁴, ya que últimamente el fútbol inglés presenta grandes problemas financieros, muchos de los clubes presentan déficit impresionantes que van desde los 3 millones de euros hasta casi 60 millones²⁵

El Manchester United ha sido el único club de fútbol inglés que ha mantenido e incrementado en general los precios de sus acciones dentro de su historia bursátil.

En 1991 cuando comenzó a cotizar tuvo un principio difícil, por más de 18 meses los precios de sus acciones estuvieron por debajo de su precio de oferta original, pero con el contrato de transmisión televisiva que hizo la Premier League y la British Sky Broadcasting (BSkyB) en 1993 se creó gran especulación en el mercado y las acciones del MU para diciembre de 1996 habían incrementado su valor en un 336 %, después de la especulación, vino una caída en el mercado, sin embargo mientras los precios de las acciones de otros clubes caían hasta por un 50 % las del MU cayeron solo 5%, pero después en 1998 que se anuncia otro contrato privado de derechos de transmisión por la BSkyB y el MU, se incrementa de nuevo el valor de las acciones por 25%²⁶.

Es claro que las reacciones más significativas en los precios de las acciones se han dado por sucesos muy importantes, sin embargo también se

²⁴ http://elpais.com.uy/02/12/11/ultmo_22706.asp

²⁵ <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/2321315.stm>

²⁶ Stephen Dobson the economics of football



dan movimientos de un día a otro según los resultados de los encuentros entre los diferentes equipos²⁷, se encontró que es muy importante que los equipos tengan un buen desempeño en el campo, ganando la mayoría de sus encuentros y por supuesto obteniendo el campeonato, situación en la que se garantiza al club mayores rendimientos con precios de sus acciones más altos, con una fuerte apertura para la temporada siguiente.

El Manchester United desde 1990 ha demostrado hacer las cosas con gran cuidado y de la mejor manera, debido a que ha sido el único club de fútbol que reporta un aumento promedio anual de 146 millones de libras en sus ingresos²⁸.

Este poderoso club inglés presenta estos sorprendentes números por la necesidad de responder a sus accionistas, ya que al manejarse como una compañía privada, debe de buscar el máximo rendimiento de sus inversiones y tomar las estrategias financieras más adecuadas para mejorar sus resultados.

El secreto por decirlo de alguna manera, para éste millonario club es que ha podido conjuntar todas las variables de éxito, es decir tiene el mayor promedio de audiencia con un estadio totalmente renovado con capacidad de 67 mil 500 espectadores con un ingreso registrado para finales de junio del 2002, de 46.2 millones de libras²⁹, ha hecho contratos privados de transmisión, así como patrocinios muy importantes. Además ha logrado varios títulos en los

²⁷ S. Morrow hizo un estudio entre la relación de los resultados de los encuentros y el movimiento de los precios de las acciones para el Manchester United y el Sunderland en la temporada de 1997. The new bussines of football: accountability and finance in football.

²⁸ El financiero 09/03/2003

²⁹ El financiero, 09/03/2003 fuera del campo, el gran negocio del fútbol



últimos años, por esto es que la firma Deloitte and Touche lo ha calificado como el club deportivo de fútbol soccer ingles más productivo.³⁰

En una consultoría registrada en el 2001 para éste club, hecha por FutureBrand de Nueva York, el valor de la marca fue de 259 millones de dólares, convirtiéndose en el punto de referencia para todo el sector del deporte.³¹

Manchester United Reporte Annual 2002

Presenta un aumento del 13 % como resultado del Nuevo contrato de television de la FA premier League y haber llegado a la semifinal de la UEFA Champions League

Se cerro por completo un contrato con los patrocinadores Umbro y Nike, los cuales representan el 48% de los costos de este año (en el 2001 fue del 39%)

Las ganancias netas por los jugadores fueron por £17.4 million (en el 2001 fueron por £2.2 million)

La tasa fiscal fue del 23% (en el 2001 fue 34%) por permisos acordados al principio del año

Un dividendo especial def 1.00 pence en adición al dividendo normal de 2.10

	2002	2001
Cambio (millones de libras) £m	146.1	129.6

³⁰ Stephen Dobson the economics of football

³¹ El financiero, 09/03/2003 fuera del campo, el gran negocio del fútbol



Utilidad de operación antes de la amortización de jugadores y costos adicionales. £m	33.9	31.7
Utilidad antes de Impuestos £m	32.3	21.8
Utilidad por acción	9.6	5.5
Dividendos por acción	2.1	2.0
Dividendos especiales por acción	1.0	-

Este cuadro muestra los ingresos comparados que tuvo el club Manchester United y el siguiente indica los precios de las acciones, los cambios que hubo, los valores alcanzados durante el día y la cantidad de acciones en el mercado (volumen del día), en una fecha determinada.

Cotización : GBp código: MNU.L día: 04-APR-03

Último precio	134.55	Bid	134.00
Cambio	0.50	Ask	136.00
Hora de la última transacción.	15:41 GMT		
Valor diario más alto	135.50		
Valor diario más bajo	134.00		
Precio de apertura	134.00	Valor anual más alto.	135.25
Volumen del día	384,774	Valor anual más bajo	103.00

El nivel de audiencia en partidos locales



Esta gráfica muestra la cantidad de gente que acude a ver a los diferentes equipos de fútbol en Inglaterra, cuando estos juegan como locales.

El Manchester United es el equipo que cuenta con más aficionados.

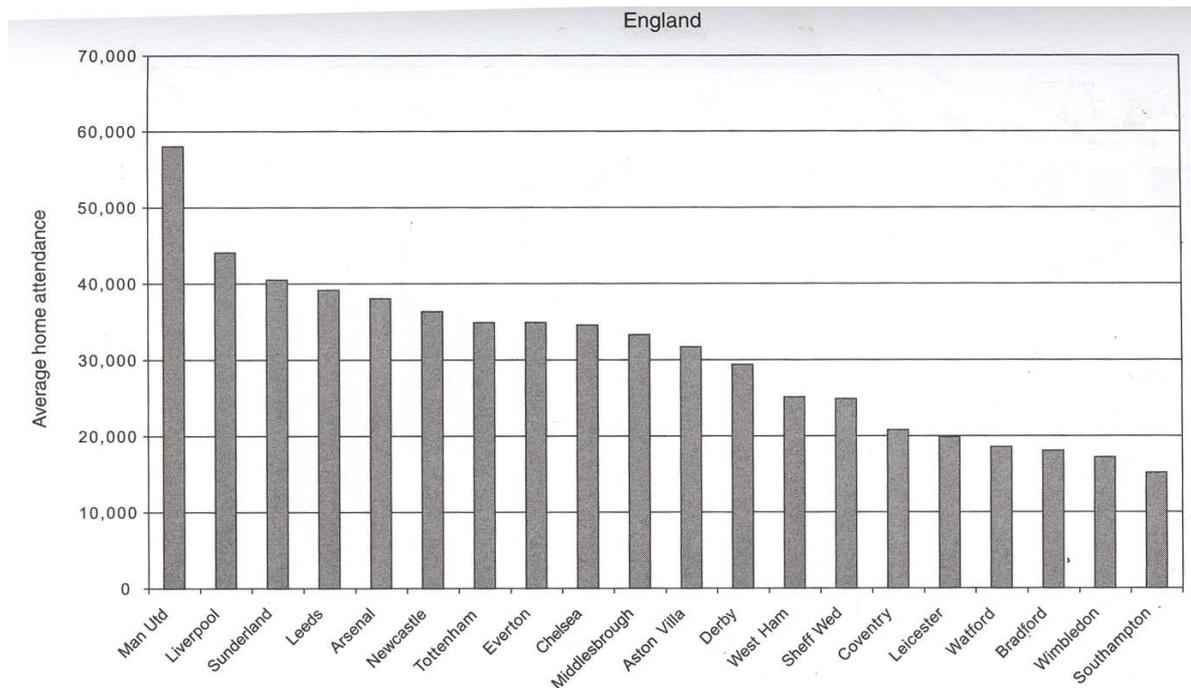
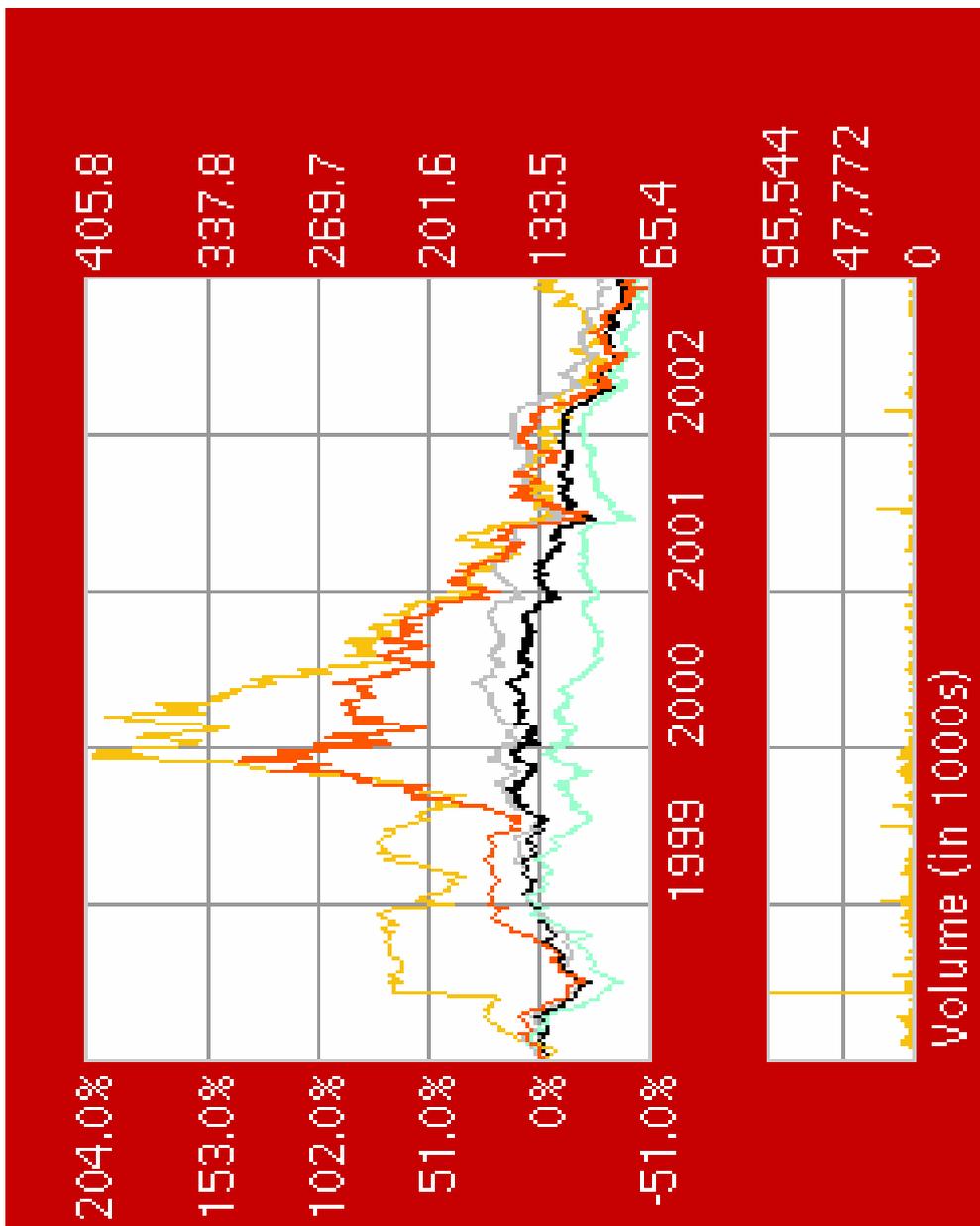


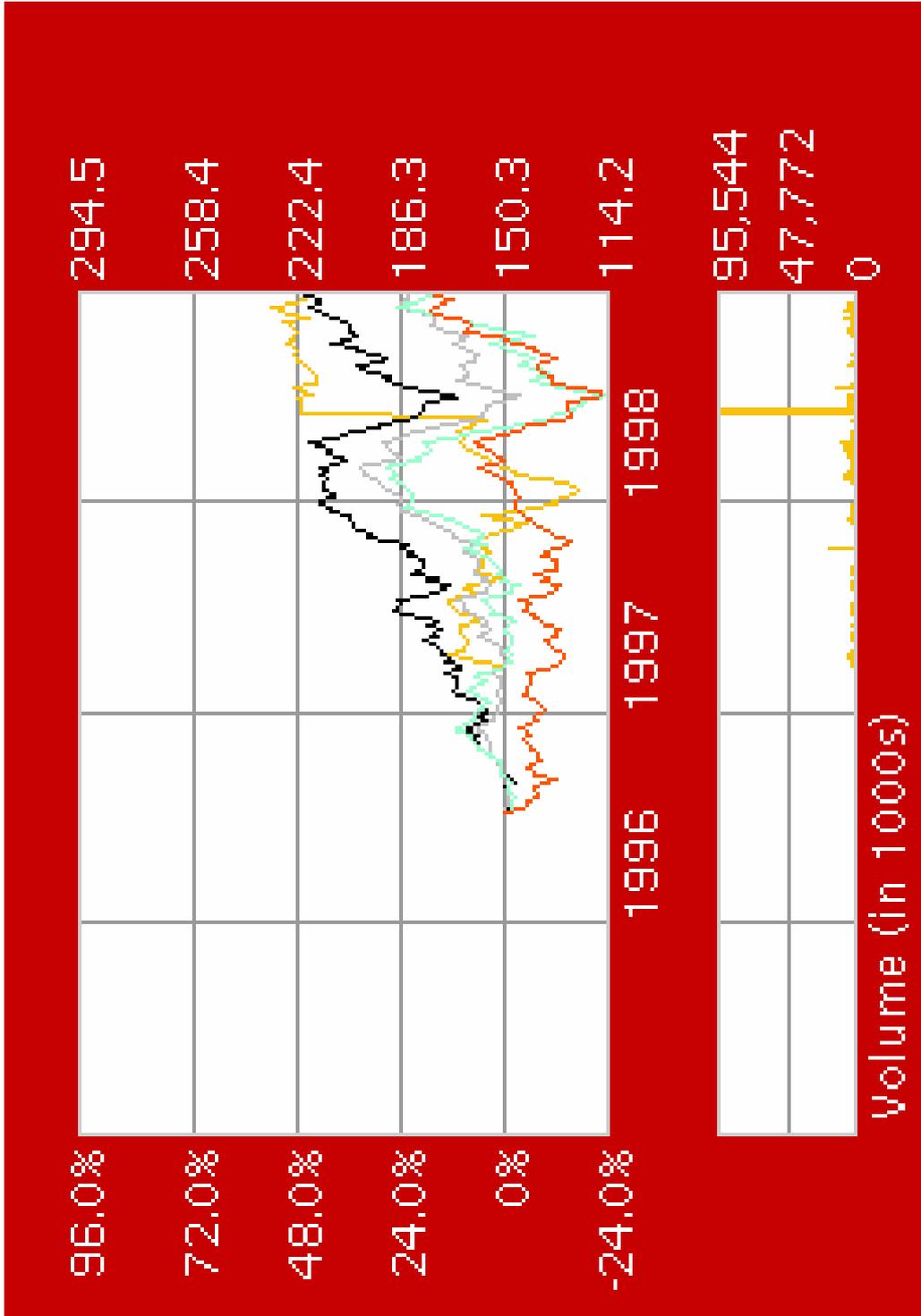
Figure 2.1 Average home attendances, first-division clubs, five European leagues, 2000 season
Source: <<http://www.football.sportsites.co.uk/>>.

En las siguientes gráficas podemos observar el comportamiento de porcentaje de cambio en el precio de las acciones del Manchester United, a partir del año de 1996, que es cuando el precio más alto desde su primera cotización en 1991, el porcentaje de cambio se mantiene en un mismo promedio, con la caída del año 1997, donde se puede asociar con la inestabilidad del club, ya que se dio un cambio en la dirección y no se tenía plena confianza en lo que podía resultar con su nuevo director.



Después se encuentran dos grandes variaciones a favor en el año 98 y en el 2000, las cuales se pueden asociar a los contratos de televisión firmados en esos años, además de los campeonatos que se obtuvieron también en esas fechas. **Company** Mancheste United plc (amarillo) **Indices** FTSE 250 (gris) FTAS (negro) FTHL(verde) FTMD (rojo)







En la siguiente gráfica se puede apreciar como se dio la alza del precio tras la firma del contrato de televisión.

Comportamiento del precio de las acciones

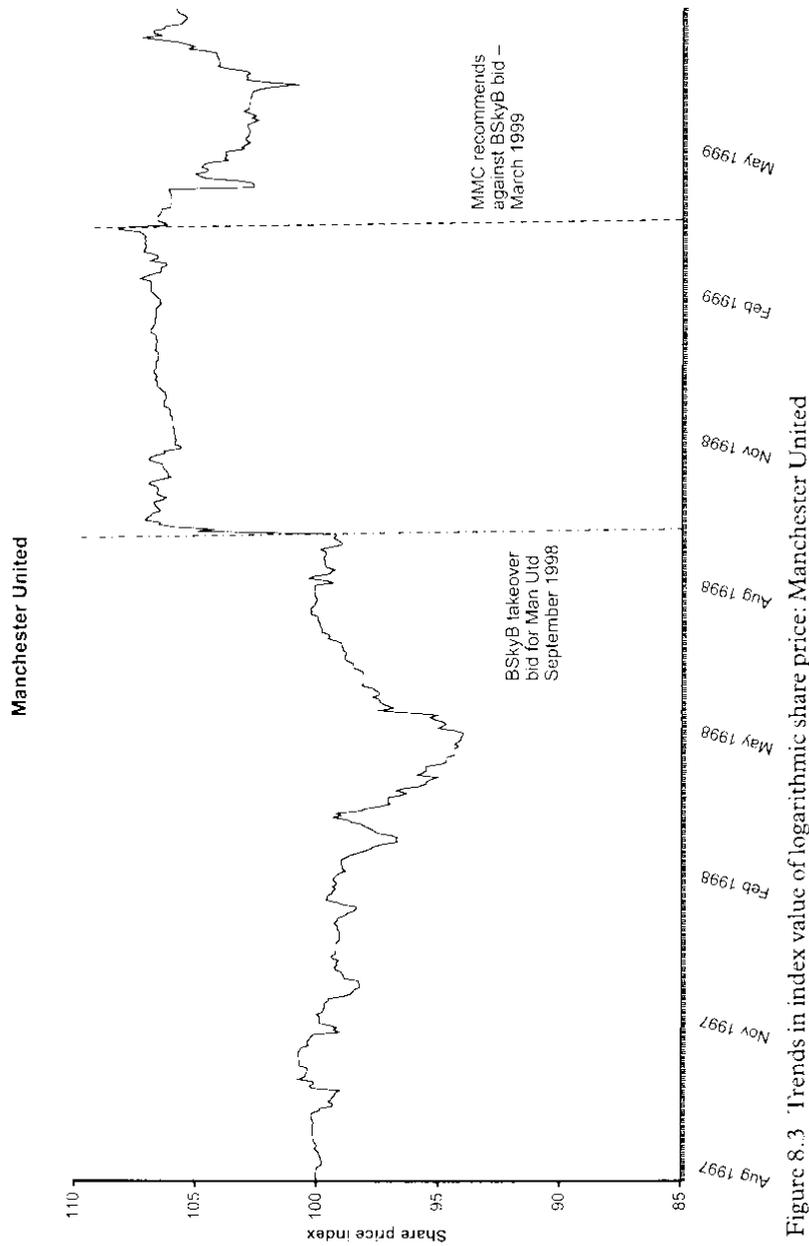
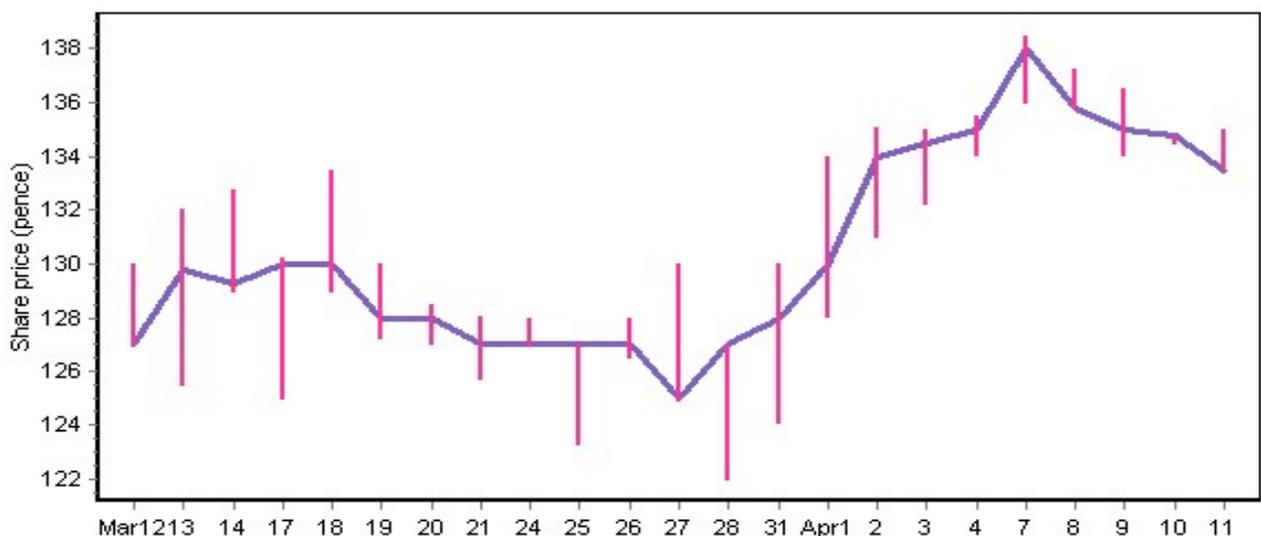


Figure 8.3 Trends in index value of logarithmic share price: Manchester United
Source: Datastream.



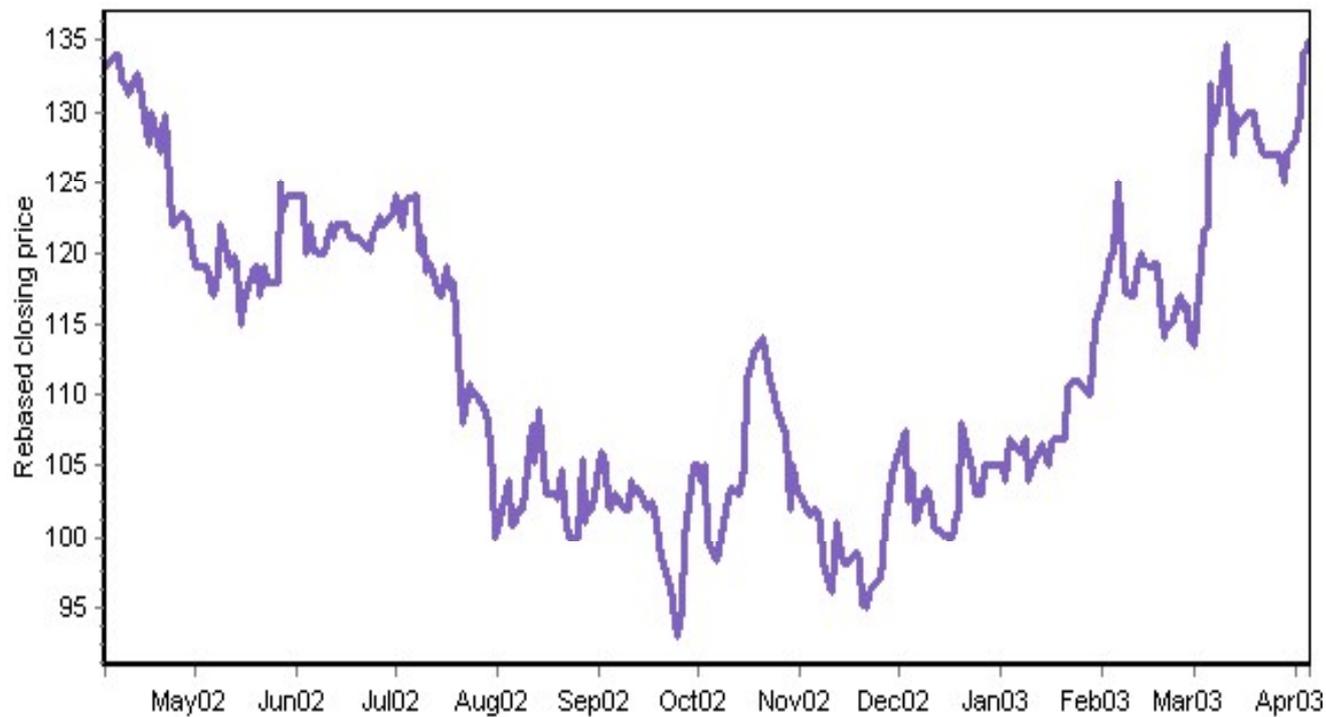
Por otra parte, analizando una gráfica del comportamiento en el último año, podemos ver que el precio de las acciones después de una baja, comienza de nuevo a subir en octubre, fecha que comienza la UEFA Champions League para los clubes europeos específicamente, podemos relacionar las actuaciones del club con los movimientos en el precio de sus acciones, como por ejemplo a partir de empezar con victorias, las acciones también van ganando valor, pero en enero y febrero, sufren dos derrotas consecutivas (UEFA Champions league y the Fa cup) con lo que las acciones también presentan pérdida, sin embargo, el club sigue adelante, tanto en el juego como en el mercado, donde se puede apreciar que los precios siguen subiendo, debido a que el equipo se encuentra en cuartos de final, aunque con un último movimiento a la baja considerable, a raíz de la derrota ante el Real Madrid el pasado 8 de abril.

Comportamiento del precio de las acciones por los últimos 30 días y durante el último año.





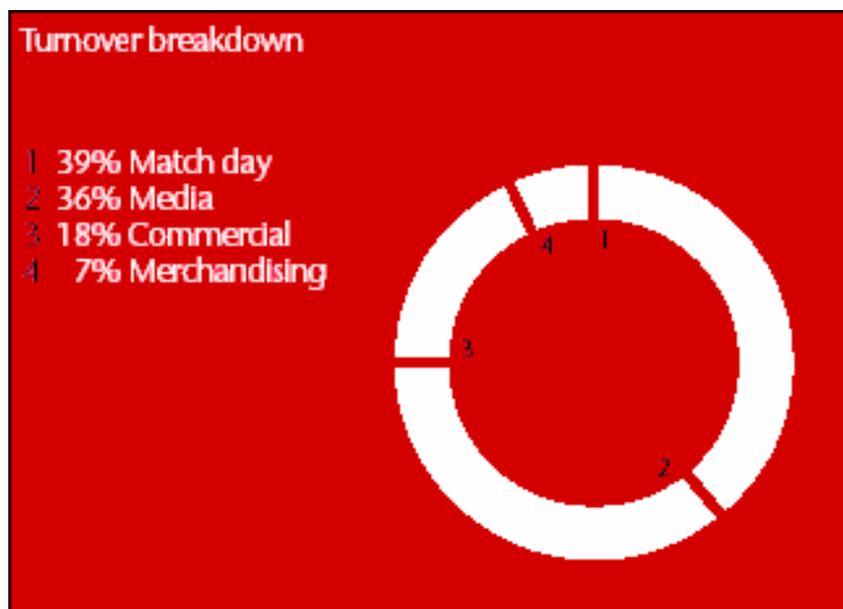
Fuente: Thomson Financial, bolsa de valores de Londres





Porcentaje de variación en el precio de las acciones según la acción del equipo:

- 1 día del encuentro
- 2 Periodo entre encuentros
- 3 Periodo de Comercialización
- 4 Periodo de venta de artículos



Comparación de los últimos 5 años	2002 £'000	2001 £'000	2000 £'000	1999 £'000	1998 £'000
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Cambios	146,062	129,569	116,005	110,674	87,875
Utilidad de Operación	14,914	18,832	14,699	14,699	22,273

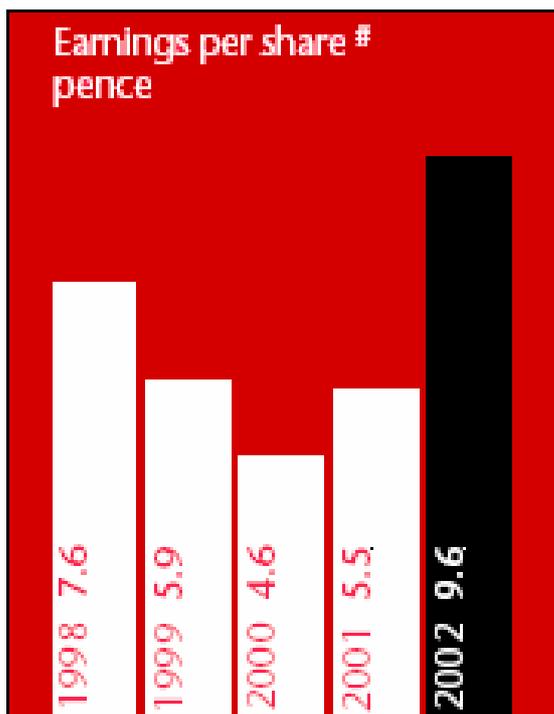
Utilidad por acción	9.6p	5.5p	4.6p	5.9p	7.6p
Dividendos por acción	2.1p	2.00p	1.90p	1.80p	1.70p
Dividendos especiales por acción.	1.0p	-	-	-	-

Desempeño del club en los últimos 5 años

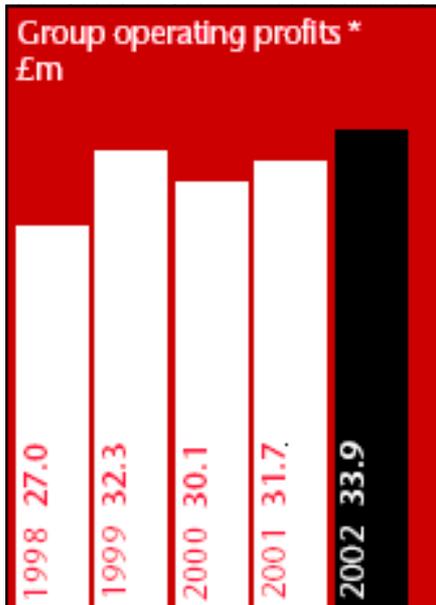


Logros futbolísticos	2002	2001	2000	1999	1998
F.A. Premier League	3rd	Champions	Champions	Champions	2nd
F.A. Challenge Cup	4th Round	4th Round	n/a	Winners	5th Round
European Champions Cup	Semi Final	Quarter Final	Quarter Final	Winners	Quarter Final

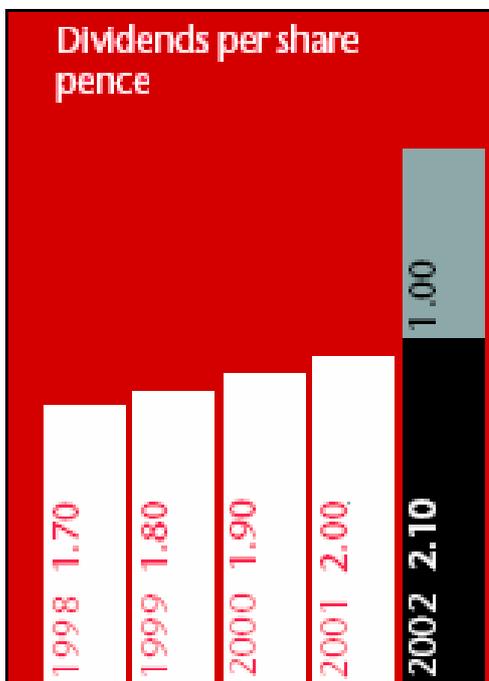
Ganancias por acción durante los últimos cinco años:



Utilidad de operación durante los últimos cinco años



Dividendos por acción durante los últimos cinco años



Numero de valores negociados en el último año de marzo 2002 a febrero 2003



Muestra la cantidad de transacciones mes a mes en el último año en las acciones del Manchester United. Fuente bolsa de valores de Londres

