



**Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Dirección de Empresas**

***Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol  
profesional en la República Argentina.***

***Ventajas de una administración profesionalizada.***

**Trabajo final para optar al título de Magíster**

**Autor: Contador Público Pablo H. Culin**

**Director: Dr. Daniel Alberto Lauría**

***La Plata***

***Diciembre de 2010***

## Indice

<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Formulación del problema .....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivo de la investigación .....</b>	<b>3</b>
<b>Evaluación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>Limitaciones o alcances de la investigación .....</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo 2: Resultados .....</b>	<b>19</b>
<b>Análisis comparativo entre clubes sin gestión profesionalizada y clubes con gestión profesionalizada.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 3: Conclusiones .....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo 4: Recomendaciones .....</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo 5: Bibliografía .....</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo 6: Anexos.....</b>	<b>39</b>
<b>Estructura de la Comisión directiva de un club de fútbol profesional de la República Argentina. ....</b>	<b>39</b>
<b>Encuesta realizada a los dirigentes de los clubes .....</b>	<b>46</b>
<b>El Contrato de Fideicomiso - La Ley 25.284. ....</b>	<b>47</b>
<b>Modelo de organización con áreas profesionalizadas.....</b>	<b>59</b>
<b>Organigrama para el modelo recomendado .....</b>	<b>69</b>
<b>Gerencias que dependen de la Comisión Directiva .....</b>	<b>69</b>
<b>Departamentos que dependen de la Comisión Directiva .....</b>	<b>70</b>

## **Capítulo 1: Introducción**

### **Formulación del problema**

El tema que se presenta surge debido a que en el fútbol profesional de la República Argentina, las Instituciones son conducidas por cuerpos colegiados denominados Comisiones Directivas, pero en la práctica son muy pocos los integrantes de las mismas que participan en la toma de decisiones, cuando van de 28 a 36 integrantes, según los estatutos. Generalmente se trata de personas que no son profesionales o con profesiones diferentes a las que le corresponden, llevan adelante su parte política pero sin tener la capacidad para gestionar un club, como tampoco contratan gerentes que resuelvan ciertas cuestiones y poder en ellos delegar el manejo por ejemplo de las finanzas, de los costos, de los presupuestos, del marketing del club y de todas las cuestiones inherentes a lo que se denomina gestión.

Ese manejo no profesionalizado lleva a que las Instituciones vivan permanentemente con déficit financiero, graves problemas económicos sin planificación y sin control presupuestario.

Estas cuestiones llevan a los clubes a tener:

1. Incapacidad del patrimonio para hacer frente al pasivo.
2. Falta o escasez del flujo regular de fondos.
3. Realización (venta o disposición) de activos no habituales para cancelar obligaciones.
4. Pago mediante unidad de cuenta distinta de la pactada.
5. Dificultades económicas o cesación de pagos, etc.

Cuando se habla de gerenciamiento en la Argentina se lo da como sinónimo del manejo privado de algo originariamente social, como es una institución deportiva, y quizás también como un primer paso hacia la privatización de esa entidad.

Pero el gerenciamiento existe siempre, un Presidente que actúa en forma unipersonal en un club es un único gerente y si además gerencia a su criterio, sin aplicar herramientas de gestión se magnifica el problema. Esto puede suceder no sólo en los clubes sino en otros tipos de organización, como también en lo público, en lo social, en lo privado. El modo de gestión determina qué tipo de gerente se tiene: se puede ser autoritario en una entidad social

como también se pueden generar métodos participativos en una empresa privada, o viceversa. Por eso, el problema de gerenciar lo público y lo privado aparece aquí no como determinante, sino como dependiente del modo de hacer las cosas, de la cultura organizacional.

La cuestión es cómo determinar el modelo de club idóneo para conseguir los objetivos que todos desean sin traicionar el estilo, su tradición y adecuándose, al mismo tiempo, a las nuevas exigencias, muy distintas y alejadas de las presentes en el fomento de la fundación de los clubes.

Teniendo en cuenta que los clubes de fútbol profesional suelen ser deficitarios –no sólo en Argentina sino a nivel mundial–, si es que no se planifica y se gestiona de manera eficiente, las instituciones mantienen los problemas económicos y financieros, por lo que se terminan por presentar concursos de acreedores o quiebras, y no pueden conservar un proyecto en el largo plazo.

El problema central es la confusión del gerenciamiento con la gestión, de manera tal que hasta llega a tomarse el gerenciamiento como una mala palabra para los grupos de interés involucrados (los denominados stakeholders: hinchas, comisión directiva, barras bravas, socios, medios de comunicación). Existen clubes que consideran la profesionalización de sus áreas como algo no necesario, y son los mismos dirigentes los que compran y venden jugadores, y administran según el criterio de cada uno durante el período que dura su mandato.

## **Objetivo de la investigación**

Comparar los resultados – tanto en la parte económica y financiera, como en lo deportivo– que obtienen los clubes con gestión profesionalizada respecto de los que no poseen gestión profesionalizada, para establecer si la profesionalización en la gestión conduce a mejores desempeños en tales áreas.

## **Evaluación del problema**

Las entidades deportivas cumplen un importante papel en cuanto a la contención de cientos de familias, niños, jóvenes y no tan jóvenes a través del deporte y la recreación. Un diagnóstico de la situación muestra la dificultosa realidad económico-financiera que atraviesan muchos de los clubes deportivos que por diversas razones están cercanos a la quiebra. Estas situaciones son una muestra de los extremos a los cuales suelen conducirlos, entre otros factores, la incapacidad administrativa y la escasa responsabilidad de algunos dirigentes.

Tales quebrantos financieros han sido agravados, obviamente, por las negativas consecuencias de la emergencia económica y social que afronta el país. Pero de ninguna manera es fruto de la casualidad el hecho de que muchos de esos clubes cuyas finanzas se encuentran más deprimidas estén vinculados con la práctica del fútbol profesional. En todas las categorías de esa actividad hay numerosas instituciones en convocatoria de acreedores y otras cuya quiebra ha sido decretada, lo cual es ilustrativo acerca de la situación extrema en que se desenvuelven (incluso a pesar de que ninguno de ellos ha desaparecido).

El riesgo de una quiebra dada la conducción no profesionalizada determina un importante perjuicio de índole social, por ello toda acción que apunte a evitar la eventualidad resulta socialmente justificada.

En los últimos 20 años, el fútbol inglés experimentó una gran transformación, pasando de estadios vacíos a estadios con una ocupación prácticamente plena. En Argentina se ha experimentado también un aumento en los ingresos provenientes de la televisión y los clubes comenzaron a manejarse con un management transparente y direccionado.

Este cambio se logró, básicamente, a partir de una organización y operación de clubes británicos con base en preceptos y reglas empresariales, con management profesional que maneja estas instituciones como lo que efectivamente son: empresas que forman parte de una industria creciente a nivel mundial.

De acuerdo con este enfoque, las asociaciones civiles que constituyen los clubes de fútbol, de Argentina, pueden ser tratadas como empresas y a partir de ahí conseguir y obtener los logros y objetivos de entes exitosos.

Se conocen casos particulares de éxito, correspondientes a 2 países diferentes y que constituyen 2 tipos distintos de personería jurídica: Manchester United (Inglaterra), que es una sociedad anónima, y el Real Madrid (España), que es una asociación civil sin fines de lucro. En Brasil, el Inter de Porto Alegre, quien lleva adelante un Plan de Gestión bajo las normas ISO 9000.

La deuda total de los clubes argentinos se acerca a los \$ 700 millones. Solamente a la AFA le deben 340 millones y a la AFIP \$ 300 millones de obligaciones incumplidas. Los empleados de UTEDYC (Unión de Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles) demandan salarios atrasados por 12 millones. Y, por supuesto, se incluyen los 30 millones de pesos que reclama Futbolistas Argentinos Agremiados. El verdadero problema son las malas administraciones y el nulo control que ejerció la Asociación del Fútbol Argentino sobre los balances de los clubes.

La AFA recauda el dinero por TV y lo distribuye de acuerdo con su criterio jerárquico avalado por los clubes. River y Boca están en el primer grupo; San Lorenzo, Racing, Independiente y Vélez, en el segundo; el resto de los equipos, en el tercero; y los recién ascendidos, en el último. Esta centralización se replica en Inglaterra, Francia y Alemania. Italia lo hará desde 2010. Sólo España fragmenta la venta de derechos según cada club. Así, Real Madrid recibe 130 millones de euros contra 12 millones de Almería, casi once veces más. Aquí la diferencia entre los que más cobran y los que menos cobran es de 3.5, un registro más equitativo. El fútbol argentino no interesa en el extranjero. Se recaudan solamente 3 millones de dólares por año en materia de derechos. La diferencia horaria, los cambios de programación, los estadios en mal estado, la falta de figuras y el nivel de los espectáculos explican el desinterés. En la Argentina, la torta publicitaria total (sumando TV abierta y de cable) es de US\$ 288 millones contra los 2600 millones de México, por ejemplo.

En Brasil, la torta publicitaria es de US\$ 2000 millones, siete veces más que aquí. La TV brasileña paga US\$ 200 millones por los derechos, casi tres veces más. La Confederación Brasileña de Fútbol coparticipa con los clubes el 100 % de los derechos de los torneos locales y se financia con los derechos de la selección.

Se estima que, entre todos los clubes, pagan no menos de 15 millones de pesos por año en seguridad. La prestación suele venir con operativos inflados y sin tareas de inteligencia. En el resto del mundo, la seguridad la paga el Estado. Hay clubes que financian actividades sin rentabilidad, desarrollan colegios y se comprometen con el barrio. Deben cubrir ese déficit con ingresos futboleros. No pueden aumentar la cuota ni la entrada, sobre la que pagan IVA. Hasta acá, los atenuantes. Sin embargo, Boca utiliza el 36,6 % de los ingresos de TV para pagarle a un solo futbolista (Riquelme). Rosario Central le pagó medio millón de dólares a un entrenador por quince partidos (Russo). Independiente llegó a tener 52 futbolistas profesionales entrenándose en su predio. La mayoría de los clubes traza presupuestos deficitarios a cubrir con ventas de jugadores. El argumento repetido por los directivos es que ellos "administran pasión" y que temen ser atacados por los socios-hinchas si no cumplen con su pedido de traer jugadores. Débiles para poner límites, aceptaron todas las condiciones impuestas por los futbolistas, los representantes, los intermediarios y los grupos empresarios. En esta trama de malas administraciones, se descubre el verdadero problema del fútbol argentino<sup>1</sup>.

En síntesis, las necesidades de los clubes se relacionan con aspectos económicos y financieros que pueden adjudicarse en parte a razones macroeconómicas, pero por otro lado, otras necesidades nacen de cambios sociales respecto a las formas de participación y a los nuevos actores que compiten en el mismo segmento donde actúan los clubes y que son las nuevas ofertas comerciales existentes en el mercado deportivo.

Sin embargo se considera que el rol del club todavía puede ser sustentable si se acomoda a los nuevos tiempos en cuanto a los servicios que puede brindar y si además se incluye en su gestión herramientas de administración que permitan planificar en el corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>1</sup> <http://www.canchallena.com/1159238-el-verdadero-problema-del-futbol>



## **Limitaciones o alcances de la investigación**

### Alcances:

La investigación se realizó en base a información relevada de clubes de fútbol de la República Argentina.<sup>2</sup>, entre ellos:

- Asociación Atlética Argentinos Juniors
- Arsenal Futbol Club
- Club Atlético Banfield
- Club Atlético Boca Juniors
- Club Atlético Huracán
- Club Atlético Lanús
- Club Atlético Colón
- Club Estudiantes de La Plata
- Club de Gimnasia y Esgrima La Plata
- Club Atlético Rosario Central
- Club Atlético Vélez Sarsfield
- Club Atlético River Plate
- Racing Club<sup>3</sup>

También se han tomado y estudiado datos de clubes de fútbol del exterior.

- Manchester United de Inglaterra
- Barcelona de España
- Real Madrid de España
- Bayern Munich de Alemania
- Inter de Milán de Italia

Respecto a los clubes de Argentina se ha obtenido información sobre sus estados contables, estatutos, para poder relevar y analizar la misma.

Respecto a los clubes del exterior los datos fueron relevados de sus páginas Web.

### Limitaciones:

Tienen que ver principalmente con la información, sea económica, financiera y social, no siempre es posible llegar a la información en el mayor grado de detalle necesario.

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Primera\\_Divisi%C3%B3n\\_de\\_Argentina](http://es.wikipedia.org/wiki/Primera_Divisi%C3%B3n_de_Argentina)

<sup>3</sup> <http://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXhZ3J1cGFjaW9ubnVldm9yYWNpbmd8Z3g6ODk1NmNkMzUyZDE3NmFh>

## **Marco Teórico**

El fútbol es considerado el mayor espectáculo deportivo del mundo, teniendo un fuerte impacto a nivel social, cultural y económico, registrando audiencias superiores a cualquier otro deporte.

El campeonato mundial de fútbol es el segundo mayor acontecimiento deportivo a nivel mundial, luego de los juegos olímpicos.

El fútbol se juega en 204 países y es seguido directa o indirectamente por casi un tercio de la población mundial.

Se trata de un deporte que es actualmente la expresión más espectacular de la globalización, según manifestara el antropólogo francés Christian Bromberger, durante su última visita al país "en Argentina se sigue manteniendo inalterada la pasión futbolera" a pesar de todas las "alteraciones" sociales, económicas, políticas y estructurales sufridas recientemente.

El fútbol como "factor de poder" político, económico y social, se compara y se vive como una "religión", donde la pasión es el impulsor vital de este "negocio".

Negocio que factura más de 250.000 millones de dólares según estimaciones de la FIFA, convirtiéndose en la "organización" que más factura a nivel mundial.

En materia deportiva, la figura del "manager" ha tenido siempre una especial connotación referida al director técnico, preparador y representante de un atleta o conjunto.

Hoy ha cobrado actualidad el denominado "gerenciamiento" de entidades deportivas, y en particular de los clubes de fútbol, comprensivo de una variedad de vínculos contractuales que tienen como base reglamentaria el "Plan de recuperación mediante inversiones privadas en el fútbol profesional". Dicho Plan fue aprobado en particular por el Comité Ejecutivo de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), en su reunión del 7 de marzo de 2000, por el cual se ofrecían soluciones a las entidades afiliadas que atravesaran una crisis y necesitaran ayuda económico-financiera para posibilitar su fortalecimiento.

Con este Plan se buscó articular un régimen de relaciones voluntarias entre clubes profesionales que se encuentren en dicha situación, con otras personas jurídicas determinadas con capacidad para aportar los recursos necesarios para llevar adelante un proyecto común de viabilidad centrado en la gestión del fútbol profesional del club con el que se vincula, dentro de un marco de seguridad jurídico-económica que garantice la estabilidad patrimonial y el normal desarrollo de la vida de las instituciones.

La relación contractual podrá alcanzar el otorgamiento de la gestión íntegra de la disciplina del fútbol profesional del club, incluso en la cesión de derechos sobre bienes materiales o inmateriales y servicios necesarios para el desarrollo de dicha actividad en los términos y condiciones que establezcan las partes entre sí, pero con total sujeción a las normas estatutarias y reglamentaciones de la AFA.

Los planes de "gerenciamiento" proyectados o ya aprobados, van desde la gestión del fútbol profesional, con la cesión a la entidad gerenciante, (persona jurídica por lo general representativa de un grupo financiero), del manejo de toda esa actividad, incluyendo los llamados "derechos federativos" (en rigor, patrimoniales) sobre los jugadores, y la explotación del "merchandising", hasta una simple concesión de la imagen del club con fines comerciales.

Esta forma de "management" ofrece una salida para la crítica situación financiera por la que atraviesa la mayoría de los clubes de fútbol, muchos de los cuales han llegado al actual estado de insolvencia, concurso preventivo (por ejemplo Ferrocarril Oeste) o de quiebra (el caso de Temperley, Racing, Talleres de Remedios de Escalada, y Deportivo Español).

No se descarta la compatibilidad de estos gerenciamientos con el régimen de fideicomiso concursal, aplicable a los clubes concursados o en estado de quiebra, conforme con la ley 25284 que ha de ser comentada en esta misma investigación. El régimen de fideicomiso sería un medio para que el órgano fiduciario obtuviera recursos para financiar su gestión. Claro está que si el gerenciamiento cancela el pasivo concursal, sin subrogarse en los derechos de los acreedores, concluye la quiebra por pago total (Art. 228, L. 24522) y en consecuencia se extingue el fideicomiso.

Por otro lado, dentro del mecanismo de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) proyectada por el Ministerio de Justicia, un club de fútbol, sin dejar de ser una asociación civil, podría asociarse a una de dichas SAD, cediéndole como prestación accesorias todos los bienes que integran la explotación del fútbol profesional. De tal modo, la administración o gerenciamiento de tales bienes estaría a cargo de la SAD.

En el contexto de esta investigación, hay otros conceptos que se deben delimitar y precisar en pos de un mayor entendimiento del tema a tratar.

Para poder hablar de gerenciamiento primeramente debe abordarse el significado de dicha palabra y las tareas que realiza el gerente en las instituciones modernas. Hoy la sociedad deportiva reclama personas idóneas en los puestos dirigenciales en el campo del deporte. Sin embargo, el concepto de "Gerenciamiento Deportivo" es muy amplio y abarca a su vez otras definiciones que hacen referencias a conocimientos específicos importantes. A continuación se definen estos conocimientos.

Definición de gerenciamiento: "Acción que desarrolla un gerente o una gerencia".

Definición de gerente: "El que dirige una sociedad o empresa por cuenta ajena"

Concepto clásico de gerencia: La gerencia clásica está concebida basándose en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar, no sólo a sus empleados sino a todos los aspectos de la organización.

Otro concepto importante a delimitar es el de gestión. Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. El término gestión, por lo tanto, implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o llevar a cabo un proyecto. La gestión es también la dirección o la administración de una empresa o de un negocio.

Resulta apropiado –también– especificar que al hacer una referencia a "Marketing" se hace referencia a una actitud más que a una acción; a una manera de pensar más que a una idea; a una necesidad más que a una moda. El marketing es una filosofía de comercialización, de abordaje, de manejo de los negocios que sirve para lograr ventajas competitivas permanentes, siempre sobre la base de generar nuevos valores sobre los productos o servicios ofrecidos, considerando al cliente consumidor y sus necesidades como las principales referencias.

Para adentrarse más en el tema estudiado, se procede a la enumeración de las características de los clubes de fútbol profesional en Argentina, a saber:

- 1- Son Asociaciones Civiles sin fines de lucro.
- 2- Poseen organización propia y estatuto social.
- 3- Tienen Personería jurídica.

- 4- Se encuentran sometidas al control externo estatal por parte de la IGJ – DPPJ (Inspección General de Justicia en Capital Federal Dirección Provincial de Personas Jurídicas) y en forma especial por parte de la AFA (Asociación del Fútbol Argentino).-
- 5- Se rigen con Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, el órgano de Administración y Dirección es la Comisión Directiva, y los órganos de control son la Comisión Revisora de Cuentas.
- 6- Las rendiciones de cuentas comprenden la documentación social, los libros sociales, los libros contables, impositivos y laborales, los estados contables y los presupuestos económicos y financieros exigidos por la AFA.-

#### Tipologías Presentes – Estructuras.

Estas instituciones, generan ingresos y soportan gastos, producen superávit o déficit. También poseen créditos, deudas, manejan dinero, administran recursos y bienes, asumen obligaciones que deben cumplir. En síntesis, están sujetas, lo quieran o no, a la necesidad de buenas administraciones y decisiones estratégicamente correctas para poder sobrevivir y en el mejor de los casos, crecer.

Quien considera al fútbol como una actividad que requiere un manejo profesional sabe que la emoción, la pasión y el sentimiento de millones de personas son necesarios para mantenerse con vida, pero no son suficientes para lograr crecer o sobrevivir.

El marketing deportivo es para las empresas una herramienta única, que les permite integrar sus estrategias tradicionales obteniendo resultados precisos y variables. Esto es tan cierto para las empresas como para las asociaciones aquí estudiadas. Se debe tener en cuenta que en los casos donde el manejo ha sido diferente, el equipo o el producto deportivo se ha convertido en una marca más importante que las marcas de los auspiciantes que procuran asociarse a ellos.

Desde el enfoque del financiamiento, las fuentes tradicionales son y han sido:

- Aportes de los asociados
- Cuotas sociales
- Recaudaciones por eventos sociales, culturales y deportivos
- Préstamos bancarios y de particulares

Existen fuentes alternativas (aplicadas a los casos previamente señalados) que se podrían aplicar a los casos de este país, y que según se ha venido observando, algunas están siendo aplicadas en la actualidad:

- Venta de abonos
- Derechos de retransmisión publicidad
- Publicidad (estática- camisetas- conferencias)
- Transferencia y préstamo de jugadores
- Derechos de formación de futbolistas
- Merchandising

En el fútbol español, el objetivo de los clubes ha sido la de formar equipos competitivos y buscar éxitos deportivos para satisfacer a sus socios y aficionados. Esta tarea fundamental es la que constituye el sistema, el que en su relación con el entorno va definiendo subsistemas de cara a responder eficazmente a los procesos de profesionalización y comercialización que han afectado al deporte en general.

Los principales subsistemas son:

Deportivo	Comunicación
Relaciones Externas	Comerciales
Financiero	Gestión de Patrimonio
Marketing	Instalaciones
Contables	Jurídicos
Asuntos Sociales	

Estas son áreas orientadas al desarrollo de la tarea fundamental, de profesionalizar el proceso deportivo.

#### Algunos Casos Reales en Argentina

En Argentina, conviven elementos antagónicos, y según algunos, incompatibles: deportes profesionales como el fútbol, se desarrollan en clubes donde la dirigencia está en manos de administradores amateurs. Así es como se instala el debate sobre la profesionalización en las áreas dentro de los clubes de fútbol profesional.

En la actualidad, los dirigentes de los clubes son hombres que dedican las horas libres de su actividad privada a la vida institucional. Muchos de ellos, incluso, se han endeudado y perdido parte de su patrimonio por su dedicación al club.

Racing Club de Avellaneda: La ley 25.284<sup>4</sup> fue, desde lo legal, el último gran salvavidas para evitar el remate de los bienes del club. La aplicación de esta normativa le permitió a Racing seguir compitiendo en el torneo de A.F.A. durante el año 2000. Además, el juez de la quiebra dejó firme un fallo de diciembre de 1999 en el que brinda una continuidad de actividades sin fecha de vencimiento. Con esa resolución y el gerenciamiento aprobado el 29 de diciembre de 2000 el futuro del club parecía mejorar, considerando que hacía varios años la situación económico - financiera era crítica. El acuerdo entre "Blanquiceleste S.A.", el interventor y el juez interviniente, es por un período de 10 años, con opción a 2 períodos de 5 años cada uno. La concesión incluye el 99% de las actividades del club, siendo Blanquiceleste dueña del 20% de los pases de los jugadores del plantel de Primera División y del 50% de los juveniles de las inferiores.<sup>5</sup>

Se inició el gerenciamiento el 2 de enero de 2001 y se fijó un plazo de 120 días para que se complete el contrato, porque el órgano fiduciario tiene la responsabilidad de hacer el Balance definitivo de la contabilidad del club y de modificar el Estatuto, que no contempla un "meganegocio" de estas características. El gerenciamiento fue apelado por el síndico y por la empresa Racing 2000. En junio de 2001 la Cámara de Apelaciones de la provincia de Buenos Aires "observó" 17 puntos, los que debieron ser reformulados en el contrato original (la mayoría se referían a la gran demora en el pago a los acreedores).

Ferro Carril Oeste: La sentencia dictada el 24 de diciembre de 2002 significó que al club se le aplicó la ley de fideicomiso, administrado por un síndico y un triunvirato. Ferro debía unos 27 millones de pesos y tenía 23 pedidos de quiebra por un total de \$1.375.262. El origen de este pasivo, al margen de las malas administraciones de los últimos años y de pasar de cincuenta mil socios a tener unos diez mil, deviene de la práctica de fútbol principalmente. Desde el 27 de diciembre de 2002 el triunvirato maneja la entidad y se encargó de pagar las deudas existentes en un lapso de 3 años, cumplido ese período de gracia, se podía renovar el fideicomiso por 6 años. Gracias a la aplicación de la ley 25.284 los bienes de Ferro no corren peligro de clausura ni remate.

---

<sup>4</sup> Ver Capítulo 6: Anexos, El Contrato de Fideicomiso - La Ley 25.284, pág. 39

<sup>5</sup> Datos obtenidos a partir del Concurso de Quiebra del Club Racing Club de Avellaneda

Club Atlético Belgrano de Córdoba: En el año 2001 el club logró subsistir gracias al fideicomiso. En mayo de 2002 una Jueza en lo Civil y Comercial de la Ciudad de Córdoba llamó a licitación pública para el gerenciamiento de la explotación del club y mejorar la oferta del canon semestral de \$ 250.000 para el caso que el Club se mantenga en Primera división "A" y el 50% si se encontrase en la divisional "B". De esta manera, se puede deducir que la solución aplicada a Belgrano es asimilable a la de Racing.

Deportivo Español: La quiebra fue pedida en 1999 por un grupo de ex jugadores del club. El estadio del club estuvo cerrado durante 75 días a partir de mayo de 1999, haciéndose cargo de los gastos la Sociedad Española. En junio de 2000, el juez que entiende en la causa ordenó el cierre del club. No obstante, la entidad continuó funcionando como consecuencia de la ley de Fideicomiso, que evita el remate de los bienes de los clubes. Pese a dicha ley, el juez contempló que el club era deficitario, por lo que continuó con el curso de la quiebra, resolvió descartar una prórroga en el contrato de arrendamiento que el club (con un pasivo de once millones de pesos) tenía con la Sociedad Española de Deportes (SED), y dictaminó en junio de 2003 el remate del predio ubicado en el barrio de Bajo Flores con una base de 11 millones de pesos. Se iban a rematar el estadio y las instalaciones de la entidad, entre ellas las canchas de hockey, bochas, el gimnasio, el restaurante, el parque y las parrillas, pero unos trescientos hinchas y socios del Club Deportivo Español resistieron y lograron suspender el remate, tras el intento de desalojo llevado a cabo por el síndico que entiende en la quiebra. Pese a la posibilidad de un remate, Deportivo Español, que acaba de descender de la Primera B Nacional a la Primera B, no perdió ni el nombre ni la insignia, ni los derechos federativos de los jugadores. Finalmente sólo cabe agregar que, dadas las características que presentó este proceso, muchos simpatizantes del club denunciaron un trato desigual con respecto a la aplicación de la ley de Fideicomiso, ya que en otros clubes (tales como Racing, Ferro Carril Oeste, Talleres de Remedios de Escalada y/o Temperley), la posibilidad que contempla la ley 25.284 fue aplicada sin los inconvenientes que se le presentaron a Deportivo Español.

Temperley: La etapa más oscura del club fue vivida entre 1989 y parte de 2001, cuando estuvo en situación de quiebra. Gracias a la suma de voluntades y la posibilidad que brinda la ley de Fideicomiso pudieron terminar con este doloroso pasaje de la historia el 11 de mayo de 2001. De esta manera,



Temperley se salvó, aunque con el costo del descenso de categoría y larga inactividad.

Asimismo, en medio de la actual situación macroeconómica argentina, cada vez es mayor la lista de clubes deportivos que atraviesan problemas financieros y económicos que los mantienen al borde de la quiebra o el concurso preventivo.

En diciembre de 2001 se le dictó la quiebra al club Newell's Old Boys.

También la comisión directiva de San Lorenzo de Almagro, de la Primera División del fútbol argentino, solicitó a la Justicia en julio de 2002 un concurso preventivo de acreedores para descomprimir su endeble situación económica y financiera producida por un pasivo de 11,5 millones de dólares.

Las principales deudas de los clubes se reparten entre la AFIP, la AFA y ex jugadores.

En general, varios clubes atravesaron por el proceso de concurso preventivo o quiebra, pero ninguno cerró sus puertas definitivamente. Con la ley de Fideicomiso en vigencia se evitará la aplicación de la ley de Quiebras a las entidades deportivas, para permitir su continuidad y subsistencia. Dichas crisis se ven claramente reflejadas en los ejemplos enunciados precedentemente, y esta ley les brinda a los clubes otra alternativa (para unos favorable, para otros se trata meramente de la postergación indefinida en el pago de las deudas) para enfrentar sus conflictos.

Como ha sido mencionado anteriormente, en otras partes del mundo, muchos clubes son sociedades anónimas y son gestionados por expertos en marketing y administración de empresas deportivas. A continuación se detallan algunos ejemplos:

#### Real Madrid

"Los Merengues" es el club español que viene cosechando decepciones deportivas en las últimas temporadas. Sin embargo, el Real Madrid vio crecer sus ingresos totales en un 8,6% el último año<sup>6</sup>, lo que le permitió superar los 400 millones de euros, un récord.

Los contratos televisivos (a diferencia de otros países, en España los clubes pueden negociarlos individualmente) con firmas como Mediapro, empujaron

---

<sup>6</sup> Real Madrid C. F., [www.realmadrid.es](http://www.realmadrid.es).

ese incremento y le aseguran al club madrileño ingresos por un total de 1.100 millones de euros hasta el año 2014.

Además, la entrada por este rubro, denominado "broadcasting", se nutre por la participación del Real en la UEFA, los partidos amistosos y lo generado por Real Madrid TV, un canal propio que gestiona y comercializa la dirigencia del club.

Otro ingreso fuerte es el contrato de patrocinio con la casa de apuestas online Bwin, que se extendió hasta 2013 y pasó de 15 millones de euros a 20 millones por temporada. Claro que también hay egresos: en los últimos 10 años, el club lleva invertidos más de 300 millones de euros en su estadio Santiago Bernabeu.

Para la actual temporada, el Real dispuso de un presupuesto de 420 millones de euros para invertir en jugadores muy taquilleros, como el portugués Cristiano Ronaldo y el brasileño Kaká, que ayudan al desempeño del equipo, pero que sobre todo empujan la venta de derechos de TV.

#### Barcelona de España

Teniendo en cuenta que la temporada pasada, en el ámbito estrictamente deportivo, fue la más exitosa de su historia (ganó los seis torneos que disputó) y que tiene a Lionel Messi en su plantel, considerado uno de los mejores jugadores del mundo (y acaso uno de los jugadores más marketineros), el club catalán fue el que más incrementó sus ingresos en los últimos tiempos. El crecimiento del 18% del año 2007, hasta los 366 millones de euros, también indica que duplicaron la facturación en comparación con el balance de 2008/09. El Barcelona tiene una conocida tradición de prescindir de patrocinantes en su camiseta (tiene a UNICEF) pero cerró un contrato por 30 millones anuales con Nike para su indumentaria, y acuerdos con Etilasat (por cuatro años) y Betfair (dos años), que le reportan 5 millones cada año.

#### Manchester United

El caso del Manchester United, el mayor club inglés, es el que mejor ilustra la tendencia de diversificar los ingresos. De los 327 millones de euros reportados en la última temporada, obtiene el 36% por derechos de transmisión de TV 39% por el día de partido y 25% por sus esfuerzos comerciales. Se calcula que el equipo donde jugaron alguna vez Carlos Tévez y Juan Sebastián Verón cuenta con más de 300 millones de hinchas en todo el planeta, lo que potencia sus ventas de transmisiones y genera una base para desarrollar la marca

"Manchester" en todo el mundo. Sin embargo, los llamados "Diablos Rojos" son los que más ingresos obtienen en el rubro matchday, facturando más de 4,6 millones de euros por partido. Otro de los pilares económicos del equipo tiene que ver con los premios que les reportan sus participaciones en los distintos torneos nacionales e internacionales: el segundo puesto en la Champions League (38 millones), campeón de la Premier League (otros 60 millones).

Bayern Munich e Inter de Milán. Análisis comparativo.

El 54% de la facturación del Bayern Munich viene de patrocinio y marketing. El campeón alemán, fue capaz de ganar casi 160 millones de euros comercialmente, una cantidad mucho más alta que la de los rivales del Inter, donde los ingresos de patrocinio representan sólo el 26% del total recaudado por el club (52,6 millones).

Bayern recibirá 20 millones de euros de T-Home, casi el doble de los 11,5 millones de Euros recibida por el Inter por Pirelli, que en términos de patrocinio en las camisetas. La situación es completamente diferente en términos de ingresos de la radiodifusión televisiva. Los ingresos de transmisión en el Sistema Interamericano exceden € 115.000.000, que representan el 60% de los ingresos totales. Bayern genera sólo el 25% de sus ingresos de la televisión.

En términos de ingresos, el Bayern le ha ganado al Inter de Milán: gracias a una excelente estrategia de marketing, los bávaros ganaron casi 100 millones de euros más que sus rivales italianos.

Los ingresos por venta de entradas también varía mucho: la capacidad de utilizar el estadio de fútbol Allianz Arena del Bayern, es de 100% para partidos en casa (en las últimas tres temporadas tuvo un ingreso promedio de 60,6 millones de euros al año). El estadio del Inter de Milán, San Siro, en cambio, llegó sólo a recibir 68% de su capacidad. Las cifras sin embargo siguen siendo positivas, comparando el promedio de asistencias italiano, pero con 28,2 millones de euros generados en promedio por partido, aún hay margen de mejora. Obviamente, un nuevo estadio para el Inter de Milán podría ayudar a reducir la diferencia y traer más fanáticos a los juegos, lo que genera más dinero para el club.

## **Metodología**

El período de investigación comienza en el año 2007, debido a la participación del tesista en una agrupación política de un club de fútbol, en la cual el aporte fue el de realizar un plan de gestión para implementar como nuevo modelo en dicha institución.

Para llevar adelante la misma, se han analizado diferentes clubes de la primera división del fútbol argentino, como así también cinco clubes del exterior, tanto entidades sin fines de lucro como sociedades de otro tipo.

La presente investigación es de carácter mayormente explicativo, ya que se busca analizar si la aplicación (o no) de la gestión en el ámbito deportivo genera mejores resultados.

Las técnicas de recolección de datos, ha sido de fuentes primarias con lecturas, entrevistas, análisis de documentos y observación directa de los hechos.

Asimismo se han realizado entrevistas con: dirigentes, profesionales que asesoran clubes de fútbol, empleados, socios y periodistas deportivos.

También de fuente secundaria: respecto a los clubes de Argentina se han obtenido sus estados contables para poder relevar y analizar la información de cada club y, respecto de los clubes del exterior, los datos se relevaron de sus páginas Web.

Las técnicas de análisis de los resultados de los clubes han sido del tipo estadístico univariado, ya que se trata de variables cuantificables, a través de diversos ratios que surgieron de los estados contables de las instituciones estudiadas.

## **Capítulo 2: Resultados**

En primer lugar, a través de las encuestas realizadas entre los dirigentes de los clubes, se han podido detectar e individualizar las siguientes falencias:

- 1 - Estructura existente con manejo deficiente.
- 2 - Falta de reinversión.
- 3 - Falta de mantenimiento y controles.
- 4 - Intereses particulares impuestos por sobre intereses comunes.
- 5 - Gestión tendiente a priorizar el desarrollo de un deporte, elegido subjetivamente por la dirigencia del club sin considerar demandas de los socios.
- 6 - Falta de renovación de autoridades y fijación de nuevas políticas de crecimiento.
- 7 - Falta de involucramiento de socios profesionales.
- 8 - Sólo pasatiempo, no se crea ámbito de potencial desarrollo deportivo profesional.

### **Análisis comparativo entre clubes sin gestión profesionalizada y clubes con gestión profesionalizada.**

Como se ha mencionado anteriormente, y con el objetivo de determinar y poder comparar datos sobre los resultados obtenidos por diferentes clubes con distintos manejos, se han tomado los datos de nueve clubes de fútbol profesional de Argentina, seis de los cuales considerados sin gestión profesionalizada, y tres clubes considerados con gestión profesionalizada.

Del análisis realizado se determinan las medias para los clubes sin gestión profesionalizada y las medias para los clubes que sí la tienen, de ciertos indicadores, y se han comparado, con el objetivo de poder determinar si la profesionalización en las áreas conlleva a mejores resultados que los que no las han profesionalizado.

A continuación se detallan los promedios económicos y financieros, reflejados bajo la media de los clubes.

## Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina

De estos datos surgen índices económicos, financieros y de gestión, y los respectivos gráficos de referencia para poder realizar las comparaciones y determinar los resultados.

### Análisis estadístico de los datos económico-financieros de los clubes

#### **Clubes sin gestión profesionalizada**

##### Datos económicos y financieros

	Club 1	Club 2	Club 3
Ingresos por venta de entradas	\$ 5.261.104	\$ 7.068.441	\$ 7.817.696
Ingresos por venta de jugadores	\$ 1.869.429	\$ 2.255.215	\$ 9.678.987
Ingresos por cuotas sociales	\$ 5.605.059	\$ 5.641.923	\$ 6.378.758
Ingresos por derechos de televisión	\$ 6.626.279	\$ 6.897.500	\$ 6.828.525
Ingresos por publicidad - educacion - otros	\$ 6.703.067	\$ 8.289.033	\$ 9.117.000
Ingresos totales	\$ 26.064.938	\$ 30.152.112	\$ 39.820.966
Egresos en fútbol amateurs	\$ 2.527.000	\$ 1.916.917	\$ 2.168.620
Egresos Administrativos	\$ 3.797.087	\$ 2.914.369	\$ 8.931.979
Egresos por financiamiento	\$ 889.911	\$ 1.435.944	\$ 1.578.987
Egresos en otras actividades	\$ 4.585.118	\$ 16.344.286	\$ 15.342.899
Remuneraciones del plantel profesional	\$ 19.527.100	\$ 25.106.446	\$ 22.874.811
Prestamos y transferencias en jugadores	\$ 2.540.181	\$ 5.814.200	\$ 6.342.307
Disponibilidades	\$ 404.830	\$ 1.087.028	\$ 1.193.557
Créditos	\$ 3.303.750	\$ 8.146.098	\$ 8.786.131
Activos Intangibles (valor de jugadores)	\$ 23.219.943	\$ 30.094.167	\$ 35.649.346
Bienes de uso	\$ 11.494.030	\$ 31.138.065	\$ 28.296.405
Activo total	\$ 38.422.553	\$ 70.465.358	\$ 73.925.439
Pasivo Total	\$ 37.144.647	\$ 70.395.804	\$ 48.510.909
Patrimonio Neto	\$ 1.277.906	\$ 69.554	\$ 25.414.530
Cantidad de Socios	26.889	42.000	31.289
Cantidad de jugadores profesionales	39	41	44
Cantidad de jugadores contratados	10	11	8
Cantidad de jugadores con primer contrato	7	5	8

#### **Clubes sin gestión profesionalizada**

##### Datos económicos y financieros

	Club 4	Club 5	Club 6
Ingresos por venta de entradas	\$ 7.301.116	\$ 8.075.034	\$ 8.930.988
Ingresos por venta de jugadores	\$ 4.441.574	\$ 8.678.987	\$ 8.678.987
Ingresos por cuotas sociales	\$ 7.643.229	\$ 8.641.435	\$ 9.770.006
Ingresos por derechos de televisión	\$ 6.760.240	\$ 7.368.661	\$ 7.294.975
Ingresos por publicidad - educacion - otros	\$ 8.289.033	\$ 10.241.929	\$ 12.654.928
Ingresos totales	\$ 34.435.192	\$ 43.006.047	\$ 47.329.883
Egresos en fútbol amateurs	\$ 1.372.927	\$ 1.553.201	\$ 1.757.145
Egresos Administrativos	\$ 4.113.073	\$ 8.931.979	\$ 8.931.979
Egresos por financiamiento	\$ 1.719.257	\$ 1.578.987	\$ 1.578.987
Egresos en otras actividades	\$ 19.653.430	\$ 15.342.899	\$ 15.342.899
Remuneraciones del plantel profesional	\$ 24.826.296	\$ 27.584.822	\$ 30.649.856
Prestamos y transferencias en jugadores	\$ 5.753.152	\$ 6.275.714	\$ 6.845.741
Disponibilidades	\$ 3.612.577	\$ 3.966.610	\$ 4.355.337
Créditos	\$ 9.777.130	\$ 10.545.312	\$ 11.373.850
Activos Intangibles (valor de jugadores)	\$ 56.471.544	\$ 59.577.479	\$ 62.854.240
Bienes de uso	\$ 40.734.971	\$ 44.295.207	\$ 48.166.609
Activo total	\$ 110.596.222	\$ 118.384.608	\$ 126.750.036
Pasivo Total	\$ 70.260.086	\$ 77.707.655	\$ 101.486.198
Patrimonio Neto	\$ 40.336.136	\$ 40.676.953	\$ 25.263.839
Cantidad de Socios	38.629	31.289	31.289
Cantidad de jugadores profesionales	55	48	44
Cantidad de jugadores contratados	13	11	9
Cantidad de jugadores con primer contrato	10	10	7

**Clubes sin gestión profesionalizada**

Datos económicos y financieros

	Promedio	Mediana	Desvío Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Ingresos por venta de entradas	\$ 7.409.063	\$ 7.559.406	\$ 1.238.399	16,38%
Ingresos por venta de jugadores	\$ 5.933.863	\$ 6.560.281	\$ 3.503.609	53,41%
Ingresos por cuotas sociales	\$ 7.280.068	\$ 7.010.994	\$ 1.702.147	24,28%
Ingresos por derechos de televisión	\$ 6.962.697	\$ 6.863.013	\$ 300.544	4,38%
Ingresos por publicidad - educacion - otros	\$ 9.215.832	\$ 8.703.016	\$ 2.045.577	23,50%
Ingresos totales	\$ 36.801.523	\$ 37.128.079	\$ 8.044.227	21,67%
Egresos en fútbol amateurs	\$ 1.882.635	\$ 1.837.031	\$ 420.059	22,87%
Egresos Administrativos	\$ 6.270.078	\$ 6.522.526	\$ 2.942.322	45,11%
Egresos por financiamiento	\$ 1.463.679	\$ 1.578.987	\$ 295.021	18,68%
Egresos en otras actividades	\$ 14.435.255	\$ 15.342.899	\$ 5.106.279	33,28%
Remuneraciones del plantel profesional	\$ 25.094.888	\$ 24.966.371	\$ 3.822.531	15,31%
Prestamos y transferencias en jugadores	\$ 5.595.216	\$ 6.044.957	\$ 1.548.623	25,62%
Disponibilidades	\$ 2.436.656	\$ 2.403.067	\$ 1.726.267	71,84%
Créditos	\$ 8.655.379	\$ 9.281.631	\$ 2.868.332	30,90%
Activos Intangibles (valor de jugadores)	\$ 44.644.453	\$ 46.060.445	\$ 17.006.493	36,92%
Bienes de uso	\$ 34.020.881	\$ 35.936.518	\$ 13.411.053	37,32%
Activo total	\$ 89.757.369	\$ 92.260.831	\$ 34.293.816	37,17%
Pasivo Total	\$ 67.584.216	\$ 70.327.945	\$ 22.615.270	32,16%
Patrimonio Neto	\$ 22.173.153	\$ 25.339.185	\$ 17.986.238	70,98%
Cantidad de Socios	33.564	31.289	5.602	17,90%
Cantidad de jugadores profesionales	45	44	6	12,97%
Cantidad de jugadores contratados	10	11	2	16,68%
Cantidad de jugadores con primer contrato	8	8	2	25,88%

**Ratios de clubes sin gestión profesionalizada**

	Club 1	Club 2	Club 3
Solvencia	1,03	1,00	1,52
Endeudamiento (sobre Capital Propio)	29,07	1012,10	1,91
Liquidez	0,01	0,02	0,02
Egresos plantel profesional/cantidad de jugadores	\$ 500.695	\$ 612.352	\$ 519.882
Egresos por préstamos / cantidad de jugadores	\$ 254.018	\$ 528.564	\$ 792.788
Egresos en fútbol amateurs/cantidad de jugadores	\$ 361.000	\$ 383.383	\$ 271.077
Ingresos por cuotas/cantidad de socios	\$ 208	\$ 134	\$ 204
Ingresos por publicidad/cantidad de jugadores	\$ 171.874	\$ 202.172	\$ 207.205

**Ratios de clubes sin gestión profesionalizada**

	Club 4	Club 5	Club 6
Solvencia	1,57	1,52	1,25
Endeudamiento (sobre Capital Propio)	1,74	1,91	4,02
Liquidez	0,05	0,05	0,04
Egresos plantel profesional/cantidad de jugadores	\$ 451.387	\$ 574.684	\$ 696.588
Egresos por préstamos / cantidad de jugadores	\$ 442.550	\$ 570.519	\$ 760.638
Egresos en fútbol amateurs/cantidad de jugadores	\$ 137.293	\$ 155.320	\$ 251.021
Ingresos por cuotas/cantidad de socios	\$ 198	\$ 276	\$ 312
Ingresos por publicidad/cantidad de jugadores	\$ 150.710	\$ 213.374	\$ 287.612

<b>Ratios de clubes sin gestión profesionalizada</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desvío Estándar</b>	<b>Coefficiente de Variabilidad</b>
<b>Solvencia</b>	1,32	0,26	19,67%
<b>Endeudamiento (sobre Capital Propio)</b>	175,12	410,17	234,22%
<b>Liquidez</b>	0,03	0,02	55,18%
<b>Egresos plantel profesional/cantidad de jugadores</b>	\$ 559.265	\$ 87.787	15,70%
<b>Egresos por préstamos / cantidad de jugadores</b>	\$ 558.180	\$ 201.467	36,09%
<b>Egresos en fútbol amateurs/cantidad de jugadores</b>	\$ 259.849	\$ 101.629	39,11%
<b>Ingresos por cuotas/cantidad de socios</b>	\$ 222	\$ 63	28,37%
<b>Ingresos por publicidad/cantidad de jugadores</b>	\$ 205.491	\$ 46.800	22,77%

### **Clubes con gestión profesionalizada**

#### Datos económicos y financieros

	Club 7	Club 8	Club 9
Ingresos por venta de entradas	\$ 20.248.138	\$ 22.394.441	\$ 21.946.552
Ingresos por venta de jugadores	\$ 8.124.408	\$ 8.678.987	\$ 8.505.407
Ingresos por cuotas sociales	\$ 9.576.123	\$ 10.826.765	\$ 10.610.229
Ingresos por derechos de televisión	\$ 6.747.914	\$ 7.422.705	\$ 7.274.251
Ingresos por publicidad - educacion - otros	\$ 13.931.542	\$ 17.213.813	\$ 16.869.537
<b>Ingresos totales</b>	\$ 58.628.125	\$ 66.536.711	\$ 65.205.977
Egresos en fútbol amateurs	\$ 2.661.763	\$ 3.011.268	\$ 2.951.043
Egresos Administrativos	\$ 9.136.140	\$ 8.931.979	\$ 8.753.339
Egresos por financiamiento	\$ 1.974.173	\$ 1.578.987	\$ 1.547.407
Egresos en otras actividades	\$ 16.341.957	\$ 15.342.899	\$ 15.036.041
Remuneraciones del plantel profesional	\$ 22.254.663	\$ 24.727.447	\$ 24.232.898
Prestamos y transferencias en jugadores	\$ 2.976.629	\$ 3.246.998	\$ 3.182.058
Disponibilidades	\$ 4.932.925	\$ 5.416.352	\$ 5.308.025
Créditos	\$ 9.452.703	\$ 10.195.395	\$ 9.991.487
Activos Intangibles (valor de jugadores)	\$ 60.742.765	\$ 64.083.617	\$ 62.801.945
Bienes de uso	\$ 29.681.325	\$ 32.275.473	\$ 31.629.963
<b>Activo total</b>	\$ 104.809.718	\$ 111.970.837	\$ 109.731.420
<b>Pasivo Total</b>	\$ 44.841.165	\$ 58.562.561	\$ 57.391.310
<b>Patrimonio Neto</b>	\$ 59.968.553	\$ 53.408.275	\$ 52.340.110
Cantidad de Socios	33.880	29.876	29.278
Cantidad de jugadores profesionales	31	35	35
Cantidad de jugadores contratados	1	3	2
Cantidad de jugadores con primer contrato	10	10	10



**Clubes con gestión profesionalizada**

Datos económicos y financieros

	Promedio	Mediana	Desvío Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Ingresos por venta de entradas	\$ 21.529.710	\$ 21.946.552	\$ 1.132.242	5,16%
Ingresos por venta de jugadores	\$ 8.436.267	\$ 8.505.407	\$ 283.681	3,34%
Ingresos por cuotas sociales	\$ 10.337.706	\$ 10.610.229	\$ 668.377	6,30%
Ingresos por derechos de televisión	\$ 7.148.290	\$ 7.274.251	\$ 354.592	4,87%
Ingresos por publicidad - educacion - otros	\$ 16.004.964	\$ 16.869.537	\$ 1.803.868	10,69%
Ingresos totales	\$ 63.456.938	\$ 65.205.977	\$ 4.234.476	6,49%
Egresos en fútbol amateurs	\$ 2.874.692	\$ 2.951.043	\$ 186.844	6,33%
Egresos Administrativos	\$ 8.940.486	\$ 8.931.979	\$ 191.542	2,14%
Egresos por financiamiento	\$ 1.700.189	\$ 1.578.987	\$ 237.802	15,06%
Egresos en otras actividades	\$ 15.573.632	\$ 15.342.899	\$ 682.849	4,45%
Remuneraciones del plantel profesional	\$ 23.738.336	\$ 24.232.898	\$ 1.308.476	5,40%
Prestamos y transferencias en jugadores	\$ 3.135.228	\$ 3.182.058	\$ 141.137	4,44%
Disponibilidades	\$ 5.219.100	\$ 5.308.025	\$ 253.685	4,78%
Créditos	\$ 9.879.862	\$ 9.991.487	\$ 383.723	3,84%
Activos Intangibles (valor de jugadores)	\$ 62.542.776	\$ 62.801.945	\$ 1.685.438	2,68%
Bienes de uso	\$ 31.195.587	\$ 31.629.963	\$ 1.350.523	4,27%
Activo total	\$ 108.837.325	\$ 109.731.420	\$ 3.663.326	3,34%
Pasivo Total	\$ 53.598.346	\$ 57.391.310	\$ 7.606.518	13,25%
Patrimonio Neto	\$ 55.238.979	\$ 53.408.275	\$ 4.130.605	7,73%
Cantidad de Socios	31.011	29.876	2.502	8,38%
Cantidad de jugadores profesionales	34	35	2	6,60%
Cantidad de jugadores contratados	2	2	1	50,00%
Cantidad de jugadores con primer contrato	10	10	0	0,00%

**Ratios de clubes con gestión profesionalizada**

	Club 7	Club 8	Club 9
Solvencia	2,34	1,91	1,91
Endeudamiento (sobre Capital Propio)	0,75	1,10	1,10
Liquidez	0,11	0,09	0,09
Egresos plantel profesional/cantidad de jugadores	\$ 717.892	\$ 706.498	\$ 692.369
Egresos por préstamos / cantidad de jugadores	\$ 2.976.629	\$ 1.082.333	\$ 1.591.029
Egresos en fútbol amateurs/cantidad de jugadores	\$ 266.176	\$ 301.127	\$ 295.104
Ingresos por cuotas/cantidad de socios	\$ 283	\$ 362	\$ 362
Ingresos por publicidad/cantidad de jugadores	\$ 449.405	\$ 491.823	\$ 481.987

**Ratios de clubes con gestión profesionalizada**

	Promedio	Desvío Estándar	Coefficiente de Variabilidad
Solvencia	2,05	0,25	11,96%
Endeudamiento (sobre Capital Propio)	0,98	0,20	20,54%
Liquidez	0,10	0,01	10,29%
Egresos plantel profesional/cantidad de jugadores	\$ 705.586	\$ 12.786	1,81%
Egresos por préstamos / cantidad de jugadores	\$ 1.883.330	\$ 980.393	52,06%
Egresos en fútbol amateurs/cantidad de jugadores	\$ 287.469	\$ 18.684	6,50%
Ingresos por cuotas/cantidad de socios	\$ 336	\$ 46	13,71%
Ingresos por publicidad/cantidad de jugadores	\$ 474.405	\$ 22.202	4,68%

**Datos para los gráficos**

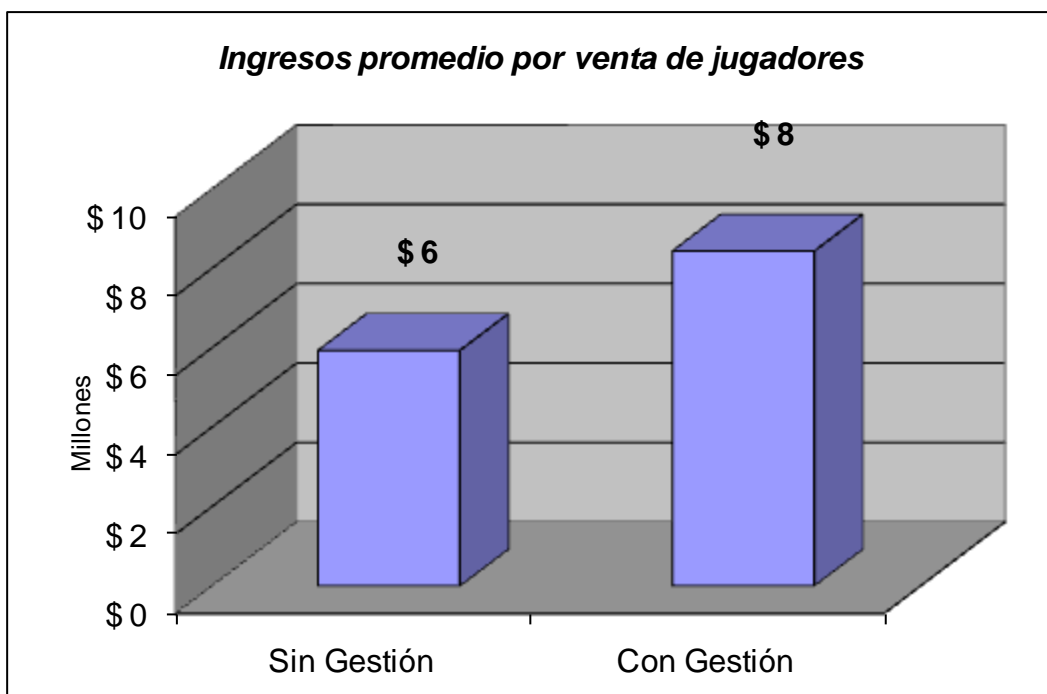
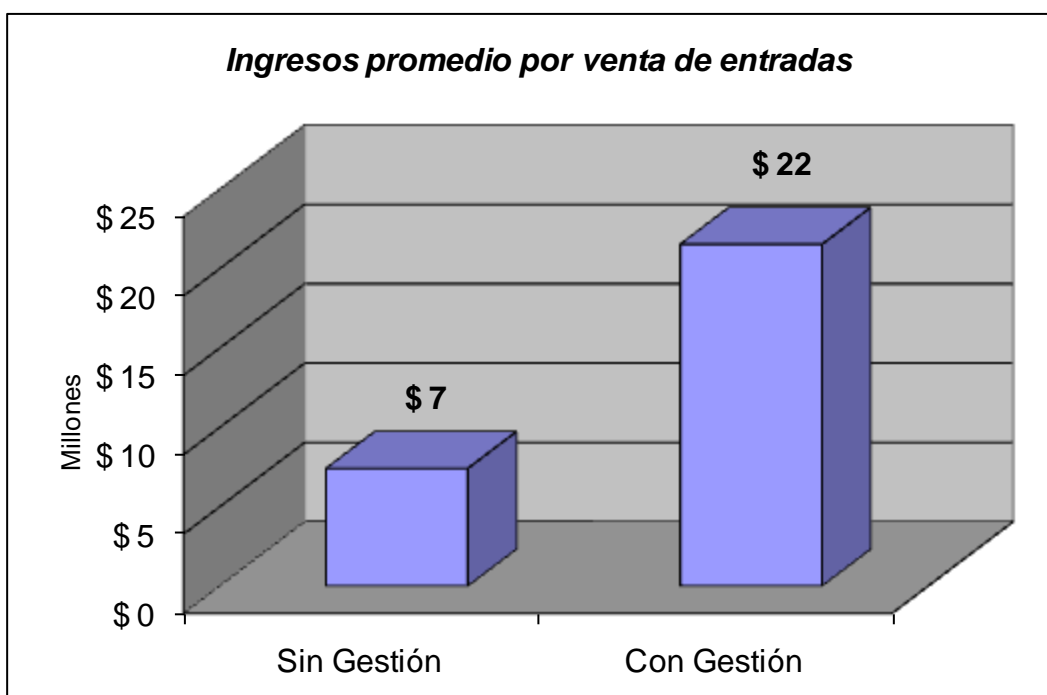
	Promedio	
	Sin Gestión	Con Gestión
Ingresos por venta de entradas	\$ 7.409.063	\$ 21.529.710
Ingresos por venta de jugadores	\$ 5.933.863	\$ 8.436.267
Ingresos por cuotas sociales	\$ 7.280.068	\$ 10.337.706
Ingresos por derechos de televisión	\$ 6.962.697	\$ 7.148.290
Ingresos por publicidad - educacion - otros	\$ 9.215.832	\$ 16.004.964
Ingresos totales	\$ 36.801.523	\$ 63.456.938
Egresos en fútbol amateurs	\$ 1.882.635	\$ 2.874.692
Egresos Administrativos	\$ 6.270.078	\$ 8.940.486
Egresos por financiamiento	\$ 1.463.679	\$ 1.700.189
Egresos en otras actividades	\$ 14.435.255	\$ 15.573.632
Remuneraciones del plantel profesional	\$ 25.094.888	\$ 23.738.336
Prestamos y transferencias en jugadores	\$ 5.595.216	\$ 3.135.228
Disponibilidades	\$ 2.436.656	\$ 5.219.100
Créditos	\$ 8.655.379	\$ 9.879.862
Activos Intangibles (valor de jugadores)	\$ 44.644.453	\$ 62.542.776
Bienes de uso	\$ 34.020.881	\$ 31.195.587
Activo total	\$ 89.757.369	\$ 108.837.325
Pasivo Total	\$ 67.584.216	\$ 53.598.346
Patrimonio Neto	\$ 22.173.153	\$ 55.238.979
Cantidad de Socios	33.564	31.011
Cantidad de jugadores profesionales	45	34
Cantidad de jugadores contratados	10	2
Cantidad de jugadores con primer contrato	8	10

## Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina

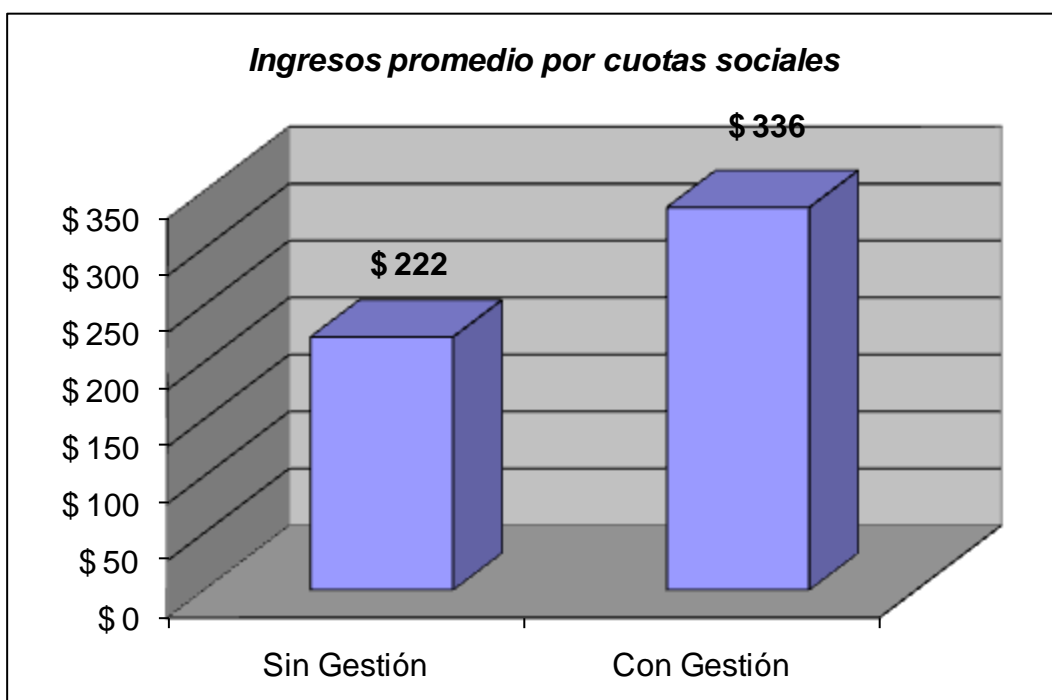
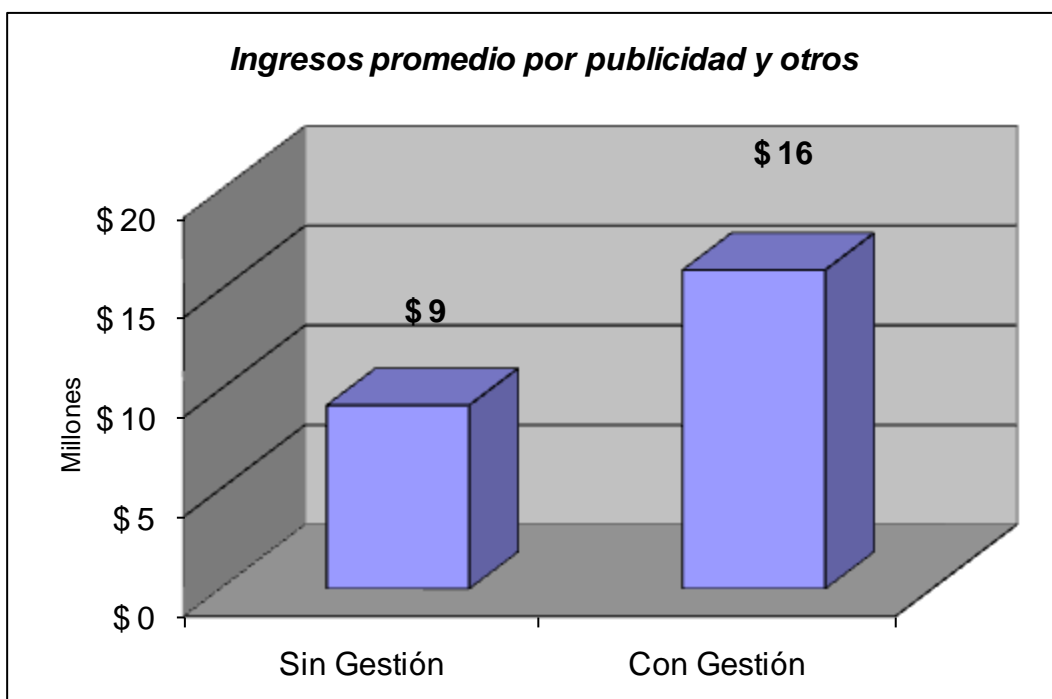
### Ratios que surgen de los datos anteriores

<u>Económicos y financieros</u>	Sin Gestión	Con Gestión
<u>Solvencia</u>		
Activo Total / Pasivo Total	1,32	2,05
<u>Endeudamiento (sobre Capital Propio)</u>		
Pasivo Total / Patrimonio Neto	175,12	0,98
<u>Liquidez</u>		
Disponibilidades / Pasivo Total	0,03	0,10
<u>Eficiencia en gestión</u>	Sin Gestión	Con Gestión
<u>Egresos promedio jugadores profesionales</u>		
Egresos plantel profesional/cantidad de jugadores	\$ 559.265	\$ 705.586
Cantidad de jugadores profesionales	45	34
<u>Egresos promedio jugadores contratados</u>		
Egresos por préstamos / cantidad de jugadores	\$ 558.180	\$ 1.883.330
Cantidad de jugadores contratados	10	2
<u>Egresos promedio jugadores amateur</u>		
Egresos en fútbol amateurs/cantidad de jugadores	\$ 259.849	\$ 287.469
Cantidad de jugadores con primer contrato	8	10
<u>Ingresos promedio por cuotas sociales</u>		
Ingresos por cuotas/cantidad de socios	\$ 222	\$ 336
Cantidad de socios	33.564	31.011
<u>Ingresos promedio por publicidad</u>		
Ingresos por publicidad/cantidad de jugadores	\$ 205.491	\$ 474.405

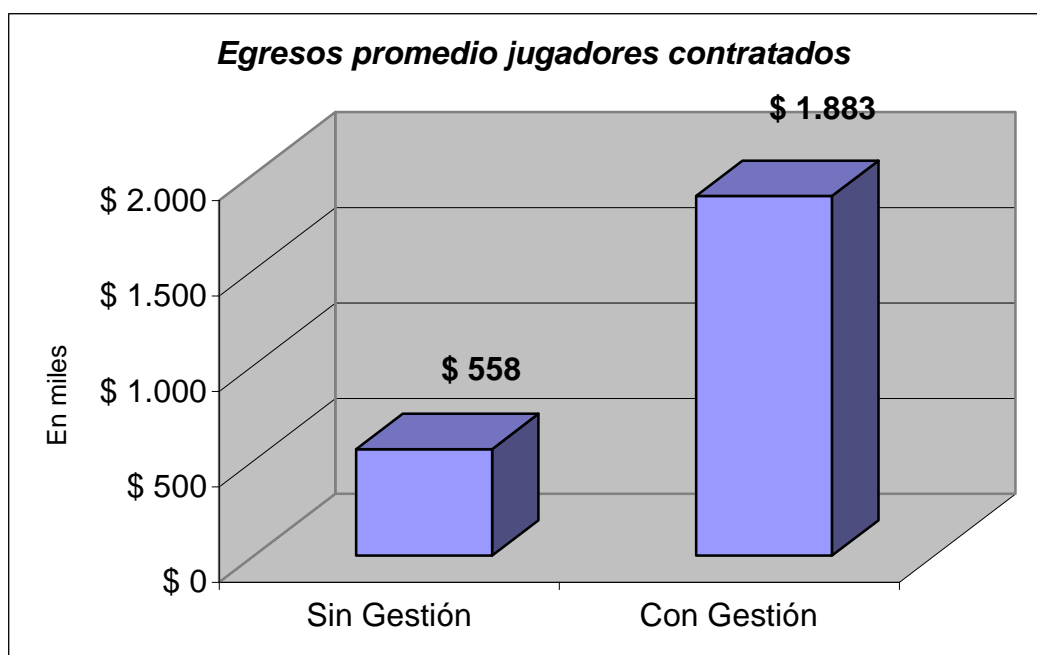
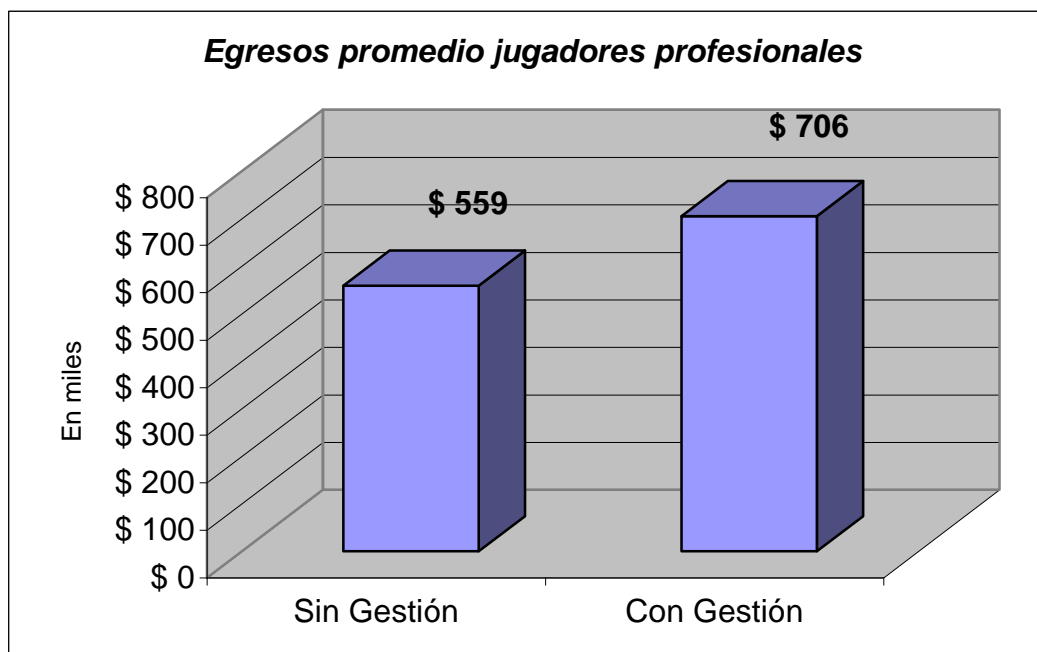
Gráficos de referencia: Se detallan 3 gráficos que representan las diferencias en los ingresos totales, en ventas de entradas y en ventas de jugadores:

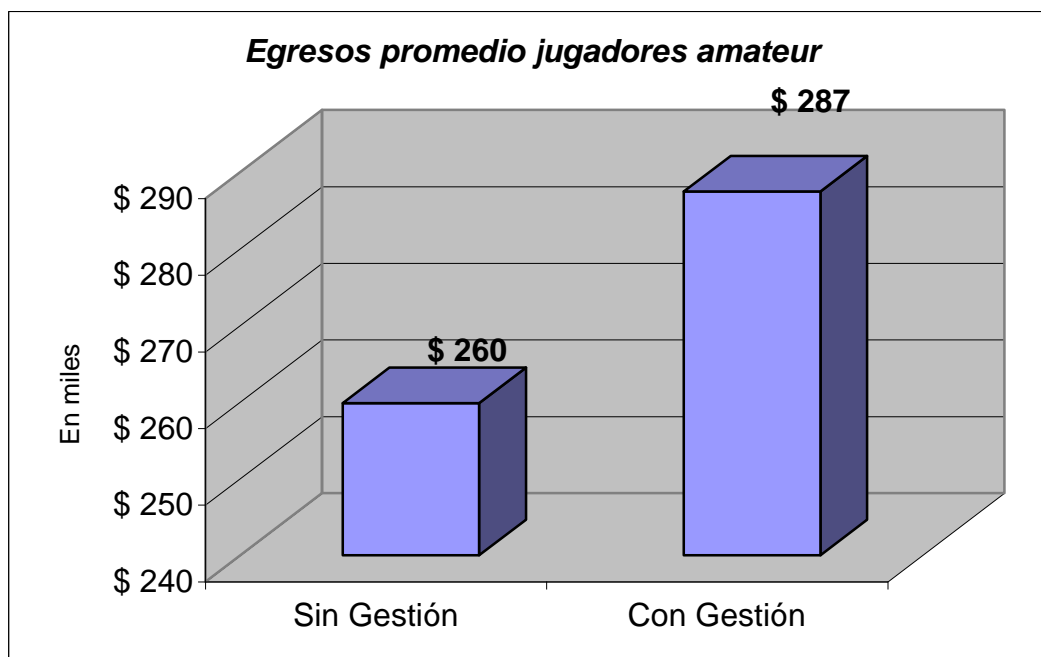


Se detallan 2 gráficos que representan las diferencias en los ingresos por publicidad y socios:

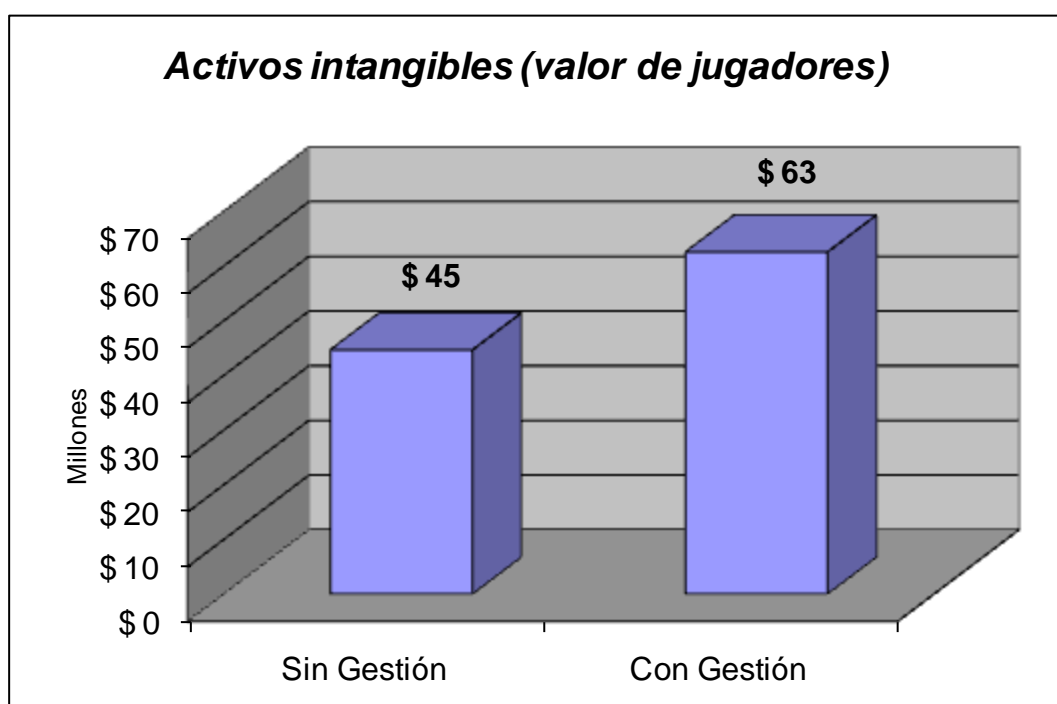


Se detallan 3 gráficos que representan los egresos promedios de jugadores profesionales, contratados y que firman primer contrato:





Se detalla un gráfico que representa la diferencia en el valor de los jugadores profesionales:



### **Capítulo 3: Conclusiones**

Luego del análisis realizado, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

#### Respecto a los Ingresos:

Se han determinado las relaciones entre los ingresos de los clubes con gestión y sin gestión para determinar dichas diferencias en los resultados.

El detalle lo vemos en el cuadro siguiente:

	Relación Gestión/ Sin Gestión
Ingresos por venta de entradas	2,91
Ingresos por venta de jugadores	1,42
Ingresos por cuotas sociales	1,42
Ingresos por derechos de televisión	1,03
Ingresos por publicidad - educacion - otros	1,74
Ingresos totales	1,72

La mayor diferencia se observa en los ingresos por venta de jugadores con una relación de 2,91 a 1 respecto a los clubes sin gestión, en venta de jugadores y cuotas sociales 1,42 a 1, y en publicidad, educación y otros con una relación de 1,74 a 1.-

Los derechos de televisión son determinados por el órgano de contralor (AFA) para cada club según ciertos criterios, con lo cual queda demostrado que, en todos los casos analizados, los clubes que han aplicado herramientas de gestión, han obtenido mayores ingresos que aquellos que no practican la gestión profesionalizada.

#### Respecto a los egresos:

Se han determinado las relaciones entre los egresos de los clubes con gestión y sin gestión para determinar dichas diferencias en los resultados.

El detalle lo vemos en el cuadro siguiente:

	Relación Gestión/ Sin Gestión
Egresos en fútbol amateurs	1,53
Egresos Administrativos	1,43
Egresos por financiamiento	1,16
Egresos en otras actividades	1,08
Remuneraciones del plantel profesional	0,95
Prestamos y transferencias en jugadores	0,56



La mayor diferencia se observa en los egresos en fútbol amateur y administrativos con una relación de 1,53 a 1 y 1,43 a 1.

En este detalle se ve que los egresos por financiamiento como préstamos y transferencias son menores en los clubes con gestión profesionalizada, lo cual indica que tienen más eficiencia en la administración de recursos y gastos para la incorporación y baja de jugadores. Por otro lado, en los clubes sin gestión profesionalizada la erogación en préstamos de jugadores es mayor (contratan un promedio de 10 jugadores), lo que genera más gastos a la estructura para el club, en cambio los que presentan gestión profesionalizada, contratan 2 refuerzos promedio<sup>7</sup> con carácter de préstamo y el resto del plantel surge de sus divisiones inferiores, lo cual a largo plazo le genera ingresos por venta de jugadores propios al club.

Los mayores egresos en fútbol amateur por parte de los clubes con gestión profesionalizada se debe a la política de generar jugadores desde el “semillero” (divisiones inferiores).

En los egresos administrativos, se observa que son mayores en los clubes con gestión profesionalizada ya que, dentro de este rubro, dichos clubes mantienen además de la estructura normal todas las áreas profesionalizadas, es decir, los sueldos para cada gerente, que luego reporta a la comisión directiva.

La diferencia en las remuneraciones de los jugadores, se debe a que los clubes gestionados profesionalmente pagan sueldos similares o apenas superiores a los no gestionados, pero marca la diferencia la cantidad de jugadores por plantel, los clubes sin gestión tienen más jugadores que los clubes con gestión, 45 profesionales promedio contra los 34 profesionales promedio de los clubes con gestión.

#### Respecto a la situación patrimonial:

Se han determinado las relaciones entre cada rubro de activo, pasivo y patrimonio neto de los clubes con gestión y sin gestión para determinar las diferencias en los resultados.

---

<sup>7</sup> Resultados - datos para los gráficos promedios con gestión y sin gestión pág. 24.-

El detalle lo vemos en el cuadro siguiente:

	Relación Gestión/ Sin Gestión
Disponibilidades	2,14
Créditos	1,14
Activos Intangibles (valor de jugadores)	1,40
Bienes de uso	0,92
Activo total	1,21
Pasivo Total	0,79
Patrimonio Neto	2,49

La situación patrimonial marca diferencia también, los clubes gestionados tienen respaldo patrimonial para afrontar diferentes cuestiones o dificultades que puedan surgir, tienen más liquidez (en disponibilidades vemos una relación de 2,14 a 1), mejor valor en sus activos intangibles, es decir el valor de sus jugadores), el pasivo es menor en los clubes con gestión, y el patrimonio neto representa 2,49 veces a 1 en los clubes gestionados respecto de los sin gestión.

En lo atinente al promedio de los ratios económicos y financieros, también se han determinado las relaciones entre uno y otro, las cuales surgen del siguiente detalle:

	Relación Gestión/ Sin Gestión
Solvencia	1,56
Endeudamiento (s/ Capital Propio)	0,01
Liquidez	3,01

De las relaciones entre los promedios de los ratios se desprenden que los clubes con gestión tienen mejor solvencia económica (Activos mayores a Pasivos), mantienen un endeudamiento equilibrado entre pasivos de terceros y propio, a diferencia de los clubes sin gestión que se encuentran endeudados en altos niveles con terceros.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Resultados – Ratios promedios con gestión y sin gestión pág. 25.-

Respecto a la liquidez, los clubes con áreas profesionalizadas mantienen una relación de mayor liquidez.-

Respecto a la egresos / jugadores:

Se han determinado las relaciones entre los rubros de egresos promedio sobre cantidad de jugadores que surgen del siguiente detalle:

	Relación Gestión/ Sin Gestión
Egresos promedio jugadores profesionales	1,26
Egresos promedio jugadores contratados	3,37
Egresos promedio jugadores amateur	1,11
Ingresos promedio por cuotas sociales	1,51
Ingresos promedio por publicidad	2,31

Todas las relaciones son mejores para los clubes con áreas profesionalizadas, la mayor se ve reflejada en lo que generan los jugadores contratados<sup>9</sup>.

En resumen:

Se ha observado que los clubes con gestión profesionalizada en sus áreas han logrado un equilibrio patrimonial, económico y financiero, respecto a los clubes sin gestión, lo cual se ve reflejado en los ratios de solvencia, liquidez, endeudamiento, también han obtenido mejores resultados en la administración de recursos y gastos y mantienen una mejor productividad en cada rubro según se desprende del análisis realizado.-

---

<sup>9</sup> Conclusiones – Detalle de egresos pág. 32.-

## Capítulo 4: Recomendaciones

A partir de las falencias detectadas en la presente investigación, se observa que existen oportunidades de mejoras para ser aprovechadas por nuevos oferentes.

Como fuerte barrera para la implementación de cambios se ha identificado la necesidad de contar con la aprobación del responsable “político” de cada institución, ya sea el presidente, el vicepresidente o la comisión directiva.<sup>10</sup>

Los servicios para ofrecer en este nicho deben centrarse en tareas dedicadas al asesoramiento, implementación y supervisión de políticas deportivas seleccionadas a partir de una estrategia consensuada y definida previamente por todos los responsables del club. También deben incluir la capacitación de los recursos humanos relacionados a tareas de administración, organización, planificación, fiscalización y evaluación de actividades. En suma, una reorganización institucional, que establezca una estructura organizativa, un modelo de gestión para todo el club.

Se considera que la administración de los clubes debería perseguir el equilibrio entre los logros deportivos, el equilibrio financiero y la rentabilidad económica.

Un modelo de gestión recomendado<sup>11</sup>, según los resultados de la presente investigación, implicaría profesionalizar las áreas:

- Administración y Finanzas.
- Marketing.
  - Infraestructura.
- Deportes y Educación.

### Administración y Finanzas

Utilizar la planificación operativa, económica y financiera.

Utilizar los presupuestos anuales, con controles trimestrales de desvíos.

Evaluar los resultados y presentarlas a la Comisión Directiva para la toma de decisiones.

---

<sup>10</sup> Anexos - Estructura de una Comisión Directiva de un club de fútbol profesional – página 39.

<sup>11</sup> Anexos - Modelo de organización con áreas profesionalizadas – página 59.

### Marketing

Desarrollar un plan de marketing, con objetivos sobre la marca, los socios, las comunicaciones.

Lograr incrementar los ingresos por publicidad, marca y productos del club.

Aumentar la cantidad de socios.

### Infraestructura

Desarrollar planes de mantenimiento a corto y mediano plazo.

Establecer controles.

Elaborar planes de obra, identificando responsables, plazos, recursos, costos y beneficios.

### Deportes y Educación

Cuerpos técnicos, asistentes, médicos calificados.

Definir plantel profesional para trabajar.

Lograr que los jugadores profesionales surjan de las inferiores del club.

Implementar políticas para incorporar y vender jugadores.

Realizar presupuestos anuales de recursos y gastos.

Buscar talentos en otros lugares

Establecer estrategias para captar deportistas.

Planificar los recursos y gastos de cada actividad.

Equilibrar los resultados de cada deporte.

La necesidad se simplifica en planificar y organizar el conjunto de actividades deportivas y recreativas estipulando prioridades, a partir de un diagnóstico de situación específico que tenga como marco un plan estratégico de acción que contemple también a las tareas de soporte; aquellas no ligadas directamente a las propiamente deportivas.

Cabe destacar que en la mayoría de los clubes tradicionales no se ve plasmado con claridad un plan de acción a largo plazo, un horizonte futuro al que el club quiera llegar en determinado plazo. Lo frecuente es encontrar un sendero marcado por la inercia institucional histórica, que no permite

reflexionar sobre alternativas a recorrer junto a los socios. No hay encargados de reflexionar o repreguntarse:

- ¿Qué ofrecen?
- ¿A quien lo ofrecen?
- ¿Cuáles son los medios a través de los que ofrecen sus servicios?
- ¿Cómo participan de la gestión los socios y como evalúan sus resultados?
- ¿En que puestos necesitan tener profesionales?

*En el Capítulo 6 de la presente investigación se presentan 4 anexos que pretenden llegar al lector con un detalle más preciso.*

*Se presentan como Anexo 1 la estructura de una Comisión Directiva, con el objetivo de poder relevar cargos, funciones y responsabilidades de los dirigentes.*

*Como anexo 2 el modelo de encuesta realizado.*

*Como Anexo 3 se presenta en detalle la Ley 25.284, creada en el año 2.000 para el salvataje de los clubes en quiebra.*

*Como Anexo 4 un modelo de organización con áreas profesionalizadas y un organigrama propuesto para dicho modelo.*

## **Capítulo 5: Bibliografía**

Acosta Hernández, Rubén (1999), Dirección Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas, 1ra Edición, Ed. Paidotribo, Barcelona

Bottaro, Oscar E., Rodríguez Jáuregui, Hugo A., y Yardin, Amaro R. (2004), El Comportamiento de los Costos y La Gestión de al Empresa, 1ra Edición, Editorial La ley, Buenos Aires.

Ferrand, Alain; Camps, Andreu y Tirrigiani, Luigino (2007), La Gestión del Sponsoring Deportivo, 1ra Edición, Ed. Paidotribo, Buenos Aires.

Finochietti, Mario (1995), Todo Marketing, 2da edición, Editorial Implode Americana S.A., Buenos Aires

Freije Uriarte, Antonio (1194), Estrategias y Políticas de Empresa, 4ta. Edición, Editorial Deusto, Madrid

Macri, Mauricio; Ballvé, Alberto; Ibarra, Andrés (2009), Pasión y Gestión, 1ra Edición, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Paris, José Antonio (2009), Marketing esencial: un enfoque latinoamericano, 1ra Edición, Editorial Errepar, Buenos Aires.

Sebreli, Juan José (1981), "Fútbol y Masas", 1ra Edición, Editorial Galerna, Buenos Aires

Revista Noticias, <http://www.revista-noticias.com.ar>, Número 1765, 23/10/2010.

Página oficial de la Asociación del Fútbol Argentino, <http://www.afa.org.ar>, 24/06/2010

Sitio oficial de Sport Club Internacional de Porto Alegre, <http://www.internacional.com.br>, 10/05/2010

Web oficial real Madrid C.F., <http://www.realmadrid.com>, 10/05/2010

Manchester United Official Website, <http://www.manutd.com>, 10/05/2010

Arsenal Futbol Club, <http://www.celesteyrojo.com.ar/sitio/>, 10/5 /2010

Asociación Atlética Argentinos Juniors, <http://www.argentinosjuniors.com.ar/>, 10/5 /2010

Boca Juniors Sitio Oficial, <http://www.bocajuniors.com.ar>, 15/05/2010

Club Atlético Huracán, <http://www.clubahuracan.com.ar> , 15/05/2010

Club Atlético Lanús, <http://www.clublanus.com/>, 15/05/2010

Club Atlético Colón, <http://www.clubcolon.com.ar/>, 15/05/2010

Club Estudiantes de La Plata, <http://www.clubestudianteslp.com.ar>, 15/5/2010

Club Gimnasia y Esgrima La Plata <http://www.gimnasia.org.ar/>, 15/05/2010

Club Atlético Rosario Central, sitio web oficial, <http://www.rosariocentral.com>, 15/05/2010.

Club Atlético Vélez Sarfield, sitio web oficial, <http://www.velezsarsfield.com.ar>, 15/05/2010

Club Atlético River Plate Sitio oficial, <http://www.cariverplate.com.ar>, 15/05/2010

Racing Club sitio oficial, [www.racingclub.com](http://www.racingclub.com), 15/05/2010



Balances Ejercicios 2007-2008 y 2008-2009 de los clubes Racing, Rosario Central, Estudiantes de La Plata y Gimnasia y Esgrima La Plata.

## **Capítulo 6: Anexos**

### **Estructura de la Comisión directiva de un club de fútbol profesional de la República Argentina.**

#### Comisión Directiva:

Presidente

Vicepresidente Primero

Vicepresidente Segundo

Vicepresidente Tercero

Dos secretarios generales

Un secretario de Actas y Prensa

Un prosecretario General

Un Tesorero

Un Pro tesorero

Siete Vocales Titulares

Siete Vocales Suplentes

Comisión Revisora de Cuentas:

3 Titulares y 2 Suplentes

Jurado de Honor:

5 Titulares y 2 Suplente

#### Comisión Directiva facultades y deberes.

Procurar y velar por el mejor cumplimiento del Estatuto, reglamentos internos y resoluciones en vigencia, pudiendo resolver por sí todo lo que a ellos no se oponga y siempre ocurridos en el ejercicio; igualmente para la elección de los vocales suplentes y miembros de la Comisión Revisora de Cuentas. La misma

convocatoria se hará cada tres años para la renovación total de la Comisión Directiva y del Jurado de Honor.

Disponer la Convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando por la naturaleza del o de los asuntos a considerar, así corresponda estatutariamente;

Aceptar o rechazar las renunciaciones de sus miembros e incorporaciones de suplentes;

Comprar o vender bienes muebles, inmuebles o semovientes; gravarlos, darlos o tomarlos en arrendamiento; celebrar todo tipo de contratos o convenciones lícitas; obtener y cancelar empréstitos; realizar transacciones; solicitar, aceptar o rechazar donaciones, subsidios o legados de particulares; de instituciones o del Estado. Para vender o gravar bienes inmuebles ya incorporados con anterioridad al patrimonio del Club; rechazar legados, donaciones o subsidios; la Comisión Directiva deberá estar autorizada por una Asamblea General Extraordinaria;

Proyectar el reemplazo, modificación o corrección de este Estatuto; la disolución de la entidad o su fusión con otra u otras que persigan similares propósitos. La aprobación de estos proyectos y consiguiente convocatoria a Asamblea General Extraordinaria, requerirá el voto favorable de los dos tercios de los miembros presentes en la respectiva sesión de la Comisión Directiva;

Establecer todas aquellas secciones accesorias que correspondan a los fines de la Institución, nombrando delegados, profesores, técnicos, encargados, capitanes y llenando todo cargo que se considere necesario;

Organizar concursos, discernir distinciones, premios y diplomas; patrocinar publicaciones que sirvan a la información y elevación cultural de los socios y beneficien al Club;

Nombrar al personal administrativo, fijando sueldos y funciones; decretar suspensiones, cesantías y exoneraciones del mismo;

Suscribir convenios con otras instituciones o particulares por la transferencia de deportistas aficionados o rentados, como así contratos de locación de servicios con éstos, con técnicos y profesionales;

Fijar y modificar las cuotas sociales y de ingreso o reingreso, "ad referendum" de la próxima Asamblea Anual Ordinaria;

Fijar el valor de las credenciales, entradas, alquileres y otros servicios sociales que el Club preste, efectuando su cobranza en la forma más conveniente;

Decretar conscripciones de socios y sus condiciones dentro de las normas de este Estatuto;

Disponer la explotación directa o indirecta -ésta a través de concesiones- de comedores, restaurantes, buffet, quioscos, etc., dentro de las instalaciones del Club, suscribiendo los respectivos contratos;

Contratar publicidad para el Club o para terceros, dentro de las instalaciones de aquél o en órganos o agencias en que resultare conveniente hacerlo;

Aceptar o rechazar la renuncia de socios; como así admitir, rechazar, decretar cesantías, expulsiones o limitaciones en su número;

Sancionar a socios, personal administrativo, técnico o profesional, como así a deportistas profesionales o aficionados que lo representen, todo conforme a este Estatuto y reglamentaciones vigentes en el Club y Asociaciones o Federaciones a las que la Institución esté afiliada y comprometida a respetar;

Designar miembros de Departamentos y Subcomisiones; aceptar sus renunciaciones y disponer sus cesantías;

Conceder licencias a sus propios miembros, socios, empleados, etc., como así negarlas cuando no procedieren;

Dictar reglamentaciones y órdenes que hagan al mejor desenvolvimiento de la Institución, realizando todos los actos dirigidos al cumplimiento de sus fines esenciales, siempre que no estén prohibidos por este Estatuto o por las leyes del Estado;

Dar cumplimiento expreso a las disposiciones del Estatuto de la AFA y de los Reglamentos y Resoluciones que, en uso de sus facultades, dicten las autoridades de la misma, debiendo respetar y hacer respetar a éstas y abstenerse de efectuar por sí y/o por medio de sus representantes protestas públicas contra aquéllas y/o cuestionarlas, salvo causa de arbitrariedad por ilegitimidad o nulidad por violación de las formas esenciales del procedimiento;

No contratar o asumir compromisos que afecten al patrimonio del Club, por un plazo mayor de dos años (desde la fecha del contrato o compromiso), salvo que resulte facultada para ello por una Asamblea Extraordinaria;

No dar sueldos o retribuciones de ninguna especie a sus dirigentes por el ejercicio de esa función específica;

No convertir a la Institución en sociedad comercial;

Informar a la Asociación del Fútbol Argentino, Asociaciones y/o Federaciones a la cual la Institución se encuentre afiliada, dentro de los diez días hábiles de

serle conocido en forma fehaciente, el procesamiento firme que se le dicte a cualquiera de sus miembros por delitos comunes que no sean culposos. Si durante la sustanciación de una causa penal por delitos que no sean culposos se dictare auto de procesamiento que conlleve una medida de restricción personal de la libertad individual del miembro procesado y ésta quedare firme, el directivo del club, o representante del Club en la A.F.A., Asociaciones y/o Federaciones que se encuentre incurso en tal situación, resultará suspendido en su cargo hasta dictarse sentencia definitiva en el proceso.

#### Deberes y atribuciones del Presidente.

Representar oficialmente al Club en todos los actos que fuere menester;  
Convocar a la Comisión Directiva y a los asociados para las sesiones y asambleas, en la forma, fecha y condiciones que estatutariamente corresponda; presidir las mismas y decidir las votaciones en caso de empate, únicamente;  
Suscribir las actas, diplomas, contratos, escrituras, órdenes de pago, cheques y demás documentos que impliquen la creación o extinción de derechos u obligaciones, como así conferir y revocar mandatos;  
Cumplir y hacer cumplir este Estatuto, los reglamentos internos y resoluciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva;  
Resolver por sí, en los casos de urgencia, cualquier dificultad que se plantee, adoptando las medidas que considere convenientes, de las que dará cuenta a la Comisión Directiva en la sesión siguiente. A los fines de este artículo, se llevará por Secretaría un Libro de Resoluciones en el que se asentarán las que adopte la Presidencia.

#### Deberes y atribuciones de los Vice - Presidentes.

A) El Vicepresidente primero tendrá voz y voto en las reuniones de la Comisión Directiva, reemplazando al Presidente en casos de ausencia, renuncia u otro impedimento y hasta el término del mandato. Igualmente cuando el Presidente lo solicitare, para participar del debate en cuyas circunstancias tendrá los mismos deberes y facultades del titular.

B) El Vicepresidente Segundo y Vicepresidente Tercero reemplazarán al Vicepresidente Primero, en el mismo orden en caso de ausencia transitoria o licencia, con los mismos deberes y facultades de éste, que fueren compatibles.

Deberes y atribuciones de los Secretarios de Actas.

Redactar las notas, comunicaciones, correspondencias y demás documentos, conservando copias de los mismos en los libros respectivos;

Refrendar las firmas del Presidente en las actas, diplomas, órdenes, contratos y todo documento que emane del Club, sellándolos oficialmente en todos los casos que corresponda. Salvo disposición en contrario, bastará en estos casos la firma de uno de los Secretarios Generales, indistintamente;

Redactar y suscribir por sí todas las notas que tengan el carácter de circular;

Citar a los miembros de la Comisión Directiva para las reuniones a que ésta fuese convocada y dar cuenta a la misma de todas las comunicaciones recibidas;

Llevar los libros y ficheros especiales de socios con constancias de las circunstancias personales de cada uno, fecha de ingreso o reingreso, categorías, pases, cesantías, distinciones, sanciones disciplinarias, etc.;

Tener a su cargo el archivo general del Club. En caso de crearse el cargo de archivero o Encargado del archivo, el mismo dependerá directamente de la Secretaría General.

Ejercer la superintendencia inmediata sobre toda la organización administrativa del Club, personal rentado y profesores, dictando las reglamentaciones internas respectivas.

Deberes y atribuciones del Secretario de Actas y Prensa y Pro Secretario General.

El Secretario de Actas y Prensa deberá llevar los libros de actas de Asambleas y Comisión Directiva; suscribiendo las mismas en unión del Presidente y los Secretarios Generales. Tendrán también a su cargo toda la publicidad de resoluciones de la Comisión Directiva, de actos culturales, deportivos, sociales y de toda índole que se realicen.

Prosecretario General Reemplazará a los respectivos Secretarios en caso de ausencia, renuncia o impedimento de éstos. Les prestará toda la colaboración requerida.

Deberes y atribuciones del Tesorero.

Percibir todas las sumas de dinero que por cualquier concepto deben ingresar a las arcas del Club, siendo responsable directo de lo que se recaude;

Depositar en el o en los bancos que indique la Comisión Directiva, en cuenta corriente o en otra forma, a nombre del Club y a la orden conjunta del Presidente, Secretario y Tesorero, todos los fondos sociales, a excepción de aquellos que fueren indispensables para atender las necesidades diarias del Club;

Firmar con el Presidente y Secretario los cheques, libranzas y todo otro documento de crédito;

Presentar mensualmente a la Comisión Directiva un balance de caja, acompañando los comprobantes. Una vez aprobado y refrendado por el Presidente y los Secretarios, será fijado en las pizarras del Club durante diez días. Igualmente, elevará todos los meses la nómina de los socios que se encuentren en estado de cesación de pagos;

Previa autorización de la Comisión Directiva, verificará los pagos correspondientes a la administración social;

Dará cuenta inmediata al Presidente de cualquier irregularidad que observase en los libros o en el manejo de los fondos de la Institución;

Realizará todos los demás actos y gestiones propias de la función, siempre que no le estén expresa o implícitamente prohibidos por este Estatuto o las reglamentaciones dictadas en su consecuencia.

Deberes y atribuciones del Pro Tesorero.

a) Será la de colaborar con el Tesorero cuantas veces y en cuantos actos fuese necesario, como así reemplazarlo en casos de ausencia u otro impedimento.

Deberes y atribuciones de los Vocales.

Concurrir a todas las reuniones de la Comisión Directiva;  
Prestar a ésta toda la colaboración, propia de su cargo, que se le requiriese;  
Tomar todas aquellas medidas de carácter urgente e indispensable para salvar dificultades apremiantes, con cargo de dar cuenta inmediata a la Presidencia;  
Ocupar las vacantes que se produzcan en cargos de la Comisión Directiva, conforme a las designaciones que ésta hiciese de acuerdo con las normas estatutarias.

Deberes y atribuciones de la Comisión Revisora de Cuentas.

Inspeccionar permanentemente los libros de Tesorería, cuentas, comprobantes de ingresos y egresos, percepción de recursos e inversión de fondos sociales;  
Dictaminar sobre la memoria, balance general, inventario y cuenta de ganancias y pérdidas que la Comisión Directiva ha de someter a consideración de la Asamblea General Ordinaria;  
Podrán sus miembros asistir a las reuniones de la Comisión Directiva para emitir su opinión en asuntos relacionados con sus funciones, a pedido de ésta o por propia iniciativa.

Deberes y atribuciones del Jurado de Honor.

En los asuntos que la Comisión Directiva eleve a su consideración y en los casos determinados en el Estatuto.  
Como Tribunal de Apelación de las resoluciones de la Comisión Directiva ante cuestiones producidas entre socios, entre éstos y miembros de la Comisión Directiva.  
Como Tribunal de Apelación cuando se hubieren impuesto sanciones disciplinarias a socios.

## **Encuesta realizada a los dirigentes de los clubes**

Se solicitó una entrevista y la misma fue realizada con un vocal suplente de la Comisión Directiva, ningún otro dirigente aceptó la propuesta.

1. *¿Qué cantidad de socios tiene actualmente el club?*
2. *¿Cuál es el valor de la cuota social y cuantos la pagan?*
3. *¿De qué forma se comunican con los socios?*
4. *¿Qué siente/sabe que le esta faltando y que buscan los socios?*
5. *¿Qué importancia tienen las actividades sociales para el club y los socios?*
6. *¿Cuántas agrupaciones existen en las elecciones internas del club?*
7. *¿Cuál es el déficit operativo del club, y qué deuda tiene a la fecha?*
8. *¿Cuáles son los deportes con más socios participantes?*
9. *¿Cuántos empleados trabajan y son remunerados en el club?*
- 10- *¿Cómo se maneja el club a nivel administrativo y financiero?*



## **El Contrato de Fideicomiso - La Ley 25.284.**

La aplicación de la norma legal que prevé el Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con dificultades económicas, promulgada el 25 de julio del 2000 con el objeto de detener la crisis económica de las instituciones, de sanear sus pasivos y hacer viable la continuidad de los clubes deportivos, permite enumerar algunos de los casos en los que fue utilizada la figura del Fideicomiso de Administración con control judicial.

El fideicomiso tuvo su origen en el derecho romano, pero se enriqueció y asumió distintas modalidades en el common law. Su nombre deriva de "*fiducia*", que significa fe, confianza: una persona transfiere a otra determinados bienes con la confianza de que ésta los administrará bien y fielmente para cumplir la finalidad del contrato. El Código argentino previó el fideicomiso, pero no lo reglamentó. Se trataba de una disposición muy breve e insuficiente. Recién en 1995 la ley 24.441 lo reglamentó.

### Contrato de fideicomiso:

Es un contrato por el cual una persona (fideicomitente) entrega bienes o derechos a otra (fiduciaria) para que ésta los administre y cumpla finalidades lícitas, determinadas y posibles; una vez que éstas sean cumplidas, destinará los bienes y derechos aportados y los que se hayan generado a favor de otra persona (fideicomisario) que puede ser el propio fideicomitente.

Para ser válido el contrato de fideicomiso debe constar por escrito. Además, deberá reunir las formalidades que se requieran para transmitir la propiedad de los bienes fideicomitados. El fiduciario tendrá un dominio limitado al cumplimiento del fin del fideicomiso.

Los bienes del fideicomiso constituyen un patrimonio separado, un patrimonio fin o de afectación, cuyo titular es el fiduciario durante el tiempo que dure el fideicomiso; este patrimonio es independiente del fideicomisario o del fideicomitente.

Las causas por las cuales se podrá extinguir el fideicomiso son: realización del fin para el cual fue constituido; imposibilidad de cumplimiento; por convenio entre el fideicomisario y el fideicomitente o revocación del fideicomiso.

Partes intervinientes:

Las partes del contrato de fideicomiso son las siguientes:

- ✓El fiduciante: es la persona que transfiere a otra bienes determinados.
- ✓El fiduciario: es la persona a quien se transfieren los bienes y la que está obligada a administrarlos para el cumplimiento de la finalidad del contrato. Puede ser cualquier persona física o jurídica. Nadie puede ofrecerse públicamente como fiduciario a menos que se trate de una entidad financiera autorizada a funcionar como tal o que se trate de una persona jurídica autorizada por la Comisión Nacional de Valores.
- ✓El beneficiario: es la persona en cuyo beneficio se ha constituido el fideicomiso (ej: en el caso que nos ocupa se transfieren los bienes de la entidad deportiva al órgano fiduciario para que éste los administre y pague con sus rentas los gastos y deudas que la entidad tiene con sus acreedores). Los beneficiarios pueden ser una o varias personas físicas o jurídicas; inclusive, puede tratarse de personas que no existan en el momento de celebrarse el contrato, siempre que consten los datos que permitan su individualización futura. En caso de que existan varios beneficiarios, todos se benefician por igual, salvo disposición en contrario al constituirse el fideicomiso; asimismo, pueden designarse beneficiarios sustitutos para el caso de que el primer designado no acepte o que renuncie al beneficio o muera. El fideicomisario: es el destinatario final de los bienes. Normalmente, el beneficiario y el destinatario son una misma persona.

Derechos y obligaciones de las partes:

El Fiduciario:

- Efectuar todos los actos necesarios que permitan cumplir con los objetivos para los cuales fue constituido el fideicomiso.
- El fiduciario podrá descontar del fideicomiso todos aquellos gastos efectuados y que hayan sido necesarios para el cumplimiento del objeto del fideicomiso.

- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales que se generen en virtud de la operación del fideicomiso.
- Rendir las cuentas correspondientes a la administración y funcionamiento del fideicomiso a los fideicomisarios.
- Las instituciones fiduciarias deberán guardar secreto de las operaciones del fideicomiso.

El Fideicomitente:

- Compromiso de afectar al fideicomiso bienes de su propiedad.
- Designar los fideicomisarios y el provecho que recibirán de los bienes fideicomitados, señalando la duración del fideicomiso y el fin del mismo.
- Realizar los actos necesarios para que permita que los bienes sean afectados al fideicomiso.
- Recibir los bienes que otorgó en fideicomiso una vez se haya cumplido el fin para el que fue constituido.
- Revocar el fideicomiso en los casos y bajo las condiciones que se haya reservado ese derecho.
- Pagar los honorarios fiduciarios que se pudieran generar.
- Podrá establecer las condiciones suspensivas o resolutivas que pongan fin al fideicomiso o por virtud de las cuales éste inicie su vigencia y los términos y plazos dentro de los cuales se deberán cumplir.

El Fideicomisario:

- Comprobar si el fiduciario reúne las condiciones necesarias.
- Impugnar los actos que realice el fiduciario si exceden los límites establecidos en el fideicomiso.
- Ejercitar todas las acciones judiciales necesarias para pedir cuentas, exigir la responsabilidad de la fiduciaria o, en su caso, la remoción de la misma.

Ley 25284: Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas. Fideicomiso de Administración con Control Judicial.

*MARCO LEGAL: La Aparición de la Ley 25.284, ante la ineficacia evidente del Marco Normativo General de la Ley 24.522.*

La sanción de la Ley 25.284 tiene una serie de causales determinantes, como lo son: el vertiginoso crecimiento económico de las actividades deportivas en la última década, principal y casi excluyentemente del fútbol profesional; el cual se ve reflejado por pases de futbolistas en millones de dólares, caudales inmensurables de dinero manejados en las arcas de los clubes, contratos publicitarios y televisivos de magnitudes.

Los Objetivos de la Nueva Ley.

Ante todo, cabe destacar el loable –aunque como ya se mencionara tardío– espíritu legislativo buscado con la sanción de esta ley, la cual persigue la protección del deporte como derecho social y la continuación de sus actividades de amplia e importantísima repercusión social en la República Argentina. También se busca el saneamiento de los pasivos de estas entidades, el cual durante décadas ha sido descuidadamente, en el mejor de los casos, administrado por directivos sin la capacidad y responsabilidad necesaria al caso. Mediante la regularización de su administración, y como fin último esta ley busca el objetivo casi milagroso de superar el estado de insolvencia imperante y recobrar el normal desempeño institucional de la entidad. Por otro lado, y en la otra orilla del río, se encuentran los acreedores del club, a quienes la ley les garantiza sus derechos... a largo plazo.

Sujetos:

Pueden ser sujetos pasibles de ser enmarcados en la Ley 25.284, los entes que cumplan las siguientes características:

- Sean Asociaciones Civiles de primer grado (por ejemplo, el Club Olimpo es sujeto pasible de la aplicación de la presente ley, mientras que la Liga del Sur o la Asociación de Fútbol Argentino no lo son, por ser asociaciones de segundo y tercer grado respectivamente).
- Posean personería jurídica.
- Su objeto sea el desarrollo de la práctica deportiva en cualquiera de sus modalidades (no solamente fútbol).
- Tengan la quiebra decretada. Sin embargo, cabe aclarar que la ley en su Art.

6 reconoce la legitimación de las autoridades de las entidades que se encuentren en Concurso Preventivo para continuar el trámite bajo la Ley 25.284 (deberán presentar una ratificación por asamblea de asociados dentro de los 60 días de presentada la solicitud).

- No se encuentren comprendidas en el Título III, Cap. VIII, Sección II de la Ley 24.522: "Clausura por falta de activo".
- La denominación que adopten es indiferente (club, asociación atlética, club atlético, etc.).

Resolución Judicial:

Una vez que se dicte la resolución judicial que genere la aplicación de la presente ley, sus efectos recaerán sobre la totalidad de los bienes pertenecientes a la entidad, salvo casos particulares en que leyes especiales a determinados bienes los excluyan expresamente. Será juez competente para resolver la aplicación de la presente ley el juez de la quiebra o de la apertura del concurso a la entidad. Su aplicación será de oficio, siempre y cuando la misma autoridad judicial considere "prima facie" la existencia de patrimonio suficiente para continuar la explotación. En este caso, el magistrado deberá considerar el concepto "económico del patrimonio", considerando como tal a la capacidad de producir que tengan sus bienes, a los beneficios económicos que produzcan los mismos, tanto materiales como inmateriales. Por otro lado, si el juez considera la falta de activo se procederá conforme a lo prescripto por la Ley 24.522. Resumiendo, se presentan dos posibilidades de iniciar la aplicación de la Ley 25.284, primero DE OFICIO por el juez competente ante la quiebra decretada a un sujeto pasible, y segundo por pedido de las autoridades de la entidad que se encuentre en concurso preventivo.

Publicación:

Dentro de las veinticuatro (24) horas de dictado el auto se procederá a publicar edictos durante 5 días, sin necesidad de previo pago, en el diario de publicaciones legales de la jurisdicción de la entidad y en otro diario de amplia circulación, dentro del radio del domicilio de la entidad involucrada. Para esto deberán tenerse en cuenta las pautas establecidas por la Ley 24.522 en sus arts. 27 y 28.

Órgano Fiduciario:

Resuelta la aplicación de la Ley 25.284 y por ende la designación del órgano fiduciario, quedan absolutamente desplazados en sus funciones todos los funcionarios, órganos institucionales y estatutarios que estuvieran actuando. Dicho desplazamiento se hace extensivo a todo personal que se encuentre actuando sin designación expresa. Suele criticarse esta separación, la cual representa una medida de extrema gravedad, debido a que la entidad pierde todo tipo de representación en los incidentes que se generen y en el proceso mismo, también se considera a la medida como una lesión que impide el ejercicio del derecho de defensa.

En el artículo octavo de la Ley 25.284 se crea la figura del Fideicomiso de administración, el cual estará a cargo del ya mencionado órgano fiduciario. O sea, los bienes que son de propiedad de la entidad deportiva a la cual se le aplican las disposiciones de la Ley 25.284, pasan a conformar una propiedad fiduciaria, la cual será administrada por un órgano fiduciario designado por el juez competente. Sobre este particular es muy importante destacar que en ningún momento los bienes dejan de ser de propiedad de la entidad, ya que la transferencia es a título de confianza y bajo ninguna circunstancia y más teniendo en cuenta la naturaleza de la figura jurídica utilizada podría decirse que el órgano fiduciario es el titular dominial de los bienes fideicomitados.

El órgano fiduciario, no es más que un mero administrador temporal de una serie de bienes, designado por el magistrado interviniente en los procesos concursales del caso, estará compuesto por tres integrantes: un abogado, un contador y un experto en administración deportiva, los cuales actuarán en forma conjunta. La elección de los mencionados integrantes se realizará por sorteo, conforme una nómina de postulantes previamente inscriptos en registros especiales llevados en cada caso por la autoridad de aplicación competente en razón de la jurisdicción. Su actuación estará sujeta al control judicial. Tomarán las decisiones por mayoría simple, con opiniones fundadas y circunstanciadas que constarán en actas suscritas por los mismos integrantes y sujetas a la aprobación judicial. El magistrado interviniente podrá apartarse de las decisiones del órgano fiduciario, siendo la misma apelable al solo efecto devolutivo.

Podrán nombrar un Comité Asesor Honorario, el cual se encontrará formado por asociados a la entidad hasta un máximo de cinco miembros (los cuales no deben haber integrado las tres últimas comisiones directivas de la entidad). La función de este comité será la de brindar opiniones fundadas y escritas sobre diversas cuestiones atinentes a la entidad ante requerimientos del órgano fiduciario.

Los integrantes del órgano fiduciario recibirán honorarios en función de la labor encomendada y de la importancia de las obligaciones a cumplir. Su regulación, obviamente, compete al juez del proceso.

Responsabilidad del Órgano Fiduciario:

El legislador aplica a los integrantes del órgano fiduciario la misma solución utilizada en la sanción de la Ley de Sociedades Comerciales. Por tanto deberán ejercer sus funciones con la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios, y responderán ilimitada y solidariamente por los daños que causaren por culpa grave y/o dolo.

Requisitos:

Existen una serie de requisitos a los que deberán ajustarse los profesionales que se postulen para integrar los registros especiales:

- a. Ser abogado o contador con 10 años de antigüedad mínima en la matrícula, o estar especializado en forma reconocida en organización, administración y gestión deportiva.
- b. Estar en ejercicio activo de la profesión y acreditar buena conducta.
- c. No haber participado en el gobierno de la entidad durante las últimas tres administraciones, ni haber sido candidato.
- d. No tener intereses económicos que puedan incidir en la toma de decisiones, en perjuicio de acreedores y asociados.
- e. Ser preferentemente asociado a la entidad con una antigüedad mínima de 10 años.

Obligaciones:

Son obligaciones del órgano fiduciario, entre otras, actuar siguiendo principios de prudencia, austeridad y racionalidad en los gastos; determinar las deudas existentes con otras entidades de igual naturaleza, siguiendo el procedimiento de verificación de créditos de la Ley 24.522 (arts. 32 a 38).

Además deberá individualizar cada uno de los bienes fideicomitidos y determinar su valor realización en cada distribución.

Presentará al Juez informes trimestrales de gestión, elaborará el presupuesto anual de ingresos y egresos y rendir cuenta sobre el estado del fondo fiduciario, del cual podrá apartarse solamente con expresa autorización judicial. Las contrataciones no ordinarias las realizará por medio de licitaciones.

Designará al personal técnico y administrativo necesario para el funcionamiento institucional, e instruirá sumarios administrativos a las tres últimas administraciones de la entidad.

Actos sujetos a autorización:

Para realizar actos de disposición el órgano fiduciario deberá requerir al juez una autorización previa, la cual será conferida en el plazo de cinco días de efectuado el requerimiento. Cabe aclarar que la transferencia de derechos federativos es considerada un acto de disposición.

Distribución de fondos:

Cuando existan fondos generados podrá procederse a su distribución hasta dos veces en el transcurso de cada ejercicio, por montos parciales determinadas por el juez sobre la base de los informes que presenten el órgano fiduciario y los peritos judiciales. Cada una de las distribuciones tendrá efecto cancelatorio en la misma proporción que la relación existente entre el monto a distribuir y el activo realizable. El efecto cancelatorio no podrá superar el 60% del valor nominal del pasivo, salvo cuando se trate de beneficiarios del pronto pago.



Pronto pago:

Es importante destacar que los créditos laborales contra la entidad no pierden el derecho de pronto pago; salvo en casos de primas, premios, etc.

Acreedores:

Los que sean declarados definitivamente como tales, y por lo tanto vengan a formar parte del pasivo consolidado recibirán certificados representativos de dicho pasivo, emitidos por el órgano fiduciario, y deberán ser nominativos y podrán negociarse por vía de endoso. En ningún caso devengarán intereses. Los títulos deberán contener el régimen cancelatorio previsto por la Ley 25.284.

Duración:

El fideicomiso de administración tendrá una duración de tres años, la cual será renovable únicamente por resolución judicial, hasta el máximo de nueve años. Al vencimiento del plazo del fideicomiso, el juez deberá dictar la resolución judicial decidiendo la continuación del fideicomiso (renovación por un plazo mayor) o su liquidación, que una vez decidida ésta, que puede ser por la no generación de recursos para atender el giro ordinario de la entidad, deberá indicarse la forma en que se llevará a cabo y a cargo de quien estará (pudiendo ser los mismos integrantes del órgano fiduciario o no).

Extinción:

Las causales de extinción del fideicomiso son: el cumplimiento de los objetivos de la ley (artículo dos), la imposibilidad de generar recursos suficientes y el cumplimiento del plazo. Por tanto los efectos de la extinción del fideicomiso dependerán de la respectiva causal, así si el fideicomiso se extingue por cumplimiento de los objetivos que motivaron su nacimiento, el juez por medio del órgano fiduciario dispondrá la elección de nuevas autoridades para la dirección de la entidad en un plazo que no podrá exceder de noventa días. En cambio, si las causales de extinción están originadas en la no generación de recursos o en el cumplimiento del plazo, se continuará con el procedimiento dispuesto por la ley 24.522.

Para algunos autores, este régimen especial no es equitativo con otros tipos de sociedades. Muchísimas empresas productivas de todo el país están afrontando similares dificultades financieras que serán de muy difícil o directamente imposible solución. En tanto, las entidades deportivas se han visto privilegiadas con un bondadoso régimen de excepción, cuya falta de justificación pone en duda la seguridad jurídica de la Nación.

No hay duda que era indispensable encontrar una solución a los clubes deportivos en crisis, pero ellos sólo son un tipo particular de organización, lo que no merecía una nueva ley. Hubiese sido más lógico recurrir a la ya existente para otros tipos de organizaciones en crisis, especialmente cuando su desarrollo llevó casi treinta años.

Es verdad que este tipo de asociaciones civiles no han podido mantenerse ajenas a la incierta situación del país. Sus ingresos padecieron progresivas disminuciones originadas por el paulatino encarecimiento de las tasas de servicios y de los costos de mantenimiento, y por la creciente reducción de las masas societarias. Pero, además, está comprobado que gran cantidad de esas graves emergencias son la consecuencia inevitable de reiteradas gestiones administrativas carentes de idoneidad. Es el caso específico de los clubes de fútbol profesional, que derrocharon irresponsablemente sus patrimonios al realizar onerosas adquisiciones de jugadores y comprometerse a pagarles exageradas remuneraciones.

Según sus promotores, la ley ha sido sancionada con la pretensión de proteger el deporte como derecho social. Se trata de generar actividades que produzcan ingresos genuinos a los entes en peligro y, además, sanear sus pasivos mediante honestas y eficientes administraciones fiduciarias. No obstante, existe una explícita sospecha de que este régimen de excepción sólo apunta a salvar a un selecto grupo de clubes de fútbol; ya que solamente estas instituciones disponen de reales fuentes de ingresos (grandes masas societarias, venta de localidades, cánones por publicidad y por transmisiones de televisión, patrocinadores, etc.) que, si son correctamente administradas, les permitirán sanear sus respectivos pasivos. Contrariamente, la mayor parte de las entidades dedicadas a los deportes de aficionados carecerá de la posibilidad de utilizar este salvavidas. A pesar de tener deudas mucho menores, les será

muy difícil recomponer sus patrimonios, ya que sus ingresos dependen exclusivamente del incierto cobro de las cuotas sociales.

Es muy fácil comprobar que algunos clubes de primera línea deberían haber saneado sus finanzas en forma notable si esos recursos hubieran sido administrados con sentido común. Sin embargo, los que mayores sumas acumularon por todos estos conceptos son los mismos que se encuentran inmersos en las más complejas dificultades.

Mientras ciertos dirigentes asumen sus problemas financieros sin avergonzarse, otros los disimulan vendiendo las joyas futbolísticas de las cuales son tan sólo meros administradores. La mayor parte de la responsabilidad le cabe a las masas societarias, quienes no advierten que la falta de su participación en las asambleas y elecciones internas le deja el campo libre a los dirigentes incapaces y a las minorías serviciales que los respaldan.

En definitiva, muchos afirman que el nuevo régimen es susceptible de recibir críticas negativas, dado que atenta contra la seguridad jurídica y es excesivamente selectivo.

#### Opiniones a favor

Quienes apoyan este régimen opinan que ha quedado demostrado que la ley 24.522 de Concursos y Quiebras es ineficaz para dar solución a la falencia de los clubes de fútbol, en cuanto impone un régimen liquidatorio imposible de cumplir dentro del perentorio término de cuatro meses, período durante el cual la empresa puede continuar funcionando si es ventajoso venderla en marcha. La enajenación de un club de fútbol es incompatible con el carácter intransferible de su vínculo federativo y con la naturaleza no negociable de la relación entre el asociado y la institución. Lo que sí puede hacerse es vender todos sus bienes.

La Ley 25.284 resulta eficaz como salida inmediata a las entidades deportivas en quiebra, ya que se puede evitar el cierre inmediato del club concursado, descomprimir la situación conflictiva creada, y prolongar el proceso de administración fiduciaria durante los plazos establecidos por la misma. Por todo

esto, es un factor de paz social y un alivio para los clubes, que ahora tienen la posibilidad de poner en orden sus cuentas y sanear las instituciones.

Consideran además, que la constitución de un órgano fiduciario es lo que mejor permite encarar la tarea. Este órgano administrador con matiz interdisciplinario está conformado por tres integrantes: un abogado, un contador y un especialista en administración deportiva. Sus opositores cuestionan la forma de considerar idóneo al profesional en administración deportiva, dado que no existen parámetros que lo determinen.

Investigadores en la materia afirman que el fideicomiso de administración es apropiado para el particular problema de estas organizaciones, pero como un instituto más dentro de la Ley de Concursos y Quiebras. Dado que el legislador se esmeró en su sanción, a simple vista parece lo suficientemente sólida y apropiada para soportar dentro de su estructura un capítulo dedicado a este tipo especial de organizaciones, a las que todos quieren salvar. Por estas razones, sostienen que esta situación debe ser rápidamente reparada, en el ámbito del Poder Legislativo Nacional, remediando esta duplicación de legislación, cuando por una sola ley se puede dar una efectiva solución a esta problemática.

#### Conclusiones finales.

La ley 25.284 aparece como un mecanismo para superar las profundas crisis económicas que soportan los clubes deportivos. Se espera que este remedio no sólo le sea de utilidad a los clubes de fútbol profesional, sino también a cualquier ente deportivo - social que padezca dificultades económico - financieras; y que no sirva para darle preferencia a algunos pocos en detrimento de las humildes entidades barriales.

Asimismo, si se vigila eficientemente la correcta aplicación de esta ley, se podrá cumplir con su finalidad, la cual es proteger al deporte como derecho social, sanear el patrimonio de la entidad y normalizar el desempeño de la institución; pero, fundamentalmente, liberar a estas entidades de los malos administradores.

## **Modelo de organización con áreas profesionalizadas**

### **Gerente General**

Descripción: El puesto de mayor jerarquía dentro del Comité Ejecutivo del Club, es el responsable exclusivo de la coordinación de todos los gerentes y Departamentos del Club. Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por el Club.

#### Deberes y Obligaciones:

- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el Gerente de Administración y Finanzas.
- Participa en la elaboración y modificación de las tareas del club.
- Aprueba la elaboración de documentos mediante su firma tales como: Certificados, boletas y constancias de estudio.
- Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.
- Vigila la asistencia y el comportamiento del personal.
- Colabora en la realización de las campañas publicitarias de la institución, junto con el departamento de Mercadotecnia.
- Revisar el seguimiento de los parámetros estadísticos de cada departamento o gerencia.

Perfil: Licenciado en Administración de Empresas, Contador, Abogado o carrera afín.

### Gerente de Administración y Finanzas

Descripción: se encuentra subordinado al Gerente General. Se compondrá de un Departamento de Recursos Humanos, Compras, Tesorería y Contable. Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades del Club, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que genera la organización.

Deberes y Obligaciones:

- Participa en la creación, seguimiento y ejecución del “Presupuesto Anual”, en coordinación con los objetivos de la Comisión Directiva, y la dirección del Gerente General
- Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la Comisión.
- Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos de la institución.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad del Club.
- Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
- Mensualmente proporciona al despacho contable información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.
- Informar al Gerente General de todos los desvíos de las pautas establecidas.

Perfil: Contador Público

## **Jefe de Recursos Humanos**

Misiones (Responsabilidad Primaria)

- Asegurar una correcta administración de los recursos humanos.
- Apoyo al proceso de desarrollo del Club coordinando reasignaciones, capacitación, contrataciones, y desarrollo de carrera, para asegurar un funcionamiento eficiente.

Funciones (Acciones)

- Fijar planes, políticas y objetivos de recursos humanos y asegurar su cumplimiento.
- Planificar las necesidades de Recursos Humanos.
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño.
- Definir plan de sucesión.
- Participar en la identificación de las necesidades de capacitación.
- Diseñar y dictar cursos de capacitación, asegurando su unidad de criterio.

- Mantener un registro actualizado de la estructura organizativa y participar activamente en las decisiones que la afecten.
- Diseñar y mantener una base actualizada del personal.
- Realizar tareas relacionadas con la administración de personal: legajos, ausentismo, licencias, permisos, control de asistencia y cumplimiento de horarios, altas, bajas, etc.
- Coordinar la realización de los exámenes médicos preocupacionales y de rutina (post Ocupacionales).
- Asegurar la correcta liquidación de sueldos.
- Participar en la descripción de puestos, perfiles y los planes de carrera.
- Participar en la evaluación y selección de los candidatos a empleo.
- Participar en la definición de los indicadores de calidad y productividad de los recursos humanos.
- Preservar un clima de normalidad en las relaciones internas.
- Establecer y coordinar políticas de relaciones con los gremios.
- Elaborar las comunicaciones para conocimiento del personal de las medidas dispuestas por leyes, reglamentaciones y regímenes estatutarios vigentes.
- Administrar y gestionar los seguros de todo tipo del Club.
- Administrar el archivo de toda la documentación de la Gerencia, en base a normas legales o internas para poder responder en forma ágil a requerimientos de las demás áreas y / u Organismos.
- Planificar, coordinar y supervisar la seguridad de los empleados y bienes, así como la prevención de Siniestros.

## **Gerente de Marketing, Prensa y Socios**

Descripción: se encuentra subordinado al Gerente General. Se compondrá de una Oficina de Socios y una Oficina de Prensa.

Se encarga de tomar las decisiones para comunicar la imagen y la atención a los socios del club.

### **Misiones (Responsabilidad Primaria)**

- Planificar, optimizar y agilizar la atención a los socios y la venta de Servicios.
- Establecer y coordinar un sistema de comunicación interna y externa para crear la imagen de un Club moderno y eficiente.
- Desarrollar la visión de la Base Única de Datos, lograr su aprobación por los niveles correspondientes y liderar su implementación.
- Su principal coordinación hacia dentro de la organización es con la Dirección y con el departamento de Mercadotecnia; con el Despacho Contable y proveedores hacia fuera de la misma.

#### Funciones (Acciones)

- Rediseñar el proceso de ventas para lograr la agilidad requerida por los Socios, compatibilizándolo con los recursos operativos disponibles.
- Establecer y desarrollar un Plan de Ventas, incluyendo la metodología en la elaboración de contratos y presupuestos a fin de adecuarlos a las necesidades de los Socios y del Club.
- Establecer y coordinar un sistema de estudio de mercado que acompañe el desarrollo del Club.
- Establecer y coordinar un sistema de contratación de Servicios que pueda permitir al Club, recibir y enviar productos a domicilio.
- Administrar el archivo de toda la documentación de la Gerencia, en base a normas legales o internas para poder responder en forma ágil a requerimientos de las demás áreas y / u Organismos.
- Desarrollar la visión de la Base Única y la proyección futura de sus usos.
- Interactuar con las otras Gerencias a efectos de definir los datos que deben ser incluidos, los niveles de acceso a dicho sistema, procedimientos de actualización y depuración de datos, como así también los niveles de calidad que deben cumplir los datos almacenados.
- Proveer servicios de comunicaciones de voz, datos imágenes, utilizando las tecnologías mas apropiadas para el cumplimiento de los niveles requeridos por las áreas usuarios.
- Identificar las necesidades de personal y de capacitación del mismo.



- Se encarga de diseñar distintas campañas publicitarias
- Selecciona los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes.
- Sugiere ideas de atención al cliente.
- Se encarga de mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de los socios.
- Debe realizar anualmente una investigación de mercados en la cual se analice los más actuales requerimientos del mercado.
- Realizar actos empresariales, reuniones, show rooms, presentación de nuevos productos, conciertos, eventos deportivos, comidas, cenas y recepciones.

Perfil: Licenciado en administración de Empresas, Ingeniero en Sistemas, Contador Público

## **Gerencia de Mantenimiento y Obras**

Descripción: se encuentra subordinado al Gerente General. Se compondrá de distintos encargados de las distintas sedes que tiene el Club. Se encarga de planificar el mantenimiento preventivo y la planificación diaria de las reparaciones no previstas, así como también planifica de los proyectos de reforma edilicia del Club a corto, mediano y largo plazo.

### Misiones (Responsabilidad Primaria)

- Ejecutar todas las tareas operativas con el objetivo de entregar los servicios al Cliente de manera eficaz y eficiente.
- Planificar el crecimiento Edificio del Club.

### Funciones (Acciones)

- Se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones del Club.
- Aseo de salones y de las oficinas.
- Mantener en buenas condiciones de funcionamiento todas las instalaciones.
- Coordinar y supervisar las tareas operativas en sus distintos niveles y ámbitos en que se desarrolla.

- Promover toda acción tendiente a asegurar la uniformidad de criterios en los procedimientos de mantenimiento en las distintas sedes.
- Identificar las necesidades de personal y de la capacitación del mismo.
- Participar en la evaluación y selección de los candidatos destinados a cubrir las necesidades detectadas.
- Aplicar el reglamento de personal y régimen disciplinario.
- Administrar los insumos, maquinas y herramientas disponibles en casa sede.
- Administrar los fondos y recursos físicos y técnicos disponibles en esa Gerencia.
- Colaborar con la Gerencia de Socios, Marketing y Prensa, para mantener la imagen externa del Club.

Perfil: Arquitecto o Ingeniero Civil

## **Asesor Legal**

### Misiones (Responsabilidad Primaria)

- Emitir dictámenes en todas aquellas materias que le sean requeridas – entre otras, cuestiones laborales y contrataciones.
- Representar al Club en asuntos judiciales, laborales, civiles y comerciales en todo el ámbito del país.
- Recibir, tramitar y contestar oficios judiciales en término.
- Realizar Seminarios a pedido de otras Gerencias o de la Gerencia de RR. HH.

### Funciones (Acciones)

- Emitir dictamen que satisfaga las necesidades institucionales e internas del Club.
- Responder a consultas de otros Sectores de la Organización.
- Elaborar las fundamentaciones para la defensa en un juicio, como para el inicio de acciones legales.
- Representar al Club en todos los juicios (civiles, comerciales, laborales, ejecuciones fiscales, etc.) en los que sea actora o

demandada en la Capital Federal, Gran Buenos Aires o interior del país.

- En materia de oficio: recibir los mismos, procurar la información necesaria para su contestación y controlar los plazos procesales en cada caso.
- Controlar la legitimidad de la documentación empleada por el Club y de la que le sea requerida su opinión (Ej.: Formularios en uso o a implementar, Normas de Procedimiento, Contratos, etc.).

## **Auditor Externo**

### Misiones (Responsabilidad Primaria)

- Examinar, investigar y evaluar las actividades de toda la organización, identificar irregularidades o errores y desarrollar recomendaciones de mejora y asegurar su seguimiento.

### Funciones (Acciones)

- Auditar la aplicación de normas de procedimiento en toda la organización.
- Realizar planes de auditoria, coordinar su ejecución y controlar su seguimiento.
- Realizar auditorias en todas las áreas del Club.

## **Departamento de Deportes**

### Misiones y Funciones

- a) Planificar, promover, coordinar y ejecutar programas tendientes a favorecer la participación de los deportes del club en los distintos ámbitos ya sea local provincial o nacional.
- b) Elaborar programas para el desarrollo de las distintas disciplinas deportivas del Club, mediante el desarrollo de proyectos y planes.
- c) Promover la coordinación y la participación entre las distintas actividades del club.

- d) Velar por la disposición y administración de los distintos recursos materiales utilizados en la ejecución de los programas que desarrolla el departamento.
- e) Mantener actualizada en la Gerencia General la información de las distintas actividades deportivas del Club.
- f) Proponer y ejecutar programas que respondan a las necesidades específicas de los distintos deportes coordinando con las distintas subcomisiones todo lo necesario para la mejor ejecución de lo planificado en las distintas disciplinas.
- g) Mantener canales de información y comunicación eficientes que posibiliten la oportuna participación de la Gerencia general en los problemas coyunturales.
- h) Colaborar con la Gerencia de Finanzas y el departamento de Recursos Humanos con toda la información necesaria para el mejor funcionamiento

## **Personal por Reunión**

### Misiones y Funciones

- Son los encargados de la organización de los espectáculos organizados por la asociación del Fútbol Argentino con el Club cuando intervengan en todos los campeonatos de fútbol organizados por la misma y por el tiempo de su participación ya sean nacionales, internaciones u otros.
- Planificar la emisión y venta de los boletos para el ingreso del público al espectáculo.
- Planificar los controles a los efectos de facilitar el ingreso a los espectáculos por parte del público concurrente.
- Coordinar con los Organismos de Seguridad, los Operativos a llevar a cabo en virtud del espectáculo a realizarse.

## **Fútbol Amateur: Infantil y Juvenil**

### Misiones y Funciones

Son los encargados de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores y con los padres de los jugadores, en las distintas etapas: infantiles y juveniles. Elaboran propuestas de futuro para los jugadores de más talento de cara a proponer los más idóneos para el primer equipo. Velar y extender la cultura del club desde el principio.

Son los encargados de observar y seleccionar jugadores locales y del interior del país, de cara a futuras contrataciones. Preparar informes y estudios de currículos y trayectoria de los jugadores a proponer. Mantener relaciones con sus clubes de origen.

## **Fútbol Profesional**

### Funciones del Gerente o Manager de Fútbol

- a) Es el Jefe del Proyecto y la persona que tiene la responsabilidad total respecto a la planificación y ejecución del proyecto integral del Fútbol de la institución.
- b) Debe tener una combinación de habilidades incluyendo la capacidad de hacer preguntas perspicaces, detectar supuestos no declarados y, resolver conflictos interpersonales junto con la capacidad de aplicar sistemáticamente los principios de la administración y coordinación entre el fútbol profesional y el amateur.
- c) Uno de los aspectos clave de su trabajo es reconocer los riesgos que puedan impactar la probabilidad de éxito o fracaso del proyecto, y los riesgos deben ser formal o informalmente evaluados e informados a la CD durante todo el período de ejecución del proyecto.
- d) Reducir significativamente el riesgo, mediante la adhesión a políticas comunicacionales abiertas, permitiendo que cada uno de los participantes en el proyecto tenga la oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones.

- e) Es responsable de tomar decisiones trascendentes y decisiones menores, de manera de manejar bajo control el proyecto.
- f) La Administración del Proyecto se compondrá de los siguientes pasos:
  - Procesos: Generar juntamente con la CD:
  - Ante-proyecto: Realizar un anteproyecto de administración Integral del Fútbol del Club que será evaluado y aceptado por la CD
  - Planificación: Establecer un plan de ejecución y control del proyecto elaborado
  - Ejecución, Control y Supervisión: Es el encargado de poner en practica la ejecución del Proyecto su seguimiento y control
  - Informes: Producir informes detallados y periódicos con soluciones propuestas para se elevados a la CD donde se permita evaluar los avances y los desvíos en lo proyectado permitiendo acciones para su corrección.

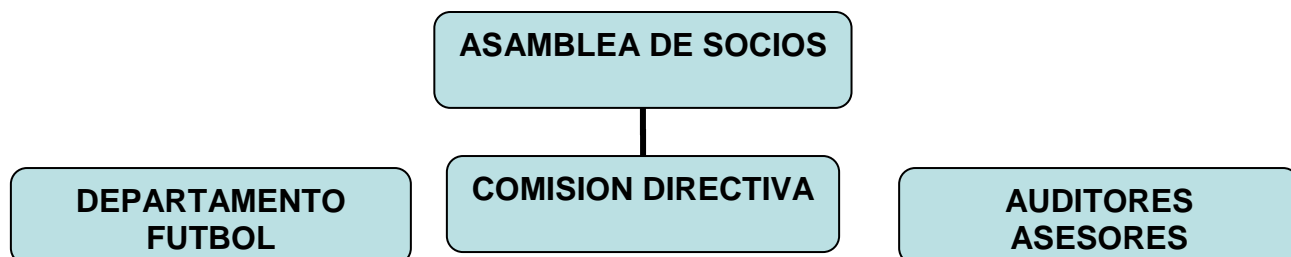
## **Departamento de Medicina Aplicada al Deporte**

### **Misiones y Funciones**

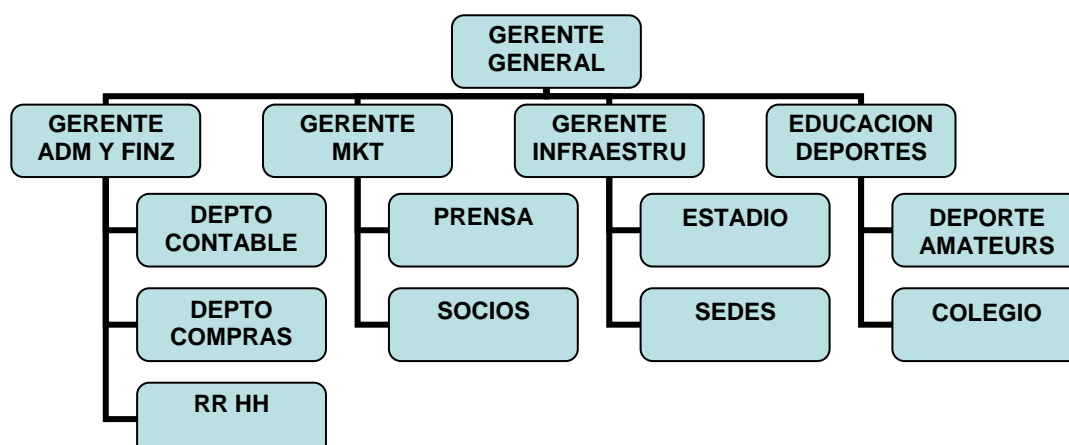
- Coordinar la realización de Exámenes anuales a los Deportistas del Club, así como el control y seguimiento de los deportistas.
- Diagnostico y tratamiento de posibles lesiones.
- Coordinar los servicios de asistencias médicas para todas las sedes del Club.
- Tratamiento de enfermedades y lesiones en los deportes.
- Evaluación médica propicia. Incluyendo capacidad funcional y metabólica.
- Evaluación Nutricional.
- Desarrollo de capacidades y adaptaciones en el entrenamiento
- Inspección Médica del entrenamiento.
- Fisiología del ejercicio

- Investigación Medica Deportiva
- Acciones educativas a la población
- Prevención y Rehabilitación de ciertas patologías, traumas o lesiones en los deportes y los ejercicios.
- Rendimiento – Entrenamiento
- Actividad física por grupos de edad, incluyendo niños y envejecientes.
- Actividad física por genero
- Tratamiento a través de la actividad física.
- Doping en el deporte.
- Programas especializados de Actividad física para deportistas y personas obesos y en sobrepeso, hipertensos, Diabéticos, Debilidad general.

### Organigrama para el modelo recomendado



### Gerencias que dependen de la Comisión Directiva



**Departamentos que dependen de la Comisión Directiva**

