

**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE  
COSTOS**

**XXXVI CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**ANÁLISIS DE COSTOS EN ENTIDADES DEPORTIVAS**  
**Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales**

**Autores**

**Fabián Cid (Socio Adherente)**  
**Mariano Loureiro da Silva (Exalumno Posgrado)**  
**Claudio Milanetti (Socio Adherente)**  
**Ricardo Warnecke Ariza (Socio Adherente)**

**Santa Rosa, Octubre 2013**

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	1
RESUMEN.....	2
1. Introducción.....	3
2. Caso 1: Club Atlético Temperley.....	3
3. Caso 2: SEDALO.....	7
4. Propuesta de lineamientos para la toma de decisiones en clubes deportivos.....	11
4.1 La definición del producto ofrecido .....	11
4.2 Implicancias en el análisis de costos .....	12
4.2.1 El deporte recreativo.....	12
4.2.2 El deporte competitivo .....	12
4.3 Propuesta de un nuevo modelo de información de costos .....	13
5 Aplicación del modelo a los casos analizados .....	15
5.1 Modelo aplicado a SEDALO .....	15
5.2 Modelo aplicado al Club Atlético Temperley .....	17
6 Cuestiones a resolver .....	19
7 Conclusiones.....	19
Bibliografía.....	21
Agradecimientos .....	21

## **RESUMEN**

En este trabajo intentamos abordar la problemática de los clubes deportivos bajo la óptica del análisis de costos. Para ello, analizamos en profundidad la situación de dos instituciones, una con equipo de fútbol profesional y la otra con la particularidad de tener una importante actividad educativa. Cabe destacar que apuntamos a estudiar aquellas instituciones denominadas “chicas”, y no a las grandes estructuras profesionales (que en definitiva son una pequeña cantidad dentro del conjunto de clubes argentinos). El objetivo es proponer un modelo básico de análisis de costos, como herramienta para la toma de decisiones.

## **1. Introducción**

Es frecuente escuchar o leer noticias acerca de las dificultades por las que atraviesan los clubes deportivos, cualquiera sea el tamaño que tengan. Desde clubes profesionales hasta pequeños clubes de barrio, muchas son las instituciones que han manifestado diversos problemas económico-financieros.

En este trabajo intentamos una aproximación a esta realidad desde el análisis de costos, aunque no pretendemos agotar las preguntas que se pueden responder, sino más bien plantearlas a fin de hacerlas visibles, y responder sólo algunas de ellas, las básicas, que van a servir para poder analizar con mayor profundidad las restantes.

Consideramos que en nuestro país hay una larga tradición en clubes deportivos. Entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX se produjo el nacimiento de muchas instituciones deportivas; algunas al calor de la difusión de deportes que traían inmigrantes y trabajadores extranjeros. Sin embargo, muchas conservan precarias estructuras administrativas y se encuentran con graves dificultades a la hora de tomar decisiones, lo que inexorablemente las lleva a encontrarse en problemas que, en no pocos casos se tornan insalvables o, al menos, de difícil resolución.

Sólo para mencionar un ejemplo reciente, tenemos el caso del club Parque, del cual han surgido muchas importantes figuras de nuestro fútbol profesional, como Fernando Redondo, Juan Román Riquelme o Juan Pablo Sorín, por citar sólo algunos. Este club hizo un convenio con el Club Atlético Boca Juniors por el cual cedía sus jugadores con mayor proyección a cambio de porcentajes en el caso de transferencias futuras al exterior. Sin embargo el contrato se rompió y el club, que había comprometido su patrimonio en un crédito para la ampliación de instalaciones, al día de hoy tiene sus puertas cerradas. Si bien a futuro se espera que esta situación se revierta, lo cierto es que los asociados se ven imposibilitados de usar estas instalaciones desde hace un tiempo considerable. No queremos juzgar si esta decisión ha sido correcta o no, pero lo cierto es que una institución que ha sido ejemplo en la formación de jugadores se encuentra en una situación sumamente crítica.

Por último, y a modo ilustrativo, mencionamos que sólo en la ciudad de Buenos Aires, a la fecha hay 277 clubes deportivos registrados por el gobierno de la Ciudad, según su página web.

## **2. Caso 1: Club Atlético Temperley**

El Club Atlético Temperley fue fundado el 1° de noviembre de 1912 por un grupo de jóvenes que se reunían desde 1909 para jugar el fútbol en diferentes lugares de la localidad de Temperley. Lo hacían con el nombre de Club de Foot-Ball Centenario, en homenaje a los cien años de la Revolución de Mayo.

A instancias de Alfredo M. Beranger, quien se incorporó al club en 1917 y se transformó en uno de sus más importantes líderes (el estadio actualmente lleva su nombre), se afilió Asociación Argentina de Football. El debut en la Segunda División se produjo en 1919. En 1917 adoptó el color celeste en su casaca.

En 1921 cambió su denominación por la actual. También en ese año se firmó el contrato de arrendamiento del terreno donde hoy tiene su sede, propiedad entonces del ferrocarril. La operación fue garantizada por el propio Alfredo Beranger. Gracias a su gestión se obtuvo la

cesión definitiva en 1922. El campo de juego fue inaugurado en 1924. En 1929 se adquirió el campo de deportes. El 15 de marzo de 1932 la Asamblea decidió fusionarse con el Club Argentino de Banfield.

La actividad social también creció, y es así que en 1940 se habilitó la cancha cerrada de pelota a paleta y el salón del buffet, en 1944 se completaron las dependencias administrativas y el 24 de noviembre de 1949 la Comisión Protectora de Bibliotecas Populares del Ministerio de Educación de la Nación otorgó el título de “Biblioteca Popular” a la biblioteca del club.

De la época amateur queda el recuerdo del campeonato de Primera División de 1924, en el que obtuvo el segundo puesto, detrás de Boca Juniors. Durante el profesionalismo jugó mayormente en Primera B. Entre 1974 y 1977, y entre 1983 y 1987 jugó en Primera División. De esta última etapa se destaca la actuación en el Campeonato Nacional de 1983, en que alcanzó las semifinales, siendo eliminado por Estudiantes de La Plata, finalmente campeón del torneo, en tiempo suplementario.

El club atravesó una grave crisis a comienzos de la década de 1990. El 28 de agosto de 1989 el club se declaró en quiebra, que recién pudo ser levantada en 2001. Inclusive, entre 1991 y 1993 fue desafiliado de la AFA, reingresando en la temporada 1993/94 pero en una división menor, la Primera C.

### **La situación actual de Temperley**

Desde el ejercicio 2011/12 el club cuenta con una nueva Comisión Directiva. En ese momento la institución atravesaba nuevamente una grave crisis económica. De acuerdo a lo manifestado por la actual CD, durante la anterior gestión se accionó sin presupuestos aprobados por Asamblea y sin informes trimestrales de gestión. Además la gestión anterior se llevó todo: libros de actas, chequeras, etc. No se encontraron los contratos de publicidad, como así tampoco se encontró evidencia de gestiones para reclamar pagos por transferencias de los jugadores Mauro Cejas y Galarza. También existieron reclamos de jugadores. Tampoco existieron evidencias de las donaciones efectuadas, violando lo dispuesto por la Ley de Lavado de Dinero.

La actual Comisión Directiva fue propuesta por la mayoría de las agrupaciones políticas del Club, bajo la denominación “Unidos x Temperley”. Según manifiestan sus integrantes, sus objetivos son apuntalar el fútbol profesional pero al mismo tiempo fomentar el desarrollo de las actividades amateurs.

Para los fines de este trabajo interesa saber qué medidas concretamente fueron tomadas y en qué medida pudieron haber contribuido al saneamiento económico-financiero. En este sentido, algunas de ellas fueron:

- La campaña “10.000 socios”, una cruzada realmente ambiciosa y de larga proyección que ya sumó de arranque 2730 socios más.
- La realización del denominado “Torneo Copa Centenario”, disputado por socios en el Estadio Beranger, y que tuvo una recaudación de \$ 32.000 netos para el Club.
- La campaña de Abonos Anuales al inicio de la temporada del Fútbol Profesional batiendo todos los records de la institución.
- La nueva categoría de socio “a distancia”, para que puedan acercar su pasión desde el Interior del país, (a mas de 100 kms. de la sede social) o del Exterior, mediante el débito automático.
- La actualización de la base de datos de socios para lograr un mejor funcionamiento del sistema y lograr una mayor y mejor comunicación institucional.
- La implementación del Programa de descuentos para Socios en comercios de la zona, hasta el momento son 19 empresas en las cuales solo mostrando el carnet de socios al día obtienen beneficios únicos (descuentos que van desde el 10 al 25%),

sistema que seguirá aumentando y profundizando en la cantidad de empresas adheridas.

- El Plan de Anunciantes, dirigido a empresas de la zona, que consiste en planes promocionales de publicidad en el estadio, en el periódico del club, de distribución gratuita, a través de la “Voz del Estadio”, y en medios digitales.

Además se efectuaron mejoras edilicias financiadas gracias a un bono pre-remodelación y a través de un canje publicitario con la Obra Social del Personal del Mosaico se adquirieron 400 m<sup>2</sup> de mosaicos para ser utilizados en la sede social del club.

En lo que respecta al deporte amateur, se practican diversas actividades, entre ellas, fútbol (cuenta con canchas de entrenamiento, cedidas por el Club Juventud Unida de Llavallol; la Comisión de Fútbol Amateur está en la búsqueda de sponsors que permitan el autofinanciamiento), básquetbol (tiene como objetivo llegar al Torneo Federal, tercera categoría a nivel nacional), handball (en sólo 5 años se ha constituido en equipo referente de la Asociación Sureña de Balonmano), boxeo (tiene 3 campeones provinciales), tenis, gimnasia, etc.

Finalmente, el fútbol profesional se encontraba en una situación complicada, ya que se habían ido de la institución 20 jugadores, 6 de los cuales fueron dejados libres. Además el club se encontraba comprometido con el descenso, por lo cual fue necesario armar un equipo con la esperanza de, al menos en una primera etapa, mantener la categoría.

En el cuadro 1 se detallan los resultados de los dos últimos ejercicios. Se observa un importante déficit en el último, como consecuencia del reconocimiento de mayores provisiones por eventuales juicios, cuyas causas son anteriores a la actual gestión. De todas formas el informe del auditor señala que el club ha decidido no reconocer la obra de la pensión, valuada en \$ 665.500 a la fecha de cierre de los estados contables, en la que la Municipalidad de Lomas de Zamora ha aportado para su realización. Tampoco se reconoce dentro del activo del club el “Fútbol Profesional”, ni se activan las inversiones en “Desarrollo del Fútbol Amateur”.

De los Estados contables correspondientes al ejercicio 2011/2012 extraemos el Estado de Resultados que se expone a continuación.

<b>INGRESOS</b>	<b>IMPORTE</b>
Cuotas sociales	1.056.918
Estacionamiento	96.869
Merchandising	234.542
Entradas AFA y Fútbol profesional	599.729
Donaciones	148.086
Abonos a plateas	34.677
Derechos de transmisión TV	1.751.190
Publicidad y sponzorización fútbol	948.762
Otros recursos concesión estadio	210.660
Alquiler de instalaciones	17.180
Otros ingresos	836.249
Cesión y revaluación de jugadores	1.442.000
Pileta de natación, colonia y tenis	
Pelota a paleta	4.192
	<b>7.381.054</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>IMPORTE</b>
Remuneraciones	2.188.745
Sueldos	1.545.382
Cargas sociales	156.652
Honorarios profesionales	108.468
Gastos por venta de jugadores	404.645
Farmacia / Medicina	31.280
Art. Deportes	47
Comidas / hospedaje	99.953
Estadio / Fútbol	726.035
Movilidad	84.925
Lavandería	3.516
Deportes varios	248.204
Alquileres / alojamiento	206.488
Fútbol amateur	402.741
Gastos generales	193.552
Gastos de mant. e instalaciones	406.871
Combustibles	9.720
Impuestos y tasas	46.614
Publicidad	30.407
Vigilancia / Seguridad	204.438
Gastos librería / papelería	29.579
Franqueo	1.068
Energía eléctrica	62.005
Metrogas	10.130
Aguas Argentinas	12.861
Teléfono	14.034
Amortizaciones B. Uso	32.771
Gastos de la quiebra	10.000
Gastos financieros	124.562
Intereses impositivos	7.518
Gastos bancarios	5.321
Inhibiciones	44.273
Juicios	914.021
	<b>8.366.821</b>
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>-985.767</b>

### **3. Caso 2: SEDALO**

La Sociedad Escolar y Deportiva Alemana Lanús Oeste nació en 1959, como consecuencia de la unión de tres entidades: La Sociedad Escolar Alemana Lanús Oeste (fundada en 1925), la Sociedad Deportiva y Cultural Germania (fundada en 1927) y la Sociedad Deportiva y Social Valentín Alsina (fundada en 1941), uniendo la enseñanza y el deporte en una sola institución. La primera de ellas había desarrollado actividades escolares desde su nacimiento hasta fines de la Segunda Guerra Mundial, momento en el cual fue expropiada por el estado, junto con todas las escuelas alemanas del país.

En 1955 el Decreto N° 6127/55 otorgó nuevamente la personería jurídica a las instituciones de origen alemán. Sin embargo, la nueva escuela no comenzó sus actividades hasta el 1° de marzo de 1960, dado que el edificio estaba ocupado por la Escuela N° 49. Por ello, se decidió contribuir para la construir un nuevo edificio para esta escuela, al tiempo que se decidió construir otro para la escuela alemana en terrenos de la Sociedad Deportiva Valentín Alsina debido a que el viejo edificio no se encontraba en condiciones óptimas de utilización. El reconocimiento oficial se obtuvo al año siguiente. En 1983 se logró el correspondiente al jardín de infantes.

Sin embargo, a finales de la década de 1980 la institución sufrió un gran deterioro económico-financiero, estando al borde del cese de actividades. Afortunadamente las decisiones tomadas, orientadas a la reorganización de la actividad escolar, resultaron positivas, logrando inclusive la apertura del colegio secundario. Para ello se utilizó el terreno del viejo club Germania. Además se levantó una nueva construcción para albergar el jardín de infantes.

Actualmente SEDALO cuenta con más de 950 alumnos en los tres niveles, jardín de infantes, primario y secundario, y se realizan intercambios estudiantes con la República Federal de Alemania. En 2012 viajaron 24 alumnos acompañados por un profesor.

Paralelamente al desarrollo de la escuela, se consolidó la práctica del handball, deporte en el que SEDALO se constituyó en uno de los referentes nacionales, obteniendo varios campeonatos tanto en damas como en caballeros. En 1962 realizó una extensa gira por Europa, siendo el primer club argentino en hacerlo. El gimnasio utilizado actualmente fue construido en 1983.

SEDALO participa en los torneos de la Federación Metropolitana de Handball en todas las divisiones, desde "mini" hasta la Liga de Honor, tanto en damas como en caballeros, contando con cerca de 300 deportistas.

También se destaca la práctica de gimnasia artística, deporte en el cual SEDALO participa del Torneo Provincial de la Federación Bonaerense de Gimnasia, además de torneos amistosos.

También se realizan actividades culturales, como la participación del coro "Volksliedgruppe" en diferentes eventos.

Posee un importante campo de deportes en la localidad de Transradio, partido de Esteban Echeverría, donde se realiza la Colonia de Vacaciones durante el verano, con la participación de gran cantidad de niños de 3 a 12 años.

#### **La situación actual de SEDALO**



Para la realización de este trabajo entrevistamos al sr. Manuel Torrado, Asesor Legal y a cargo del área educativa.

SEDALO actualmente no tiene deudas ni tampoco presenta atrasos en sus pagos. Se puede decir que se encuentra “sana”, desde el punto de vista económico-financiero. Sin embargo, no está exenta de dificultades. Por un lado, su principal fuente de ingresos, las cuotas escolares, están sometidas al control por parte del Estado, por lo que SEDALO no decide en qué momento se ajustan valores. Por otra parte, la cantidad de socios activos que pagan sus cuotas sociales ha disminuido, siendo en la actualidad cerca de cien los que lo hacen. Esto implica que la generación de ingresos está sometida a importantes restricciones, en un marco de aumento de los costos operativos, especialmente en lo que respecta a recursos humanos, que representa más del 80% del total.

Frente a este panorama, afortunadamente el grupo a cargo de la conducción tiene claro que se debe contar con información que permita monitorear la marcha del negocio y tomar, dentro de lo posible, decisiones cuando sea necesario. La información contable es elaborada mensualmente por la Administración con apertura por sectores: Escuela, Handball, Gimnasia, Campo de Deportes, etc. Además se elabora un presupuesto anual, el cual es examinado mensualmente, confrontándolo con la realidad.

Los Cuadros 1, 2 y 3 exponen los ingresos y egresos registrados durante el ejercicio 2011/12, de acuerdo a los estados Contables, con la separación por Sub Comisiones determinada por la institución.

#### **Cuadro 1 - Ingresos**

<b>SEDALO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Sub comisión Escuela</b>		
Cuotas Escolares Secundario	2.664.703	1.829.442
Sub DIEGEP Secundario	730.378	313.961
Cuotas EGB	3.458.311	2.488.992
Sub DIEGEP EGB	837.914	979.043
Cuotas Jardín	770.155	577.337
Sub DIEGEP Jardín	237.377	215.769
Subsidio Embajada de Alemani	85.622	135.680
Recupero Deudores Morosos	92.486	77.579
Recup. Mat. Didáctico Jardín	7.961	0
Ventas Uniformes	247.428	167.305
Intereses Ganados	435	927
Ingresos Varios	79.796	34.981
Diferencia de Cambio	33.895	0
Festivales EGB	17.586	18.785
Festivales Jardín	10.070	11.004
Festivales Secundario	1.245	35
Fotos EGB	6.715	4.225
Micros		1.155
Comedor Primaria-Secundaria	73.455	53.080
	<b>9.355.531</b>	<b>6.909.300</b>

<b>Sede Social</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Cuotas sociales	54.413,00	60.505,00
Arancel Talleres	25.770,00	22.358,00
Arancel Flamenco	5.211,00	6.010,00
Arancel Ajedrez	3.510,00	2.495,00
Varios	0,00	20,00
Explotación Buffet	22.730,00	21.390,00
	<b>111.634,00</b>	<b>112.778,00</b>
<b>Sub Comisión Handball</b>		
Aranceles	145.094,00	125.261,00
Rifas y Bonos	16.868,00	10.700,00
Gimnasio	8.710,00	13.270,00
Vta. E. Deportivos	2.166,00	6.210,00
Torneos	25.326,00	13.804,08
Entradas	16.142,00	18.513,00
	<b>214.306,00</b>	<b>187.758,08</b>
<b>Sub Comisión Gimnasia</b>	<b>2.012</b>	<b>2.011</b>
Aranceles	68.346,00	61.697,00
Rifas y Bonos	1.390,00	1.840,00
Torneos	23.710,42	2.400,00
	<b>93.446,42</b>	<b>65.937,00</b>
<b>Sub Comisión Aparatos</b>	<b>2.012</b>	<b>2.011</b>
Aparatos		718,00
	<b>0,00</b>	<b>718,00</b>
<b>Sub Comisión Transradio</b>		
Colonia	90.194,42	72.292,50
Explotación Buffet	42.123,00	43.740,00
Cofres	490,00	450,00
Fútbol	13.350,00	0,00
Entradas Socios	27.024,00	20.807,00
Entradas Invitados	35.845,00	26.635,00
Ingresos Varios	2.118,00	228,00
Estacionamiento	23.196,00	13.806,00
	<b>234.340,42</b>	<b>177.958,50</b>
<b>Sub Comisión Cultura</b>		
Aportes	2.900,00	2.775,00
	<b>2.900,00</b>	<b>2.775,00</b>
<b>Sub Comisión Fútbol</b>		
Aranceles	2.168,00	3.023,00
	<b>2.168,00</b>	<b>3.023,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10.014.325,36</b>	<b>7.460.247,48</b>

## Cuadro 2 – Egresos

<b>Sub comisión Escuela</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>Sub Comisión Handball</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Micros	730	3.290	Sueldos y Honorarios	5.623	3.834
Vigilancia Policial	42.684	29.113	Gastos Generales	139.447	116.239
Publicidad y Propaganda	0	2.853	Árbitros	24.517	17.544
Torneos	21	0	Torneos	23.844	15.474
Torneos EGB	0	3.829	Lavadero	6.378	5.140
Costo Ventas Ropería	115.529	77.811	Viáticos	4.950	807
Gastos Bancarios	57.507	35.293	Costo Eq. Deportivos	1.175	1.315
Gastos Créditos Bancarios	38.406	0	Micros	0	1.390
Sueldos Jardín	739.763	587.151	Deudores Incobrables	5.681	2.669
Sueldos Alemán EGB	561.334	284.160	Utilería	20.531	5.240
Sueldos Castellano EGB	2.205.668	1.793.208	Femeball	38.085	27.641
Sueldos Alemán Polimodal	446.735	363.003		<b>270.230</b>	<b>197.292</b>
Sueldos Castellano Polimodal	1.849.579	1.341.270			
Sueldos Administración	246.789	202.297			
Sindicatos	24.490	0	<b>Sub Comisión Gimnasia</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Cursos / Congresos	0	13.738	Gimn. Artística Sueldos	64.714	49.428
Limpieza	95.236	77.408	Gastos Generales	7.266	3.704
Cargas Sociales	1.631.628	1.191.135	Torneos	15.001	1.726
Juicios	80.890	275.057	Deudores Incobrables	0	1.350
Gastos Asociaciones	14.561	3.056		<b>86.981</b>	<b>56.208</b>
Asesor Jurídico / Contab.	73.284	51.526			
Emerg. Médica / Laboral	70.508	46.834	<b>Sub Comisión Aparatos</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Congresos / Cursos EGB	220	0	Asistencia	0	1.980
Servicios Jardín	4.428	2.881		<b>0</b>	<b>1.980</b>
Servicios EGB	24.214	16.823			
Servicios Polimodal	19.670	15.197	<b>Sub Comisión Transradio</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Gastos Generales	57.906	49.250	Gastos Pileta	6.083	5.282
Librería y Papelería	60.775	55.255	Servicios	11.212	12.758
Correo y Viáticos	19.659	15.294	Mantenimiento y Limpieza	33.003	24.784
Material Didáctico	105	1.666	Costo Merc. Buffet	31.593	27.625
Seguros	132.226	86.941	Gastos Generales	18.609	19.156
Alquileres	6.900	5.200	Sueldos y Honorarios	98.506	72.403
Mantenimiento	82.113	54.080	Colonia	72.929	54.461
Amortizaciones	41.625	20.111	Médico y Guardavidas	16.196	12.100
Mantenimiento Computadora	17.327	16.326	Parquización	7.420	0
	<b>8.762.509</b>	<b>6.721.053</b>	Rep. Conf., Vest. Y Baños	62.735	0
			Amortizaciones	4.970	1.027
				<b>363.256</b>	<b>229.598</b>
<b>Sede Social</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>			
Sueldos y Honorarios	149.007	134.162	<b>Sub Comisión Cultura</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Gastos Generales	6.428	6.540	Honorarios	7.800	6.600
Talleres	22.261	22.748		<b>7.800</b>	<b>6.600</b>
Servicios	14.062	13.321			
Deudores Incobrables	4.568	4.537			
Seguridad	39.576	33.399	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>9.768.261</b>	<b>7.475.307</b>
Costo Merc. Buffet	14.412	16.568			
Amortizaciones	11.387	4.745			
Mantenimiento y Limpieza	15.784	26.556			
	<b>277.485</b>	<b>262.576</b>			

### Cuadro 3 – Resumen

INGRESOS	10.014.325	7.460.247
EGRESOS	9.768.261	7.475.307
<b>SUPERÁVIT (DÉFICIT)</b>	<b>246.064</b>	<b>-15.059</b>

Es de notar que dentro de estos resultados se encuentran incluidos, en 2011/12, \$ 80.890 y en 2010/12, \$ 275.057 correspondientes pagos de un juicio iniciado hace más de 15 años. Sin considerar a los mismos, los resultados atribuibles a la gestión de cada ejercicio serían de \$ 326.955 y \$ 259.997 respectivamente, es decir, un 3,3% y 3,5%% sobre los ingresos totales.

#### 4. Propuesta de lineamientos para la toma de decisiones en clubes deportivos

Hemos visto hasta aquí dos casos de gestión de clubes deportivos bastante disímiles entre sí.

Por un lado encontramos al Club Atlético Temperley, una institución centenaria que busca salir de una situación crítica. Para ello las gestiones de la actual Comisión Directiva se orientaron hacia el incremento de la masa societaria como vía para mejorar las finanzas del club. Su fuente más importante de financiación corresponde a derechos de transmisión de partidos de fútbol profesional y al ingreso generado por el cobro de cuotas sociales como así también a la cesión de jugadores (esto último, al menos, en el ejercicio bajo análisis).

Por el otro lado, SEDALO, cuya Comisión Directiva tiene en claro que aquella alternativa es bastante difícil de aplicar en su caso, ya que la convocatoria de un deporte como el handball es muy pequeña con relación al fútbol. En su lugar, han optado por una gestión muy meticulosa con las cuentas, sin embarcarse en proyectos faraónicos y buscando alcanzar objetivos “realistas”, optando por el desarrollo de la sección educativa, que es la que genera mayores ingresos actualmente.

En lo que ambos coinciden es en la necesidad de contar con la información adecuada para tomar decisiones. En ese sentido, desarrollaremos a continuación nuestra propuesta.

##### 4.1 La definición del producto ofrecido

Creemos que el primer paso para la determinación de un modelo de presentación de la información para la toma de decisiones es la definición de los productos que la organización bajo análisis ofrece. En el caso de los clubes deportivos, existe una diferenciación importante entre el deporte recreativo y el deporte competitivo. El primero está relacionado con la satisfacción de necesidades por parte de quienes lo practican: salud, bienestar físico, placer, etc. Mientras que en el segundo sobresale el aspecto competitivo, es decir, la necesidad de confrontar, sobre la base de reglas establecidas, con pares a fin de establecer un ganador. Esta diferenciación debe estar representada debidamente en el sistema de costos, y es lo que analizaremos a continuación.

## **4.2 Implicancias en el análisis de costos**

### **4.2.1 El deporte recreativo**

Cada institución ofrece un conjunto de actividades recreativas, que son financiadas en parte con el pago de aranceles específicos y en parte a través de las cuotas sociales. Estas actividades pueden ser: piscina, tenis, fútbol, gimnasio, pelota a paleta y otros deportes, y puede tratarse del mero alquiler por un tiempo determinado de las instalaciones, o bien puede tratarse de clases con profesores específicos. En cualquier caso, el producto serían las horas de cada actividad, ya sea con profesor (clases) o no (alquiler de instalaciones). Aquí aparece como variable de medición de costos el n° de horas destinadas a práctica de cada deporte.

### **4.2.2 El deporte competitivo**

El deporte competitivo tiene como características la necesidad de financiar la participación en torneos. En el caso de los deportes por equipos, normalmente se trata de torneos que se disputan a lo largo de una temporada (un año), pudiendo además existir otros torneos en los que eventualmente se deba competir, generalmente de menor duración. El fútbol profesional pertenece a este tipo de competencias, pero agrega la complejidad de la gestión de un plantel profesional: Se debe contratar jugadores, comprar o vender derechos federativos, administrar los gastos en remuneraciones del plantel, etc. Como contrapartida, tiene mayores posibilidades de generar ingresos que el deporte amateur, ya sea por contratos publicitarios, derechos de televisación de encuentros, venta de entradas, etc. El deporte amateur tiene una menor complejidad, pero también tiene escasas fuentes de ingresos, debiendo solventarse la participación en campeonatos de manera compartida entre clubes y jugadores.

En lo que ambos coinciden es en que es necesario analizar de manera individual cada deporte y, dentro de cada uno de ellos, se debe identificar cada torneo como “objeto de costeo”, ya que antes del comienzo de la temporada se planifica la participación: contratación de jugadores y cuerpo técnico, pago de derechos y aranceles de participación, etc., por lo que podríamos considerar a cada torneo como una “orden”, en la que se van a acumular los ingresos y costos que se generen. Van a existir tantas “órdenes” como categorías en los que el club deba o quiera participar. Un segundo nivel de análisis dentro de los torneos, lo constituyen los “partidos”.

SEDALO, por ejemplo, participa de todas las categorías de handball de la Federación Metropolitana: Liga de Honor, Juniors, Juveniles, Cadetes y Menores e Infantiles, tanto en Damas como en Caballeros. En cada una de ellas disputa los torneos Apertura y Clausura, aunque a efectos del análisis de costos hemos preferido agruparlos bajo la denominación “Metropolitano”, ya que se trata de un mismo campeonato dividido en dos etapas. Además, dependiendo de la ubicación en los respectivos certámenes, es posible obtener la clasificación a los torneos Nacionales de cada categoría. Éstos se disputan durante una semana en una sola sede. En el ejercicio analizado (2011/12) SEDALO clasificó para las tres categorías que se disputan (Mayores, Juveniles y Cadetes), tanto en Damas como en Caballeros. Esto implica que fue necesario planificar la participación de cada categoría en cada competencia, requiriendo cada una de ellas diferentes necesidades. Los torneos metropolitanos implican desplazamientos relativamente cortos, pero se disputan a lo largo de todo el año, mientras que los nacionales, al jugarse en una sola sede durante una semana requieren planificar viajes y alojamiento.

Temperley, por su parte, en lo referente a fútbol profesional, compete en el Campeonato de Primera División B, de carácter profesional, y en la Copa Argentina. Por cada uno de estos

torneos percibe ingresos por derechos de televisación, perfectamente identificables para cada torneo, además de ingresos por publicidad y venta de entradas. El fútbol profesional tiene como principal costo las remuneraciones a jugadores y cuerpo técnico, y aparecen, además, como significativos los gastos por mantenimiento de instalaciones y los gastos de vigilancia y seguridad por partido.

En síntesis, la asignación de ingresos y egresos sería la siguiente para el caso del handball de SEDALO (para cada categoría):

- Ingresos relacionados con el objeto “handball”: aranceles, publicidad general
- Ingresos relacionados con el objeto “torneo”: ingresos por torneos realizados por el club, publicidad torneo
- Ingresos relacionados con la realización de “partidos”: entradas vendidas
  
- Costos relacionados con el objeto “torneo”: pago de derechos por la afiliación de cada categoría a la federación, viáticos (torneos especiales), alojamiento (torneos especiales).
- Costos relacionados con la realización de “partidos”: honorarios de árbitros, viáticos, lavadero y utilería
- Costos periódicos: remuneraciones, mantenimiento de instalaciones.

En el caso del fútbol profesional de Temperley, tendríamos:

- Ingresos relacionados con el objeto “torneo”: derechos de tv, publicidad torneo
- Ingresos relacionados con la realización de “partidos”: entradas vendidas
  
- Costos relacionados con la realización de “partidos”: servicio de vigilancia, premios adicionales a jugadores y cuerpo técnico
- Costos periódicos: remuneraciones de jugadores y cuerpo técnico

### **4.3 Propuesta de un nuevo modelo de información de costos**

Con el presente trabajo solo pretendemos lograr, en una primera etapa, un ordenamiento diferente de la información de costos e ingresos en los casos estudiados, con el propósito de facilitar la toma de decisiones, la planificación y el control de la gestión en estas entidades deportivas, pero además que sirva de base para desarrollar modelos similares en todo tipo de clubes sociales y deportivos.

Para tal fin la propuesta de generación y exposición de la información de costos se fundamenta en los siguientes parámetros:

- Modelo de costos = costeo variable
- Sistema de costos para deporte competitivo = por ordenes, donde la unidad de costeo son los torneos y la variable de medición de costos son los partidos y las horas de utilización de las instalaciones propias o contratadas por el club.
- Sistema de costos para el deporte recreativo = por procesos, donde la variable de medición de costos son las horas de utilización de las instalaciones propias o contratadas por el club.
- Clasificación de costos por direccionalidad y variabilidad

- Clasificación de ingresos por direccionalidad

El modelo general de cuadro de resultados a presentar quedaría armado, como ejemplo, de la siguiente forma:

	DEPORTE COMPETITIVO		DEPORTE RECREATIVO
	Torneo A	Torneo B	
Ingresos directos por torneo	1		
Costos variables directos por torneo	2		
Cont. marginal 1er.nivel	3		
Costos fijos directos por torneo	4		
Contribución marginal 2do.nivel	5	6	
Contribución marginal conjunta 2do.nivel	7 = 5 + 6		
Ingresos directos a la sección	8		9
Costos variables directos de la sección			10
Contribución marginal 3er.nivel			11 = 9 - 10
Costos fijos directos a la sección	12		13
Contribución marginal 4to.nivel	14 = (7+8)-12		15 = 11-13
Contribución marginal conjunta 4to.nivel	16 = 14 + 15		
Ingresos directos al ente	17		
Costos fijos generales	18		
Resultado final	19 = (16 + 17) - 18		

Entendemos que no sería mucho el esfuerzo inicial para adaptar e implementar los nuevos parámetros indicados para desarrollar el nuevo modelo de exposición de costos e ingresos, y de esta manera comenzar a generar información para facilitar la gestión racional de entidades deportivas

Por ejemplo, con la nueva apertura informativa se podrían desarrollar análisis de costos para:

- **Toma de decisiones:** Analizando el comportamiento y nivel de costos para decidir, por ejemplo, sobre servicios o actividades desarrollar (decisiones de producto), nivel de calidad en las prestaciones (decisiones de calidad), nivel de actividad o cantidad de horas disponibles para el desarrollo de las diversas disciplinas (decisiones de capacidad), cuando, donde y como desarrollarlas (decisiones de proceso), etc.
- **Planificación de costos y gestión:** *Preparación de la información de costos necesaria para la elaboración de los presupuestos económico y financiero del ente. Proyección de costos e ingresos. Aplicación de herramientas de gestión como la planeación de resultados, punto de equilibrio sectorial y general, punto de equilibrio financiero, mezcla óptima de servicios a prestar ante escases de recursos.*

- **Control de costos y gestión:** *Comparación de lo previsto con lo real, detectar y analizar causas de desvíos. Aplicación de herramientas de gestión como el tablero de comando*
- **Elaboración de estrategias de reducción de costos:** *Analizar la información de costos para detectar oportunidades de mejora de la productividad y aprovechamiento de recursos (instalaciones, recursos humanos, materiales, etc.). Aplicación de herramientas de gestión como el target costing y el análisis de evitabilidad de costos*
- **Determinación de precios:** *Fijar tarifas, aranceles y cuotas. Identificar y analizar costos y rentabilidad por disciplina deportiva y su impacto en la rentabilidad general del ente, para el proceso de fijación de aranceles y la definición de estrategias de atención a los usuarios.*

## 5 Aplicación del modelo a los casos analizados

### 5.1 Modelo aplicado a SEDALO

A título ilustrativo, expondremos a continuación el modelo aplicado al caso SEDALO. En primer lugar se muestra el plan básico de centros de costos, agrupados por unidades de análisis, el estado de resultados por unidad y el detalle de ingresos y egresos del handball por torneo.

#### PLAN DE CENTROS DE COSTOS

1. Área Educativa
  - a. Jardín de Infantes
  - b. Nivel Inicial
  - c. EGB
2. Club
  - a. Deporte Recreativo
    - i. Sede Lanús Oeste
    - ii. Sede Transradio
  - b. Deporte Competitivo
    - i. Handball
    - ii. Gimnasia
  - c. Administración



## RESULTADOS POR ACTIVIDAD DEPORTIVA

	DEP. COMPETITIVO		DEP. REC.	CLUB	ESCUELA	TOTAL
	HANDBALL	GIMNASIA				
INGRESOS DIRECTOS	214.306	93.446	296.629	604.382	9.355.531	9.959.912
COSTOS VARIABLES	-119.480	-15.001	-141.194	-275.676	-115.634	-391.310
<b>CONT. MARG. NIVEL 1</b>	<b>94.826</b>	<b>78.445</b>	<b>155.435</b>	<b>328.706</b>	<b>9.239.896</b>	<b>9.568.602</b>
COSTOS FIJOS NIVEL 2	-150.750	-71.979	-350.539	-573.269	-8.646.875	-9.220.144
<b>CONTRIB. NIVEL 2</b>	<b>-55.924</b>	<b>6.466</b>	<b>-195.104</b>	<b>-244.563</b>	<b>593.021</b>	<b>348.458</b>
INGRESOS CLUB				54.413		54.413
COSTOS INDIRECTOS CLUB				-156.807		-156.807
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>				<b>-346.957</b>	<b>593.021</b>	<b>246.064</b>

## ESTRUCTURA DE INGRESOS

DETALLE	IMPORTE	% TOTAL	% CLUB
HANDBALL	214.306	2,0%	32,5%
GIMNASIA	93.446	0,9%	14,2%
CLUB RECREATIVO	296.629	2,8%	45,0%
ING. INDIRECTOS CLUB	54.413	0,5%	8,3%
<b>CLUB</b>	<b>658.795</b>	<b>6,2%</b>	<b>100,0%</b>
<b>ESCUELA</b>	<b>9.959.912</b>	<b>93,8%</b>	
	<b>10.618.707</b>	<b>100,0%</b>	

## HANDBALL

Detalle	Metropolitano	Nacional	Arts. Deportivos	Total
Torneos		25.326		25.326
Rifas y Bonos				16.868
Entradas	16.142			16.142
Arts. Deportivos			2.166	2.166
<b>Ingresos directos</b>	<b>16.142</b>	<b>25.326</b>	<b>2.166</b>	<b>60.502</b>
Árbitros	-24.517			-24.517
Lavadero	-6.378			-6.378
Torneos		-23.844		-23.844
Viáticos	-4.950			-4.950
Cost arts. Deport.			-1.175	-1.175
<b>Costos variables directos</b>	<b>-35.845</b>	<b>-23.844</b>	<b>-1.175</b>	<b>-60.864</b>
<b>Cont. Marginal Torneos Nivel 1</b>	<b>-19.703</b>	<b>1.482</b>	<b>991</b>	<b>-362</b>
Femeball	-38.085			-38.085
<b>Cont. Marginal Torneos Nivel 2</b>	<b>-57.788</b>	<b>1.482</b>	<b>991</b>	<b>-38.447</b>
Remuneraciones				-139.447
Gast. Grales.				-5.623
Utilería				-20.531
Deud. Incob.				-5.681
<b>Costos fijos handball</b>				<b>-171.282</b>
<b>Aranceles</b>				<b>153.804</b>
<b>Resultado Handball</b>				<b>-55.924</b>

Si bien no contamos con toda la información necesaria para poder aplicar el modelo de manera completa, sí es posible hacer una aproximación a su utilización.

Lo que puede observarse es que la escuela, que genera casi el 94% de los ingresos, obtiene resultados positivos, pero no así el club deportivo, considerado de manera general. Los ingresos indirectos respecto de las secciones del club (básicamente las cuotas sociales) sólo representan el 0,5% de los ingresos generales y el 8,3% de los ingresos del club deportivo.

Dentro de la sección handball, encontramos que la fuente principal de ingresos son los aranceles que abonan los deportistas. Estos aranceles se consideran indirectos respecto de los torneos, ya que se trata de un importe fijo cobrado mensualmente, independientemente de la cantidad de torneos que se disputen. Una importante salvedad es que los jugadores de la Liga de Honor (la máxima categoría), tanto en damas como en caballeros lo tienen bonificado. Los ingresos directos generados por los torneos son las entradas vendidas (Metropolitano) y los ingresos por publicidad (se trata de una campaña destinada a solventar las participaciones en el Torneo Nacional). También aparece desagregada, dentro de esta sección, la venta de artículos deportivos, si bien se trata de una actividad relativamente marginal.

Dentro de los torneos Metropolitanos se han considerado como variables los costos relacionados con la disputa de partidos, ya que ésta es la medida de actividad considerada en este caso. Aquí observamos que los ingresos que se generan por partido son inferiores a estos costos variables, por lo que la actividad se sustenta principalmente en el cobro de aranceles.

## **5.2 Modelo aplicado al Club Atlético Temperley**

Del mismo modo, seguidamente presentamos el plan básico de centros de costos y el cuadro de resultados del Club Atlético Temperley. Aquí la posibilidad de desagregar los datos por actividades deportivas es mucho menor, por lo que se ha optado por considerar únicamente la práctica de fútbol, aunque hemos realizado una apertura entre Torneos, Transferencias de Jugadores y Otros. Respecto de las transferencias de jugadores, existe una divergencia entre el tratamiento que le da el club y las normas contables vigentes, lo que fue expresamente señalado por la Auditoría de los Estados Contables. De cualquier modo, aquí los exponemos tal como figuran en el Estado de Resultados, si bien al final del trabajo hacemos una expresa mención de este tema, acerca de la necesidad de ampliar su análisis.

### **PLAN DE CENTROS DE COSTOS**

1. Deporte recreativo
  - a. Piscina
  - b. Pelota a Paleta
  - c. Tenis
  - d. Patín
  - e. Taekwondo
2. Deporte competitivo
  - a. Fútbol profesional
  - b. Fútbol Amateur
  - c. Básquetbol

- d. Handball
  - e. Boxeo
  - f. Futsal
3. Administración

## FÚTBOL PROFESIONAL

	FÚTBOL PROFESIONAL			
	TORNEOS	JUGAD	OTROS	TOTAL
INGRESOS DIRECTOS	3.334.358	1.442.000	445.202	5.221.560
COSTOS VARIABLES	-1.633.564	-404.645		-2.038.209
<b>CONT. MARG. 1ER. NIVEL</b>	<b>1.700.795</b>	<b>1.037.355</b>	<b>445.202</b>	<b>3.183.352</b>
COSTOS FIJOS FÚTBOL				-2.846.527
COSTOS EXTRAORDINARIOS FÚTBOL				-914.021
<b>CONTRIB. FÚTBOL</b>				<b>-577.196</b>
INGRESOS CLUB				2.159.494
COSTOS INDIRECTOS CLUB				-2.568.065
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>				<b>-985.767</b>

## TORNEOS

DETALLE	IMPORTE
Derechos de transmisión TV	1.751.190
Entradas AFA y Fútbol profesional	599.729
Abonos a plateas	34.677
Publicidad y sponzorización fútbol	948.762
<b>Ingresos</b>	<b>3.334.358</b>
Alquileres / alojamiento	-206.488
Comidas / hospedaje	-99.953
Estadio / Fútbol	-726.035
Farmacia / Medicina	-31.280
Fútbol amateur	-402.741
Lavandería	-3.516
Vigilancia / Seguridad	-163.550
<b>Costos torneos</b>	<b>-1.633.564</b>
<b>Contribución torneos</b>	<b>1.700.795</b>

Como se dijo anteriormente, aparece la transferencia de jugadores como actividad con peso significativo, lo cual tiene serios cuestionamientos desde el punto de vista contable.

De todas formas, la disputa de torneos tiene contribución positiva. Aquí se han considerado tanto ingresos como egresos correspondientes a fútbol profesional y amateur. Cabe destacar que algunos conceptos son directos al "Fútbol" pero pueden ser indirectos respecto de los torneos, como los ingresos por publicidad (al menos, algunos de ellos).

En el ejercicio en cuestión aparecen egresos en concepto de "Juicios", aplicados a la sección "Fútbol", por \$ 914.021. Se trata de un concepto de carácter extraordinario, por lo que se lo ha considerado de manera separada, y sin ellos, la contribución de la sección sería \$ 336.825.

## **6 Cuestiones a resolver**

Decíamos al principio del trabajo que nuestra intención era plantear preguntas y sólo resolver las básicas, de modo de establecer un punto de partida a partir del cual continuar estudiando la problemática de los clubes deportivos. A continuación exponemos tres temas que creemos son importantes para continuar este camino, y que merecerían cada uno por sí solo un análisis específico.

### **La asignación de los ingresos**

Existen ingresos generales del club que no pueden asignarse de manera directa a los objetos finales (deporte competitivo y deporte recreativo) Por ejemplo, las cuotas sociales. Si bien en general cada actividad tiene su propio financiamiento, y las cuotas están destinadas en primer lugar a cubrir los costos de la administración, creemos que es un tema sobre el cual se debe profundizar el análisis.

### **Valuación de jugadores de fútbol profesional y activación de costos de formación**

La Comisión Directiva del Club Atlético Temperley ha decidido no reconocer el Fútbol Profesional dentro de sus activos, como así tampoco el “Desarrollo de Fútbol Amateur”, lo cual está en contra de normativas vigentes relativas a activos intangibles, por tal motivo se generó una salvedad por parte del auditor de los Estados Contables que hemos analizado. También se trata de una cuestión que merece ser analizada en profundidad, dada su complejidad, incluyendo tanto a los derechos de pases de futbolistas profesionales adquiridos como los formados en el club. En este sentido, Bursesi y Carratalá (2203) han realizado un interesante aporte.

### **Propuestas para la generación de ingresos**

Creemos que sobre este aspecto también se pueden realizar aportes desde nuestra óptica profesional. Pereyra y Faccone (2008), señalan que la mayoría de los clubes no tiene plan de acción a largo plazo, y no se preguntan qué servicios ofrecen ni a quién. Mientras cada vez más gente realiza actividades físicas y practica actividades deportivas como gimnasia (en sus diferentes variantes), aerobismo y carreras pedestres, fútbol, paddle, tenis, etc., los clubes de barrio tienen cada vez menos asociados. Quizá una parte de la explicación sea que tienen menor capacidad de inversión que las grandes cadenas de gimnasios. De cualquier forma, es un tema sobre el cual es necesario reflexionar.

## **7 Conclusiones**

Cualquier organización, grande o pequeña, requiere de la información apropiada para la toma de decisiones. Los clubes deportivos, muchas veces sin estructuras profesionales de gestión, en general siguen rumbos que no han sido establecidos en base a un análisis o planificación previos.

Si las instituciones que presentamos contaran con las herramientas de gestión mencionadas en el presente trabajo, podrían comenzar a analizar alternativas para el ofrecimiento de servicios que actualmente no brindan y eventualmente replantear los ya existentes, con el fin de incrementar sus ingresos para afrontar con mayor facilidad sus obligaciones.

Planificar los resultados y establecer sistemas de control de gestión no son opciones sino una necesidad. Los relativamente pocos casos de éxito en gestión deportiva precisamente se apoyan en estas herramientas y lo hacen con recursos humanos idóneos. Por el contrario, los que viven organizando el "día a día", decidiendo en base a la intuición o haciéndolo en función de la opinión de los simpatizantes, quienes, lógicamente, sólo evalúan los resultados deportivos no pueden aspirar a éxitos sostenibles en el tiempo y están expuestos al surgimiento de "soluciones milagrosas" (dirigentes inescrupulosos, intermediarios ávidos de realizar transacciones, tercerizaciones de servicios sin una evaluación técnica y profesional, etc.).

## **Bibliografía**

BURSESI, Néstor y CARRATALÁ, Juan M. “Valoración de los activos intangibles en entidades deportivas: Clubes de fútbol”, trabajo presentado VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay, 2003.

PEREIRA, Fernando y FACCONI, Bruno. “Análisis de las alternativas de gestión en los clubes deportivos y sociales, trabajo presentado en la Universidad del CEMA, 2008.

[www.temperley.org.ar](http://www.temperley.org.ar)

[www.sedalo.com.ar](http://www.sedalo.com.ar)

## **Agradecimientos**

Al sr. Hernán Lewin, presidente del Club Atlético Temperley  
Al Departamento de Prensa del Club Atlético Temperley  
Al. Sr. Manuel Torrado Varela, representante legal de SEDALO