



Universidad del Bio Bio

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Gestión Empresarial

Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una  
Profesionalización en la Gestión de los Clubes”.**

**Alumnos:** Oscar Jerez J. - Rodolfo Jiménez M.

**Profesor Guía:** Macarena Gallardo G.

**Chillan 2012**

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Índice

INTRODUCCION .....	2
Capítulo I: Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.....	4
1.1. Antecedentes generales.....	4
1.2. Ley N° 20.019, de Sociedades Anónimas Deportivas.....	6
➤ Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.....	6
➤ Corporaciones o fundaciones.....	7
➤ Concesión.....	8
➤ Fiscalización.....	9
1.3. Identificación de las Sociedades Anónimas Profesionales del Fútbol Chileno.	10
2.1.- Análisis de los clubes .....	11
➤ Blanco y Negro S.A. ....	11
➤ CRUZADOS S.A.D.P. ....	15
Azul Azul S.A. ....	18
2.2. Análisis de las acciones transadas.....	22
➤ Blanco y Negro S.A. ....	23
➤ Azul Azul S.A.....	25
➤ Cruzados S.A. ....	27
Capítulo III: Análisis económico de los clubes. ....	29
3.1.- Análisis Económico Cruzados SADP. ....	29
➤ Análisis de los Ingresos.....	29
3.2.- Análisis Económico Azul Azul S.A. ....	33
➤ Ingresos.....	33
3.3.- Análisis Económico Blanco y Negro S.A. ....	35
➤ Ingresos .....	35

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

3.4.- Modelo de negocio de los clubes .....	38
➤ Blanco y Negro S.A. ....	39
➤ Cruzados SADP.....	40
➤ Azul Azul S.A.....	41
➤ Ingresos por recaudaciones.....	42
➤ Ingresos por transferencia de jugadores .....	47
➤ Ingresos por comercialización .....	49
Capítulo IV: Resultados deportivos y económicos.....	51
4.1- Relación entre los resultados económicos y deportivos.....	51
4.2.- Rentabilidad financiera y resultados deportivos. ....	54
➤ Blanco y Negro S.A. ....	54
➤ Azul Azul S.A.....	56
➤ Cruzados SADP.....	58
4.2. Relación que existe entre los ingresos por transferencia de jugadores y rendimiento deportivo de los clubes.....	60
➤ Blanco y Negro S.A. ....	61
➤ Azul Azul S.A.....	63
Conclusiones .....	66
Bibliografía.....	69
Referencias de recursos Bibliográficos en Línea.....	70

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una  
Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

**Índice de tablas**

<b>Tabla N°1.....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla N°2.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabla N°3.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabla N°4.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla N°5.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla N°6.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla N°7.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N°8.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N°9.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N°10.....</b>	<b>46</b>

## “Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIA

Chillán, Mayo 31 de 2012.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada “Las sociedades anónimas deportivas del fútbol chileno: una profesionalización en la gestión de los clubes, de los alumnos Oscar Jerez Jofré y Rodolfo Jiménez Macaya.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 81 puntos (escala de 1 a 100).

Atentamente,

  
Macarena Gallardo G.  
Profesor Guía

  
Alex Medina G.  
Profesor Informante

  
Omar Acuña M.  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

### **INTRODUCCION**

El futbol es el deporte más popular del mundo y que concita mayor interés, no existe un rincón en el planeta donde no se practique. Cuenta con millones de jugadores federados, y la final de la Copa Mundial puede congregarse delante del televisor a casi un tercio de la población del globo, lo que se percibe también en nuestro país.

El 7 de mayo de 2005 fue publicada la Ley N° 20.019 que regula Las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P), de este modo el futbol se une a este proceso económico que legaliza el ingreso de capitales privados y comienzan a operar como verdaderas empresas.

En la presente memoria se detallará lo que se ha instaurado con la promulgación de la Ley N° 20.019 y como ha sido el proceso de transformación de los clubes de fútbol a sociedades anónimas abiertas. A la vez se analizarán las principales fuentes de financiamiento de los clubes del fútbol profesional chileno.

Cuando se promulgo la Ley N° 20.019 pretendía inyectar profesionalismo en todos los ámbitos de la actividad, principalmente al transparentar los manejos financieros de los clubes. De esta forma La Superintendencia de Valores y Seguros será el ente responsable de regular y fiscalizar el cumplimiento de las exigencias económicas a los clubes, lo que otorga una garantía a quienes quieran vincularse como inversionistas. La promulgación de esta ley, marcó un hito en el deporte profesional chileno, ya que implica un vuelco al manejo y conducción del fútbol profesional, ahora se pretende dejar en el pasado las antiguas prácticas en las administraciones del fútbol chileno, que estaban constantemente marcadas por irregularidades financieras, que generaban un ambiente de poca credibilidad hacia los dirigentes y en la administración general de este deporte.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Actualmente en Chile existen 18 equipos de fútbol profesional que están en primera división, los cuales desde el año 2005 en adelante comenzaron individualmente su transformación en Sociedades Anónimas o en su defecto a Corporación o Fundación, de los cuales tres de ellos, Universidad Católica a cargo de Cruzados SADP, Colo Colo a cargo de Blanco y Negro S.A. y Universidad de Chile a cargo de Azul Azul S.A., son los únicos que transan sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, a lo que se debe sumar que son estos mismos actualmente los tres clubes más grandes y populares del fútbol chileno, razón por la cual se han tomado como muestra para el análisis en el que se basa la presente memoria.

A continuación, se presenta un exhaustivo análisis de los tres equipos antes mencionados, desde el punto de vista histórico, como han ido cambiando en su forma de administrar sus recursos, como han ido pasando de ser clubes deportivos a sociedades anónimas y transar sus acciones en la bolsa y cómo esto los ha afectado o favorecido de alguna u otra manera, además del análisis de un punto de vista financiero a través de la observación de indicadores de ese tipo, vistos como una empresa con fines de lucro.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

### **Capítulo I: Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.**

#### **1.1. Antecedentes generales**

Actualmente el fútbol chileno está viviendo un gran auge en materia deportiva a nivel de selección y de clubes. Sin embargo esto no siempre ha sido así, a principios de siglo, el fútbol chileno presentó una profunda crisis, esto debido a la mala administración de los clubes deportivos.

La gran mayoría de los clubes del fútbol profesional chileno vivieron momentos críticos económicamente, siendo la declaración de quiebra de Colo Colo y Universidad de Chile, los equipos más populares del país, uno de los casos más emblemáticos de esos tiempos.

Las razones de esta situación son variadas, instituciones mal administradas, sueldos de jugadores impagos, una deficiente fiscalización de la actividad, baja asistencia de público a los recintos deportivos, por nombrar algunas. Pero la causa principal de la hecatombe financiera de los clubes fue la mala administración de los dirigentes y una débil estructura institucional de los clubes deportivos, teniendo presente los grandes volúmenes de dinero que genera la actividad.<sup>1</sup>

Los clubes deportivos del fútbol profesional chileno estaban constituidos como personas jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro, es decir, eran corporaciones a excepción de Universidad Católica que estaba constituido como fundación.

De esta forma los clubes eran administrados por una persona natural, elegida por los socios del club, la única condición era tener las cuotas al día al momento de ser elegida. Esto podía generar que la administración quedara en manos de personas sin los conocimientos técnicos necesarios para dirigir una

---

<sup>1</sup>Bustamante, R. Noticia: Ley SAD: la normativa que cambiará la administración del fútbol chileno. (en línea) Radio Cooperativa en internet. 07 de noviembre, 2006. [http://www.cooperativa.cl/p4\\_noticias/site/artic/20061106/pags/20061106084013.html](http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/site/artic/20061106/pags/20061106084013.html)(Consulta: 30 de noviembre 2011).

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

institución de esta envergadura, así muchas veces se tomaban decisiones del punto de vista de los logros deportivos, buscando resultados temporales, como por ejemplo, obtener un campeonato, en vez de una proyección económica estable a través del tiempo.<sup>2</sup>

A su vez existía una deficiente fiscalización, lo cual producía una serie de problemas, tales como, fugas de dinero, evasiones de impuestos y no pagos de cotizaciones, además que los clubes no tenían la obligación de mantener en forma veraz la documentación sobre su estado patrimonial, como lo son los ingresos y egresos generados durante la temporada, o el valor de su patrimonio.

De esta forma el problema económico por el que atravesaron muchos de los equipos de fútbol profesional no paso por la falta de ingreso, sino por la deficiencia en su administración.

Para mejorar esta situación, se gestionó la actual Ley N° 20.019 de sociedades anónimas deportivas profesionales (S.A.D.P.).

Esta ley, persigue transformar a los clubes deportivos en sociedades anónimas, pudiendo los clubes mantener el carácter de fundaciones, corporaciones o concesiones, cumpliendo siempre con ciertos requisitos.

A continuación se verán los principales puntos que caracterizan esta ley.

---

<sup>2</sup>Estatutos de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

### **1.2. Ley N° 20.019, de Sociedades Anónimas Deportivas.**

El 20 de abril de 2005, la Cámara de Diputados aprobó el proyecto de ley, el cual se promulgó el 07 de mayo del mismo año. Esta ley regula las sociedades anónimas deportivas profesionales, pretendiendo ordenar el funcionamiento de los clubes deportivos y su manejo financiero.

Esto obligó a los clubes del fútbol, pertenecientes a la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) a tomar un camino entre ser Sociedades Anónimas Deportivas (SADP), Corporaciones o fundaciones.

En el año 2006 los 20 equipos que competían en el campeonato de primera división, 11 optaron por la primera opción y siete por mantenerse como corporaciones con un fondo de deporte profesional.

También está la posibilidad de la concesión, como es el caso del equipo de Colo Colo, el cual tras ser declarado en quiebra el 23 de enero del 2002 por mantener deudas millonarias, entregó los derechos del club a la Sociedad Blanco y Negro S.A. para su administración por 30 años, quien a su vez se comprometió a cancelar las deudas del club. A este caso se sumó en el año 2007 la Sociedad Azul Azul S.A, quien administra al Club Universidad de Chile.

A continuación se explicará cada una de las opciones que tienen los clubes de fútbol profesional para convertirse, según la Ley N° 20.019.

#### **➤ Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.**

La ley define a las sociedades anónimas deportivas profesionales como “aquéllas que tienen por objeto exclusivo organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas de carácter profesional y en otras relacionadas o derivadas de ésta”.<sup>3</sup>

Estas estarán formadas por un directorio compuesto de al menos cinco miembros, cuyo mandato se ajustará a lo señalado en los estatutos de cada

---

<sup>3</sup> Ley N° 20.019. Chile. Regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales. Artículo 16.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

organización. Su principal característica es la emisión de acciones cuyo valor será inferior o igual a media unidad de fomento. De esta forma los socios, inversionistas y personas naturales podrán formar parte del club.

Los socios debidamente inscritos en los registros de las organizaciones deportivas profesionales tendrán derecho preferente a la hora de comprar títulos, y aquellos accionistas que posean un porcentaje igual o superior al 5% de los bonos con derecho a voto no podrán tener una participación superior al 5% en otra sociedad anónima deportiva regulada por la presente ley.

Esta fue la opción elegida por la mayoría de los clubes del fútbol profesional chileno, debido a que este cambio les permitirá repactar sus deudas con el fisco con convenios en un plazo de treinta años.

Las sociedades anónimas deportivas profesionales se regirán por las normas de la Ley N° 18.046, sobre Sociedades Anónimas. Además gozarán de los beneficios establecidos por la ley N° 19.768, sobre franquicias tributarias para inversiones en mercados emergentes, siempre que cumplan las exigencias establecidas por ésta.

Un punto importante a destacar es que en caso que una Sociedad Anónima deportiva presente riesgo de insolvencia y su directorio no normalice la situación en treinta días, deberá haber una junta de accionistas para evaluar el aumento de capital necesario para seguir funcionando, lo que deberá ser aprobado por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

### **➤ Corporaciones o fundaciones.**

Los clubes que se mantuvieron como corporaciones o fundaciones debieron crear un fondo de deporte profesional para cada rama remunerada, por el cual se administrará el club. Sin embargo, aquellas ramas deportivas no profesionales mantienen su estructura jurídica sin fines de lucro. Como por ejemplo las divisiones inferiores de los clubes de fútbol.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Este fondo de deporte está constituido por los ingresos económicos, las cuotas ordinarias y extraordinarias que la asamblea general acuerde y por los derechos que correspondan a la organización deportiva profesional o que le asignen la federación, asociación, liga u otras instituciones a que ésta pertenezca. Estos ingresos estarán administrados por una comisión profesional dirigida por el presidente del club que es acompañado por cuatro miembros, y tendrá la responsabilidad de realizar los balances. A su vez deberán rendir cuentas ante la Superintendencia de Valores y Seguros, quien los fiscalizará.

Entre las principales prohibiciones que tienen los miembros de la comisión a cargo del fondo, está la prohibición de utilizar a modo de préstamo dinero o bienes en provecho propio, o sacar beneficio de oportunidades comerciales propias de su posición como directivos, a riesgo de tener que indemnizar personalmente al órgano encargado de la administración.

En caso de insolvencia del club, la comisión deberá informar a la Superintendencia de Valores y Seguros dentro del plazo de siete días. Si en 90 días desde que se notificó el problema las cosas no mejoran se presumirá la insolvencia del Fondo de Deporte Profesional, lo que también ocurrirá si en un plazo de seis meses el club ha dejado de cumplir tres o más obligaciones, arriesgando la cancelación de su patrimonio y finalmente su retiro de la actividad.

### **➤ Concesión**

Debido a la quiebra de algunos clubes, se creó la figura de concesión. Dice que un club en estado de quiebra o insolvencia puede entregar la concesión del uso y goce de todos sus bienes, incluidos los derechos federativos, a una sociedad anónima abierta<sup>4</sup>. También podrán acogerse a esta opción las organizaciones deportivas que no estén en estado de insolvencia.

El plazo del acuerdo lo fijaran las partes, pero no puede ser inferior al tiempo necesario para pagar la deuda tributaria

---

<sup>4</sup> En conformidad con lo dispuesto en la Ley 20.019. Art.2º transitorio, apartado Nº 3.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

El monto de las cuotas, las utilidades y los ingresos dependerán de lo que se determine ante la Superintendencia de Valores y Seguros, y el Servicio de Impuestos Internos estará a cargo de fiscalizar el pago de la deuda. Además el futuro de los inmuebles, muebles y derechos de pases de jugadores estará fijado en los estatutos y cláusulas del contrato.

### **➤ Fiscalización.**

La fiscalización de los presupuestos, estados financieros, balances y cuentas de organizaciones deportivas profesionales corresponde a la Superintendencia de Valores y Seguro.<sup>5</sup>

En lo que se refiere a la fiscalización correspondiente a la incorporación, permanencia y eliminación del registro de organizaciones deportivas profesionales, corresponderá al Instituto Nacional de Deportes (IND).<sup>6</sup>

Un punto no menor al momento de transformarse a una Sociedad Anónima Deportiva Profesional, es que aquellos clubes que tengan deudas con el fisco hasta ese momento, deberán comprometerse a pagar todas las deudas legales anteriores en un máximo de 20 años, dicho convenio debe ser realizado con la Tesorería General de la República y esto es para todas las concesiones, fundaciones y corporaciones que quisieran hacer uso de la Ley N° 20.019.

Todos los clubes de fútbol profesional optaron por una de las tres alternativas que ofrece la Ley SADP, para con esto regularizar las deudas millonarias que mantenían con el fisco. En síntesis la ley de las sociedades anónimas deportivas busca como objetivo principal una manera de generar una mayor y mejor administración de los recursos de los actuales clubes de fútbol y futuras organizaciones deportivas, con una mayor transparencia y fiscalización.

---

<sup>5</sup>En conformidad con lo dispuesto en la Ley 20.019 y la propia Ley orgánica de la SVS. (Art. 37 Ley 20.019).

<sup>6</sup> En conformidad con lo dispuesto en el Art. 38 de la Ley 20.019 y en la Ley del deporte N° 19.712.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

**1.3. Identificación de las Sociedades Anónimas Profesionales del Fútbol Chileno.**

En la siguiente tabla se presentan los clubes del fútbol profesional Chileno, que pasaron a ser Sociedad Anónima deportiva profesional o en su defecto corporación o fundación.

**Tabla N°1.** Clubes de primera división del fútbol chileno.

<b>Equipo de futbol</b>	<b>Entidad que Administra</b>	<b>Año de Transformación</b>	<b>Duración Concesión</b>
U. Católica	Cruzados SADP	2009	40 años
U. de Chile	Azul Azul S.A.	2007	30 años
Colo Colo	Blanco y Negro S.A.	2006	30 años
Audax Italiano	Audax Italiano la Florida SADP.	2006	30 años
Unión Española	Universidad SEK	2008	25 años
Santiago Morning	Santiago Morning SADP	2006	20 años
Deportivo Huachipato	Corporación CAP	2009	30 años
C.D. Ñublense	Ñublense SADP	2006	15 años
C.D. Cobreloa	Cobreloa SADP	2006	20 años
C.D. La Serena	La Serena SADP	2006	15 años
C.D. Iquique	Iquique SADP	2006	15 años
C.D. Palestino	Palestino SADP	2006	20 años
Santiago Wanderers	Wanderers SADP	2006	20 años
U. De Concepción	Corporación C.D. U. De Concepción	2006	(*)
D. Cobresal	Corporación C.D. Cobresal	2006	(**)
C.D.U. San Felipe	Unión San Felipe SADP	2006	15 años
C.D. O'Higgins	O'Higgins SADP	2005	20 años
C.D Unión La Calera	La Calera SADP	2006	15 años

(\*) Rama de futbol de la corporación del Club Deportivo Universidad de Concepción

(\*\*) Corporación deportiva

Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos de la ANFP.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

### **Capítulo II: Determinación de la muestra.**

La muestra de la investigación se determinó en función de los clubes de primera división del fútbol profesional chileno que transen sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, es decir, aquellos clubes que sean manejados por una sociedad anónima abierta a través de una concesión. De los 18 equipos participante en el campeonato de primera división del fútbol profesional solo tres clubes optaron por esta modalidad, Universidad Católica a cargo de Cruzados SADP, Colo Colo a cargo de Blanco y Negro S.A y Universidad de Chile a cargo de Azul Azul S.A., son los únicos clubes que transan sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, a la vez estos tres clubes son los más populares del fútbol nacional.

#### **2.1.- Análisis de los clubes**

A continuación se analizarán cada uno de los clubes individualizados anteriormente.

##### **➤ Blanco y Negro S.A.**

Esta sociedad fue constituida por una escritura pública el ocho de marzo del año 2005 ante notario público en la ciudad de Santiago, el 30 de mayo esta sociedad fue inscrita en la Superintendencia de Valores y Seguros con el número 902 por el cual está bajo la supervisión de dicha entidad, el objetivo de esta sociedad es el de organizar, comercializar, producir y participar en actividades de entretenimiento y esparcimiento de carácter deportivo y recreacional , además de algunas relacionadas con esta, como son las actividades educacionales, con esto esta sociedad podrá contar con servicios de asesorías e incluso la gestión y promoción de servicios.

Además para desarrollar su objeto social Blanco y Negro S.A. es que suscribió un contrato de concesión con la corporación Club Social y Deportivo

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Colo Colo , el año 2007 se llevó a cabo esta filial comercial, la cual tiene como objetivo principal el de operar los proyectos comerciales de la empresa.

Si bien en Chile esta nueva forma de administrar los equipos de fútbol es nueva, esto no quiere decir que no ha tenido un crecimiento alto y sostenido en el curso de los últimos años, al mismo tiempo enfrenta altos niveles de competitividad en esta industria. Blanco y Negro S.A. posee unidades de negocios las cuales tienen tres frentes, en los cuales colocan sus mayores esfuerzos, por un lado su fútbol joven que está compuesto por sus divisiones cadetes, los cuales en un futuro serán quienes formen parte de su primer equipo, la segunda es su primer equipo el cual ocupa Colo Colo para participar en el plano nacional e internacional y por último sus proyectos comerciales que aprovechen el Know How el cual es desarrollado por la compañía. Todo lo anteriormente expresado va en pos de aprovechar un intensivo desarrollo de su marca la cual posee una gran cantidad de adeptos en este país.

Blanco y Negro en el año 2008 mantuvo su intensivo plan de tener una inversión acumulada al cierre del ejercicio de más de nueve mil millones de dólares, cifra que cumple con el 100% de la inversión prometida en el contrato de concesión por todo el periodo, de esta forma Blanco y Negro S.A. se convierte en la SADP de Chile que más ha invertido en el equipo de fútbol, teniendo entre sus inversiones más importantes la completa remodelación de su estadio, llegando a tener en él, la pantalla electrónica más grande del país.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Esta sociedad tiene una composición en su dotación de personal de un total de ciento doce personas que trabajan en ella siendo las más representativas, las siguientes:

- Presidente : Hernán Levy Arensburg
- Vicepresidente : Andrés Vicuña García-Huidobro
- Gerente General : Álvaro Romero Iduya,
- Gerente de Fútbol : Jaime Pizarro
- Gerente de Administración y Finanzas : Sergio Blúmer González.

Estos son los dirigentes y profesionales que ocupan los cargos de mayor relevancia en esta entidad.

Blanco y Negro como Sociedad Anónima Abierta se transa en la Bolsa de Comercio de Santiago, desde el año 2005, año en el cual su paquete de acciones estaba dividido en \$ 100 millones de acciones de dos series, un tipo de ellas es la Serie A, la cual esta constituida por una acción preferente , que dice que es de completa propiedad de la corporación Social y Deportivo Colo Colo, dicho acuerdo permite al club elegir a dos miembros de la mesa directiva de Blanco y Negro S.A., ahora bien el otro tipo de acciones es la Serie B, la cual está dividida en 99.999.999 acciones, las cuales son ofrecidas en la Bolsa de Comercio de Santiago y los propietarios tienen la potestad de elegir a siete miembros del directorio, el precio inicial de las acciones que Blanco y Negro S.A. pusieron en circulación fue de \$ 184,2 lo cual trajo para el fin del término de la venta de títulos accionarios un total de US\$ 31,7 Millones, en la junta de accionistas del 20 de octubre de 2005, Blanco y Negro S.A. se autorizo un aumento de capital por \$7.500.000.000 todo esto mediante el aumento de 25.000.000 de acciones de la serie B<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Información obtenida desde la página oficial de Colo Colo, <http://www.colocolo.cl/seccion/el-club/blanco-y-negro/>, (consulta: 23 de diciembre 2011).

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

En el año 2010 según el sitio oficial de la Bolsa de Comercio de Santiago, la Sociedad Anónima Blanco y Negro contaba con un total de 7.637 accionistas de los cuales BanChile Corredores de Bolsa S.A. tenía el 30.47% de participación haciéndolo el accionista mayoritario ,llegando a un total de 30.000.000 de acciones, con relación a lo anterior, su presidente Hernán Levy contaba con un paquete de acciones del 24,5%, siendo de esta manera la mayor participación individual en la Sociedad Concesionaria, las cuales fueron adquiridas por la corredora de bolsa Larraín Vial S.A.

Los accionistas mayoritarios con los que partió esta sociedad fueron los siguientes:

TablaNº2: Accionistas mayoritarios que partió Blanco y Negro S.A.

Entidad	Acciones	Participación
LARRAIN VIAL S.A. CORREDORA DE BOLSA	29.388.999	29,39%
CELFIN CAPITAL S.A. CORREDORES DE BOLSA	7.813.167	7,81%
INMOBILIARIA ESTRELLA DEL SUR LTDA.	7.135.444	7,13%
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.	6.897.613	6,90%
YELCHO INMOBILIARIA S.A.	6.368.890	6,37%
FONDO DE INVERSIONES LARRAIN VIAL-BEAGLE	4.756.667	4,76%
MONEDA SAAFI PARA PIONERO FONDO DE INVERSIONES	4.714.000	4,71%
BOLSA DE COMERCIO DE SANTIAGO BOLSA DE VALORES	4.751.721	4,15%
MONEDA SAAFI PARA COLONO FONDE DE INVERSIÓN	2.554.000	2,55%
BP SA	2.199.724	2,20%
FONDO MUTUO LARRAIN VIAL ACCIONES BENEFICIO	1.933.139	1,93%
LARRAIN VIAL ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.	1.628.689	1,63%

Fuente: Memoria anual Blanco y Negro S.A. año 2005.

El precio de las acciones de Blanco y Negro S.A. en su apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago fue de \$184 en el año 2005, en este año no existieron utilidades, se proyectaba que para el año 2006 pudieran repartir el 30% de las utilidades.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

➤ **CRUZADOS S.A.D.P.**

El 29 de septiembre del 2009 el presidente del club don Jorge O’Ryan comunicó públicamente la salida a la bolsa de la rama de fútbol bajo el nombre de CRUZADOS S.A.D.P. noticia de alto impacto y muy esperada por sus simpatizantes ya que le permitía, al club, competir al mismo nivel que sus rivales, que por obligación tuvieron que adoptar dicha estructura.

Cruzados SADP es la entidad creada con el fin de hacerse cargo de los intereses económicos y financieros del club deportivo Universidad Católica a través de una concesión renovable de 40 años. De esta manera esta nueva sociedad se hará cargo de los activos del fútbol profesional y formativo del club, derechos comerciales, uso de marca y pases de jugadores, además incluye el arriendo de las estaciones deportivas<sup>8</sup>. De esta forma el 4 de diciembre de 2009 Cruzados SADP ingresa a la Bolsa de Comercio de Santiago transando un 80% de su patrimonio, dado que el 20% restante seguiría en manos de la Fundación Club Deportivo Universidad Católica, controlando las otras once ramas del club.

Cruzados SADP es una sociedad anónima que se encuentra inscrita en el registro de valores de las Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), su patrimonio esta dividido en 50 millones de acciones distribuidas en dos series, La serie A consta de 49.999.998 acciones sin preferencia y la serie B consta de dos acciones preferentes a nombre del Club Deportivo Universidad Católica y poseen preferencias de las cuales estas son las mas importantes:

- El derecho a elegir conjuntamente a dos directores, un miembro de la comisión revisora de cuentas, otro de la comisión de ética y un miembro de la comisión liquidadora.

---

<sup>8</sup> UC crea sociedad para abrir a la Bolsa su rama de fútbol este año o a inicios de 2010. El Mercurio [en línea]. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=67873>, (consultado: 24 de diciembre de 2011).

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

- El derecho a veto en la modificación o supresión de todas o algunas de las preferencias de las acciones serie B
- El derecho a veto en junta extraordinaria de accionistas para la modificación de los estatutos en las materias a que se refiere el artículo sesenta y siete de la ley de las sociedades anónimas.

Las acciones de tipo B tendrán estas preferencias por cuarentas años prorrogándose la preferencia, en el caso de prórroga del contrato de concesión suscrito con el club Universidad Católica de Chile. La transferencia de estas acciones, a una persona natural o jurídica no relacionada con la fundación Club “Deportivo Universidad Católica de Chile” (CDUC) o distinta a la “Pontificia Universidad Católica de Chile” o a una no relacionada con esta última, extinguirá las preferencias señaladas anteriormente, y se transformarán en acciones de serie A.

Las acciones de serie B no podrán celebrar ni mantener con otros accionistas convenios, acuerdos, pactos de accionistas o de actuación conjunta.

La cantidad de acciones transadas corresponde a treinta millones de primera emisión y a diez millones secundarias, a un valor de \$ 310, recaudando la suma de veinticinco millones de dólares<sup>9</sup> en su primera instancia.

Junto con los activos que se concesionan, la fundación Club Deportivo Universidad Católica (CDUC) entrego a Cruzados SADP el derecho de uso de las licencias sobre marcas comerciales de que es titular el CDUC y las sub-licencias sobre las marcas comerciales inscritas a nombre de la Pontificia Universidad Católica de Chile entregadas en licencia a la fundación y relacionadas con la actividad del fútbol. De acuerdo al contrato de concesión Cruzados SADP podrá usar y sub-licenciar dichas marcas cumpliendo los términos establecidos en el documento, “reglamento de uso de marcas comerciales”, que busca salvaguardar el valor de estas.

---

<sup>9</sup> UC crea sociedad para abrir a la Bolsa su rama de fútbol este año o a inicios de 2010. El Mercurio [en línea]. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=70023>, (consultado: 24 de diciembre de 2011).

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Los principales activos de Cruzados SADP son los pases de los jugadores profesionales, los derechos de explotación del negocio conferidos en virtud del contrato de concesión y los derechos de uso de las marcas licenciadas y sub-licenciadas.

El principal pasivo de la sociedad lo constituye una deuda hacia la fundación de CDUC, originada tras la cesión de los derechos sobre los pases de los jugadores profesionales y otros derechos relacionados con los mismos a Cruzados SADP, los que han sido valorados en \$5.862 millones, todo esto trajo una deuda neta de \$5.751 millones que la sociedad deberá pagar a la fundación CDUC con parte de los recursos obtenidos en la apertura bursátil.

Actualmente el capital de la sociedad esta dividido en 20 millones de acciones , las cuales se encuentran suscritas y pagadas , existen 30 millones de acciones adicionales que se encuentran pendientes de suscripción y pago, las cuales deberán quedar íntegramente suscritas y pagadas dentro del plazo de un año contando desde la escritura de constitución de esta sociedad.

El precio de las acciones de Cruzados SADP en la apertura a la bolsa de comercio de Santiago fue de \$184 pesos en el 2009.

La sociedad está compuesta por 140 personas entre dirigentes, profesionales y jugadores, de los cuales los cargos de mayor relevancia son los siguientes:

- Presidente : Jaime Estévez
- Gerente General : Juan Pablo Pareja
- Gerente Deportivo : José María Buljubasich.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

Los principales accionistas de Cruzados SADP son:

Tabla n° 3 Accionistas mayoritarios que partió Cruzados S.A.

Entidad	Acciones	Participación
IM TRUST S.A. CORREDORES DE BOLSA	17.724.428	35,45%
CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	9.999.992	20,00%
INVERSIONES SANTA FILOMENA LIMITADA	5.000.000	10,00%
BICE INVERSIONES CORREDORES DE BOLSA S.A.	3.846.497	7,69%
CELFIN CAPITAL S.A. CORREDORES DE BOLSA	2.497.769	5,00%
BANCOESTADO S.A. CORREDORES DE BOLSA	2.353.203	4,71%
LARRAIN VIAL S.A. CORREDORES DE BOLSA	2.060.339	4,12%
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.	1.501.430	3,00%
CONSORCIO CORREDORES DE BOLSA S.A.	474.679	0,95%
VALORES SECURITY S.A. CORREDORES DE BOLSA	444.687	0,89%
FONDO MUTUO ZURICH MUNDO LATAM	377.563	0,76%
BCI CORREDORES DE BOLSA S.A.	312.573	0,63%

Fuente: Memoria anual Cruzados SADP año 2009.

**Azul Azul S.A.**

Debido a un aumento de las deudas que mantenía con el fisco, muchas de ellas se arrastraban desde los años ochenta, de esta forma este club de fútbol entro en un periodo de crisis económica, este periodo termina con la quiebra del club en mayo del año 2006 y la posterior intervención de un síndico de quiebras.

Actualmente, este club se encuentra administrado por Azul Azul S.A. dicha sociedad tiene la concesión de los activos del club por el tiempo necesario para pagar las deudas tributarias, dicho plazo es por 30 años, prorrogables por otros 15 años, más si se hubiere pagado la deuda tributaria dentro de los primeros treinta años.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

La empresa Larraín Vial en alianza con el Mexicano Octavio Colmenares y Euro América crearon el 25 de mayo del 2007 la Sociedad Anónima deportiva Profesional Azul Azul, adjudicándose la concesión de la Corporación de Fútbol Profesional don Carlos Héller, esta sociedad anónima se creó en búsqueda del desarrollo y de la explotación de los activos de la Corporación de Fútbol de las Universidad de Chile (CORFUCH) todo esto durante una concesión a 30 años renovable por 15 años más. El presidente actual de Azul Azul S.A es el señor Federico Valdés.

Las razones por las cuales Azul Azul S.A. adquirió este club fueron con la misión de desarrollar y engrandecer el club a través de una eficiente gestión empresarial orientada a la promoción de los valores inherentes al deporte, la integración y desarrollo social del público, el fortalecimiento de la industria del fútbol nacional y la buena calidad del espectáculo deportivo<sup>10</sup>.

El primer objetivo que se fijo la sociedad anónima Azul Azul fue de asegurar la continuidad del club, que se encontraba en riesgo de desaparecer, esto se logro mediante la adjudicación de los derechos de uso y goce completo de los activos de la CORFUCH, en subasta pública el día 25 de mayo de 2007 ante el tribunal de quiebra, el precio pagado ascendió a \$3.333.333.334 de la época, junto con lograr rescatar al club de la situación de no pago en la que se encontraba la corporación fallida, se dio la garantía de pago del 100% de la deuda tributaria.

En el año 2008, la Universidad de Chile, representada por su rector, autorizo el uso del nombre, símbolos, emblemas y marcas de la Universidad de Chile, como contraprestación la Universidad de Chile tiene el derecho de elegir a dos directores de la compañía, de un total de once, y el derecho al cobro de un royalty anual equivalente al 1,05% de los ingresos.

---

<sup>10</sup> Larrainvial. 2008. Oferta de acciones de primera emisión. En Oferta de acciones AZUL AZUL S.A. [http://www.udechile.cl/fw-panel/fw-files/fw-uploads/libro\\_uch\\_inversionistas.pdf](http://www.udechile.cl/fw-panel/fw-files/fw-uploads/libro_uch_inversionistas.pdf) (consultado 23 de enero de 2012).

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Este royalty se aplicó para los años 2007 y 2008 ya que para los años 2009, 2010 y 2011 la cifra a pagar se calculó considerando el monto mayor entre 1,05% de los ingresos y el 3,5% de las utilidades netas y finalmente para los años 2012 y siguientes el royalty se calculará considerando el monto mayor entre el 1,05% de los ingresos y el 4,0% de las utilidades netas.

La estructura administrativa de Azul Azul S.A. señala que la sociedad debe ser abierta, sin que pueda acogerse a excepciones de información referidas en los incisos tercero y cuarto del artículo tercero de la ley sobre mercado de valores.

Al momento de iniciar la inscripción de esta sociedad anónima y su posterior apertura a la bolsa de comercio, se colocaron un total de 37.520.029 acciones de las cuales 16.520.029 fueron el número de acciones de serie B suscritas y pagadas, de las cuales 999.999 fueron destinadas a planes de compensación y 20.000.000 de la misma serie a colocar, todo esto dando un total de 37.520.028 el número de acciones emitidas de serie B, este tipo de serie B tiene el derecho de elegir a nueve directores.

El otro tipo de acciones era el A de las cuales el número de acciones emitidas era 1, ya que esta serie A consta de una acción perteneciente a la Universidad de Chile, con esto tendrá como única preferencia el derecho de elegir, por si sola, a dos directores, preferencia que se mantendrá por 30 años contado desde el 25 de agosto de 2008. El total de acciones emitidas por la compañía es de 37.520.029.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

Los principales accionistas de Azul Azul S.A. son:

Tabla nº 4: Accionistas mayoritarios que partió Azul Azul S.A.

Entidad	Acciones	Participación
LARRAIN VIAL CORREDORES DE BOLSA S.A.	17.457.466	47,80%
EURO AMÉRICA CORREDORES DE BOLSA S.A.	3.867.478	10,59%
SOCIEDAD DE INVERSIONES ALPES LTDA.	3.450.000	9,45%
BANCOESTADO S.A. CORREDORES DE BOLSA	2.722.780	7,46%
HILLER INVERSIONES LIMITADA	2.070.000	5,67%
INMOBILIARIA DUERO LIMITADA	1.035.000	2,88%
BANCHILE CORREDORES DE BOLSA S.A.	834.414	2,29%
INGENIEROS ASESORES LIMITADA	750.000	2,05%
INVERSIONES EL ESTRIBO LIMITADA	750.000	2,05%
PENTA CORREDORES DE BOLSA S.A.	669.695	1,83%
VARAS Y HERMOSILLA CONSULTORES Y CÍA. LTDA.	445.152	1,22%
INVERSIONES HURAMAR S.A.	420.001	1,15%

Fuente: Memoria anual Azul Azul S.A. año 2008.

Directorio y administración:

- Presidente : Federico Valdés
- Vicepresidente : Carlos Héller
- Gerente General : Cristian Aubert
- Gerente Deportivo : Johnny Ashwell.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

**2.2. Análisis de las acciones transadas.**

A continuación se analizará como ha sido la tendencia de las acciones de cada una de las sociedades anónimas deportivas, para luego realizar una comparación entre ellas. Primero se realizó un análisis de forma semestral desde el momento en que se colocaron las acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, de parte de cada uno de los clubes deportivos objeto de estudio. Así se pudo apreciar de mejor forma los hechos que marcaron una tendencia a la alza o a la baja de las acciones transadas en el periodo calculado.

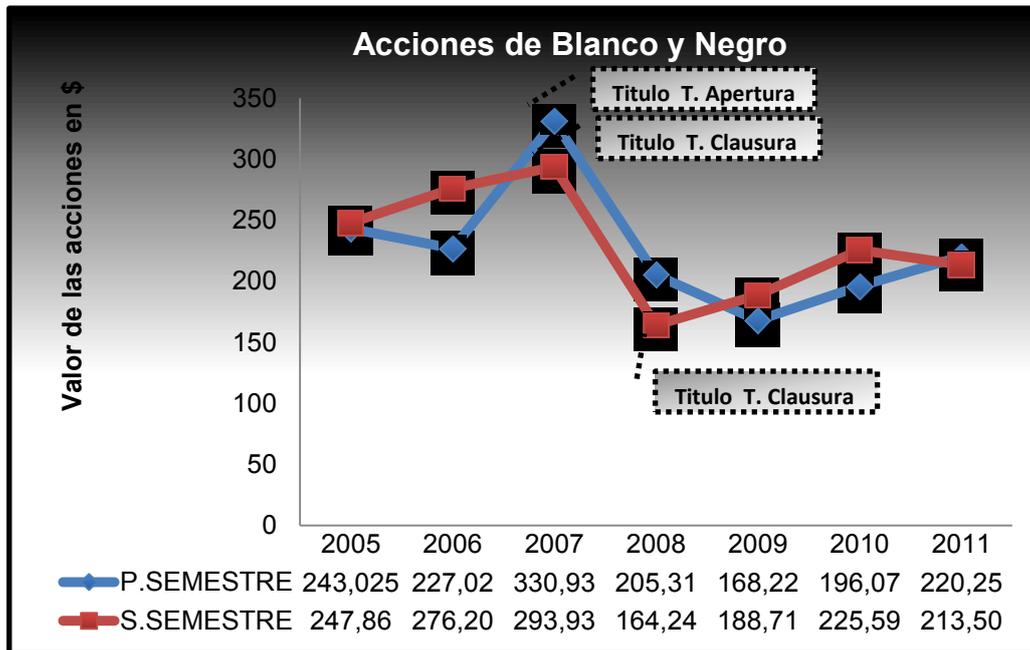
En segundo lugar se realizó un análisis de las acciones transadas en la Bolsa de Comercio de Santiago de forma anual desde el año 2009 hasta finales del 2011, dado que los clubes colocaron sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago en fechas diferentes, siendo Cruzados SADP, los últimos en transar sus acciones en el mercado bursátil (4 de diciembre de 2009).

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

➤ **Blanco y Negro S.A.**

En el siguiente gráfico se muestra la tendencia de las acciones transadas por Blanco y Negro a partir del año 2005 al 2011.

**Gráfico N° 1.- Acciones Blanco y Negro S.A. transadas.**



Como se puede observar en el gráfico su mayor alza la obtiene en el primer semestre del año 2007, con un valor de 330,93 por acción. Esto se debe a sus buenos logros deportivos, siendo campeón del fútbol chileno en el primer semestre del año 2006 (Campeonato de Apertura), y el segundo semestre (Campeonato de Clausura) del mismo año, además ese mismo año alcanzo la final de la Copa Sudamericana, a esto se suma la obtención de los títulos de apertura y clausura del año

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

2007<sup>11</sup>. También hubo una fuerte inversión en infraestructura y mejoramiento de sus instalaciones para una mayor comodidad y seguridad para sus hinchas y jugadores. Logrando de esta forma generar una mayor confianza en sus accionistas.

En el segundo semestre del año 2008 las acciones de Blanco y Negro S.A sufren su peor baja llegando a un precio de \$164 por acción, esto se debe a una campaña futbolística irregular lo que se vio reflejado en la derrota sufrida en la final del Campeonato de Apertura del mismo año ante Everton de Viña del Mar, además a una incertidumbre por la renuncia del técnico del equipo y la contratación de un nuevo técnico para enfrentar el torneo de clausura, el equipo al inicio del torneo de clausura sigue con su mala racha de resultados, lo que provocó aún más la baja del precio de las acciones de Blanco y Negro, sin embargo, el equipo se supo reponer al final y sin realizar un Campeonato de Clausura brillante, más bien irregular, Colo Colo logra coronarse campeón logrando una leve alza en el valor de las acciones. Para los años siguientes las acciones de Blanco y Negro S.A han sufrido muchas oscilaciones sin lograr una tendencia estable, esto se puede explicar debido los magros resultados obtenidos, a excepción del segundo semestre del año 2009 en que obtuvo el Campeonato de Clausura del fútbol chileno.

---

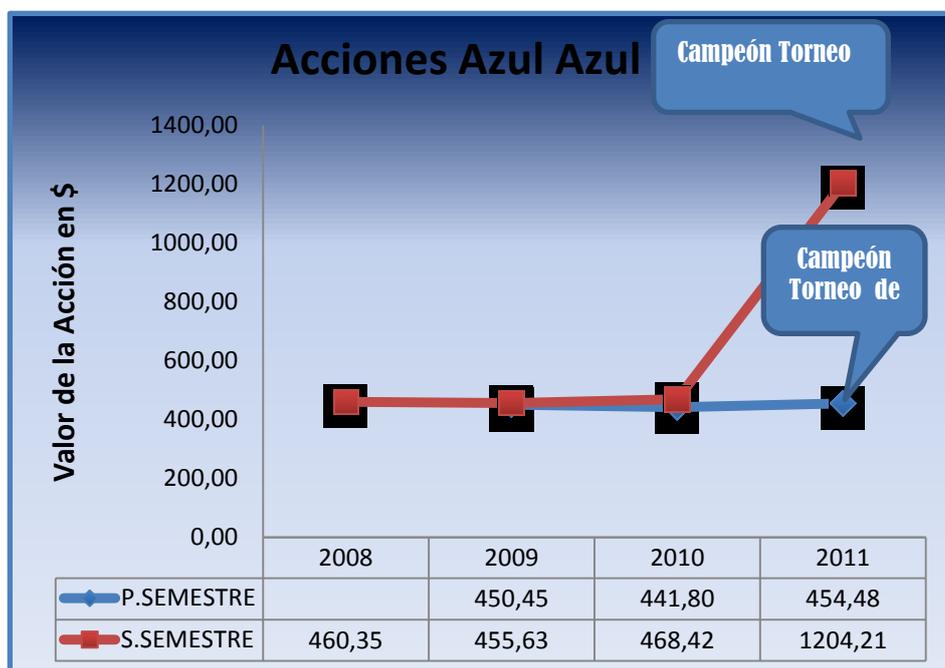
<sup>11</sup> Memoria anual 2007 Blanco y Negro S.A.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

➤ **Azul Azul S.A.**

En el siguiente gráfico se muestra la tendencia de las acciones transadas por Azul Azul S.A a partir del año 2008 al 2011.

**Gráfico N°2.- Acciones Azul Azul S.A transadas.**



Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos de la Bolsa de Comercio de Santiago.

El año 2008 y 2009 fue muy parejo para Azul Azul S.A, sin muchas oscilaciones, marcando una leve tendencia a la alza. Esto es debido a que Azul Azul S.A realiza su apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago en noviembre del 2008, un año marcado por una de las peores crisis que haya afectado a los mercados financieros de la época, siendo el año 2009 el con mayor repercusión para la economía chilena. Sin embargo esto no fue impedimento para Azul Azul S.A dado a que el precio de colocación fue de \$480 por acción, muy superior a las de Blanco y Negro S.A (\$ 240).

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

De esta forma se veía un futuro próspero para Azul Azul S.A en los años venideros. Su mayor alza en el año 2011 la obtiene en el segundo semestre con un promedio de \$ 1204,21 por acción, esto se debe a su buen rendimiento en el Campeonato de Apertura y Clausura logrando el título de estos, (anteriormente obtuvo el Campeonato de Apertura del año 2009), y sus buenas actuaciones deportivas en el ámbito internacional participando en la Copa Libertadores, alcanzando la etapa de semifinales después de 14 años, sin embargo, su mayor logro fue la obtención del título de campeón de la Copa Sudamericana, siendo el primer equipo chileno en obtener este galardón<sup>12</sup>. En lo no deportivo este mismo años Azul Azul S.A. inaugura el centro deportivo Azul, uno de los más modernos de Sudamérica.

---

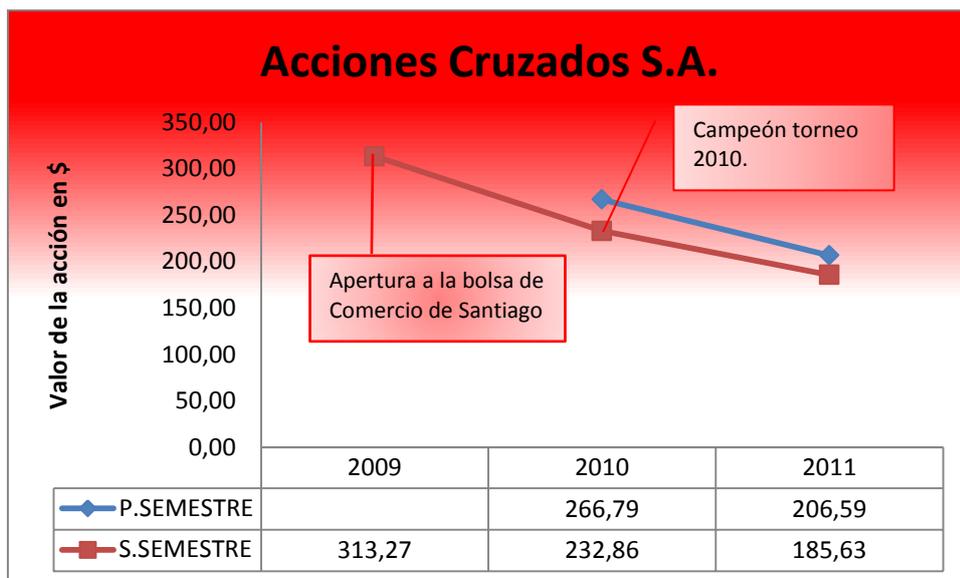
<sup>12</sup> Memoria anual 2010 Azul Azul S.A.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

➤ **Cruzados S.A.**

A continuación en el siguiente gráfico se muestra la tendencia de las acciones transadas por Cruzados S.A de forma semestral a partir del año 2009.

**Gráfico N°3.- Acciones Cruzados S.A transadas.**



Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos de la Bolsa de Comercio de Santiago.

Cruzados SADP comienza su apertura en la Bolsa de Comercio de Santiago el 4 de diciembre de 2009 con un precio de \$310 por acción, de esta forma Cruzados SADP cierra un año con su apertura comercial a la Bolsa de Valores, y sin muchas novedades en lo deportivo.

Para el año 2010 no comenzó muy bien para Cruzados SADP dado que tuvieron una baja considerable en el precio de sus acciones en el primer trimestre, esto se explica debido a la formación del nuevo directorio que asumiría el control de la entidad, y a la formación del plantel deportivo que enfrentaría el campeonato de fútbol nacional 2010.

Sin embargo en lo deportivo el 2010 fue muy auspicioso para Cruzados SADP logrando el máximo galardón del fútbol nacional, coronándose

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

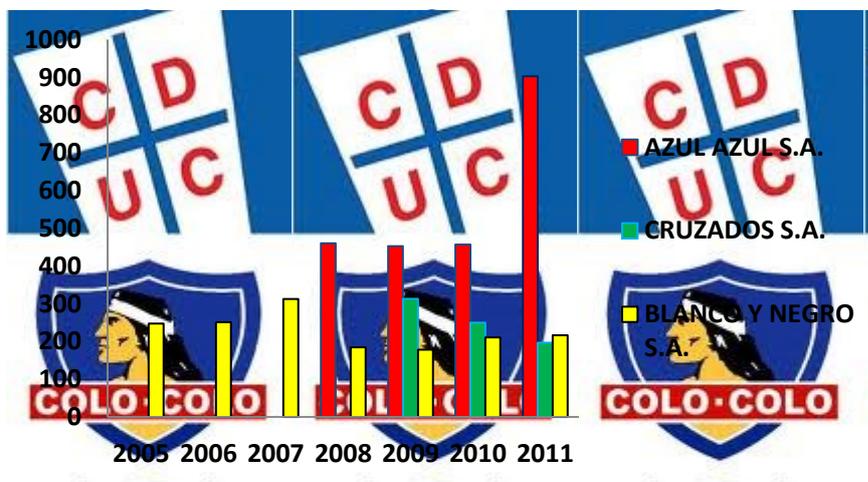
campeón de la máxima categoría del fútbol chileno, siendo este año un campeonato largo que abarco los dos semestres.

Además en lo referente al fútbol formativo obtiene cuatro títulos en las categorías Sub 13, Sub 15, Sub17 y Sub 18, ratificando el buen trabajo en la formación de nuevos profesionales.

Esta cantidad de logros deportivos se vio reflejada en la Bolsa de Comercio de Santiago, siendo el primer y segundo semestre los más favorables para Cruzados SADP, obteniendo sus mayores alzas.

A continuación en el grafico N°4 podremos observar la tendencia que a tenido el precio de las acciones de cada concesionaria en la Bolsa de Valores de Santiago en estos últimos siete años.

**Gráfico N°4.-** Tendencia del valor de las acciones de las tres concesiones.



Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos de la Bolsa de Comercio de Santiago.

En el gráfico se puede observar claramente que desde su entrada en vigencia al mercado bursátil la concesionaria Azul Azul S.A., ha sido una de las más sólidas en estos últimos cuatro años, incluso tuvo el valor por acción más alto de apertura en la Bolsa de Comercio de Santiago (\$ 480). Esto va de la mano de los exitosos resultados deportivos que ha tenido el club en estos

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

últimos años y de la buena administración por parte de la concesionaria, esto genera confianza ante sus socios y futuros inversionistas.

En el caso de Blanco y Negro S.A. y Cruzados SADP., no han logrado mantener un nivel constante, si no que la tendencia va a la baja, esto se puede explicar debido al bajo nivel en lo futbolístico que han presentado ambos clubes no realizando buenas campañas en los torneos nacionales como internacionales, además en el caso de la concesionaria Blanco y Negro S.A., que ha presentado irregularidades en su gestión a provocado la desconfianza de sus hinchas y socios.

### **Capítulo III: Análisis económico de los clubes.**

#### **3.1.- Análisis Económico Cruzados SADP.**

##### **➤ Análisis de los Ingresos.**

Los ingresos que percibe Cruzados SADP, están compuestos por sus 4 grandes áreas de negocio que lo constituyen, estas son: borderó, correspondiente a los ingresos por recaudación; derechos de T.V. que se refiere a los ingresos por la transmisión televisiva de los partidos de la Universidad Católica; derechos de comercialización que corresponden a los ingresos relacionados con la utilización de las marcas que contempla el contrato de concesión ; y finalmente la venta de pases de jugadores, el cual también incluye préstamos de jugadores, estas cuatro áreas de negocios conforman el 100% de los ingresos de la institución.

En el año 2010, los ingresos totales de la sociedad alcanzaron los \$3.472 millones, de los cuales un 24% fue aportado por los ingresos pertenecientes al área borderó, lo que significó un monto de \$833 millones, el 31% lo sumó los derechos de T.V. lo que alcanzó la suma de \$1.077 millones, el 36,6% lo aportó el área de comercialización que monetariamente significó un aporte de \$1.272 millones, el 5,8% lo hizo la venta y préstamo de jugadores

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

con un monto de \$201 millones y el 2,7% restante de ingresos se clasifica como otros equivalente a \$89,4 millones.

En el año 2011 los ingresos totales de Cruzados aumentaron un 176% respecto al ejercicio anterior, alcanzando la suma de M\$9.585, siendo el borderó y la venta de jugadores las alzas más importante con un 130% y 1921% respecto al año anterior. Esto debido a los campeonatos internacionales en los cuales el club participó (Copa Sudamericana y Libertadores), aumentando el número de partidos jugados en el año para concepto de recaudaciones y vitrina para la venta de jugadores.

Uno de los indicadores económicos a través del cual se puede obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo es el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es considerado una medida de rentabilidad y por lo tanto un indicador que permite aproximarse al valor de una empresa. Se calcula como se vera a continuación, a partir del resultado de explotación de la empresa, antes de considerar los gastos por intereses o impuestos y las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones.

Tabla N°5.- Cálculo del Ebitda.

	31/12/2010 M\$	31/12/2011 M\$
Ingresos de explotación	\$ 3.472.347	\$ 9.585.424
(-) Costo de explotación	-\$ 6.152.936	-\$ 9.273.403
(-) Gasto de administración y venta	-\$ 785.054	-\$ 993.215
EBIT	-\$ 3.465.643	-\$ 681.194
(+) Depreciación	\$ 10.593	\$ 18.014
(+) Amortización de pases, concesión y otro	\$ 1.841.639	\$ 3.225.329
EBITDA	-\$ 1.613.411	\$ 2.562.149

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de <http://www.cruzados.cl/cruzados>

Al analizar el EBITDA de Cruzados SADP para el año 2010 tenemos que en este periodo presenta un indicador negativo por \$1.613 millones el que

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

se explica básicamente por los bajos ingresos percibidos por venta de pases de jugadores y el menor reparto de ingresos provenientes del CDF.

Si bien el adoptar un modelo de campeonato sin playoffs durante el año 2010 disminuye de manera considerable los ingresos de este ítem, ésta baja se ve compensada por el aumento de ingresos que provocó la participación en la edición 2010 de la Copa Libertadores de América y al ingreso de los últimos partidos del Campeonato Nacional 2010, en donde el buen rendimiento deportivo del equipo acrecentó la participación y asistencia de los hinchas y con esto también la recaudación obtenida. A esto se debe sumar que el ticket promedio por partido en el año 2010 aumentó su valor a \$3.921 por partido para el Campeonato Nacional y \$3.941 para la Copa Libertadores de América, teniendo en cuenta para dicho cálculo al total del público controlado.

En cuanto a los ingresos por derechos de T.V cabe mencionar que se conforman en un 77% por ANFP, el cual corresponde a la repartición de los dineros por la participación de los clubes en el CDF, los cuales para el año en análisis de Cruzados SADP fueron de \$829 millones. Esta recaudación de ingresos para el año 2010 se vio dividida en dos partes, la primera fue un mínimo garantizado que se distribuyó según la normativa establecida en ese entonces y la segunda fueron los excedentes existentes sobre el mínimo garantizado, dinero que fue repartido entre los 32 clubes profesionales en partes iguales. Cabe mencionar que según el Hecho Esencial de fecha 31 de mayo de 2010 se informó que a partir del 1 de enero del año 2011 y por los próximos 5 años, Cruzados SADP recibirá el 6,887% del total de los ingresos a repartir del CDF.

En cuanto al otro 33% restante lo conforman los derechos de TV por la transmisión de torneos, en lo que respecta a los torneos internacionales se logró para el año 2010 una recaudación de \$248 millones, consecuencia de la participación en la Copa Libertadores de América 2010, en la cual el equipo disputó la fase clasificatoria y la fase grupal. Este es un resultado positivo en comparación al periodo anterior (año 2009), ya que en ese año Universidad

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Católica no recaudó ingresos en este ítem puesto que no participó de ningún torneo internacional.

En cuanto a la venta de jugadores que en el año 2010 alcanzó los \$200 millones, como se mencionó anteriormente, se consideran los ingresos por el préstamo del jugador Gary Medel al club Boca Juniors y no incorpora ninguna transferencia de pases de jugadores.

Según la información presentada por Cruzados SADP para el año 2011 presentaron ingresos totales de \$9.585 millones obteniendo en el último trimestre ingresos por \$1.538 millones, siendo altamente superiores al mismo periodo del año anterior en un 113%, logrando un EBITDA positivo esta vez por \$2.562 millones, todo esto en gran medida debido a la consolidación de sus cuatro áreas de negocio, ya que el borderó el cual representa un 27% del total de los ingresos, denoto un alto crecimiento comparado con el año 2010, esto acentuado en el mes de septiembre en comparación en ambos años, teniendo un incremento del 239% al pasar de un periodo a otro, por su parte también los derechos de TV, representantes del 21,6% de los ingresos, aumentaron sus montos en un 121% en el último trimestre en comparación al mismo periodo en el año 2010, esto sumado al incremento también del área de comercialización, 22,1% del total, que creció en un 19% sus sumas, y finalmente mencionar que las venta y préstamo de pases, las cuales son el 28,6% del total, cerraron en el último trimestre del año recién pasado en \$507 millones.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

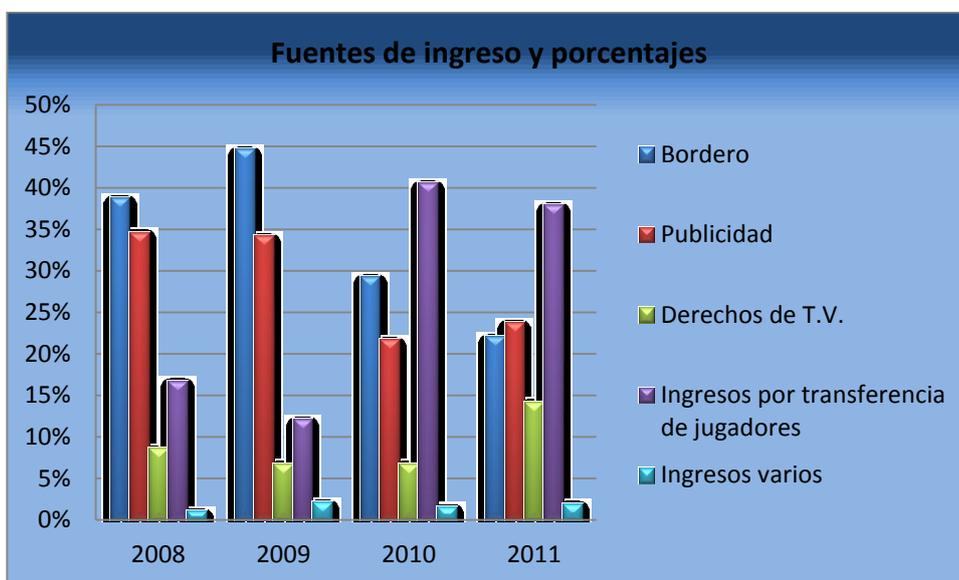
**3.2.- Análisis Económico Azul Azul S.A.**

➤ **Ingresos**

Los ingresos que percibe Azul Azul S.A., están compuestos por las mismas cuatro grandes áreas de negocio: borderó, derechos de T.V., publicidad y venta de pases de jugadores.

A continuación se presenta el desarrollo de los ingresos de Azul Azul S.A.

Grafico N°5.- Fuentes de ingresos y porcentajes de Azul Azul S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la memoria Blanco y Negro S.A. 2006-2007-2008-2009-2010-2011.

\* Los datos son obtenidos son al 30/09/2011

Los porcentajes son en base al total de ingresos de explotación obtenido en el año.

Se puede observar en el gráfico que las principales fuentes de ingresos de Azul Azul son la recaudación de entradas por partidos (borderó), publicidad e ingresos por transferencia y préstamo de jugadores.

Los ingresos por borderó bajaron considerable en el periodo 2010-2011, esto se explica dado que Azul Azul no cuenta con un recinto deportivo propio (estadio), por ende, tiene que jugar sus partidos en diferentes establecimientos,

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

siendo inclusive fuera de la región metropolitana. Sin embargo esto se vio compensado por el alza en los ingresos por transferencia y préstamo de jugadores, debido al buen periodo que tuvo Azul Azul en lo deportivo en el mismo periodo, participando en torneos internacionales, como Copa Libertadores y Sudamericana, lo que les permitió la venta de sus principales figuras del plantel de honor a diferentes clubes internacionales.

A continuación se observará lo que refleja Azul Azul S.A., durante el periodo 2008-2010, esto a través del indicador económico EBITDA.

Tabla N°6.- Calculo del Ebitda Azul Azul S.A.

	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	30/09/2011
	M\$	M\$	M\$	M\$
Ingreso de explotación	4.528.248	7.055.177	10.670.068	7.902.699
(-) Costos de venta	(3.578.164)	(6.061.102)	(8.222.893)	(6.306.768)
(-) Gastos de administración y ventas	1.416.307	(1.719.468)	(1.862.123)	(1.704.967)
= EBIT	(466.223)	(725.393)	585.052	(109.036)
+ Depreciación	6.773	19.627	22.930	18.272
+ Amortización de pases, concesión y otros	842.189	1.730.157	2.526.309	1.431.202
= EBITDA	382.739	1.024.391	3.134.291	1.340.438

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de memoria Azul Azul S.A.

Podemos observar claramente que Azul Azul S.A. ha tenido resultados positivos y al alza, lo que se ve reflejado en el indicador EBITDA, que muestra las ganancias que a obtenido la institución. Esto se debe a los buenos resultados que ha tenido el club en lo deportivo tanto a nivel nacional e internacional.

Dado a que el club ha tenido notables presentaciones a nivel internacional en estos últimos años, participando tanto en Copa Libertadores como Sudamericana, lo que le ha valido un aumento en los ingresos de borderó y transferencia de jugadores, este último ha aportado cerca de un 40% a los ingresos totales entre el 2010-2011.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

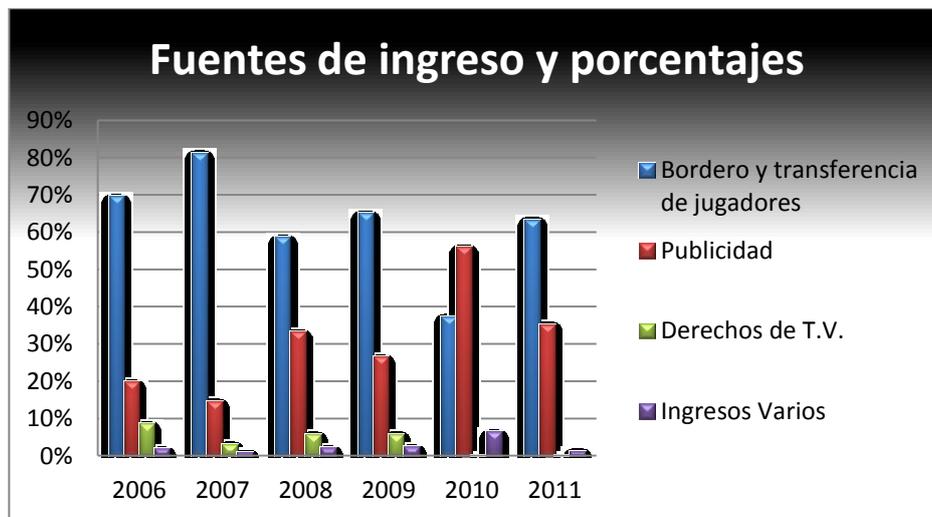
**3.3.- Análisis Económico Blanco y Negro S.A.**

La sociedad Blanco y Negro S.A. comenzó sus operaciones el 01 de julio de 2005, gracias al contrato de concesión suscrito el 24 de junio de 2005 con la Corporación Club Social y Deportivo Colo Colo. Sus principales fuentes de ingresos son los activos concesionados, estos son: sponsors, licencias y merchandising, borderó y derechos de T.V. y radio.

➤ **Ingresos**

A continuación se presenta el desarrollo de los ingresos de Blanco y Negro S.A.

Gráfico N°6.- Fuentes de ingreso y porcentajes de Blanco y Negro S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la memoria Blanco y Negro S.A. 2006-2007-2008-2009-2010-2011.

\* Los datos son obtenidos son al 30/09/2011

Los porcentajes son en base al total de ingresos de explotación obtenido en el año.

Como se puede observar las principales fuentes de ingresos de Blanco y Negro son la recaudación por entradas y transferencias de jugadores. Su mayor auge lo obtuvo el periodo 2007 donde recaudo alrededor de 11.577 millones por concepto de transferencia de jugadores, esto gracias a la buena

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

campeón obtenida en el Campeonato Nacional siendo coronado campeón en el torneo de apertura y clausura del año 2007, además fue subcampeón de la Copa Sudamericana periodo 2006-2007, lo que le valió el aumento en recaudación y derechos televisivos.

Después de la obtención de su último título el año 2009 (Torneo Clausura), el club tuvo una baja en el rendimiento deportivo sin obtener título alguno entre el periodo 2010-2011, lo que se vio reflejado en la disminución en los ingresos por concepto de recaudaciones y transferencia de jugadores.

Tabla N°7.- Cálculo del Ebitda Blanco y Negro S.A.

	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
<b>Ingreso de explotación</b>	7.969.974	17.636.568	6.772.767	11.637.378	6.686.556	14.292.544
<b>(-) Costos de venta</b>	(5.145.690)	(8.682.363)	(5.194.703)	(7.990.897)	(7.953.110)	(11.454.340)
<b>(-) Gastos de administración y ventas</b>	(1.694.730)	(1.653.581)	(1.404.332)	(1.889.811)	(2.380.641)	(2.843.843)
<b>= EBIT</b>	1.129.554	7.300.624	173.732	1.756.670	(3.647.195)	(5.639)
<b>+ Depreciación</b>	23.467	78.685	181.570	2.578.606	3.012.755	3.427.302
<b>+ Amortización de pases, concesión y otros</b>	1.189.894	3.842.324	4.241.637	5.896.511	9.209.810	10.935.864
<b>= EBITDA</b>	2.342.915	11.221.633	4.596.939	10.231.787	11.875.370	14.357.527

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de memoria Blanco y Negro S.A.

Se puede observar un Ebitda positivo para la institución, lo que significa que durante estos periodos la empresa ha obtenido ganancias, lo que es un muy buen indicador. Las principales fuentes de ingreso para Blanco y Negro ha sido principalmente la venta de jugadores y recaudación por concepto de entradas, el año 2007 fue muy significativa para la institución dado que sólo por conceptos de transferencia de jugadores se recaudó la suma de M\$ 11.577.617 lo que tuvo un aumento del 21,3% en comparación con el periodo anterior. Sin embargo hay que tener en consideración el aumento que ha tenido en los

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

últimos años los ingresos por conceptos de publicidad, para el periodo 2010 este proporcionó cerca del 55% de los ingresos de explotación, lo que es significativo dado a la baja en los ingresos por transferencia de jugadores, esto debido a la mala campaña en lo deportivo.

Como se menciona anteriormente los ingresos obtenidos por las tres empresas están compuestos por recaudación de entradas, publicidad, derechos T.V. y transferencia de pases e ingresos varios. A continuación en el gráfico siguiente se muestra los ingresos obtenidos por las tres entidades dentro del periodo de comparación<sup>13</sup>. Para de esta forma ver que entidad genero mayores ingresos en las temporadas respectivas.

**Gráfico N°7.- Ingresos obtenidos por las tres entidades periodo 2010-2011.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de memoria de las sociedades anónimas.

Como se puede ver en el gráfico los tres clubes tuvieron un aumento considerable en sus ingresos, siendo Blanco y Negro el que obtuvo más ingresos en el 2011, esto a pesar de no tener un buen año en lo deportivo, pero sin embargo tuvo un crecimiento de un 678% en transferencia de jugadores respecto al año 2010, además tuvo un aumento en lo ingresos por publicidad y

<sup>13</sup> El periodo de comparación es entre 2010-2011, dado que fue cuando las tres entidades se encontraban en plena condición como sociedades anónimas deportivas profesionales.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

derechos de televisión de un 45%, lo que explica en parte el aumento en los ingresos totales (ver tabla N°10). Universidad de Chile en cambio en el 2011 tuvo un excelente año deportivo siendo campeón en los torneos de Apertura y Clausura respectivamente, y en la Copa Sudamericana lo que explica su alza en los ingresos. Tuvo un aumento del 63% en ingreso por recaudación con respecto al año 2010, y un 43% en ingresos por publicidad y derechos de T.V. En Cruzados SADP, sus principales alzas la tuvieron en ingresos de recaudación con un aumento del 130%, lo que se explica por su participación en Copa Libertadores y por la buena campaña realizada en el Campeonato Nacional de 2010, por esto último además tuvo un aumento de 2.473% en ingresos por transferencia de jugadores respecto al año 2010.

Tabla N°8.- Porcentaje de variación de los ingresos.

<b>Blanco y Negro S.A.</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>variación</b>
Ingreso por recaudación	\$ 1.686.935	\$ 2.086.614	23,69%
Ingreso por transferencia de jugadores	\$ 812.638	\$ 6.327.911	678,69%
Ingreso por publicidad y T.V.	\$ 3.747.696	\$ 5.435.763	45,04%
Otros	\$ 439.287	\$ 442.256	0,68%
<b>Azul Azul S.A.</b>			
Ingreso por recaudación	\$ 3.126.301	\$ 5.110.123	63,46%
Ingreso por transferencia de jugadores	\$ 4.328.173	\$ 3.420.666	-20,97%
Ingreso por publicidad y T.V.	\$ 3.045.676	\$ 4.341.167	42,54%
Otros	\$ 169.918	\$ 213.594	25,70%
<b>Cruzados SADP.</b>			
Ingreso por recaudación	\$ 833.101	\$ 1.913.536	129,69%
Ingreso por transferencia de jugadores	\$ 154.792	\$ 3.982.073	2472,53%
Ingreso por publicidad y T.V.	\$ 2.078.365	\$ 3.146.288	51,38%
Otros	\$ 406.089	\$ 543.527	33,84%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de memoria de las sociedades anónimas 2010-2011.

**3.4.- Modelo de negocio de los clubes.**

A continuación se analizará los modelos de negocio de las tres entidades y de sus principales unidades de negocio, para de esta forma ver con mayor profundidad como éstas funcionan.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

### **➤ Blanco y Negro S.A.**

El modelo de negocio de Blanco y Negro S.A. se divide en dos aspectos, el fútbol en general y la marca relacionada con Colo Colo. En lo deportivo busca generar ingresos mediante la venta de jugadores, esto a través de la inversión en las divisiones inferiores del club y la compra de potenciales jugadores para conformar un equipo de primer nivel. En el segundo aspecto del modelo de negocio busca consolidar a Colo Colo como una marca, esto a través de una estrategia de marketing que permita tener una línea de productos anexos de gran variedad.

Este modelo de negocio se desarrolla a través de las principales unidades de negocio de Blanco y Negro. Estas se dividen en tres aspectos, el fútbol joven, compuesto por las divisiones inferiores donde sale los profesionales del futuro, el fútbol profesional, donde se compete de manera profesional en el ámbito nacional y extranjero, y por último los proyectos comerciales, a través de ella se manejan los negocios anexos a lo meramente deportivo, aprovechando el know how desarrollado por la compañía.

En los últimos años Blanco y Negro ha venido realizando una fuerte inversión en el fútbol joven, como remodelación completa de la infraestructura para cadetes, (Canchas iluminadas, clínica, gimnasio, casino y camarines), lo que la convierte en una de las más modernas de Sudamérica. Además de la “casa alba” donde viven aquellos jóvenes que vienen de otras ciudades del país. En lo deportivo las inferiores de Colo Colo es una de las más prestigiosas del país participando en las competencias del Fútbol Joven de Chile, organizado por la ANFP, y en torneos internacionales. Además cuenta con 44 escuelas de fútbol a lo largo del país.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

En lo comercial la entidad a venido innovando constantemente, con nuevos negocios y mejorando los existentes, en el 2009 se inauguró el museo Colo Colo, dentro de las dependencias del mismo estadio, en el año 2010 se realizó alianza con una productora de espectáculos para la realización de eventos masivo en el estadio monumental. Además cuenta con una parrilla variada de auspiciadores con marcas reconocidas en el ámbito nacional, tales como CCU y Umbro.

### **➤ Cruzados SADP.**

El modelo de negocio de Cruzados SADP se basa en la generación de recursos a través de potenciar sus principales elementos estratégicos que son, marca club deportivo Universidad Católica, calidad del espectáculo, fútbol formativo y gestión profesional, a través de las áreas de negocio que la sociedad define como:

1. Día del Partido: ingresos generados por la venta de entradas, abonados a los partidos y servicios complementarios como venta de espacios para publicidad.

2. Derechos de comercialización: tienen relación a los ingresos generados por la publicidad en la camiseta; la indumentaria deportiva; la publicidad estática en el estadio y otros recintos del club; y derechos de comercialización por merchandising, el que está externalizado.

3. Derechos de medios: corresponde a los ingresos generados por los derechos de televisación del Canal del Fútbol (CDF) y competencias internacionales. Este concepto es el que debiera cobrar mayor importancia en los próximos años, dado el rápido crecimiento de abonados premium al CDF.

4. Venta de Jugadores: Es una de las áreas más importantes para la sociedad, por ende, Cruzados SADP ha ido mejorando los ingresos por este

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

concepto a través de inversiones en el fútbol formativo de modo de generar profesionales en el futuro.

El Fútbol Formativo opera actualmente como un sistema de 3 fases:

- Input: corresponde a la captación de la mejor materia prima que exista en el mercado. Jugadores que bajo un perfil definido, ingresan al proceso de formación de jugadores.
- Proceso: considera toda la formación del jugador en base a los mejores estándares posibles en términos técnicos, tácticos, físicos, psicológicos, sociales y educacionales.
- Output: en caso de ser exitoso el proceso el futbolista se integra al plantel profesional de la UC.

Cabe señalar que el club se ha caracterizado por formar su plantel profesional en base a jugadores de las divisiones inferiores.

### **➤ Azul Azul S.A.**

El modelo de negocio de Azul Azul se basa principalmente en tres líneas de trabajo, administración profesional, plan deportivo y desarrollo de marca de imagen, esto a través de la explotación de cuatro áreas de ingresos:

- Ingresos relacionados con el día del partido.
- Derechos de comercialización de la marca.
- Derechos de transmisión de los partidos y
- Formación y venta de jugadores.

La sociedad Azul Azul ha realizado una fuerte inversión en infraestructura construyendo el uno de los centros de entrenamientos más moderno de Sudamérica, de esta forma busca potenciar el plantel profesional

## “Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”

con mejores instalaciones y comodidades, además de permite desarrollar un mejor trabajo en la formación de nuevos profesionales para la institución.

A continuación se analizaran las principales fuentes de ingresos de las entidades, para de esta forma ver como influyen en su modelo de negocio.

### ➤ Ingresos por recaudaciones

Gráfico N°8.- Recaudaciones en miles de pesos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de memoria de las sociedades anónimas.

Este ítem lo componen los ingresos por los partidos jugados por los Clubes en el Torneo Nacional, competencias internacionales y partidos amistosos. Las tres entidades tuvieron aumentos considerables en concepto de recaudaciones, Blanco y Negro tuvo un aumento de un 23,69%, Azul Azul un 63,45% y Cruzados un 129,68% en el año 2011. Siendo Azul Azul la entidad que obtuvo mayores ingresos por recaudación, esto debido a la buena campaña deportiva alcanzada el 2011.

Si analizamos las cifras de asistencia a los estadios durante el 2010 y el 2011 sólo para el Torneo Nacional, representado en el gráfico N°9, se puede ver que se ha producido un aumento de público entre un año y otro, para las tres entidades, siendo Azul Azul quien ha tenido un aumento considerable en

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

este ámbito. De esta manera se puede explicar en parte el aumento en los ingresos por recaudación, dado que no se consideran los torneos internacionales.

Gráfico N°9.- Asistencia a los estadios en el Torneo Nacional 2010 y 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Temporada\\_2010\\_\(Chile\)\\_-Asistencia\\_de\\_P%C3%BAblico](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Temporada_2010_(Chile)_-Asistencia_de_P%C3%BAblico),

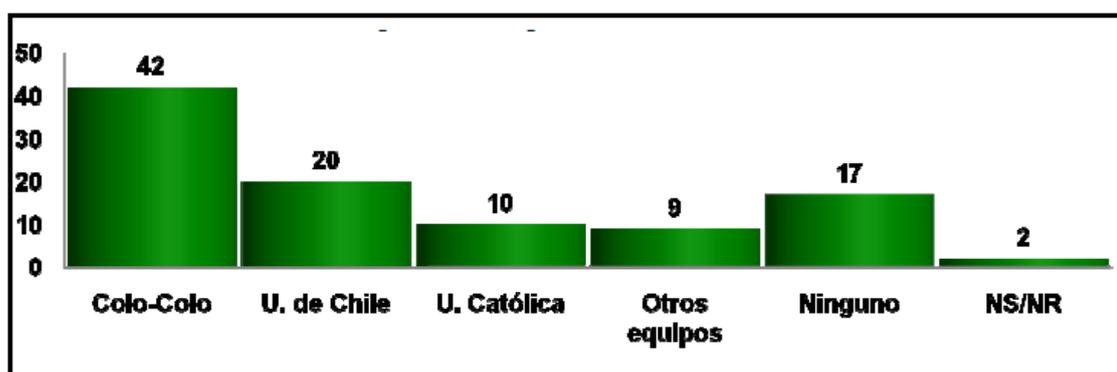
Según la encuesta “Estudio Nacional del Fútbol”, elaborada por Corporación CERC: Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea, durante 2010, respecto a las preferencias de los hinchas nacionales a la hora de seleccionar un equipo de fútbol el club Colo Colo alcanza un 42%, Universidad de Chile alcanza un 20% y un 10% para Universidad Católica.

Si bien en términos de número de seguidores la Universidad de Chile es el segundo equipo a nivel nacional, su hinchada posee un mayor nivel de fidelidad que la de cualquier otro club, alcanzando las mayores asistencias al estadio, incluso en períodos de bajo desempeño deportivo. De hecho, durante los últimos dos campeonatos (2011) ha sido el equipo que ha llevado más

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

gente al estadio con un promedio de 18.066 asistentes por partidos jugados como local.

**Gráfico N°10.- Estudio Nacional del Fútbol: Preferencia de equipos.**



Fuente: Estudio Nacional del Fútbol. Encuesta realizada por la Corporación CERC, centro de estudios de la realidad contemporánea. (2010).

Cabe destacar que el sistema de campeonato de primera división del año 2011<sup>14</sup>, está establecido de la siguiente manera: dos torneos cortos denominados Campeonato de Apertura y Clausura, los que a su vez están separados en dos etapas. La primera es la fase clasificatoria, donde los 18 equipos juegan todos contra todos en una sola rueda. Los 8 primeros de la tabla general de puntos pasan a la segunda fase denominada play-off, en

<sup>14</sup> El año 2010 el torneo nacional sufrió una modificación debido al mundial de fútbol de Sudáfrica 2010, se jugó con formato de todos contra todos, en dos ruedas, el campeón fue el que sumó más puntos.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

donde los equipos juegan en cuartos de final, semifinal y final con modalidad de partidos de ida y vuelta<sup>15</sup>.

Equipos de fútbol	Partidos de Local Campeonato Nacional	Público	Ingresos	Copa Sudamericana	Copa Libertadores
Colo Colo	17	277.491	\$ 1.248.709.500,00	2	3
Universidad Católica	17	140.631	\$ 632.839.500,00	0	3
Universidad de Chile	17	189.353	\$ 852.088.500,00	1	6

En las siguientes tablas podemos apreciar la cantidad de partidos jugados como local de cada club en los años 2010 y 2011, en los diferentes torneos.

Tabla N°9.- Partidos jugados de local en el año 2010.

Como se puede ver en esta tabla los tres equipos reciben distintas cantidades de ingresos por borderó, ya que las cantidades de público asistentes a los estadios son dispares, se desprende de esta tabla que Colo Colo fue el equipo que albergó más gente en su estadio en el año 2010, por ende, obtuvo un nivel de ingresos superior al resto de los equipos, si bien esto fue gracias a la gran cantidad de seguidores que tiene Colo Colo explicado anteriormente, además de su buen rendimiento y participaciones internacionales en este año. Además este año fue irregular para todos los

<sup>15</sup> En conformidad a lo dispuesto en el Art. 48 de la Bases Campeonato Nacional Apertura y Clausura Primera División, A.N.F.P.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

equipos del futbol chileno, ya que el terremoto del año 2010 trajo como consecuencia que se efectuara un solo campeonato a lo largo del año y no con “play off” como se venía realizando desde el año 2002, lo cual trajo como consecuencia que no tuvieran más partidos de local, con lo cual no generaron mayores ingresos por conceptos de borderó.

Tabla N°10.- Partidos jugados de local en el año 2011.

Equipos de fútbol	Partidos de Local Campeonato Nacional	Play-Off	Público	Ingresos	Copa Sudamericana	Copa Libertadores
Colo Colo	17	3	296.288	1.185.152.000,00	0	3
Universidad Católica	17	5	199.823	799.292.000,00	3	5
Universidad de Chile	17	6	389.145	1.556.580.000,00	6	0

Podemos concluir que el año 2011 fue muy beneficioso para el Club Universidad de Chile ya que fue el equipo que recaudo más ingresos por concepto de borderó, esto debido buen momento futbolístico que trajo como consecuencia la obtención de los dos campeonatos del torneo nacional del año 2011, a esto suma la obtención por primera vez de un equipo chileno de la Copa Sudamericana, con la cual pudo obtener ganancias millonarias por conceptos de partidos jugados en casa, todo esto trajo como consecuencia que el Club Universidad de Chile cerrara un año magnífico tanto en lo futbolístico como en lo económico.

## “Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”

### ➤ Ingresos por transferencia de jugadores

Grafico N°11.- Transferencia de jugadores, cifras en miles de pesos



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Como se puede observar en el gráfico los ingresos por transferencia de jugadores en Blanco y Negro y Cruzados aumentaron significativamente en el 2011, esto gracias a la venta de jugadores a clubes nacionales como internacionales.

Cruzados SADP en el año 2011 realizó venta de jugadores tales como Gary Medel, quien pasó del equipo Boca Junior de Argentina al club Sevilla de España por más de \$ 5 Millones de Dólares, de los cuales Cruzados SADP solo vendió el 80% quedándose con el restante 20% por una posible nueva venta, otro jugador es Milovan Mirosevic quien fue vendido a los Emiratos Árabes pero el equipo Árabe no hizo opción de compra lo que produjo que volviera al Cruzados SADP quien posteriormente lo vendió a Estados Unidos por la suma de \$ 1 millón de dólares, otros jugadores que dejaron la tienda Cruzada fueron Roberto Cereceda y Marcos Gonzáles quienes fueron vendidos a Azul Azul por la suma total de un millón doscientos mil dólares, además de la venta del argentino Lucas Prato por el cual tuvieron que hacer uso de la opción de compra del 100% del pase del jugador, que Boca Junior hizo a Cruzados por este jugador para posteriormente venderlo al Génova de Italia.

Blanco y Negro por su parte viene arrastrando buenas ventas desde el año 2007, el cual se ha ido ratificando a través de estos últimos años, sufriendo una leve caída con esta tendencia en el año 2010, como lo expresa la tabla anterior en el año 2011 Blanco y Negro logró ventas superiores a los seis mil millones de pesos tras la venta de sus jugadores como por ejemplo su goleador Ezequiel Miralles al fútbol Brasileño por más de \$ 2,3 millones de dólares al Gremio de Brasil, además de la venta de los jugadores como: Juan Castillo, Andrés Scotti, Luis Pavez, Joan Muñoz, Marco Medel y Mario Salgado respectivamente, recaudando por estos jugadores más de \$ 5 millones de dólares.

Blanco y Negro a diferencia de los demás en estos últimos años como inversión ha efectuado compra de jugadores jóvenes y talentosos a otros

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

equipos con el fin de llevarlos a su equipo para que se valoricen con la marca Colo Colo, y luego venderlos en un precio más alto

Por su parte Azul Azul tuvo un aumento por más de mil millones de pesos del año 2010 al año 2011, y esto a raíz de la venta de jugadores como Edson Puch por más de \$ 2 millones de dólares al futbol del Oriente, Felipe Seymour \$ 4 millones de dólares al futbol Italiano y Eduardo Vargas \$ 9,5 millones de dólares al Nápoles Italiano, con lo cual las ventas de Azul Azul subieron en comparación al año 2010 dejando en las arcas de la institución más de 4 mil millones de pesos por conceptos de ventas.

De esta manera se puede apreciar que esta es una de las áreas de negocio que le entrega a las entidades fuertes ingresos, por ello es que han realizado grandes inversiones en la formación de jugadores como en la compra de futuras promesas del fútbol.

➤ **Ingresos por comercialización**

Grafico N°12.- Ingresos por comercialización, cifras en miles de pesos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Los ingresos de comercialización se componen por ingresos obtenidos a través de matrículas de escuelas, publicidad y auspicios, venta de productos oficiales y derechos de merchandising. Siendo el ítem de publicidad y auspicios la principal fuente de ingresos, esto a través de los sponsor oficiales de los clubes y los ingresos por publicidad en los estadios.

Blanco y Negro es quien ha generado mayores ingresos a través del uso de la marca siendo aún superior a los otros dos equipos y del resto de los Clubes del país, acercándose a nivel de los clubes más grandes de Sudamérica en este sentido. Esto es debido a la gran cantidad de seguidores con los que el club cuenta.

Otro de los puntos donde Blanco y Negro pone énfasis es en la publicidad de sus escuelas de fútbol donde invierte y espera que en unos años sean los jugadores del primer equipo, recaudando ingresos por la matrículas de estas escuelas deportivas, la venta de productos corporativos y el merchandising es una opción que también toma Blanco y Negro respaldado por su gran cantidad de seguidores que tiene a nivel país y fuera de él. Además de sus sponsor oficiales y los auspiciadores en el ingreso del estadio.

Por otro lado Cruzados SADP que también hace uso de su marca como modelo de negocio, tiene como otra opción de comercialización la venta de sus jugadores cadetes quienes son instruidos en el club desde edades muy pequeñas y posteriormente suben al primer equipo se valorizan y los venden y obtiene más ingresos por conceptos de formación de aquellos jugadores. La cual ha ido teniendo una leve alza entre el año 2010 y 2011.

Azul Azul es otro equipo que toma como modelo de negocio el uso y valorización de su marca, teniendo en la venta de productos corporativos y merchandising sus estrategias más fuerte respaldados por la gran cantidad de seguidores que cuenta este club, a diferencia de Cruzados SADP Azul Azul compra jugadores jóvenes con proyección, a equipos chilenos en valores muy

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

inferiores a los que los vende después de valorizarlos con su marca. Esta es una estrategia que les ha traído buenos dividendos y donde el cuadro estudiantil lo viene realizando desde al año 2009.

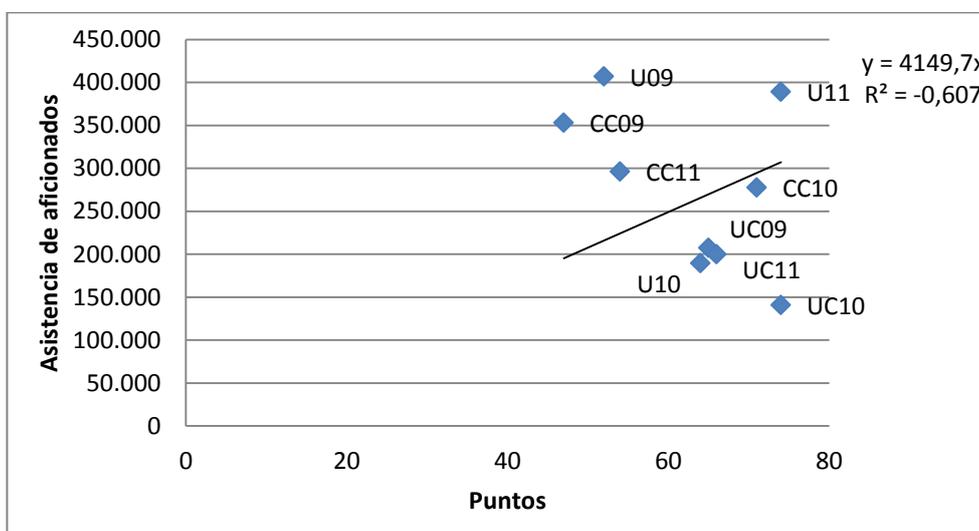
**Capítulo IV: Resultados deportivos y económicos.**

**4.1- Relación entre los resultados económicos y deportivos.**

El fútbol fundamentalmente, ha sido considerado como un deporte, y por ende, el principal objetivo de un club de fútbol es maximizar los resultados deportivos. Sin embargo, a raíz de los graves problemas económicos de algunos clubes y de una mentalidad más profesional en la gestión económica, la legislación vigente ha ido obligando a establecer un objetivo económico de rentabilidad junto a los tradicionales objetivos que buscan resultados deportivos.

Ahora veremos un aspecto esencial del negocio del fútbol, que es ver la relación que existe entre los resultados deportivos y los resultados económicos de cada uno de los clubes, y de esta manera poder ver si los clubes de fútbol logran un equilibrio entre los resultados deportivos y los económicos.

Gráfico N°13.- Relación entre puntos y asistencia de aficionados.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes y estadísticas obtenidas de la página Web, <http://www.solofutbol.cl/>

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Si analizamos el gráfico no encontramos ningún tipo de dependencia estadística de la asistencia de aficionados y los puntos obtenidos en la competición del torneo nacional.

Esto se debe a que los clubes no tienen la misma cantidad de aficionados como se mostro en el gráfico n°10, sobre la preferencia por los equipos, donde Colo Colo tiene un 42% de preferencia, seguido por Universidad de Chile con un 20% y por último Universidad Católica con un 10%.

Cabe señalar que hay dos tipos de aficionados. Primero, existe la afición al fútbol en general: como deporte, como espectáculo. Posteriormente, esa afición se matiza con la predilección por un equipo concreto.

No obstante, se da el fenómeno de personas que, sin sentir atracción por el fútbol, son seguidoras de un club. También existen aficionados a este deporte que no muestran inclinación hacia un equipo concreto. Desde el punto de vista del análisis del valor económico para un club, el tipo de aficionados más influyente serán los seguidores de un equipo en concreto, pues ellos serán el núcleo principal de la fuente de ingresos.

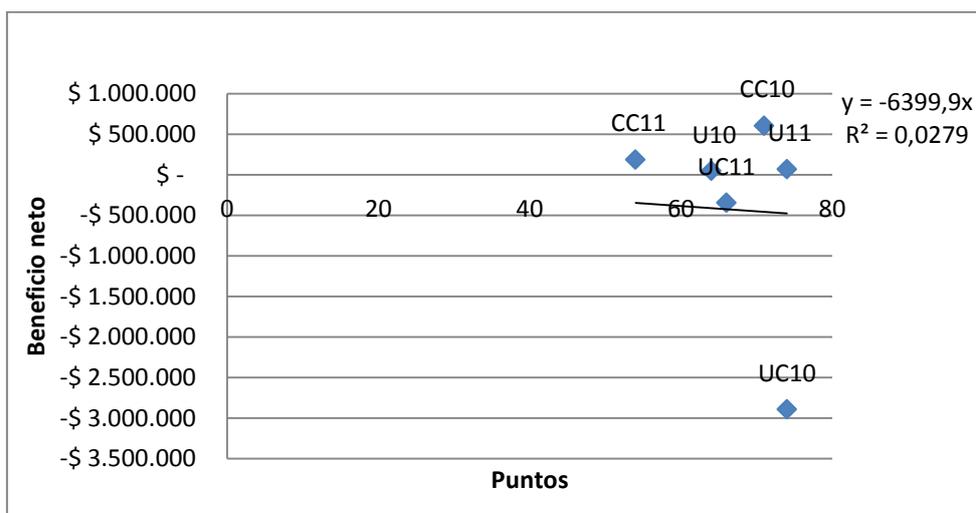
Los clubes de fútbol no pueden ver a los aficionados como las empresas ven a sus clientes, puesto que la afición al fútbol es una expresión de pasión y lealtad a un club. La afición al fútbol va más allá de la lealtad. El aficionado a un club, incluso sin ser socio, siente que el club le pertenece, que es algo suyo. De esta manera el aficionado va a apoyar a su club en los momentos de mayor éxito deportivo como en los momentos malos.

Gráfico N° 14.-Relación entre puntos y beneficio neto<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Relación entre los puntos obtenidos en el torneo nacional y el beneficio neto obtenido por los SADP en los periodos 2010 y 2011. CC: Colo Colo; U: U. de Chile; UC: U. Católica.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**



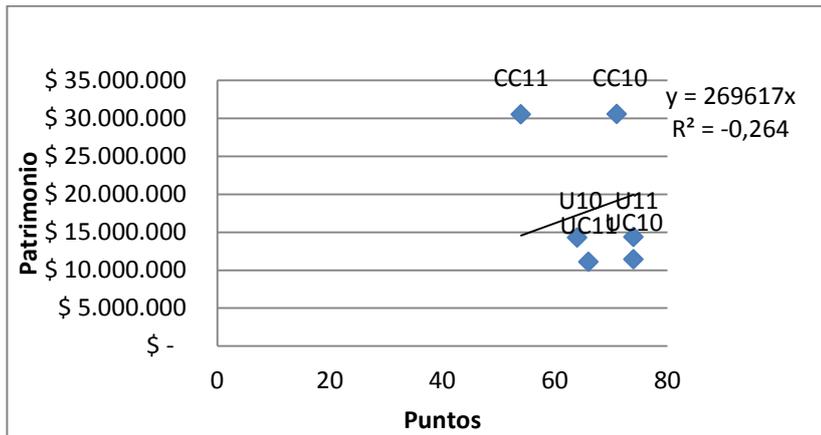
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes y estadísticas obtenidas de la página Web, <http://www.solofutbol.cl/>.

Mediante el gráfico n°14 se ve que en el Torneo Nacional los éxitos deportivos no se relacionan con mayores beneficios económicos. Aquellos equipos que obtienen mayor cantidad de puntos en la competición nacional, no ven trasladado ese liderazgo a la cuenta de resultados. Por tanto los deseos de unos de mayores beneficios no tienen por qué traducirse en unos mejores resultados deportivos ni viceversa. Por lo tanto podemos deducir que los beneficios van a depender de la gestión de los directivos lo que va a determinar los resultados económicos y deportivos.

Por ejemplo si vemos el caso de la Universidad Católica quien fue campeón del Torneo Nacional 2010 obteniendo la mayor cantidad de puntos sobre los otros equipos, esto no se vio reflejado en lo económico dado que la sociedad tuvo un beneficio neto negativo cerca de los M\$ 2.891.019, esto debido a varios factores, la compra de todos los pases de los jugadores a la Corporación Deportiva Universidad Católica (CDA), el pago de la deuda del CDA con el fisco, además fue el primer año de funcionamiento de la Sociedad Anónima Deportiva. De esta manera se nota que los beneficios económicos van a depender de la gestión de los directivos.

Gráfico N°15.- Relación entre puntos y patrimonio.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes y estadísticas obtenidas de la página Web, <http://www.solofutbol.cl/>.

Como en todas las sociedades anónimas los accionistas buscarán maximizar el beneficio sobre la inversión realizada. En este caso se distinguen dos tipos de accionistas, aquellos que ven el fútbol como un negocio de entretenimiento que buscarán una rentabilidad de su inversión, y aquellos que busquen una maximización de los resultados deportivos del club.

Al ver el gráfico N°15 no se encuentra ningún tipo de relación estadística entre patrimonio y los puntos obtenidos en la competencia nacional. Este dato puede ser muy relevante para los accionistas, dado que estos invertirán en el club siempre y cuando consideren que obtendrán un correcto beneficio, unos en éxitos deportivos o bien en rentabilidad económica.

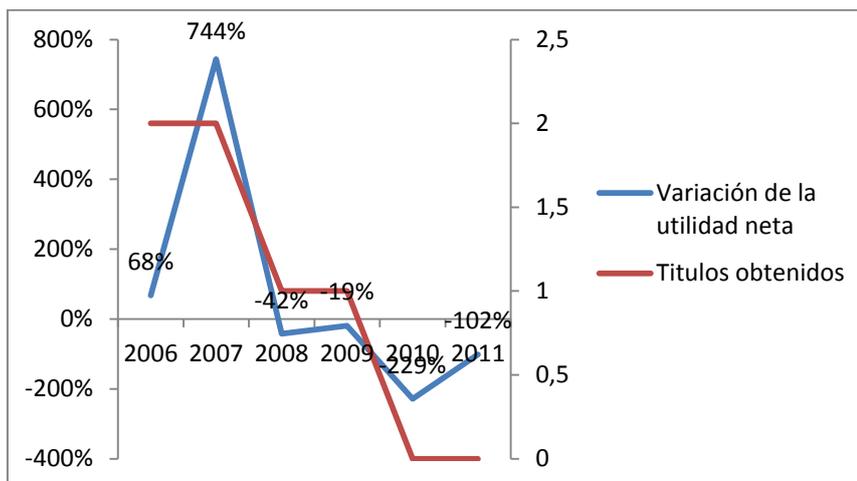
**4.2.- Rentabilidad económica y resultados deportivos.**

➤ **Blanco y Negro S.A.**

Gráfico N°16.- Porcentaje de variación de la utilidad neta con respecto al año anterior y títulos <sup>17</sup> obtenidos.

<sup>17</sup> Solo torneos nacionales.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes y estadísticas obtenidas de la página Web, <http://www.solofutbol.cl/>.

Se puede ver que hay una relación entre los títulos obtenidos y el porcentaje de variación de la utilidad neta, en el año 2006 luego de haber obtenido dos títulos seguidos, Torneo de Apertura y Clausura, hubo un aumento en las utilidades netas del 68% con respecto al 2005, también se puede apreciar en el año 2007, luego de haber obtenido el tetracampeonato y haber tenido una buena participación en el ámbito internacional, llegando a la final de la Copa Sudamericana el 2006, aumento sus utilidades netas en un 744%.

En los años siguientes tuvo una baja en lo deportivo donde en cuatro años obtuvo sólo dos títulos nacionales el Clausura 2008 y 2009 respectivamente. En lo económico las utilidades han tenido una baja considerable siendo el 2010 la más notoria llegando a M\$-3.452.6, como explica el periódico la Tercera, *“Las principales razones del balance negativo fueron la escasa venta de jugadores (un 84% menos que en 2009) y la disminución en la venta de entradas al estadio Monumental*

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

(un 21% menos que en 2009)” (Diario la Tercera, 25/02/2011, consultado el 21/04/2012)<sup>18</sup>.

De esta manera se puede apreciar que hay otros factores que influyen en el aumento o disminución de los beneficios, como es la transacción de jugadores, aumento o disminución del borderó, esto explica el aumento en las utilidades netas del año 2011 que fueron de M\$ 52.727, sin haber obtenido ningún título desde el obtenido en el Torneo de Clausura del 2009.

### ➤ **Azul Azul S.A.**

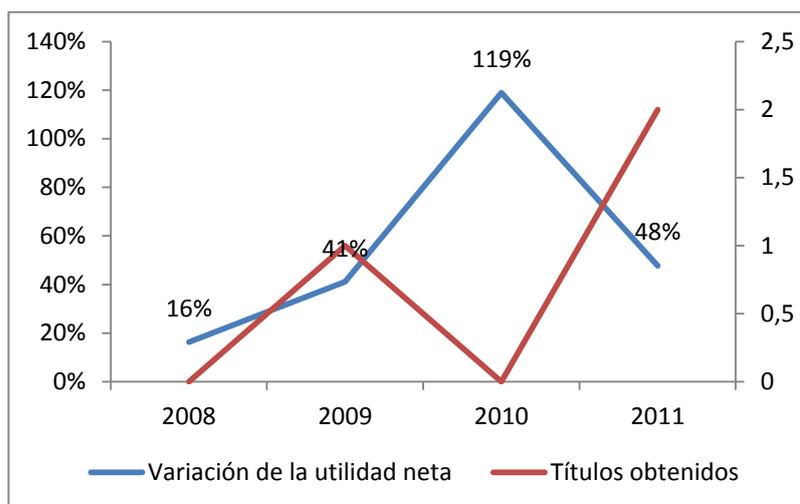
Desde que Azul Azul controla el club Universidad de Chile, el club a vivido momentos de gloria como fue la inauguración del Centro Deportivo Azul, en el 2010, la obtención de los títulos del Campeonato de Apertura y Clausura del año 2011 y su mayor orgullo la obtención del título internacional, la Copa Sudamericana. Lo cual se ve reflejado en la obtención de utilidades, como se muestra en el gráfico siguiente.

**Gráfico N°17.-** Porcentaje de variación de la utilidad neta con respecto al año anterior y títulos obtenidos.

---

<sup>18</sup> <http://latercera.com/noticia/deportes/2011/02/656-347465-9-blanco-y-negro-arroja-perdidas-por-cerca-de-3500-millones-en-2010.shtml> (consultado 21/04/2012).

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes y estadísticas obtenidas de la página Web, <http://www.solofutbol.cl/>.

Como se puede observar en el gráfico las utilidades de Azul Azul han ido en alza en estos últimos años, gracias a la buena gestión de los dirigentes del club, cabe destacar que Azul Azul asumió la deuda de la CORFUCH con la Tesorería General de la República por el monto de M\$ -5.457.257 al cierre 2007.

Esta alza en las utilidades, también se puede observar en lo deportivo siendo campeón del Torneo de Clausura del 2009, y clasificando a una copa internacional luego de 5 años de ausencia (Copa Libertadores de América, para el año 2010). Lo que se vio reflejado en las utilidades netas que pasaron del 2009 de ser M\$- 256.036 a M\$ 48.506 el 2010

El año 2011 fue redondo para el club, obtuvieron los títulos del Torneo de Apertura y Clausura, además de ser el primer equipo chileno en ser campeón de la Copa Sudamericana.

Además la concesionaria inauguró el Centro Deportivo Azul el año 2010, un campo de entrenamiento de primer nivel, tanto para el equipo

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

profesional como para las divisiones inferiores, catalogado como uno de los mejores de Sudamérica.

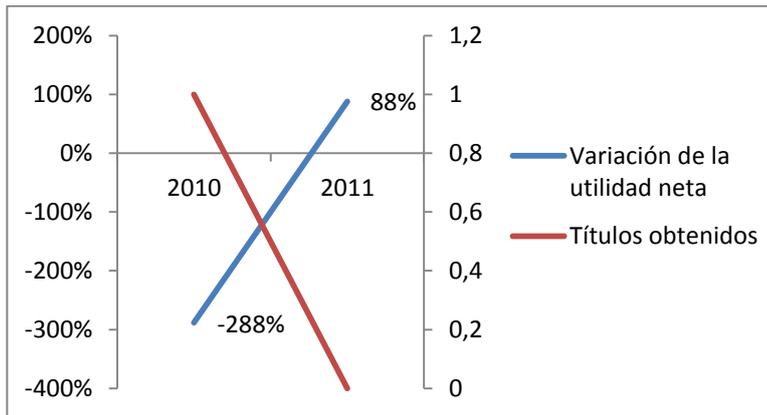
➤ **Cruzados SADP.**

La Sociedad Cruzados SADP es la entidad controladora del club Deportivo Universidad Católica, siendo la mas reciente en constituirse. Para el caso de estudio se analizaron los periodos comprendidos entre los años 2010 y 2011, dado que comprende un año de ejercicio contable completo.

Cabe destacar que Cruzados SADP adquirió la concesión de los derechos comerciales y financieros del fútbol profesional y formativo del Club Universidad Católica, sin este estar en situación de quiebra, a diferencia de Blanco y Negro y Azul Azul, clubes que se encontraban en situación de quiebra.

**Gráfico N°18.-** Porcentaje de variación de la utilidad neta con respecto al año anterior y títulos obtenidos.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes.

Se puede observar en el gráfico que a tenido pérdidas netas, sin embargo esta merma se ve disminuida el año 2011 teniendo una variación de un 88% respecto al año anterior, los números rojos se explican principalmente por la elevada suma (\$ 3.074 millones) del activo intangible, correspondiente al pago de los pases de jugadores que fueron adquiridos a la Fundación Club Deportivo Universidad Católica a través del Contrato de Concesión suscrito con la Sociedad.

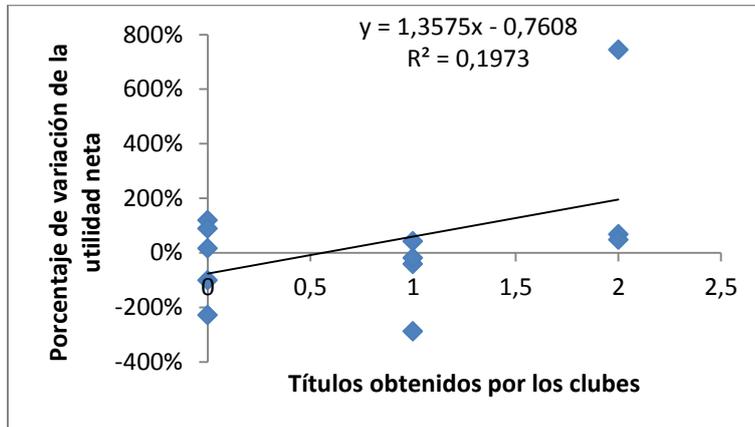
En lo deportivo el club logro el título del Campeonato Nacional 2010, siendo este diferente en su modalidad debido al terremoto del 27 de febrero del mismo año<sup>19</sup>. También a estado presente en las competiciones internacionales como la Copa Libertadores de America 2011, logrando llegar hasta cuartos de final, y ha su vez participó en la Copa Sudamericana del mismo año.

Ahora se mostrará la relación que existe entre los porcentajes de variación de la utilidad neta de las sociedades y los títulos obtenidos en el periodo que llevan bajo el mando de los clubes de las tres entidades en el gráfico siguiente.

<sup>19</sup> Fue un torneo largo, donde juegan todos contra todos, siendo el campeón el que acumula más puntos.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

**Gráfico N°19.-** Relación entre el porcentaje de variación de la utilidad neta y títulos obtenidos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes.

Se puede apreciar en la gráfica que a pesar de tener un coeficiente de correlación bajo, existe una leve relación entre las variables debido a que la obtención de un título o campeonato por parte de los clubes influye de manera positiva en las utilidades de la compañía pero no directamente, esto se debe a que mejora la confianza de los accionistas, del hincha, la posición de marca, la comercialización de productos relacionados con el equipo, entre otros, pero hay que tener en cuenta que las variables que influyen directamente en el aumento o disminución de las utilidades de las compañías, son las mencionadas anteriormente como, el borderó, las transacciones de jugadores, publicidad y comercialización.

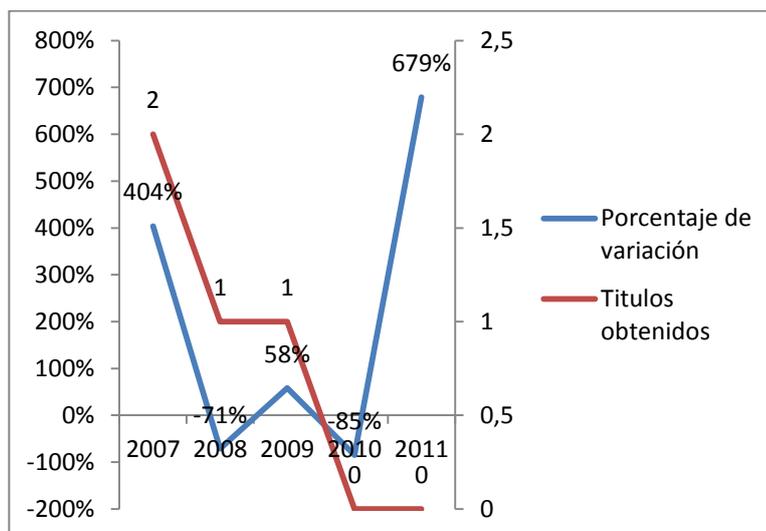
**4.2. Relación que existe entre los ingresos por transferencia de jugadores y rendimiento deportivo de los clubes.**

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

En el siguiente apartado se muestra la relación que existe entre los ingresos por transferencia de jugadores y el rendimiento deportivo de los clubes.

➤ **Blanco y Negro S.A.**

**Gráfico N°20.-** Porcentaje de variación ingresos por transferencia de jugadores y títulos obtenidos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes.

En la gráfica podemos apreciar que existe una relación indirecta entre los ingresos por venta y prestamos de jugadores de un club, y la obtención de un título, sin embargo hay que tener presente que hay varios factores que influyen en la venta o prestamos de jugadores como por ejemplo el rendimiento individual del jugador en el equipo, la continuidad de partidos jugados, la cantidad de lesiones sufridas, entre otros, estos factores influyen directamente en la venta o préstamo del pase de un jugador.

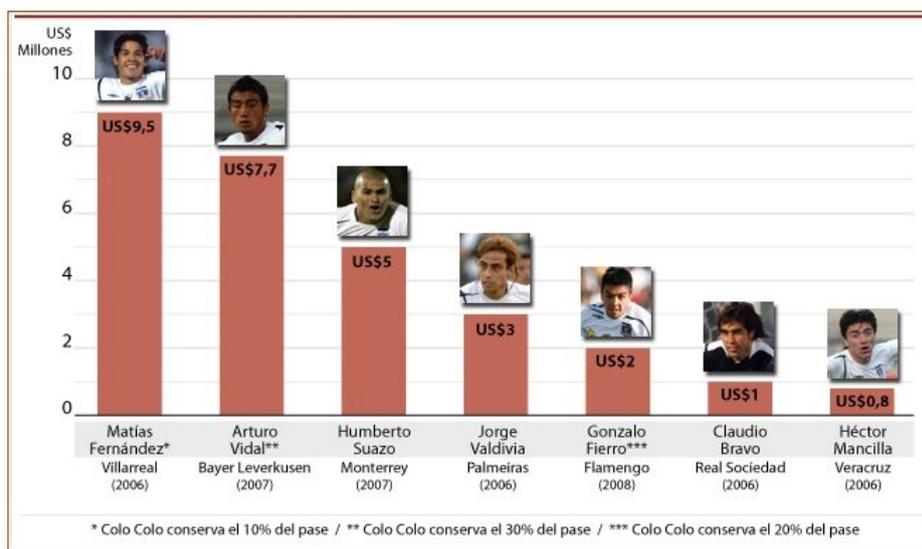
Las variables de la gráfica representan por un lado, el porcentaje de variación relativa de los ingresos obtenidos por la venta o préstamos del pase de jugadores, y la segunda variable representa los títulos

## “Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”

obtenidos durante el año, cabe destacar que en el campeonato nacional hay dos torneos como se a mencionado anteriormente.

Al ver el caso de Blanco y Negro se puede observar que el año 2007 tuvo un incremento de un 404% respecto al año anterior en los ingresos por venta de jugadores, este incremento se produjo gracias a la venta de jugadores jovenes del club hacia el extranjero, además fueron las ventas más caras de la historia del club, (ver gráfico N°21).

**Gráfico N°21.-** Traspasos de Colo Colo.



Fuente: El Mercurio [en línea]. [http://www.latercera.cl/contenido/82\\_43986\\_9.shtml](http://www.latercera.cl/contenido/82_43986_9.shtml), (consultado: 20 de abril de 2012).

En relación a lo deportivo el club venía de ganar los dos torneos nacionales y alcanzó la final de la Copa Sudamericana, un excelente rendimiento en lo deportivo en el 2006, este rendimiento continuó el 2007 ganando nuevamente los dos torneos locales. A partir del año 2008 se viene una baja en lo futbolístico, sólo obtuvieron el Torneo de Clausura al igual que el 2009, los traspasos de jugadores fueron en menor cantidad y menor valor que el año 2007, explicando, la baja en el porcentaje de variación.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

Respecto a las actuaciones del 2010 y 2011 que fueron paupérrimas donde no obtuvieron título alguno en el ámbito local e internacional, pero a pesar de esto las ventas de jugadores en el 2011 aumentaron considerablemente con respecto al año anterior, esto debido a que logró exportar cuatro jugadores del plantel: Ezequiel Miralles, Diego Rubio, Macnelly Torres y Cristóbal Jorquera; con lo cual lograron ingresos por US\$ 9,2 millones, además se benefició con el 30 por ciento de la transferencia de Arturo Vidal, quien pasó de Bayer Leverkusen (jugador vendido el 2007) a Juventus por 11 millones de dólares<sup>20</sup>.

De esta manera a pesar que los clubes pasen por momentos críticos en lo deportivo, logran ingresos por ventas de jugadores significativas, esto debido a factores como el rendimiento deportivo del jugador, como se menciona anteriormente, un ejemplo de esto fue el caso del jugador Ezequiel Miralles quien tuvo un rendimiento sobresaliente respecto al equipo del 2010, siendo el goleador del equipo, quien fue vendido al fútbol brasileño.

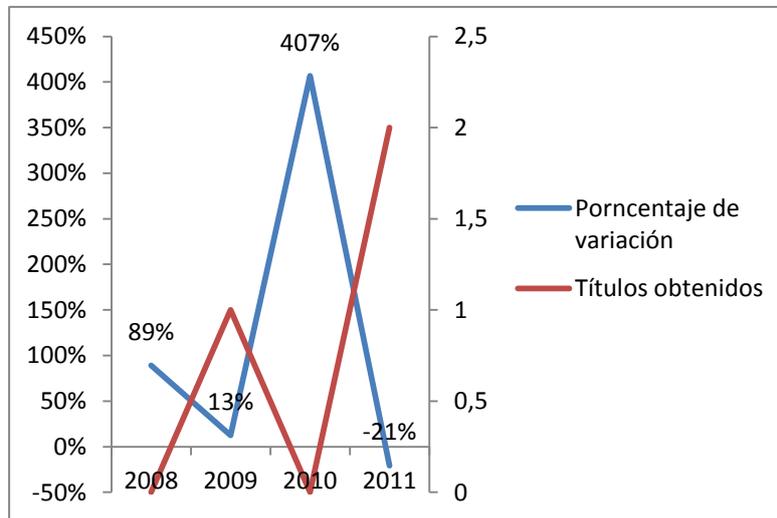
### ➤ **Azul Azul S.A.**

---

<sup>20</sup> Fuente, <http://www.dalealbo.cl/foro/jugadores-cuerpo-tecnico-y-transferencias/92157-colo-colo-reinvierte-en-refuerzos-y-pago-del-pasivo-de-2010-los-millones-por-ventas.html>

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

Gráfico N°22.- Porcentaje de variación ingresos por transferencia de jugadores y títulos obtenidos.

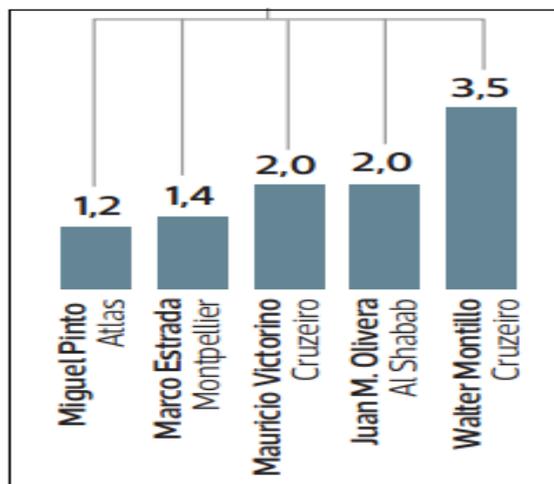


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las memorias institucionales de los clubes.

El caso de Azul Azul es muy parecido al de Blanco y Negro, si se observa la gráfica el principal aumento de los ingresos por venta de jugadores fue el año 2010 con un 407% respecto al año anterior, esto gracias a la venta de los principales jugadores, (ver gráfico N°23), de la campaña anterior, a pesar de haber obtenido solo un título el 2009, Torneo de Apertura, y el 2010 no haber obtenido títulos, sin embargo, tuvieron un rendimiento deportivo muy bueno en el ámbito internacional, específicamente en la Copa Libertadores llegando por tercera vez en la historia del club a semifinales.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

**Gráfico N°23.-** Traspasos de jugadores 2010, cifra en millones de dolares.



Fuente: El Mercurio [en línea]. <http://diario.latercera.com/2011/12/26/01/contenido/deportes/4-95310-9-azules-acortan-brecha-en-ventas-en-el-ultimo-lustro.shtml>, (consultado: 20 de abril de 2012).

Se puede apreciar que sin obtener títulos el club logra vender jugadores a importantes clubes internacionales, en este caso el club venía en un alza en su rendimiento deportivo lo que se ve reflejado en el año 2011, logrando obtener los dos títulos nacionales y un título internacional, Copa Sudamericana. A pesar de su buen desempeño el 2011 el club mantuvo la base del plantel para la próxima temporada, sin embargo, logró la venta del goleador del equipo el joven Eduardo Vargas por 9.5 millones de dólares al fútbol italiano, gracias a su gran momento deportivo y su buena técnica, y al momento que pasaba el club.

En los dos casos anteriores se puede observar que los éxitos deportivos y el rendimiento del equipo ayuda a la venta de jugadores, pero no es una variable que influya directamente, dado que va a depender de otros factores, rendimiento del jugador, técnica, edad, como se menciono anteriormente.

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

### Conclusiones

El presente trabajo es consecuencia de la transformación de los equipos de fútbol de nuestro país en sociedades anónimas deportivas, principalmente se investiga aquellos que se transformaron en sociedades anónimas abiertas gracias a un proceso de concesión de los equipos.

Uno de los puntos más destacables que se puede apreciar es que la ley SADP ha mejorado y profesionalizado los aspectos administrativos y de gestión de los clubes, por lo tanto, es lejos más eficiente y eficaz que la figura administrativa anterior. Por ende, ha mejorado en un alto porcentaje la imagen institucional como organización deportiva profesional de los clubes nacionales.

Por otra parte, se observa que este tipo de estructura tiende a fortalecer y potenciar el rol social que los clubes de fútbol están llamados a cumplir y profesionalizar el manejo del fútbol en Chile reconociendo las enormes dimensiones que ha alcanzado este deporte a nivel mundial y los desafíos que presenta hacia el futuro.

Los resultados obtenidos al analizar si hay relación entre los resultados deportivos y económicos, han mostrado que no existe una relación directa, debido a que los dirigentes buscaran aumentar las rentabilidades para sus accionistas y buscar más inversores. Como se mostró en la investigación el negocio va por la venta de jugadores, la comercialización (merchandising) y publicidad. Los resultados deportivos ayudan pero no de forma directa en el aumento de las utilidades, como se mostró hay clubes que sin obtener éxitos deportivos en varias temporadas lograban cifras azules en sus estados de resultados, incluso rentabilidad para sus accionistas.

El modelo de negocio de estas tres sociedades es muy similar, por un lado tenemos el fútbol propiamente tal y por otro la utilización de la marca relacionada con el club, esto es complementado fuertemente con las áreas de

## **“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

negocio que cada sociedad desarrolla de mejor forma para obtener la mayor ganancia posible. Por el lado futbolístico las sociedades buscan generar ingresos a través de la venta de jugadores, en este ámbito las entidades tienen objetivos específicos totalmente diferentes, mientras Blanco y Negro compra jugadores probados en el medio local para llevarlos a su entidad y posteriormente venderlos a precios mayores gracias a su marca y el prestigio que tiene el club en el exterior, además el club invierte fuertemente en sus divisiones inferiores para de esta forma generar nuevos profesionales, Cruzados SADP invierte en sus jugadores de cadetes para luego integrarlos al equipo profesional y posteriormente venderlos, además el club obtiene los derechos de formación que es un ingreso adicional por sus jugadores canteranos, por otro lado Azul Azul adquiere jugadores jóvenes del medio local o internacional para formarlos o simplemente para reforzar el equipo profesional y luego los vende en un precio mayor al que los compra, estas son las diferencias más notorias que poseen estas sociedades en sus modelos de negocios.

Sin embargo al ver los análisis, las entidades no han logrado complementar lo futbolístico con el área financiera, esto debido a que las sociedades no reinvierten adecuadamente los ingresos obtenidos por una buena temporada. Esto se puede generar debido a políticas estratégicas mal desarrolladas por parte de las sociedades o simplemente decisiones mal tomadas por parte de las directivas correspondientes.

Finalmente se puede concluir que los cambios que se han implementado no tienen otro objetivo que agregar profesionalismo al fútbol que la gente vuelva a valorarlo, mejorando una actividad que tantas alegrías le provoca a la hinchada. No se pretende arrebatarle el alma con la privatización, ni que el amor a la camiseta valga menos que el amor a los millones. El fútbol es el deporte Rey, por lo mismo que respondiendo a esta denominación, todos

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una  
Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

quienes trabajan en torno a él, deben actuar con el profesionalismo y transparencia que se les exige.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

## **Bibliografía**

- ✓ Ley N° 20019.Chile. Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, Funcionamiento de los clubes deportivos y sus manejos deportivos. Ministerio Secretaria General de Gobierno. Santiago, Chile, Mayo 05 2005.
- ✓ Marín, Edgardo. Centenario total del fútbol Chileno (estadístico Chileno). Santiago, Chile. Biblioteca Nacional 1995.
- ✓ Masson Joan y Vidal Ramón. Finanzas Prácticas, del análisis de la acción. Edición en castellano, Barcelona, España. Escuela Superior de la Administración.2010.
- ✓ Memoria de Azul Azul S.A. Santiago, Chile. 2009-2011.
- ✓ Memoria de Blanco y Negro S.A. Santiago, Chile. 2005-2006-2011.
- ✓ Memoria de Cruzados SADP. Santiago, Chile. 2010-2011
- ✓ Rubio Sánchez, Francisco. El contrato de trabajo de los Deportistas Profesionales. Madrid, España. Editorial Dykinson 2005.

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

***Referencias de recursos Bibliográficos en Línea.***

- ✓ ADN Radio Chile. Jaime Estévez es primer presidente del Directorio de Cruzados SADP. [En Línea].Radio ADN en Internet. 20 Febrero 2010 <<http://www.adnradio.cl/noticias/deportes/jaime-estevez-es-primer-presidente-del-directorio-de-cruzados-sadp/20100504/nota/1018951.aspx>> [Consulta: 07 Enero 2012].
- ✓ Asociación Nacional de Futbol Profesional .Estadísticas, Registro [En línea] <<http://www.anfp.cl/registro>> [Consulta: 24 Enero 2012].
- ✓ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Buscador de leyes. [En Línea] <<http://www.leychile.cl/Consulta/listaresultadosimple?cadena=20019&x=0&y=0>> [Consulta: 30 Enero 2012].
- ✓ Canal del futbol Chileno. Estadísticas [En Línea] <<http://www.cdf.cl/estadisticas/>> [Consulta: 02 Marzo 2012].
- ✓ Colo Colo SADP. El Club, Blanco y Negro S.A. [En Línea] <<http://www.colocolo.cl/seccion/el-club/blanco-y-negro/>> [Consulta: 27 Febrero 2012].
- ✓ Cooperativa. Directorio de Cruzados SADP será presidido por Jorge O’Ryan, Sociedades Anónimas. [En Línea].Radio Cooperativa en Internet. 06 Octubre 2009 <[http://www.cooperativa.cl/directorio-de-cruzados-sadp-sera-presidido-por-jorge-oryan/prontus\\_notas/2009-10-06/194813.html](http://www.cooperativa.cl/directorio-de-cruzados-sadp-sera-presidido-por-jorge-oryan/prontus_notas/2009-10-06/194813.html)> [Consulta: 03 Febrero 2012].
- ✓ Cruzados SADP .Inversionistas, Información Financiera [En Línea] <<http://www.cruzados.cl/cruzados/>> [Consulta: 27 Febrero 2012].
- ✓ Diario AS. Los Clubes con deudas descenderán. [En Línea] Diario AS en Internet .22 Septiembre 2009 <<http://www.as.com/futbol/articulo/clubes->

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

- [suspension-pagos-descenderan/20110922dasdasftb\\_45/Tes](#)> [Consulta: 01 Febrero 2012].
- ✓ Diario Financiero. SVS recomendara modificaciones a la ley sobre SADP [En Línea]. Diario Financiero en Internet. 30 Marzo 2011. <[http://www.df.cl/svs-recomendara-modificaciones-a-ley-sobre-sadp/prontus\\_df/2011-03-30/163906.html](http://www.df.cl/svs-recomendara-modificaciones-a-ley-sobre-sadp/prontus_df/2011-03-30/163906.html)> [Consulta: 07 Marzo 2012].
  - ✓ Eduardo Engel. Que pasa con el futbol Chileno [En Línea] La Tercera en Internet. 20 Marzo, 2011 <[http://www.latercera.com/blog/eengel/entry/qué\\_pasa\\_con\\_el\\_fútbol](http://www.latercera.com/blog/eengel/entry/qué_pasa_con_el_fútbol)>. [Consulta 03 Marzo 2012].
  - ✓ Emol. La UC ya tiene directorio para futura apertura bursátil del club. [En Línea]. Emol en Internet 10 Junio 2009 <<http://www.emol.com/noticias/deportes/2009/10/06/379091/la-uc-ya-tiene-directorio-para-futura-apertura-bursatil-del-club.html>> [Consulta: 27 Febrero 2012].
  - ✓ Federación Internacional de Futbol Asociado. Asociaciones. Futbol Internacional [En Línea] <<http://es.fifa.com/worldfootball/index.html>> [Consulta: 09 Enero 2012].
  - ✓ Herrera Martínez Gabriela. Planificación estratégica. [En Línea]. GestioPolis en Internet. 11 Junio 2009 <<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>> [Consulta: 15 Febrero 2012].
  - ✓ Santiago Segurola. El futbol español necesita una catarsis. [En Línea] Diario As en Internet. 21 Abril 2009 <[http://www.marca.com/2009/04/21/opinion/firmas/santiago\\_segurola/1240311876.html](http://www.marca.com/2009/04/21/opinion/firmas/santiago_segurola/1240311876.html)> [Consulta: 05 Febrero 2012].

**“Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes”**

---

- ✓ Sindicato Inter empresa de Futbolistas Profesionales de Chile. Sindicato [En Línea] <<http://sifup.cl/?s=ley+20019>> [Consulta: 27 Marzo 2012].
- ✓ Superintendencia de Valores y Seguros. Mercados de valores[En Línea] <<http://www.svs.cl/sitio/mercados/valores.php>> [Consulta:05 Marzo 2012]
- ✓ Terra. Anuncian Recambio de Directores en Cruzados SADP. [En Línea] <[http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201001061620\\_AGE\\_78653179](http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201001061620_AGE_78653179)> [Consulta: 02 Marzo 2012].
- ✓ Universidad de Chile SADP. Información Bursátil [En Línea] <<http://udechile.cl/bursatil>> [Consulta: 27 Febrero 2012].