



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE  
AUDITORIA

**PROPUESTA DE SISTEMA DE COSTEO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA  
VENTA DE JUGADORES PROFESIONALES FORMADOS EN UN CLUB DE FÚTBOL  
DE PRIMERA DIVISION DE LA QUINTA REGIÓN**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en  
Sistema de Información Financiera y Control de Gestión

**TESISTA: Felipe Marcial San Martín Gutiérrez**

**PROFESOR GUIA: Marcela Fernández Rozas**

**Valparaíso, 2014**

*Te agradezco Dios por toda la felicidad  
que siento con mi familia, y hasta los  
malos momentos porque de ello me has  
enseñado a vivir....*

*“No te des por vencido, ni aun vencido,  
No te sientas esclavo, ni aun esclavo;  
Trémulo de pavor, piénsate bravo,  
Y arremete feroz, ya mal herido.  
Ten el tesón del clavo enmohecido,  
Que ya viejo y ruin vuelve a ser clavo;  
No la cobarde intrepidez del pavo  
Que amaina su plumaje al primer ruido.  
Procede como Dios que nunca llora,  
O como Lucifer, que nunca reza,  
O como el robledal, cuya grandeza  
Necesita del agua y no la implora...  
¡Qué muerda y vocifere vengadora,  
Ya rodando en el polvo tu cabeza!”*

*(Siete sonetos medicinales, 1097)*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>59</b>
Objetivo General	59
Objetivos Específicos	59
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>60</b>
Etapa 1: Recogida De Datos.	60
Etapa 2: Sistematización De La Información.	60
Etapa 3: Elección Del Sujeto De Investigación.	61
Etapa 4: Aplicación De La Técnica De Recogida De Datos.	61
Etapa 5: Criterios De Calidad.	62
Etapa 6: Tabulación De Resultados.	63
Etapa 7: Análisis De Resultado.	64
Etapa 8: Discusiones de resultado.	65
Etapa 9: Conclusiones Finales.	65
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA</b>	<b>66</b>
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADO Y CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>123</b>
Mapa Conceptual del Marco Teórico:	124
Instrumentos De Investigación Para Cumplir Con Los Objetivos.	125
Resultado De Instrumentos De Investigación (Entrevistas):	127
Formato de Encuestas Dirigidas a Expertos:	153
Formato del Sistema de Valorización	155

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigrama FIFA _____	9
Figura N° 2: Clubes Asociados a la ANFP _____	22
Figura N° 3: Elementos del Producto. _____	36
Figura N° 4: Ilustración de Selección de Alternativa _____	44
Figura N° 5: Esquema de Valorización de Jugadores _____	79
Figura N° 6: Conclusión Final. _____	80
Figura N° 7: Proceso Productivo “Formación de Jugadores”. _____	82
Figura N° 8: Etapa Inicial del Proceso Formativo (Departamento 1). _____	83
Figura N° 9: Segunda Etapa del Proceso Formativo (Departamento 2). _____	84
Figura N° 10: Tercera Etapa del Proceso Formativo (Departamento 3). _____	84
Figura N° 11: Costos que Conforman al Sistema de Costeo por Proceso. _____	86
Figura N° 12: Ficha de Datos del Jugador a Valorar. _____	87
Figura N° 13: Ponderación de Criterios Para la Valorización. _____	91
Figura N° 14: Proceso Formativo _____	117
Figura N° 15: Esquema de Valorización de Jugadores (AHP) _____	118

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Porcentaje de indemnización por mecanismo de Solidaridad. _____	12
Tabla N° 2: Estratificación de Importancia (Escala de Valuación). _____	43
Tabla N° 3: Ponderación de Criterios _____	45
Tabla N° 4: Tabulación de Resultados. _____	63
Tabla N° 5. Ratio De Consistencia De Matrices. _____	45
Tabla N° 6: Encuesta A Los Expertos Para Medir La Importancia De Las Características Deportivas Y Personales. _____	88
Tabla N° 7: Encuesta A Los Expertos Para Determinar Qué Características Deportivas Deben Ser Comparadas. _____	89
Tabla N° 8: Encuesta A Los Expertos Para Determinar Qué Características Personales Deben Ser Comparadas _____	90
Tabla N° 9: Determinación de las Variables y los respectivos datos de la temporada 2012 – 2013 Primera División Fútbol Chileno. _____	91
Tabla N° 10: Tabulación de datos para realizar comparaciones. _____	92
Tabla N° 11: Normalización De Los Datos. _____	93
Tabla N° 12: Resultado Final de Cada Criterio por Jugador. _____	93
Tabla N° 13: Determinación de criterios cualitativo “Liderazgo”. _____	94
Tabla N° 14: Determinación Valor de Mercado. _____	96
Tabla N° 15: Intervalos del valor del jugador. _____	97
Tabla N° 16: Resultado de Criterios y Ponderaciones para valorar un Defensor. _____	98
Tabla N° 17: Datos Estadísticos Recogidos de la Temporada 2013-2014 _____	99
Tabla N° 18: Supuesto de obtención del Valor de Mercado. _____	102
Tabla N° 19: Detalles del Jugador a Valorar. _____	103
Tabla N° 20: Datos Temporada 2011-2012. _____	104
Tabla N° 21: Detalles Para Determinar Valor De Mercado. _____	106
Tabla N° 22: Resultados del Modelo de Valorización. _____	107

Tabla N° 23: Datos del Jugador a Valorar. _____	107
Tabla N° 24: Estadísticas De Rendimiento Temporada 2010 .2011. _____	108
Tabla N° 25: Detalles Para Determinar Valor De Mercado. _____	110
Tabla N° 26: Resultados del Modelo de Valorización. _____	110
Tabla N° 27: Agrupación De Las Variables Que Conforman La Propuesta. _____	116

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Equipos Que Más Invierten En Cadetes 2012-2013. _____	26
Gráfico N° 2: Venta de Jugadores Formados por Clubes de la Quinta Región (2010-2013)	29
Gráfico N° 3: Variables Individuales _____	95
Gráfico N° 4: Ponderación Final De Todas Las Variables. _____	95
Gráfico N° 5: Evaluación en base a las Variables Individuales. _____	99
Gráfico N° 6: Evaluación Final. _____	100
Gráfico N° 7: Ponderación de los Criterios utilizados para la Valorización. _____	104
Gráfico N° 8: Resultado Variables Individuales _____	105
Gráfico N° 9: Resultado Variables Individuales. _____	105
Gráfico N° 10: Ponderación De Variables Para Valorizar. _____	108
Gráfico N° 11: Resultados Valorización por cada Criterio. _____	109
Gráfico N° 12: Ponderación Final. _____	109

## RESUMEN

El fútbol es un espectáculo, un fenómeno de masas que despierta pasiones, estados anímicos y rivalidad, pero por sobre todo, es una potencia industrial en la que se manejan abundantes cifras por traspasos millonarios de jugadores, ventas de equipamiento deportivo, primas millonarias por la utilización de una marca o sponsor, entre otras; además la modificación de la estructura jurídica de los clubes deportivos de corporaciones sin fines de lucro a sociedades anónimas deportivas (SADP), genera una industria tremendamente cautivadora a nuevos inversionistas. Dentro de los activos que conforman estas SADP aparecen los futbolistas como activos intangibles (por sus derechos de pase y derechos económicos) tanto adquiridos como formados en el club.

Ante la falta de mecanismos que logren medir de forma fiable el valor de los activos intangibles provenientes de los jugadores formados en los clubes por los cuales son llevadas negociaciones la propuesta de un modelo se convierte en una herramienta útil a la hora de tomar decisiones para los directivos de un club de fútbol profesional como para los intermediarios que se relacionen en la venta, basándose primordialmente en el objetivo de proponer un sistema de costeo para la valorización de futbolistas formados en un club de fútbol se recabo información a través de entrevistas a expertos para conocer el funcionamiento del mercado fútbol del medio nacional e internacional determinando las variables que afectan a ambos y comparando los resultados obtenidos con la utilización de bibliografía de diversos sistemas de valorización y costos, adicionalmente se complementaron los resultados de las comparaciones con opiniones de profesionales del mismo ámbito Con la finalidad de que este modelo sea aplicable al mercado nacional utilizando variables reales.

Este estudio permitirá proponer un sistema de valorización de jugadores de fútbol formados en las canteras de los clubes logrando obtener un valor cuantificable de forma individualizada por cada jugador formado, determinándolo por un intervalo entre el costo de inversión que realiza el club y por la valorización basada en su rendimiento obtenido por sus cualidades deportivas y comparándolo con los precios de transferencias de jugadores que tengan un similar perfil. Adicionalmente, el sistema propuesto cumple una función secundaria la cual es mejorar la gestión en el área de fútbol formativo para los clubes que no cuenten con esta rama completamente desarrollada administrativamente.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1. Antecedentes Generales:

*“El fútbol en América Latina es, con todo, mucho más que dinero. Más que traspasos y managers y agentes y ventas y comisiones y niños transferidos y pasaportes falsos y robo entre clubes y robo entre representantes de futbolistas y pobres que se hacen millonarios y millonarios que compran pobres y ricos más ricos y pobres siempre pobres. Además y a pesar de lo anterior, se trata de una pasión, una descarga, una locura, una catarsis, un sueño, un grito...” Juan Pablo Meneses, Niños Futbolistas (Blackie Books, 2013)*

La reflexión del autor del Libro Niños Futbolistas demuestra que aunque el ingreso invasivo de capitales privados producto de la incorporación de las sociedades anónimas al deporte más popular del mundo no modifica su esencia ya que para los sudamericanos el futbol es una religión, una forma de vida o simplemente cultura e identidad nacional, pero hay ciertos clubes que juegan con estos sentimientos y buscan la obtención de recursos en desmedro de lo anterior, cuanto más pequeño es el niño, mayor rentabilidad a largo plazo, menos intermediarios, somos parte de una sociedad de consumo lo que importa para el que compra es siempre comprar barato y luego vender caro, cuanto más joven, más barato. Un ejemplo es Lionel Messi quien llegó a Barcelona con 13 años y hoy es el jugador mejor pagado del mundo el cual se obtuvo a costo cero, tan solo se invirtió en su formación, actualmente están fichando a los niños a los ocho para seguir con esta fórmula del éxito, así algún caza talento se enriquece con su hallazgo.

Es por lo que la implementación de herramientas desde el punto de vista profesional logre transparentar los mitos que rodean a los clubes que ganan millones y millones de dólares por venta de jugadores pero que al contrastar con una herramienta que cuantifique los costos producto de la formación los números azules que vemos en los periódicos no son tan azules o quizá nunca lo fueron.

## **2. Precedente Internacional:**

El fútbol es el deporte más popular en el mundo, según una encuesta realizada por la FIFA en el 2006, unos 265 millones de personas lo practican regularmente de manera profesional, semi-profesional o amateur, considerando a hombres, mujeres, jóvenes y niños. A esta cifra, que representa cerca del 4% de la población mundial, habría que sumar a los cientos de millones de personas que no juegan fútbol, pero que lo siguen ya sea por TV, o desde los estadios. (El Cronista. 2009)

El fútbol es un singular espectáculo, un fenómeno de masas que despierta pasiones, estados anímicos y rivalidad. Pero, por sobre todo, es una potencia industrial que mueve al año unos 500.000 millones de dólares, es decir, más que el PIB de muchos países de Sudamérica.

Debido a las grandes cifras que se manejan mundialmente en este deporte, se hizo necesario modificar la estructura jurídica de estas organizaciones transformándolas en sociedades anónimas, muchas de ellas cotizadas, para cautivar a nuevos inversionistas; los cuales ven mucho más seguro invertir debido que esta figura corporativa es sometida a férreos controles externos, auditadas por expertos independientes y gestionadas por profesionales, a los que se les exige un plan de negocio que asegure un proyecto deportivo y empresarial mejor que el de los rivales.

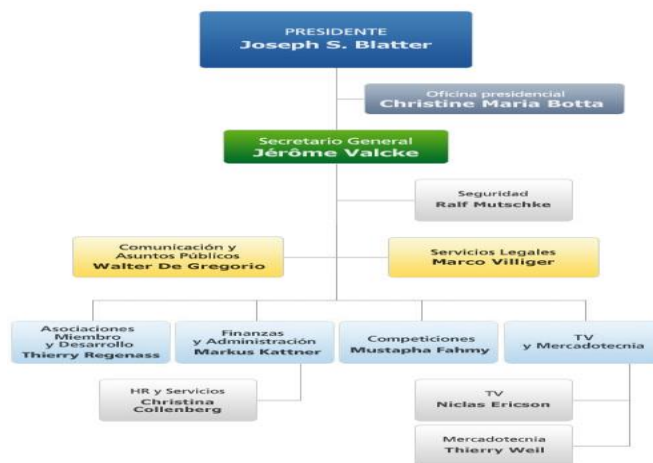
Esta innovación en este mercado emergente es una cara renovada orientada a generar confianza, adhesiones y apoyos, contar con los recursos económicos necesarios para tener y retener a los mejores jugadores y afrontar así las competencias con mayores probabilidades de éxito, tanto en el ámbito deportivo como económico.

Este mercado del fútbol mundial, posee un ente regulador, encargado de generar Estatutos, Normas y Reglas, que deben ser seguidos por todos los clubes del mundo que estén afiliados a este ente; muchas veces tiene más influencia en la decisiones de los clubes que los mismos entes reguladores civiles que supervisan a las sociedades anónimas de los mercados bursátiles.

Este ente regulador del fútbol mundial es la Federación Internacional de Fútbol Asociación, o más conocido por sus siglas FIFA, es la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el planeta, se fundó el 21 de mayo de 1904 y tiene sede en Zúrich, Suiza.

Está conformada por 208 asociaciones nacionales, entre ellas la Asociación Nacional de Fútbol Profesional Chileno (ANFP). Su objetivo es mejorar constantemente el fútbol y a sus vez modificar las reglas del juego, a través de estatutos y reglamentos que deben ser cumplidos por las asociaciones afiliadas, a su vez también se encarga de regular el mercado del fútbol específicamente las trasferencias de jugadores a través del “Código disciplinario de la FIFA” y el “Reglamento sobre estatuto y transferencia de jugadores”, los cuales explican cómo deben realizarse las negociaciones y las multas o castigos que padecerán los involucrados al no cumplir con lo establecido por FIFA. Esta última también se encarga de organizar los campeonatos mundiales de fútbol en sus distintas modalidades. La administración de la FIFA es competencia de la Secretaría General, que da empleo en Zúrich, Suiza, a 400 personas procedentes de 40 países (La FIFA, 2013). La secretaria General se compone de diversas divisiones, encargadas del desarrollo, las competiciones, el fútbol, las finanzas, la economía, los recursos humanos, los servicios y la comunicación. Ver Figura N° 1.

**Figura N° 1: Organigrama FIFA**



Fuente: FIFA, 2013

La FIFA a través de sus diferentes reglamentos y estatutos ha determinado cuatro conceptos claves para determinar el dominio que tienen los clubes para con sus jugadores y el reconocimiento básico que estos deben respetar al momento de formar, adquirir o vender un jugador.

**Derechos Federativos:** Este concepto, un poco abstracto, nace de la voluntad de un jugador de participar en una competencia deportiva, y al momento de firmar un contrato con un club, le cede estos derechos a este equipo, por el tiempo estipulado en el contrato. Estos derechos solo pueden transferirse, contrato de por medio entre instituciones deportivas, siempre y cuando se tenga la autorización del jugador (Galeano y González, 2010, p. 4). En el marco de la transferencia de un futbolista, podemos decir, que cuando el club interesado y el jugador negocian las condiciones contractuales (sueldo, primas, premios, casas, autos, entre otras) en realidad están acordando los términos en los cuales el jugador puede autorizar a que los derechos federativos sean transferidos entre el club actual y su nuevo equipo. Por lo que es el derecho de una entidad a inscribir a un determinado deportista en una determinada competición oficial para que participe en nombre y representación de la misma.

No es lo mismo adquirir los servicios profesionales del jugador que adquirir sus derechos federativos, a pesar que estén íntimamente relacionados, en el caso de jugadores profesionales ambos actos son necesarios para que el jugador pueda competir en forma oficial por una institución deportiva; a excepción de los menores no profesionales, debido a que ellos tan solo son inscritos sin necesidad de un contrato de por medio, con la mera autorización de los padres el podrá ser federado.

El jugador está habilitado para actuar en partidos oficiales desde el momento en que la inscripción es visada por la Federación correspondiente a la nacionalidad del jugador.

**Derechos Económicos:** Es el valor monetario que tienen los derechos federativos de un futbolista. Es la cantidad de dinero que los clubes acuerdan por la transferencia de los derechos federativos de un jugador (Galeano y González, 2010, p. 6). En otras palabras, cuando erróneamente hablamos del valor del pase del jugador, estamos hablando en realidad del valor de los derechos económicos

del futbolista. Esta negociación es totalmente independiente de la que se realiza por los derechos federativos, y debe haber acuerdo en ambas negociaciones para que la transferencia se dé por hecha.

A diferencia de los derechos federativos, los derechos económicos sobre un jugador son transables, comercializables y transferibles. El club propietario de los derechos federativo de un jugador, puede vender la totalidad o un porcentaje de estos derechos económicos, y cualquier persona puede comprarlos. Es así como escuchamos a menudo que un inversionista privado, o un grupo de inversionistas es propietario de cierto porcentaje del “pase” de un jugador.

**Derecho Formativo:** Es una indemnización o compensación económica que reciben los clubes, involucrados en la formación, producto del tiempo y los recursos que han invertido en desarrollar a él o a los jugadores jóvenes, generalmente comprendido entre las edades de 18 a 23 años, en su respectiva negociación o venta del pase del jugador a equipos de distinta liga a la que pertenece el club formador, esto queda comprendido por la FIFA y su debido “Reglamento sobre Estatuto y Transferencia de Jugadores” del año 2001.

La indemnización por formación se pagará al club o clubes formadores de un jugador:

- ✓ cuando un jugador firma su primer contrato profesional y/o
- ✓ por cada transferencia de un jugador profesional hasta el fin de la temporada en la que cumple 23 años.

La obligación de pagar una indemnización por formación surge aunque la transferencia se efectúe durante o al término del contrato.

**Mecanismo de Solidaridad:** Este mecanismo se refiere al caso cuando un jugador profesional es transferido antes del vencimiento de su contrato, el club o los clubes que contribuyeron a su educación y formación recibirán una parte de la indemnización pagada al club anterior (contribución de solidaridad).

Es así, que en el caso de un jugador profesional que es transferido durante el periodo de vigencia de un contrato, el 5% de cualquier indemnización pagada al club anterior, salvo de la indemnización por formación, se deducirá del importe total de esta indemnización y será distribuida por el nuevo club como contribución

de solidaridad entre el club o los clubes que a lo largo de los años han formado y educado al jugador. Esta contribución de solidaridad se realizará proporcionalmente, en función del número de años que el jugador ha estado inscrito en cada club durante las temporadas comprendidas entre la edad de 12 y 23 años, de la forma siguiente, Ver Tabla N° 1.

**Tabla N° 1: Porcentaje de indemnización por mecanismo de Solidaridad.**

Temporada del 12º cumpleaños:	5%	es decir 0.25% de la indemnización total
Temporada del 13º cumpleaños:	5%	es decir 0.25% de la indemnización total
Temporada del 14º cumpleaños:	5%	es decir 0.25% de la indemnización total
Temporada del 15º cumpleaños:	5%	es decir 0.25% de la indemnización total
Temporada del 16º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 17º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 18º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 19º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 20º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 21º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 22º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total
Temporada del 23º cumpleaños:	10%	es decir 0.5% de la indemnización total

Fuente: Elaboración Propia, en base a "Reglamento sobre Estatuto y la Traslación de Jugadores (2001).

La FIFA ha determinado estos dos últimos conceptos para reglamentar y reconocer el traspaso de menores de edad y que se respete la inversión inicial que realiza el club formador, indemnizando a este con un porcentaje del valor total del traspaso.

Por su parte, aun cuando se deba reconocer una indemnización por formación, al club el cual realizó una inversión en la carrera de un jugador que este en vías de transferencia a otro club, la política de formar jugadores, entregándole todas las herramientas básicas del juego sumado a disciplinas y el talento individual del niño, termina siendo una decisión tremendamente viable, económica y por sobre todo, completamente lucrativa para los clubes que decidan hacerlo. Cabe destacar que los clubes a nivel sudamericano dependen netamente de los ingresos obtenidos por la venta de jóvenes promesas a Europa, según el informe de

Football Player Exports 2013 dice “ Argentina se consagro por tercer año consecutivo como el mayor exportador de jugadores de fútbol y en segundo lugar Brasil, el primero con un total de 1922 jugadores, de entre los cuales el 82,5% tuvieron destino a las más importantes ligas del mundo España, Inglaterra, Alemania, Italia y Francia, obteniendo una ganancia total de U\$ 228 Millones en trasferencias; Brasil por su parte exporto un total de 1234 jugadores”

Es por lo que invertir en jóvenes promesas termina siendo el negocio que mantiene vivo el fútbol, para los equipos catalogados como “grandes” como también para los equipos con menores recursos o con menor seguimiento mediático. A nivel Europeo existen diversos ejemplos, solo veremos dos, uno con un reconocimiento mundial y otro que no tiene tanto seguimiento mediático porque es la sombra de un club gigante de España.

### **Amsterdamsche Football Club (Ajax de Holanda)**

El Amsterdamsche Football Club Ajax, o llamado simplemente Ajax, es un club de fútbol holandés de la ciudad de Ámsterdam. Fue fundado en 1900 y juega en la primera división de la liga neerlandesa, categoría que ocupa desde los primeros años de la competición.

Conocido como el 'fútbol total' en los años setenta. Un equipo holandés, el Ajax, liderado por Johan Cruyff y Johan Neeskens se convertiría en el modelo a seguir en el mundo del fútbol. Un magnífico modelo deportivo basada en jóvenes promesas, respaldado por enormes éxitos deportivos: 3 Copas de Europa, una Supercopa de Europa, 29 títulos de liga.

Marco van Basten, Denis Bergkamp, Clarence Seedorf, Edgar Davis, Patrick Kluivert, Marc Overmars, los hermanos De Boer, todos nacidos y hechos futbolistas desde la mítica cantera de “De Toekomst”.

Jugadores de época, algunos de ellos, y grandes jugadores, el resto, con una inversión de coste cero para después ser vendidos por gigantescas sumas de dinero, y vuelta a empezar. Una especie de piedra filosofal en el mundo empresarial deportivo.

El peculiar nombre de la cantera del Ajax es sencillo, siempre y cuando uno domine el holandés. Significa, sencillamente, 'el futuro'. De Toekomst no está situada en la zona más noble de la atractiva ciudad de Ámsterdam. Precisamente, las instalaciones de la cantera del Ajax destacan por su complejo arquitectónico.

La estructura de esta escuela la componen ocho campos de entrenamiento, un estadio para los partidos con una grada totalmente cubierta (hay que tener en cuenta la climatología de la ciudad) y, sobre todo, un gran edificio de dos pisos en el que se encuentran las aulas, vestuarios, espacios de entrenamiento específico a cubierto y oficinas de los técnicos, médicos y entrenadores del club. El edificio incluye cafetería y grandes espacios.

Las instalaciones, unido a un modelo prolongado de cantera, de referencia a nivel mundial, se han convertido en un auténtico foco para sponsors. "Aegon", principal patrocinador del club, también soporta buena parte de la inversión en la cantera. Por otro lado, Adidas también es uno de los principales inversores con publicidad estática en el sportcomplex, online y por supuesto con todo el equipamiento y material deportivo del máximo nivel para todas las categorías inferiores.

En la formación de los jóvenes en este club no está enfocado en los éxitos que tengan ellos en cada categoría, por ejemplo, no se fijan en los resultados o en el número de goles que marcan ya que ello está enfocado directamente en su físico y desarrollo como futbolista, y prefieren fijarse en cuáles son sus aptitudes según su cuerpo, cuál es su aceleración, su balance y posición corporal, cómo corre o incluso en aspectos más subjetivos como si verdaderamente "ama el fútbol". El análisis no es sólo físico, la vida y los hábitos sociales del jugador serán supervisados durante su carrera por el club influyendo decisivamente en su carrera.

Este club cuenta con una serie de exploradores voluntarios repartidos por los alrededores de la ciudad que ejercen de vedores para la institución. Esta es una de las claves: el entorno geográfico del club se convierte en un embudo de buenos jugadores que en diferentes fechas del año pueden ser citados para realizar pruebas en la escuela del Ajax. Un modelo de captación que también está vinculado a las antiguas colonias holandesas y a algunos países de África y el

Caribe desde donde 'importan' el talento, verdaderas perlas que integran en sus categorías infantiles.

Pero más allá de los veedores, los entrenadores conforman una parte especialmente activa en el trabajo del club. Un trabajo que también tiene como objetivo el fin comercial de esta entidad futbolística, dedicada a la venta de un intangible cuyos valores fluctúan especialmente.

El modelo con los jóvenes jugadores del Ajax no incluye una residencia. Los jugadores viven con sus familias, eso sí, a 35 kilómetros como máximo del centro de entrenamiento. El Ajax tiene una veintena de autobuses encargados de realizar los desplazamientos de los jugadores a la escuela en la que sus horas lectivas continúan con unos 15 profesores.

Los padres, que están detrás del modelo de captación, que fundaron según cuenta la historia esta propia escuela, pagan 12 euros anuales por un seguro médico a terceros. Y este es el gasto familiar con respecto al joven que forma el Ajax en De Toekomst.

Por su parte la filosofía en los entrenamientos es la misma desde las categorías inferiores hasta el primer equipo, ritmos y horarios, intensidad y protocolos. El estandarte que utilizan para aunar su popular escuela es: "Técnica, inteligencia, personalidad y velocidad". El objetivo también está claro y se hace público desde hace décadas por parte del club: "desarrollar la inteligencia táctica de cada jugador teniendo en cuenta su posición en el campo y desarrollar su capacidad técnica teniendo en cuenta sus posibilidades físicas".

A partir de aquí, un sinfín de clichés conforman un "modelo de juego" en el que predomina la circulación rápida del balón, el dominio del mismo bajo presión, la facilidad para resolver situaciones complejas por posición y movimientos del rival en el campo y, en cierto sentido, la 'rentabilidad' física de movimientos: desgaste y objetivo de la jugada.

Pese a todo, en numerosas publicaciones los entrenadores del Ajax reconocen sus errores a la hora de enviar a los jugadores a distancias demasiado alejadas del centro o de sus familias y que al fin y al cabo se aceptan como parte del proceso productivo, ya que sólo una pequeña parte de los miembros de esa cantera va a

terminar convirtiéndose en jugador de élite. La diferencia, en este caso, es la limitada inversión que el club ha hecho en esos jugadores a los que ha formado más allá de los aspectos deportivos y la rentabilidad de aquellos jugadores que si llegan al más alto escalón profesional.

Un reciente estudio realizado por el Centro Internacional de Estudios del Deporte (CIES) sobre las principales ligas europeas, sólo en referencia a su primera división: 69 jugadores pertenecen a la cantera del Ajax (al menos tres años en De Toekomst entre sus 15 y 21 años). Casi 70 jugadores del máximo nivel en Europa son desde luego una partida ganada desde el punto de vista económico para el trabajo realizado en la cantera del Ajax, junto con el apoyo de las familias y socios de este club.

Entre ellos, Wesley Sneijder, Urby Emanuelson, Rafael van der Vaart, Gregory van der Wiel, Marrrten Stekeelenburg, Jam Vertonghen o Nigel de Jong entre otros. Si nos sumergimos en la historia del club cuesta elegir entre los nombres que han sido protagonistas de los mayores éxitos a nivel continental en clubes y selecciones. Por ejemplo, Dennis Bergkamp (fichado con 11 años por el Ajax), Edgar Davids (llegó con 12 años), Marco van Basten (desarrollado en el Utrecht y fichado a los 17 años), Ronald y Frank de Boer (fichados entre los 13 y los 14) o Johan Cruyff (paradigma del modelo de juego como futbolista y como entrenador).

Son sólo algunos ejemplos, de entre los cuales prácticamente todos han salido del club dejando cantidades multimillonarias. Pero no son los únicos y no todos los casos son un camino de rosas en la factoría de talento por excelencia en los Países Bajos.

Un caso peculiar es el de Gregory van der Wiel, actual jugador del Paris Saint-Germain y al que el Valencia CF pretendió hasta el pasado verano. Este jugador fue precisamente expulsado de la escuela a los 14 años "por su mala actitud". Pasó tres años en la escuela de un club inferior y más tarde fue reincorporado, aunque van der Wiel siempre puso en valor lo mucho que sufrió en las instalaciones deficientes de un club menor. Algo que ayudó también a moldear su personalidad, que todavía tiene algunos giros peculiares.

## **Real Madrid F.C y sus conexiones con el Real Madrid Castilla F.C.**

El Real Madrid Club de Fútbol, mejor conocido como Real Madrid, es una entidad polideportiva con sede en Madrid, España. Fue fundado oficialmente como un club de fútbol el 6 de marzo de 1902 por los hermanos barceloneses Juan y Carlos Padrós bajo el nombre de (Sociedad) Madrid Foot-ball Club.

Participa en la máxima categoría de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, la Primera División de España o Liga BBVA, desde su fundación en 1929 siendo uno de los tres únicos equipos que la ha disputado siempre sin haber descendido de ella, junto al Athletic Club y el Fútbol Club Barcelona. En ella posee los honores de haber sido el primer líder histórico de la competición, el del club que más títulos posee de la misma con un total de treinta y dos, y el de haber conseguido la máxima puntuación en una temporada con cien puntos.

El Real Madrid desde el 30 de septiembre de 2005 cuenta con el mayor complejo deportivo jamás realizado por un club de fútbol. El arquitecto Carlos Lamela fue el autor del proyecto.

El enclave es un lugar privilegiado. Está situada en una de las zonas con más futuro de la capital de España. Se ubica en el Parque de Valdebebas, el mayor proyecto urbanístico de la historia de la Comunidad de Madrid y futuro pulmón verde de la capital. Abarca aproximadamente 1.067 hectáreas de terreno, tiene una extensión de 1.200.000 m<sup>2</sup>. Es diez veces como la antigua Ciudad Deportiva. (Datos basados de página web Real Madrid (2014), <http://www.realmadrid.com/futbol/cantera>)

Este colosal edificio en forma de letra T de 9.000 m<sup>2</sup> de espacio, alberga vestuarios, gimnasios, aulas, salas de conferencias, despachos, zona de hidroterapia y centro médico, salas de prensa, etc. A ambos lados se sitúan 10 campos de fútbol de hierba natural y artificial rodeados por graderíos con capacidad para más de 11.000 espectadores. Esta gran obra sitúa al Real Madrid en el primer lugar del escalafón mundial, no hay otra ciudad como ésta.

Sólo las personas vinculadas al club pueden entrar al Área de Categorías Inferiores. Los equipos visitantes y los árbitros tienen acceso a sus respectivos vestuarios, pero no al resto del edificio. A los aficionados se les permite la entrada

a los terrenos de juego, pero por el exterior del edificio. Frente a los vestuarios están los siete campos destinados a las categorías inferiores. Cada campo tiene su propia grada y la hierba natural empleada es la misma que la utilizada en el Santiago Bernabéu, procedente de Holanda.

Los jugadores del primer equipo disponen de un estacionamiento privado para estacionar sus vehículos, desde allí se accede a la cabeza del recinto, donde está su área de trabajo. Se concentran los despachos para los responsables y técnicos del primer equipo, un área donde los jugadores tienen todo lo necesario para realizar su trabajo.

Desde allí acceden al centro médico, uno de los mejores del mundo. En la planta baja hay una gran sala de fisioterapia y una impresionante sala de hidroterapia compuesta por cuatro piscinas, dos piletas (agua fría y caliente), además de sauna y baño turco. En el piso superior hay una sala VIP para los jugadores y la zona destinada a los medios de comunicación, con 2.000 m<sup>2</sup>.

El vestuario del primer equipo es la culminación del sueño de aquel niño que ha ido ascendiendo categorías, hasta llegar a la cima de la primera plantilla. Está comunicado con un espectacular gimnasio, la estructura de mayor dimensión de la Ciudad, también conectado con los campos de entrenamientos. Cuenta con su propia zona de calentamiento de hierba artificial y tres campos de entrenamiento, con el mismo césped que el del Bernabéu y con graderío propio (6.000 aficionados sentados y otros 5.000 de pie).

Esta instalación es todo un salto cualitativo en la apuesta por el futuro, y ofrece a los jugadores del primer equipo y de las categorías inferiores, todas las facilidades para su preparación y desarrollo. Inaugurado en enero de 2014, supone una de las más avanzadas residencias para deportistas de élite de todo el mundo.

La residencia cuenta con una gran piscina cubierta, sala de juegos, cine y 57 habitaciones individuales en sus más de 7.800 metros cuadrados. Una instalación vanguardista puesta al servicio del crecimiento, la convivencia, y la mejora del rendimiento de los jugadores de élite.

Si bien, el Real Madrid no se caracteriza mediáticamente por ser un club que forme jugadores y posteriormente los venda para financiarse, es sin duda un club

con una cantera muy rica en jugadores, han pasado mucho jugadores que en los días de hoy son los mejores del fútbol mundial, y que en sus inicios en el fútbol fueron formados en las canteras del Real Madrid.

Es probable que como cualquier club lo haría, mantiene prioridades deportivas más que formativas, o bien trata de equiparar ambos objetivos, es por lo que a veces ganan los objetivos a corto plazo como son los títulos por sobre la formación. Es por lo que el mayor beneficiado de esto es el equipo filial del Real Madrid, el Real Madrid Castilla, este último es el club el cual mantienen a la gran mayoría de jugadores formados en la cantera disputando la competencia de segunda división de España (Liga Adelante).

El modelo del Real Madrid, es similar a lo que realizan diversos clubes en Europa, pero con un prestigio diferente y por sobre todo con un fondo financiero mucho mayor.

Buscar jóvenes talentosos por todo el mundo, y traerlos a la ciudad deportiva entregándoles todo para que ellos puedan explotar sus cualidades de futbolista, ir puliendo sus deficiencias físicas, alimenticias o socioeconómicas e ir formando a un deportista integral. Pero no es fácil, el club cuenta con una buena red de veedores internacionales, los cuales permiten incorporar jóvenes a los 13 o 14 años, edades en las cuales se puede deslumbrar, al parecer, que tienen un gran futuro. Pero también existen excepciones en las cuales a corta edad no demuestran ningún tipo de futuro prometedor pero que a los 18 o 19 años tienen grandes condiciones, es simplemente suerte o una pizca de paciencia en el tema de la formación.

Pero a veces en este último punto no se logra tener la calma que se necesita en un fútbol cada vez más competitivo en lo deportivo y también en lo formativo, comenta Florentino Pérez "Sino tomo la decisión de fichar al jugador a sus 13 años, porque el chico no demuestra su potencial, vendrá Barcelona, Manchester United y lo fichara y el chico puede que sea un crack; la afición no me lo perdonará" (Diario Marca, 2012).

Por lo que hay que ser más listos y más rápidos que los demás para traer a las categorías inferiores no solo los mayores talentos de España, sino también a los mayores talentos del mundo.

Es por lo que la función de una cantera no es ganar títulos, sino formar jugadores íntegros y aportar jugadores al primer equipo.

Pero, como se mencionaba anteriormente, el modelo del Real Madrid dejó escapar muchos jugadores a temprana edad por no tener paciencia o por no tener espacio para jugadores con proyección, cabe mencionar que en el primer equipo existían jugadores tremendos como Zidane, Figo, Roberto Carlos, Ronaldo, jugadores que fueron los mejores en sus posiciones y que para un jugador que viene de la cantera le sería tremendamente difícil tener alguna oportunidad de crecer con estos grandes exponentes del fútbol.

Ejemplos, Álvaro Negredo, Juan Mata, Borja Valero o Esteban Granero, que hoy son titulares indiscutidos en sus respectivos clubes, (Manchester City, Manchester United, Fiorentina, QPR). Pero como en toda regla existen excepciones, como los casos de Iker. Casillas o Sergio Ramos quienes fueron formados en el club y que gracias a sus tremendas condiciones como deportistas lograron convencer a los diferentes técnicos de turno del primer equipo y que en la actualidad son verdaderos caudillos del Real Madrid.

Estos Clubes forman jugadores con similares políticas y con criterios valóricos (comportamiento) y técnicos (habilidades) sumados a un buen trabajo en equipo (empatía y adaptabilidad), a su vez estos clubes dan una alta importancia a las series menores entregándoles alojamiento en el mismo campo de concentración para tener un seguimiento continuo del desarrollo de estos jóvenes, así como también la entrega de educación con los más altos estándares equivalente a sus diferentes edades, todo cerca del recinto donde entrenan y por si fuera poco, una educación integral con diferentes habilidades o técnicas para que el futuro si el joven no se dedica al fútbol profesional pueda desempeñarse en otras áreas.

### 3. **Precedente Nacional.**

El mercado del fútbol nacional no se aleja a lo que ocurre en el mundo, la FIFA es representada por la Federación de Fútbol de Chile (FECh), es la asociación

deportiva a cargo del desarrollo del Fútbol en Chile. Sus orígenes remontan a la Asociación de fútbol de Chile creada en Valparaíso durante 1894, y que fue fundada oficialmente el 19 de junio de 1895, siendo una de las federaciones nacionales más antiguas del mundo, después de las de Inglaterra y Argentina. Fue la segunda federación de América en antigüedad y una de las cuatro asociaciones fundadoras de la CONMEBOL en 1916.

El 24 de enero de 1926 se fundó oficialmente la Federación de Fútbol de Chile, unificando a las asociaciones de fútbol de Valparaíso y Santiago, ciudad a la que sería cambiada la sede de la FFCh en 1929.

La Federación de Fútbol está asociada a la FIFA (desde 1913), a la CONMEBOL, al Comité Olímpico Internacional y al Comité Olímpico de Chile. A la vez, es el organismo que rige al fútbol profesional y al fútbol amateur chileno. Además la federación es representada internacionalmente por la Selección de fútbol de Chile y la Selección femenina de fútbol de Chile en todas sus categorías. La Federación de Fútbol de Chile es la encargada de supervisar a las siguientes asociaciones Chilenas:

**La Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA)**, es la entidad rectora del fútbol Amateur chileno y forma junto con la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), la Federación de Fútbol de Chile. Su función es organizar y fomentar el fútbol no remunerado en todo Chile, regulando y controlando las competencias de Tercera División, que es el paso obligado para aquellas instituciones que pretendan llegar al fútbol profesional. Del mismo modo, dicta las pautas de los torneos de fútbol femenino, nacionales de selecciones infantiles, juveniles, adultas y séniores. Como organismo rector del fútbol aficionado.

La ANFA se compone de 13 Asociaciones Regionales, 345 asociaciones Locales, 4.690 Clubes Deportivos de Base y 659.254 futbolistas varones y damas los que dan vida a la organización deportiva más grande del país. Para que esto sea efectivo, cada asociación local o comunal programada sus competencias internas en la cual los Clubes afiliados se incorporan con a lo menos 7 divisiones de entre infantil, juvenil, 3 series adultas y 1 serie Séniores.

**La Asociación Nacional de Fútbol Profesional Chileno (ANFP)**, definida por su reglamento en su artículo 1° la ANFP es: “una Corporación de Derecho Privado, distinta e independiente de los clubes que la integran y es socia de la Federación de Fútbol de Chile. A través de la Federación de Fútbol de Chile se relaciona con el Comité Olímpico de Chile, con la Confederación Sudamericana de Fútbol y con la FIFA, acatando sus Estatutos, Reglamentos y Reglas del Juego promulgadas por la International F.A. Board.

Las normas reglamentarias dictadas por la FIFA y las Reglas del Juego promulgadas por la International F.A. Board, las que son obligatorias para la Asociación y rigen desde su dictación.

La Asociación ejerce la súper vigilancia deportiva y correccional sobre todos los clubes que la conforman y actúa como órgano contralor de los mismos.” A la fecha, la ANFP es el ente rector de los campeonatos de Primera División chilena, Primera B y Segunda división chilena, con 38 clubes asociados en total. Ver Figura N° 2.

**Figura N° 2: Clubes Asociados a la ANFP**

CLUBES PRIMERA DIVISIÓN				
 Antofagasta	 Audax Italiano	 Cobrelao	 Cobresal	 Colo Colo
 Everton	 Huachipato	 Iquique	 Ñublense	 O'Higgins
 Palestino	 Rangers	 S. Wanderers	 U. Concepción	 Unión Española
 Unión La Calera	 Universidad Católica	 Universidad de Chile		
CLUBES PRIMERA B				
 Barnechea	 Coquimbo Unido	 Curicó Unido	 D. Concepción	 Dep. Copiapó
 Deportes Temuco	 La Serena	 Lota Schwager	 Magallanes	 Naval
 San Felipe	 San Luis	 Santiago Morning	 SM Arica	
CLUBES SEGUNDA DIVISIÓN				
 Audax Italiano	 Colo Colo	 Dep Linares	 Dep Valdivia	 Iberia
 Malleco Unido	 Melipilla	 Ñublense	 Puerto Montt	 San Antonio
 Trasandino	 Unión Española			

Fuente: ANFP, 2013

**Comisión Fútbol Joven:** Perteneciente a la ANFP, se desprende la comisión de fútbol joven, quienes regulan y organizan la categoría del fútbol juvenil en Chile. La sección Fútbol Joven está formado por las divisiones de Fútbol Joven (Sub-15, Sub-16, Sub- 17 y Sub-18) y Fútbol Infantil (Sub 8 a Sub 14) de los clubes afiliados a la ANFP.

Todos los clubes afiliados a la ANFP tienen derecho a participar en los campeonatos de la sección Fútbol Joven. Según establece el reglamento de Fútbol Joven de la ANFP en su artículo 17° “Todos los clubes están obligados a participar en al menos dos divisiones que organice la Comisión, otorgándole prioridad a las divisiones Sub 18 y Sub 17. La participación de las divisiones menores a Sub 16 – inclusive –, serán voluntarias.” Por lo que de los 38 clubes pertenecientes a la ANFP, deben tener a lo menos dos categorías inscritas en esta sección.

### **Trasformación de corporación a SADP**

Adicional a esta regulación respecto al funcionamiento deportivo, en la etapa presidencial de Ricardo Lagos el desorden administrativo de los clubes de fútbol profesional chileno, la deuda que tenían los clubes (con personalidad jurídica “corporación sin fines de lucro”) con el servicio de impuestos internos era brutal, llegando a un punto tangencial donde el gobierno debía intervenir para salvar la actividad, promulgando el 2005 la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas (Ley 20.019) la cual buscaba ordenar la actividad; por su parte los presidentes de los clubes, en su gran mayoría aceptaban esta nueva disposición debido a que les generaba la opción de aumentar el capital y obtener nuevos recursos económicos suficientes para realizar nuevos proyectos y en algunos casos, solucionar el endeudamiento de algunos clubes; y que a la fecha no entrega frutos alentadores, ya que la deuda de los clubes con el servicio de impuestos internos ha aumentado casi al doble del que debían (Emol, 2010)

Adicional a esta regulación que obligaba a la transformación de personalidad jurídica de corporación, sin fines de lucro a una nueva figura jurídica como lo es la sociedad anónima abierta o cerrada. Se agrega el ítem de la adopción de la normativa contable internacional (IFRS) que al 2010 estas nuevas personalidades jurídicas debían adoptar en su totalidad y presentar su información financiera a los organismos respectivos bajo esta nueva normativa.

En la actualidad las realidades de cada club son muy distintas, hay equipos que han sido multados por no entregar la información que corresponde a la S.V.S., en muchos casos debido a que no contaban con personal capacitado. Entre los sancionados figuran Palestino, Calera, La Serena, Concepción, Ñublense, Unión

Española, Curicó Unido, Universidad de Concepción, Rangers, San Luis de Quillota, Copiapó, Coquimbo Unido y Puerto Montt. Las principales faltas son no acreditar a tiempo el pago de remuneraciones y previsión del plantel, las memorias o el presupuesto. Por ello, el año pasado, la ANFP creó una unidad especial de control financiero para ayudar a los clubes más pequeños a responder ante los organismos fiscalizadores.

**Ley Número. 20.019, regula las SADP:** La ya citada Ley 20.019, de 7 de mayo de 2005, es el principal punto de referencia legal para el estudio de los clubes de fútbol. Una de las principales repercusiones de dicha ley es la exigencia de la transformación, con carácter general, de los clubes profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas.

Esta ley tiene como propósito establecer un marco regulatorio y una estructura jurídica adecuada que permita a los clubes deportivos que desarrollan actividades deportivas de carácter profesional, constituirse en instituciones modernas y sólidas, administradas de manera eficiente, con mecanismos de control y fiscalización externa. El Artículo 1° de la ley 20.019 señala: “son organizaciones deportivas profesionales aquellas constituidas en conformidad a esta ley, que tengan por objeto organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos deportivos y que se encuentren incorporadas en el registro a que se refiere el artículo 2° de esta ley”.

Según el artículo 4° de la presente ley “las organizaciones deportivas profesionales tendrán el carácter de corporaciones, fundaciones o sociedades anónimas deportivas profesionales”.

Los estatutos de las organizaciones deportivas profesionales que sean corporaciones o fundaciones de sujetarán a las normas de la ley N° 19.712, del deporte, y sus reglamentos.

El artículo 16° de la ley 20.019 establece que “Son sociedad anónimas deportivas profesionales aquellas que tienen por objeto exclusivo organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas de carácter profesional y en otras relaciones o derivadas de éstas” y adicional el Artículo 17, establece las características mínimas con las que deben cumplir estas sociedades en su

formación, “Los estatutos de las sociedades anónimas deportivas que se constituyan de acuerdo a lo establecido en esta ley, deberán contener como mínimo:

- a) El nombre y la razón social de la sociedad, que deberá incluir la expresión "Sociedad Anónima Deportiva Profesional" o la sigla "SADP";
- b) El domicilio social;
- c) La identificación de los accionistas que participan de la constitución de la sociedad;
- d) Los activos esenciales de la sociedad anónima constituida, y
- e) El giro social.

De este modo se establece un nuevo tipo de sociedades anónimas, que tiene como objeto específico la realización de aquellas actividades correspondientes a la participación en campeonatos deportivo profesionales, ya sea de carácter nacional o internacional, organizadas por una federación o asociación legalmente constituida, cuyos jugadores y trabajadores, que desarrollan actividades conexas sean remuneradas

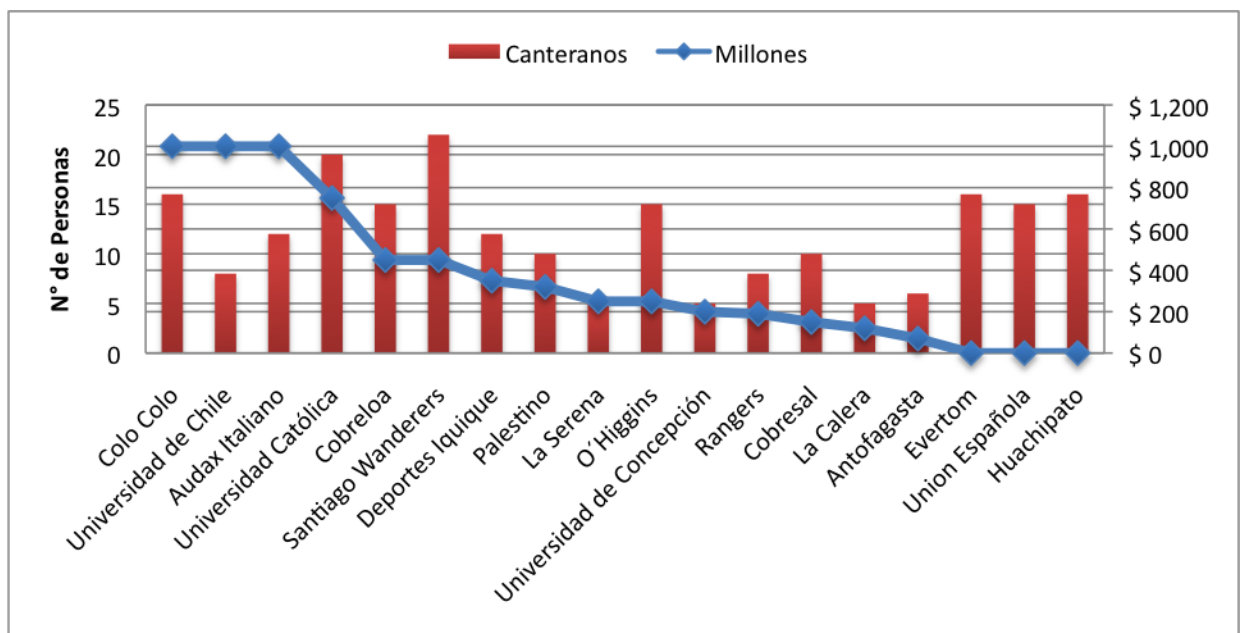
**Fiscalización:** Bajo el Oficio N°10.513, del 13 de Diciembre de 2012, sostiene que *“podrán constituirse como sociedad anónimas abiertas o cerradas. Sin embargo, se someterán a las reglas de las abiertas para los efectos de su fiscalización por la Superintendencia de Valores y Seguros”*.

Debido a todas estas transformaciones y modificaciones al mercado local fútbol chileno cada vez se asemeja al fútbol internacional, la adquisición de jugadores extranjeros, los altos sueldos y los presupuestos para la contratación de jugadores es altísima en comparación con 10 años atrás. Adicional a ello los ingresos que perciben los clubes por el canal del fútbol (CDF) ayudan en parte con las altas inversiones que ciertos clubes realizan tanto en la adquisición de nuevos jugadores como también en la formación de jugadores jóvenes.

Existen clubes que invierten 1000 millones de pesos como es Colo - Colo, Universidad de Chile y Audax Italiano (ver Gráfico 1), este último se encarga de que sus jugadores de divisiones inferiores logren jugar en el plantel profesional a temprana edad y negociar sus derechos federativos dentro del mercado local

como internacional, a diferencia de la política de Universidad Católica, por ejemplo, quienes no venden sus jugadores formados en casa sino que los mantienen hasta que logren una maduración futbolística en el plantel profesional independiente del gusto del técnico de turno, o por su parte Santiago Wanderers quien busca jóvenes con proyección de las distintas localidades de la quinta región para continuar con el sello de la representatividad de la zona, y que por lo general continuamente está nutriendo al fútbol chileno de jugadores con altas capacidades deportivas llegando a los grandes equipos de Santiago.

**Gráfico N° 1: Equipos Que Más Invierten En Cadetes 2012-2013.**



Fuente: Elaboración Propia extraído de “El Gráfico”, 2014.

### Situación De los clubes Chilenos en la Quinta Región

La quinta región se destaca por ser un nicho de grandes deportistas en diferentes áreas. En el fútbol, existen reconocidos nombres a nivel nacional e internacional que nacieron en esta zona, Elías Figueroa, David Pizarro, Moisés Villarroel; tan solo escuchando los nombres inmediatamente se viene a la mente Valparaíso, independiente que se identifiquen con un club en particular.

Los diversos equipos profesionales que se encuentran en la región, por ejemplo Unión La Calera, San Felipe, San Luis de Quillota, Everton De Viña del Mar o Santiago Wanderers de Valparaíso, militan en la Primera A y Primera B del fútbol

nacional. Todos son representativos de cada sector de la quinta región, y sus precedentes actuales son muy diferentes. Mientras unos aspiran poder llegar a la máxima división con todos sus honores, otros hacen hasta lo imposible por permanecer en ella, quizá para algunos, sin siquiera merecerlo tanto por sus aptitudes deportivas o bien por sus malas gestiones provocadas por temas poco transparentes de parte de las respectivas administraciones de cada club.

Por lo general, las políticas de Financiamiento de todos estos Club es comprendida por los ingresos provenientes de:

- a. Borderó de los partidos disputados por el plantel profesional.
- b. Auspiciadores Oficiales de la Institución.
- c. Auspiciadores del Estadio.
- d. Televisión del Canal CDF.
- e. Tienda Oficial

Es de conocimiento general entender que la gran mayoría de estos clubes no cuentan con el apoyo financiero que desean, que muchos de ellos deben limitar sus gastos para no incumplir las leyes por pagos imposiciones e impuestos. (Desormeaux y Rodríguez (2012), "CDF: Cómo se reparte el "botín" máspreciado del fútbol ")

Es por lo que la gran mayoría de ellos depende de la venta de jugadores adultos o jugadores formados en casa (cadetes) para poder tener una nueva entrada de recursos, convirtiendo el valor de venta de la negociación por el o los jugadores involucrados en un monto que no refleja la inversión que se ha realizado por la formación específica del jugador, o bien, se aleja del rendimiento del deportista; bajo las necesidades de cada club se llega a un monto el cual sirva a este para mantener un normal funcionamiento durante el año en curso (bienestar financiero del club a largo plazo).

Referente al área formativa, la gran mayoría de los clubes tienen una forma similar al momento de formar jugadores, pero a su vez el proceso administrativo que subyace del proceso de formación es completamente distinto, quizá hasta en cierto

punto un poco amateur y otros abismalmente profesionales en la manera de trabajar.

A su vez, hay clubes que se acogen a los reglamentos de la ANFP, y tan solo inscriben tan solo a dos categorías para competir (Sub 17 y Sub 19), que son las obligatorias, mientras otros cumplen con un proceso completo desde los 7 hasta los 19 años de edad cuando ya el joven se encuentra a portas de ser profesional.

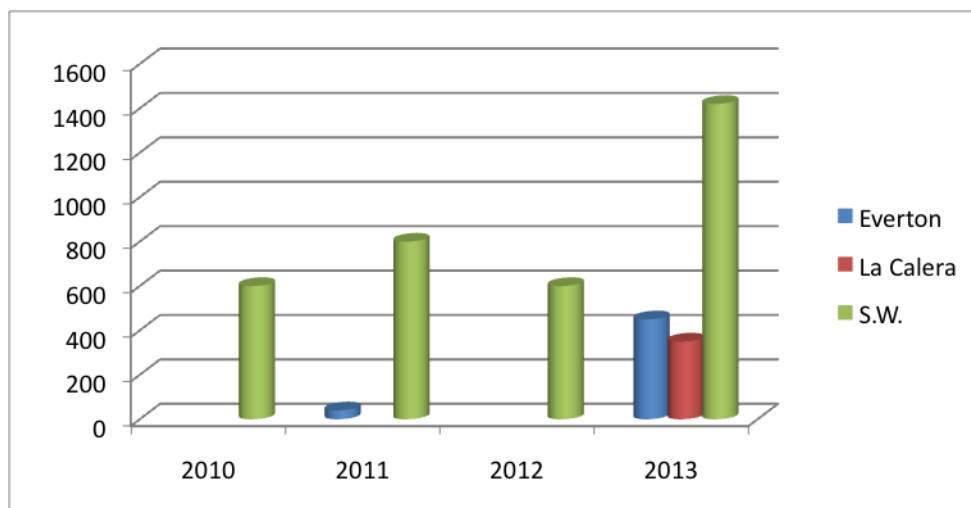
La diferencia en operar puede tratarse únicamente por un tema económico, ya que muchos de estos clubes no poseen los recursos necesarios para implementar el proceso que realiza Real Madrid o Ajax, por lo que deben adaptarse a los recursos que cada club disponga.

Otra limitante que deben enfrentar los clubes de la región es la falta de complejos deportivos, ya que la gran mayoría no posee dentro de sus activos un centro deportivo de alto rendimiento y de tener algún complejo de similares características, estos no son cercanos a las ciudades o bien el acceso a ellos es complejo, salvo excepciones.

A su vez, todos estos clubes compiten entre sí por cautivar a los jóvenes de la región en militar entre sus inferiores, lo que puede parecer fácil, debido a la gama de opciones que tienen los jóvenes junto a sus padres, estos pueden elegir dónde quieren jugar o donde les es más grato estar. Otra dificultad para los clubes es el mantener felices tanto a los jóvenes en su formación como a los padres quienes siempre intervienen para dar buenas, y a veces, malas decisiones, que repercuten en la carrera del jugador (Julio Piña, 2013, Santiago Wanderers).

En la quinta región se observa que, a expresión de un club, la gran mayoría no tiene un proceso formativo que logre obtener continuos ingresos, en el que en promedio luego de tres años logre vender algún jugador a nivel local o internacional, demostrando que aún existe deficiencias en implementar un proceso formativo completamente íntegro y profesional (ver Gráfico N° 2).

**Gráfico N° 2: Venta de Jugadores Formados por Clubes de la Quinta Región (2010-2013).**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Se observa que los clubes que militan la primera división, que pertenecen a la Quinta Región, demora de entre tres a cuatro años en realizar una venta de jugadores formados en sus inferiores. Es así como por ejemplo, el año 2013, Unión Calera solo vendió a Rubén Farfán por un total de 350 mil dólares y paralelamente a ello el mismo año Everton de Viña del Mar vende a Universidad Católica un porcentaje de los derechos económicos de José Luis Muñoz por un total de 450 Mil Dólares.

En contra partida, Santiago Wanderers ha demostrado una gran estrategia tanto formativa como deportiva, ya que desde el año 2010 ha vendido a lo menos un joven canterano o bien entrega a préstamo los servicios de varios de los jugadores que se encuentra en las canteras. Sin ir más lejos las buenas gestiones en las negociaciones ha hecho que el año 2013 reciba el pago de porcentajes de derechos económicos producto que las ventas realizadas el 2010 y 2011, Eugenio Mena y Carlos Muñoz respectivamente, hayan sido traspasados desde Chile al extranjero. A su vez, esperan lo mismo de la venta realizada el 2012 (Sebastián Ubilla a Universidad de Chile), que en un futuro incierto reciban un monto representativo por el porcentaje del derecho económico de este, repitiendo la fórmula que en los últimos dos procesos les han traído buenos réditos. (En

relación a los datos estadísticos y transferencia señalado por Transfer Market (2014) <http://www.transfermarkt.es>

La venta de jugadores formados en las inferiores de diversos clubes no siempre son exitosos; y aún más, se hace complejo realizar un proceso formativo exitoso si no se cuenta con el apoyo y convicción real de la dirigencia del club, la falta de una buena base administrativa que gestione todo lo necesario para que el proceso sea integral y fructuoso a largo plazo y lógicamente la fuente económica para poder llevar a cabo el proyecto.

A modo general la gran mayoría de los clubes de la quinta región, en el área formativa, funciona de la siguiente forma:

Realizan una captación masiva en donde realizan un diagnóstico de todos los niños y jóvenes de todas las edades, estos son evaluados directamente por los Directores Técnicos, Preparadores Físicos y Cuerpo médico, los cuales a través de la experiencia con tan solo observar ya saben quién podría tener cualidades para ser parte de sus divisiones menores o quizá en el límite de ser profesional.

Por su parte algunos clubes poseen convenios con los Institutos de Educación Física para que en la cátedra de práctica pedagógica en cuanto a lo referente a las "prácticas no formales" puedan efectuar éstas en el complejo como ayudantes de los Preparadores Físicos. Siendo parte implícita del proceso formativo, entregando nuevas temáticas o implementando nuevas teorías para aplicar en proceso formativo.

Una vez determinada la cantidad de jugadores por cada división, las series menores son dirigidas por un cuerpo técnico que se encarga de enseñar y guiar a los jóvenes desde los 8 hasta los 19 años de edad.

Además, los jóvenes a través de su formación son observados y evaluados con un cuerpo de profesionales multidisciplinario psicólogos, nutricionistas y doctores, en la medida que el club propiamente tal crea que sea necesario, identificado un grupo selecto que tenga proyección. Entendemos que no todos los clubes poseen un presupuesto bondadoso para entregarles apoyo a todos los chicos, por lo que el club evalúa continuamente a sus jóvenes, generalmente tres veces al año para cerciorarse que la formación está funcionando, o bien, destinar mayor atención a

otros jóvenes que quizá aprovechen de mejor forma las herramientas que el club entrega a estos.

Por su parte, la gran mayoría de los clubes tienen un cargo en el área administrativa el cual se enfoca en que todos los actores del área formativa funcionen bien, despreocupando a los profesionales y profesores de las gestiones, y que tan solo informen de las necesidades para que el encargado administrativo gestione, de esta forma los primeros solo se enfoquen en formar a los chicos ya que la parte administrativa es llevada paralelamente al proceso, alimentada de los requerimientos de los profesionales involucrados. Se debe tener presente que no todos los clubes de la región cuentan con esta distribución de cargos y responsabilidad, tan solo una persona está a cargo de todo el proceso.

Como finalización del proceso, la formación de jugadores es genérica para todos los clubes de la región quienes reclutan, protegen y forman a los niños y jóvenes, con valores, hábitos, costumbres y disciplina que deben tener las personas de bien, que puedan ser líderes en la Región, lo que provoca que puedan obtenerse dos tipos de productos exitosos y uno no esperado.

1. Jóvenes destinados a ser jugadores profesionales y embajadores por el mundo.
2. Jóvenes destinados a ser jugadores profesionales que representen al club en el plano local.
3. Niños y Jóvenes que se formen al alero del club y que en el futuro se desarrollen en un ámbito profesional distinto al fútbol.

Estos tres resultados se vuelven la prueba más tangible para medir el éxito del proceso formativo, el cual es formar estrellas para obtener financiamiento a futuro.

#### **4. Aplicación de Modelos de Costos a la valoración de jugadores de Fútbol.**

A continuación se darán a conocer las herramientas que entrega la contabilidad de costos para conformar un sistema general de costeo, los cuales puedan ser adaptados a todo tipo de procesos logrando convertir datos en información vital para cualquier tipo de organización a la hora de toma de decisiones, en este caso no es lejano, los dirigentes y administrativos de los clubes necesitan saber cuál es el coste de inversión versus los réditos de la venta de jugadores.

Debe estar en conocimiento colectivo que la contabilidad de costo proporciona a la gerencia información sobre costos de producción, inventario, operaciones o funciones y permite comparar las cifras reales con las predeterminadas. La variedad de datos que ofrece, ayuda a tomar muchas decisiones diarias a la vez que presenta la información esencial para las decisiones a más largo plazo. (Cashin, 1988)

La contabilidad de costos debiese tener la suficiente claridad para elaborar e informar sobre los datos de costos relacionados con materiales, mano de obra y costos indirectos, lo mismos que de mantener un registro necesario de ellos.

*Se espera que la contabilidad de costos satisfaga las necesidades de informes útiles a la gerencia para la toma de decisiones, sin embargo, no se puede encontrar uniformidad en la conceptualización de la Contabilidad de Costos. Contabilidad de costos es la contabilidad administrativa más una parte de la contabilidad financiera (Horngreen - Foster – Datar, 1996)*

Respecto de lo expuesto en el párrafo anterior se puede apreciar que todos los autores coinciden en que esta es un subsistema de la contabilidad financiera cuyo origen se vincula a la revolución industrial, las acepciones más comunes definen esta rama de la contabilidad financiera como Contabilidad Administrativa y también como Contabilidad de Gestión.

Por lo que la contabilidad de costos puede definirse en un sentido amplio como el proceso de identificar, resumir e interpretar la información necesaria para preparar información requerida en el planeamiento y el control de las operaciones, así como, para preparar información relacionada con decisiones diarias o con proyectos especiales que requerirán una elección entre diferentes alternativas y participar en la preparación y ejecución de presupuestos.

Debe tenerse en cuenta que el costo del producto no es necesariamente lo más importante en las empresas, sino más bien, se relacionadas directamente con la planeación, control y decisiones especiales y no con los aspectos mecánicos de acumular y calcular costos del producto.

Es por esto que la contabilidad de costo puede definirse como el proceso de medir, analizar, calcular e informar sobre el costo, la rentabilidad y la ejecución de las

operaciones. Esto contrasta con la definición anterior que limita las funciones de la contabilidad de costos a obtener una cifra que represente el costo del producto manufacturado.

**Por lo que los objetivos de la contabilidad de costos son:**

- ✓ **Entrega Información** para la Valorización de Inventario (Estado de Situación Financiera) y para la confrontación de los Ingresos con los Costos y Gastos (Estado de Resultado). Objetivo contable
- ✓ Constituye un **importante** elemento de **Planificación, incorporando los costos predeterminados.**
- ✓ Permitir el **control** a través de la comparación entre lo **presupuestado** (los costos predeterminados), y la realidad, con lo cual se facilita el proceso de toma de decisiones.
- ✓ **Entrega información para la toma de decisiones** incorporando costos no contables.

Es por tanto que la naturaleza de los negocios modernos es tal que todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas, manufactureras o no, públicas o privadas, rentables o sin ánimo de lucro, requieren una gran variedad de información sobre costos para la toma de decisiones operativas diarias. (Polimeni, 2002)

Los costos para la toma de decisiones difieren de aquellos para el control gerencial. Los costos para decidir son sacrificios esperados que sufren de acciones específicas. Los costos para controlar son gastos de efectivo de las operaciones comunes.

La esencia de la toma de decisiones es la clasificación de las operaciones y la relación de las utilidades de ellas. La acción se basa en una evaluación de las utilidades ordenadas de alguna manera, posiblemente por valores esperados. El especialista de información mide los costos y beneficios esperados que determinan los resultados.

**Concepto, definiciones y clasificaciones de los costos**

El **Costo** se define como el **valor** sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en unidades monetarias mediante la reducción de activos o al incurrir en

pasivos en el momento en que se obtiene los beneficios. En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros

Cuando se utilizan estos beneficios, los costos se convierten en gastos. Un **gasto** se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado. Los costos no expirados que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos. (Polimeni, 2002)

Es así que entenderemos por **Costo** el valor de los recursos empleados en hacer algo. Para lograr determinar un Costo se debe considerar lo siguiente:

- ✓ **Identificar el objeto del costo**, esto es una acción, un hecho histórico o futuro, dependiendo de las circunstancias. El objeto del costo puede ser un producto, un proceso o bien un servicio. El objeto del costo es el resultado de lo que se desea obtener con el proceso productivo. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Identificar los recursos empleados**, los cuáles a la vez pueden clasificarse en directos e indirectos, también es importante clasificarlos de acuerdo al valor que estos agregan al objeto del costo. También se pueden clasificar entre los recursos que guardan relación con el proceso productivo y otros recursos asociados al medio ambiente productivo. Entre los asociados al proceso de transformación encontramos los materiales, el recurso humano y el gasto de fabricación y asociado al medio ambiente productivo encontramos los bienes y servicios que permiten proveer la transformación en la fábrica (electricidad, seguros, agua, vigilancia). (Polimeni, 2002)
- ✓ **Medición de los recursos**. Vale decir cuantificar los recursos utilizados, esto tiene notable influencia en la exactitud del costo, sin embargo está asociado al costo del costeo y por lo tanto deberá efectuarse una relación entre los beneficios que se producen asociados a tal exactitud y el costo de la misma. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Valorización de los recursos empleados**. El resultado de esta actividad dependerá del objetivo de la valorización efectuada ya que esta podría ser el entregar informes que sean de uso de la contabilidad financiera o bien sean

para la toma de decisiones, el problema es cuál precio, ya que dependiendo del uso que se le quiera dar a esta información de costos será el precio elegido, pudiendo ser cualquiera de los siguientes. Valorizar implica determinar el resultado de la cantidad por algún precio. (Polimeni, 2002)

1. Adquisición
2. Reposición
3. Mercado
4. Liquidación
5. Costo de oportunidad

### **Clasificación de los costos**

Estos son la información requerida para la administración, para evaluar y controlar los costos de los procesos productivos, donde la gerencia tomará las herramientas necesaria para la toma de decisiones, se mencionarán algunos criterios que se toman en cuenta en sus funciones o actividades de los costos:

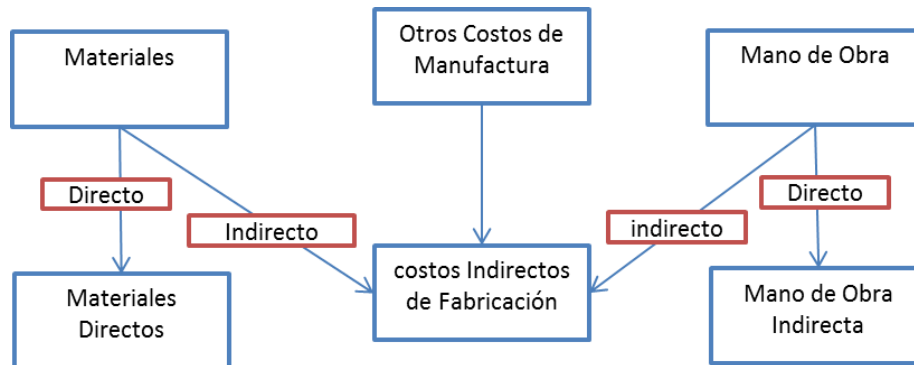
- 1. De Acuerdo A Las Áreas Funcionales En Que Se Incurren.** Cada área funcional de la empresa incurre en la utilización de recursos los cuáles al ser valorizados serán costo o gasto. (Polimeni, 2002)

- ✓ Administración      Gasto
- ✓ Ventas                      Gasto
- ✓ Producción                Costo
- ✓ Finanzas                  Gasto, ( costo financiero, interés)

- 2. Como Elemento del Producto.** (del costo, Ver Figura N° 3.)

- ✓ Materia Prima    (directa - indirecta)
- ✓ Mano de Obra    (directa - indirecta)
- ✓ Costos Indirecto de Fabricación

**Figura N° 3: Elementos del Producto.**



Fuente: Polimeni Ralph, 1997.

**Materia Prima Directa:** Corresponde a aquellas Materias Primas perfectamente identificables en el producto terminado, así mismo su valorización no presenta grandes dificultades, ya que es posible conocer la cantidad de Materia utilizada por unidad de Artículo Terminado. Es el recurso que es transformado en producto o es parte integrante de él. (Polimeni, 2002)

**Materia Prima Indirecta:** Corresponde a todas aquellas Materias Primas que aun cuando están presente en el producto su cuantificación y/o valorización se hace muy difícil, o el costo de la medición es mayor que el beneficio de conocer ese valor. (Polimeni, 2002)

**Mano de Obra:** Corresponde al esfuerzo Físico y/o Intelectual usados para la transformación de la Materias Primas en artículos terminados. El Costo de la Mano de Obra es el valor de las remuneraciones de todos los trabajadores del recinto fábrica. (Polimeni, 2002)

**Mano de Obra Directa:** Corresponde al valor de las remuneraciones de aquellos trabajadores que intervienen directamente en la transformación de las Materias Primas en Productos Terminados. (Polimeni, 2002)

**Mano de Obra Indirecta:** Corresponde al valor de las remuneraciones de todas aquellas personas que están directamente relacionadas con la

Fábrica, pero no directamente con la transformación de las Materias Primas. (Supervisor, Jefe de Producción, Secretaria de la Fábrica, etc.). (Polimeni, 2002)

**Costos Indirectos de Fabricación:** Corresponde a todos aquellos Costos y Gastos diferentes de la Materia Prima y de la Mano de Obra incurrida como consecuencia del proceso de Fabricación tales como: Seguros de Fábrica, Depreciación Edificio Fábrica, Depreciación de Maquinaria, entre otros.

La acumulación de los costos indirectos, los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los gastos de los departamentos de servicios asignados a la fábrica reciben el nombre de gastos de fabricación. (Polimeni, 2002)

### 3. De acuerdo a su relación con la producción.

- ✓ **Costo Primo.** Materia prima y mano de obra directa
- ✓ **Costo de Conversión.** Son los relacionados con la transformación de la materia prima en artículo terminado, mano de obra directa y gastos de fabricación.

### 4. De acuerdo a su capacidad para asociarlos.

Los costos y gastos tienen un responsable causal al interior de la empresa razón por la cuál es necesario relacionarlos con su causa. (Polimeni, 2002)

- ✓ **Costos Directos:** Son aquellos que la gerencia es capaz de asociarlos con artículos, áreas específicas o actividades específicas.
- ✓ **Costos Indirectos:** Son aquellos costos comunes a áreas, procesos o productos, estos costos se acumulan y se asignan a los artículos, áreas, procesos o actividades de acuerdo a una base.

### 5. De acuerdo al departamento en donde se incurrieron.

- ✓ **Departamentos de Producción:** Todos aquellos Costos directamente relacionados con la fábrica. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Servicios:** Los departamentos de servicios son aquellos que colaboran en forma indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa. Los Costos asociados a estos departamentos se distribuyen o asignan entre los que si colaboran en forma directa a la consecución de los objetivos de la empresa. (Polimeni, 2002)

**6. De acuerdo al momento en que son presentados en el Estado de Resultado.**

- ✓ **Costo de Venta:** Todos aquellos Costos que se presentan en el Estado de Resultado cuando se produce la venta del artículo. Conocido contablemente como Costo de Ventas. El costo del producto necesariamente debe haber sido previamente inventariado (haber pertenecido al activo corriente) (Polimeni, 2002)
- ✓ **Costo del Periodo:** Corresponden a los Gastos de Administración y Gastos de Venta incurridos en un periodo de tiempo determinado y se presentan en el Estado de Resultado en el periodo mensual en que se incurrieren. (Polimeni, 2002)

**7. Según su comportamiento con los distintos niveles de producción.**

Los recursos usados por la empresa, en general el **activo fijo** permite disponer de una capacidad, ya sea productiva, administrativa y de mercadeo, esta capacidad permitirá desarrollar diferentes niveles de actividad (utilización de los recursos), que determinan el comportamiento de los costos.

- ✓ **Costos Variables:** Son todos aquellos costos que están directamente relacionados con los cambios en los niveles de producción o actividad. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Costos Fijos:** Son todos aquellos costos que no se ven alterados por los cambios en los niveles de actividad, permanecen constantes ante estos cambios. Obviamente no encontramos costos fijos puros. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Costos Mixtos:** Se les entiende como todos aquellos costos que tiene un componente fijo y un componente variable. (Polimeni, 2002)

**8. En relación con la planeación, el control y la toma de decisiones.** Bajo esta clasificación los costos tienen diferente importancia según el uso que se le quiera dar, por lo tanto se debe tener en claro que es lo que se está haciendo o desarrollando. (Polimeni, 2002)

## Clasificación De Los Sistemas De Costeo.

Los sistemas de costeo se clasifican de la siguiente manera:

### 1. Según el tipo de producción:

- ✓ **Por Pedidos:** El aparato productivo se pone en funcionamiento cuándo un cliente solicita un producto expresado en un pedido u orden de fabricación, los pedidos difieren el uno del otro, ya sea en términos de características o cantidad. Ejemplos de esto son los astilleros dedicado a la fabricación de submarinos también un taller mecánico. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Por Procesos:** Corresponde a un sistema de producción de carácter continuo de productos homogéneos fabricados en serie, en donde las materias primas son procesadas en 1 o más departamentos productivos antes de ser terminadas. La determinación de los costos comienza con la imputación de los costos a los diferentes procesos productivos. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Híbrido.** Hablamos de un sistema híbrido cuándo la empresa fabrica tanto por procesos como por pedidos. (Polimeni, 2002)

### 2. Según la oportunidad del cálculo: El costo de acuerdo al tiempo en el cuál se efectúa su registro o cálculo puede ser:

- ✓ **Post- Calculado.** El costo se determina una vez que se han reunido todos los antecedentes históricos (documentos de respaldo), que lo permitan. El costo post -calculado es aquel utilizado básicamente para fines de registro de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Permite cumplir con el objetivo contable de la contabilidad de costos. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Pre -Calculado.** El costo se determina antes de conocerse la producción y los costos reales, vale decir nos encontramos ante un costo predeterminado, como es el caso del Costo Estándar. El costo

pre-calculado es útil para efectos de planeación y control, ya que permitirá la comparación entre los costos reales y los costos esperados, estableciendo desviaciones, asignando responsabilidades y tomando decisiones. (Polimeni, 2002)

3. Según el enfoque del costeo. Esta clasificación pone énfasis en el uso de los informes de costos y en el criterio asociado al tratamiento de los gastos de fabricación fijos, según este concepto el costeo puede ser:

- ✓ **Costeo Tradicional o por Absorción Total**, vale decir, se considera que el costo unitario de un producto debe incluir tanto los gastos de fabricación variables como los fijos. (Polimeni, 2002)
- ✓ **Costeo Directo o Variable**, bajo este concepto los Estados de Resultados responden a necesidades de uso de información interna y los gastos de fabricación fijos son considerados como gastos del período presentándose en el estado de resultados en el momento en que se incurrieron, razón por la cual el costo unitario de un producto sólo está constituido por la parte variable de los costos. (Polimeni, 2002)

4. Otros Sistemas De Costeo

- ✓ **Costeo ABC:** Este sistema parte de la diferencia entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos (objeto de costos), según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos (Sáez, 1997).
- ✓ **Sistema De Costos De Calidad:** Son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en

costos de cumplimiento y de no cumplimiento, para facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma (Shank, 1998).

- ✓ **Costeo por Objetivo:** Es una técnica que parte de un precio o meta y da un nivel de utilidad planteada, que determinan los costos en que deben incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costeo meta ( $\text{Costo meta} = \text{Precio meta} - \text{Utilidad deseada}$ ). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad-satisfacción de las necesidades del cliente y además ofrecer un precio que le asegure la demanda. (Capasso, 2002)
  
- ✓ **Costeo Kaizen:** es una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal (Gayle, 1999).
  
- ✓ **Sistema De Costeo Backflus:** es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a otra, sino que los costos incurridos en los productos se registran cuando los mismos estén finalizados y/o vendidos (Gayle, 1999).
  
- ✓ **El Sistema De Criterios Por Éxito:** Es utilizado en el mundo para evaluar el costo de formación de un pozo petrolero. Las empresas petroleras suelen hacer 10 pozos y obtener petróleo en uno o dos. Si siguiéramos el método tradicional de costeo, el costo de formación de los 8 pozos de los que no se obtuvo petróleo irían a pérdida. Sin embargo la doctrina considera que los 8 pozos infructuosos fueron necesarios para obtener 2 buenos, permitiendo activar el costo de formación de los 10 pozos a los 2 exitosos. Al llevar esta metodología al fútbol, el costo incurrido anualmente en las divisiones inferiores de los

clubes se distribuye entre los jugadores ascendidos a primera división o aquellos a los que se les haga el primer contrato. En este caso el sistema de costeo utilizado tampoco es original nuestro pero sí su utilización en el ámbito futbolístico y su adaptación al mismo entendemos que es original de nuestra autoría. (Carratala, 1990)

- ✓ **Sistema De Grupos O Camada:** En este caso la originalidad es mayor. Se asigna el total de costos de formación a todas las capas existentes en formación. Cada capa recibe costos durante todos los años de formación y en el último año se distribuye el total de costos de esa capa en base al criterio de éxito. Entendemos que esta metodología es la mejor para utilizar y la más original de todos.( Carratala, 1990)
  
- ✓ **Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process, AHP):** este sistema fue creado por el profesor T. Saaty, proponiendo un método de ayuda a la toma de decisiones, a través de fundamentos psicológicos, fundamentos matemáticos y contrastes empíricos. (Nuevos Métodos de Valorización, Modelos Multi Criterio, P 123)  
El fundamento psicológico se basa en comparaciones pareadas a través de la siguiente Ver Tabla N° 2.

**Tabla N° 2: Estratificación de Importancia (Escala de Valuación).**

Escala Numérica	Escala Verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio
3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El Juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente a otro.
5	Fuertemente más importante un elemento que en otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en practica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro	Un elemento domina al otro el mayor orden de magnitud posible.

Fuente: Elaboración Propia, Basada En Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012.

Por su parte la consistencia matemática se basa en:

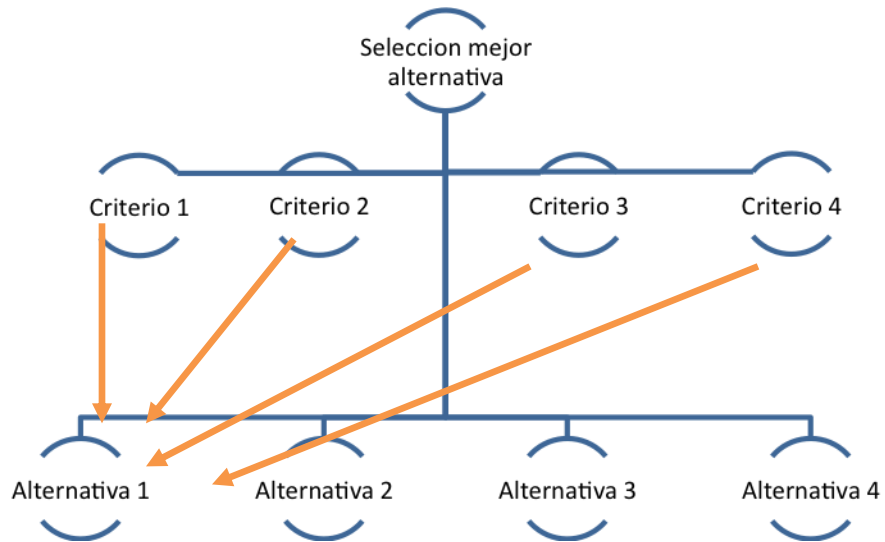
- ✓ Reciprocidad: Si  $a_{ij}$ , entonces  $a_{ji} = 1/a_{ij}$
- ✓ Homogeneidad: si los elementos  $i$  y  $j$  son considerados igualmente importantes entonces:

Además para toda  $i$ .

- Consistencia se satisface que  
Respecto a los contraste empíricos, funcionan en la sociedad, ciencia y educación, economía, localización, asignación de recursos, marketing, producción, aplicables ambientales, planificación urbana, sector público, sanidad, evaluación de sistema, decisión en grupo, resolución de conflictos internacional, valorización, entre otras.

El proceso funciona a través de la comparación de diferentes criterios para con la evaluación de las diferentes alternativas a seleccionar, así poder llegar a raves de comparaciones pareadas llegar a la alternativa más rentable. Ver Figura N° 4.

**Figura N° 4: Ilustración de Selección de Alternativa**



Fuente: Elaboración Propia, Basada En Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012

Para lograr seleccionar la mejor alternativa se realizará una encuesta a expertos, que sean referentes importantes frente a la alternativa que queramos seleccionar, para ponderar el porcentaje de importancia que tendrán estos criterios. Por lo que primero se definirán los criterios y luego ponderar estos para ver qué criterio tiene mayor, igual o menor importancia frente a él otro criterio. Como veremos en la Tabla N° 3.

**Tabla N° 3: Ponderación de Criterios**

	<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>	<b>Criterio 3</b>	<b>Criterio 4</b>
<b>Criterio 1</b>	1/1	5	5	7
<b>Criterio 2</b>	1/5	1/1	1	3
<b>Criterio 3</b>	1/5	1/1	1/1	3
<b>Criterio 4</b>	1/7	1/3	1/3	1/1

IGUAL	MODERADA	FUERTE	MUY F.	EXTREMA
1	3	5	7	9

Fuente: Elaboración Propia, Basada En Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012

Una vez pondera la importancia de cada criterio, estas son comparadas con cada una de las alternativas, resultando una nueva matriz de comparación con cada criterio, de las cuales obtenemos un vector propio de cada una de ellas. Ahora, con cada vector propio resultantes de las matrices de comparación, se construye una matriz con estos resultados y se multiplican con las ponderaciones iniciales de cada criterio, de esta firma llegamos al termino del proceso donde podemos tomar una decisión en base a estos resultados, cuál sería la mejor alternativa.

Se debe tener presente que al construir matrices estas deben ser consistentes es por lo que se determina el ratio de consistencia o CR para matrices de 3x3, 4x4 y 5x5 o mayores. Ver Tabla N° 5.

**Tabla N° 5. Ratio De Consistencia De Matrices.**

<b>Tamaño Matriz</b>	<b>% máximo CR</b>
<b>3</b>	<b>5%</b>
<b>4</b>	<b>9%</b>
<b>&gt; o = 5</b>	<b>10%</b>

Fuente: Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012.

Si llegase el caso o situación en la que las matrices resultasen sin consistencia, deberían revisarse si es que hay datos mal ingresados, posterior a ello si se

mantiene la inconsistencia se debe hablar con el experto y explicarle de mejor manera la tabla de ponderación y lograr darle consistencia a la matriz, y por ultimo si esto persiste, olvidar esos criterios y volver a buscar criterios y realizar el trabajo nuevamente.

En base a los diferentes sistemas de costeo y sus múltiples aplicaciones recopiladas, salvo excepciones, la gran mayoría de ellas parten de la base del tradicional sistema de costeo por proceso, el cual, respecto a las necesidades de los receptores de información se ha adaptado para entregar información de la manera más completa posible. Es por tal que es necesario conocer con mayor detalle cómo funciona un sistema de costeo por proceso tradicional.

### **SISTEMAS DE COSTOS POR PROCESOS**

Si observamos los sistemas productivos de cualquier empresa desde el punto de vista de la continuidad de sus líneas de fabricación, del tamaño de los lotes de producción que acostumbra y del número de modelos de productos que comercializa, podemos clasificar sus tendencias como un sistema de producción intermitente o sistema de producción continua (en serie). Por lo general, los primeros cuentan con muchos modelos de producto y lotes de producción unitarios o pequeños; en tanto que los segundos tienden a tener pocos modelos de producto y lotes de producción muy grandes.

Para determinar el costo de los productos en los sistemas de producción intermitente se recomienda utilizar un sistema de costeo por órdenes de trabajo, que es el más sencillo y puede seguir fácilmente las especificaciones de los clientes. Para los sistemas de producción en serie, se recomienda el sistema de costos por proceso.

A la par del desarrollo industrial, históricamente surgió la producción a escala, estandarizada, especializada y mecanizada. En las fábricas se instalaron nuevos departamentos de producción que encarecieron el costo de los productos con el sistema de órdenes de trabajo. Esta situación dio lugar a la conceptualización del sistema de costos por proceso, que es excelente para sistemas productivos masivos y de productos estándares.

En el proceso de determinación del costo de un producto, la cuenta de producción en proceso es el eje básico sobre el cual se estructura; asimismo, hay tantas cuentas de producción en proceso como departamentos de fabricación. En el sistema de costos por proceso se acude de nuevo a la hipótesis del postulado de la integración de los costos. Está nos dice que “los costos tienen fuerza de cohesión cuando se ponen en contacto en forma apropiada, y los potenciales de servicio de un artículo empleado en el proceso de fabricación no se consumen, si no que se transforman”. Al transformar y asignar los costos de los insumos de materia prima, mano de obra directa y gastos generales de fabricación a las cuentas de producción en proceso, asentamos los créditos en las cuentas de cada departamento de fabricación; pero en este caso existe un movimiento correspondiente y secuencial entre las cuentas de producción en proceso desde el primer departamento hasta el último de la cadena de fabricación, de manera que el costo total del primer departamento se convierte en un insumo del siguiente, y así sucesivamente, hasta que el costo total del último departamento de fabricación de la cadena se transforma en el costo del producto terminado. Esto da inicio al campo de acción de la contabilidad financiera.

Para este caso concentramos los datos de los costos en cada departamento y ya no es necesario elaborar una hoja de órdenes de trabajo, como en el otro sistema de costeo. En la siguiente figura se puede observar el proceso contable de los costos en el sistema de costos por proceso.

El sistema de costos por procesos es recomendable para fábricas que tienen características de sistemas productivos en serie, como ensambladoras de automóviles, fábricas de muebles o la industria de las computadoras. Es importante notar que en este sistema de costeo, la información contable se concentra en los departamentos de producción y no en las hojas de las órdenes de trabajo. Al registrar la materia prima con este sistema, en las requisiciones de materiales al almacén se debe anotar el nombre del departamento destino, en lugar del número de la orden de trabajo. Cuando los sistemas de producción son perfectamente continuos, es decir procesos que suelen tener una línea de producción dedicada a generar un solo producto, se registra el consumo de materia prima (informes de consumo) de esa línea por un periodo determinado y

se prorratea el costo entre el número de unidades fabricadas durante ese mismo lapso, lo que facilita el registro en las cuentas de producción en proceso.

Congruente con el concepto de división del trabajo y la especialización que eso genera en los sistemas de producción continua, en lo general se asignan tareas iguales a los trabajadores en cada departamento, situación que elimina la necesidad de utilizar boletas de trabajo y sus respectivos resúmenes semanales de trabajo. En este sistema de costeo la fuente de datos para los costos de mano de obra directa es el reloj control o su equivalente; el registro se realiza directamente en las nóminas de cada departamento y al final de cada mes se obtiene la suma por el total de departamentos de producción, esto constituye el monto de ese mes por concepto de mano de obra directa.

Para el registro de gastos generales de fabricación en el sistema de costo por proceso, se sigue el mismo procedimiento que en sistema de costos por órdenes de trabajo. Pero recordemos que en el sistema de costos por proceso las características de los productos son estándares y los sistemas de producción son continuos, de modo que los procedimientos técnicos para registrar el costo de la producción en proceso y de los productos terminados son diferentes a los utilizados en el otro sistema de costeo, donde la concentración de los costos se relaciona con las ordenes de trabajo. En éste, se vinculan al periodo durante el cual se realiza el trabajo y ya no es tan importante conocer el costo total, si no el costo promedio de las unidades fabricadas en el periodo; así pues, ahora se requiere elaborar más bien un informe mensual del costo de producción.

En resumen, se puede decir que un sistema de costeo por procesos tiene las siguientes características:

- Los costos se acumulan por departamento o centro de costos.
- Cada departamento tiene su propia cuenta de inventario de trabajo en proceso en el libro mayor general. Esta cuenta se debita con los costos de procesamiento incurridos por el departamento y se acredita con los costos de las unidades terminadas que se transfieren a otro departamento o a artículos terminados.

- Las unidades equivalentes se emplean para expresar el inventario de trabajo en proceso en términos de las unidades terminadas al final de un periodo.
- Los costos unitarios se determinan por departamento o centro de costos para cada periodo.
- Las unidades terminadas y sus correspondientes costos se transfieren al siguiente departamento o al inventario de artículos terminados. En el momento en que las unidades salen del último departamento de procesamiento, se acumulan los costos totales del periodo y pueden emplearse para determinar el costo unitario de los artículos terminados.
- Los costos totales y los costos unitarios para cada departamento se agregan, analizan y calculan de manera periódica mediante el uso de los informes del costo de producción por departamento.

### **Concepto De Proceso O Departamento**

El costeo por procesos es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento o centro de costos. Un departamento es una división funcional principal en una fábrica donde se realizan procesos de manufactura relacionados. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, puede ser conveniente dividir la unidad departamental en centros de costos. A cada proceso se le asignaría un centro de costos, y los costos se acumularían por centros de costos en lugar de por departamentos. Por ejemplo, el departamento de “ensamblaje” de una compañía manufacturera electrónica puede dividirse en los siguientes centros de costos: disposición de materiales, alambrado y soldadura. Los departamentos o los centros de costos son responsables por los costos incurridos dentro de su área; los supervisores de producción deben reportar a la gerencia de nivel intermedio por los costos incurridos, elaborando periódicamente un informe del costo de producción. Este informe es un registro detallado de las actividades de costo y de unidades en cada departamento o centro de costos durante un periodo.

### **Diferencias Con El Sistema De Costos Por Órdenes**

Un sistema de acumulación de costos por órdenes de trabajo es el más apropiado cuando un producto o lote de productos se manufactura de acuerdo con las especificaciones de un cliente. Un sistema de acumulación de costos por procesos

se emplea cuando los productos se manufacturan mediante técnicas de producción masiva o procedimiento continuo. El costeo por procesos es adecuado cuando se producen productos homogéneos en grandes volúmenes. Un fabricante de armarios por encargo utilizaría un sistema de costeo por órdenes de trabajo, en tanto que un fabricante de envases emplearía in sistema de costo por procesos.

En un sistema de acumulación de costos por órdenes de trabajo, los tres elementos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) se acumulan según ordenes de trabajos identificables. Las hojas de costos auxiliares e individuales del inventario de trabajo en procesos se establecen para cada orden de trabajo y se cargan con el costo incurrido en la producción de la unidad específicamente solicitada. Una vez finalizada cada orden de trabajo, si costo se transfiere desde el inventario de trabajo en proceso al inventario de artículos terminados.

En un sistema de costeo por procesos, los tres elementos del costo de un producto se acumulan de acuerdo con el departamento o centro de costos. Las cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso se establecen para cada departamento y se cargan con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que se pasan a través de ellas. Una vez que se termina el proceso, el costo del inventario de trabajo en proceso en el último departamento se transfiere a inventario de artículos terminados.

**Flujo De La Producción:** Las unidades y los costos fluyen juntos a través de un sistema de costeo por procesos. La siguiente ecuación resume el flujo físico de las unidades en un departamento:

$$\text{Unidades por contabilizar} = \text{Unidades contabilizadas}$$

Es decir:

$$\left. \begin{array}{l} \text{Unidades en proceso} \\ + \\ \text{Unidades que empiezan el proceso o} \\ \text{son recibidas de otros departamentos} \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Unidades transferidas} \\ + \\ \text{Unidades terminadas y aun disponibles} \\ + \\ \text{Unidades finales en proceso} \end{array} \right.$$

Esta ecuación muestra como las unidades recibidas o iniciadas deben contabilizarse en un departamento, el cual no necesita tener todos los componentes de la ecuación. Si todas las unidades terminadas se transfieren, no

habrá “unidades aun disponibles”. Si se conocen todos los componentes excepto uno, puede calcularse el faltante.

La entrada y salida de costos se reflejan en la cuenta de inventario de trabajo en proceso del departamento, la cual se debita con costos de producción (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) y costos transferidos de otro departamento. Cuando las unidades terminadas se transfieran, la cuenta de inventario de trabajo en proceso se acredita por los costos asociados con esas unidades terminadas.

Un producto puede fluir a través de una fábrica por diferentes vías o rutas hasta su terminación. Los flujos de productos más comunes son secuenciales, paralelos y selectivos. El mismo sistema de costeo por procesos puede utilizarse para todos los flujos del producto.

En un flujo secuencial del producto, las materias primas iniciales se colocan en proceso en el primer departamento y fluyen a través de cada departamento de la fábrica; los materiales directos adicionales pueden o no agregarse en los otros departamentos. Todos los artículos producidos pasan por los mismos procesos en la misma secuencia.

En un flujo paralelo del producto, el material directo inicial se agrega durante diversos procesos, empezando en diferentes departamentos y luego uniéndose en un proceso o procesos finales.

En un flujo selectivo del producto, se fabrican varios productos a partir de la misma materia prima inicial. Cuando se genera más de un producto de un proceso de producción, estos se denominan productos conjuntos o subproductos, dependiendo principalmente de su valor relativo de venta.

### **Acumulación De Materiales Directos, Mano De Obra Directa Y Costos Indirectos En Costos Por Procesos**

- Materiales Directos.

Los materiales directos se agregan siempre al primer departamento de procesamiento, pero usualmente también se agregan a otros departamentos. El asiento en el libro diario sería el mismo para los

materiales directos que se agregan en los departamentos posteriores de procesamiento.

La acumulación de los costos de los materiales directos es mucho más simple en un sistema se costeó por procesos que en un sistema de costeo por órdenes de trabajo. El costeo por procesos por lo general requiere menos asientos en el libro diario, la cantidad de departamentos que usan materiales directos por lo regular es menor que la cantidad de órdenes de trabajos que necesiten materiales directos en un sistema de acumulación de costos por órdenes de trabajo. Con frecuencia, un asiento en el libro diario al final del mes para cada departamento es todo lo que se necesita en un costeo por procesos.

- Mano de obra directa.

Los valores que se cargan a cada departamento se determinan por las ganancias brutas de los empleados asignados a cada departamento. Si un trabajador trabaja en el departamento B, su salario bruto se carga al departamento B. en un sistema de costeo por órdenes de trabajo, su salario bruto podría distribuirse entre todas las órdenes de trabajo en que laboró. El costeo por procesos reduce el volumen de trabajo rutinario requerido para asignar los costos de la mano de obra.

- Costos indirectos de fabricación.

En un sistema de costeo por procesos, los costos indirectos de fabricación pueden aplicarse usando cualquiera de los dos métodos siguientes. El primer método, que comúnmente se emplea en un proceso por órdenes de trabajo, aplica los costos indirectos de fabricación al inventario de trabajo en proceso a una tasa de aplicación predeterminada. Esta tasa se expresa en términos de alguna actividad productiva común. Los costos de fabricación reales se acumulan en una cuenta de control de costos indirectos de fabricación. Se mantiene un libro mayor auxiliar para registrar con más detalle los costos indirectos reales incurridos por cada departamento. Cuando el volumen de producción o los costos indirectos de fabricación fluctúan de manera sustancial de un mes a otro, es apropiada una tasa de aplicación predeterminada de costos indirectos de fabricación

con base en la capacidad normal, puesto que elimina las distorsiones en los costos unitarios mensuales causados por tales fluctuaciones.

El segundo método carga los costos de fabricación reales incurridos al inventario de trabajo en proceso. En el caso en que el volumen de producción y los costos indirectos de fabricación permanecen relativamente constantes de un mes a otro, la capacidad esperada se considera como el nivel de actividad del denominador. En un sistema de costeo por procesos, donde hay una producción continua, puede emplearse ambos métodos.

### **Informe De Costo De Producción Departamental**

El informe del costo de producción es un análisis de la actividad del departamento o centro de costos para el periodo. Todos los costos imputables a un departamento o centro de costos se presentan según los elementos del costo.

Además de los costos totales y unitarios, cada elemento del costo se enumera por separado, bien sea en el informe o en un plan de apoyo. El nivel de detalle depende de las necesidades de planeación y de control de la gerencia. El informe del costo de producción es la fuente para resumir los asientos en el libro diario para el periodo.

La contabilidad de costos nos facilita una metodología de cinco pasos para elaborar los informes mensuales del costo de producción de una planta industrial:

- a) Informe de cantidades. Consiste en registrar los movimientos reales de los insumos materiales que “entran y salen” de cada proceso.
- b) Unidades de producción equivalentes. Transforman los movimientos reales de los insumos en unidades a las que se han acreditado (agregado) costos.
- c) Costos totales aplicados. Consisten en un resumen del importe de los costos de la producción en proceso de cada departamento aplicados durante el periodo por cada elemento del costo de fabricación.
- d) Costos aplicados por unidad. Divide el costo total del periodo de cada elemento entre las unidades equivalentes de ese elemento del costo.
- e) Costos totales traspasados y costos de producción en proceso. Utiliza el valor del costo unitario para controlar el costo total que se traspasa al

proceso siguiente, y determina la cantidad del costo que se queda en el departamento, como elementos del costo en proceso para el siguiente periodo de producción.

### **Concepto de Unidades Equivalentes**

El concepto de producción equivalente es básico para el costeo por procesos. En la mayor parte de los casos no todas las unidades se terminan durante el periodo. Así, hay unidades que aún están en proceso en diversas etapas de terminación al final del periodo. Todas las unidades deben expresarse como terminadas con el fin de determinar los costos unitarios.

La producción equivalente es igual a las unidades totales terminadas más las unidades incompletas expresadas en términos de unidades terminadas. Por ejemplo, una empresa manufacturera tiene 500 productos terminados y 200 aún en proceso (cada producto de estos 200 está en un 50% terminado en cuanto a materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación). A partir de estas cifras, se puede decir que la producción semanal de esta empresa es 500 productos terminados más (200 x 50%) productos en procesos, lo que es lo mismo que  $500 + 100$  dando un total de 600, esta última cifra es la que corresponde a la producción equivalente.

Cuando se calcula la producción equivalente, las unidades terminadas no generan un problema porque siempre están completas al 100% en cuanto a los tres elementos del costo de producción. El problema consiste en volver a contabilizar las unidades incompletas como unidades completas. Las unidades incompletas se contabilizan en el inventario de trabajo en proceso hasta que se completan y transfieren al inventario de artículos terminados. Por tanto, para calcular la producción equivalente, debe realizarse un análisis de la etapa de terminación del inventario de trabajo en proceso; debe subdividirse en los tres elementos del costo de fabricación para determinar el grado de terminación de cada componente.

## **Cálculo De Costos Unitarios**

**Los costos unitarios se calculan con la siguiente fórmula:**

*Costo unitario equivalente = Costos agregados durante el periodo / Unidades equivalentes*

El numerador (costos agregados durante el periodo) de la ecuación de costo unitario equivalente representa los costos agregados por el departamento durante el periodo. El denominador (unidades equivalentes) constituye las unidades equivalentes tomadas del plan de producción equivalente. El costo unitario total equivalente es la suma de los costos unitarios equivalentes para cada elemento.

## **Inventarios Iniciales De Productos En Procesos**

El inventario final de trabajo en proceso del último periodo se convierte en el inventario inicial de trabajo en proceso del periodo actual.

La existencia de inventarios iniciales de trabajo en proceso genera un problema en el costeo por procesos, puesto que deben considerarse las siguientes preguntas:

- ¿Debe hacerse una diferencia entre unidades terminadas del inventario inicial de trabajo en proceso y las unidades terminadas del periodo corriente?
- ¿Deben todas las unidades terminadas en el periodo en curso incluirse al 100% en la producción equivalente, sin tener en cuenta la etapa de terminación del inventario inicial de trabajo en proceso?
- ¿Deben los costos del inventario inicial de trabajo en proceso sumarse a los costos que durante el periodo corriente han sido agregados a la producción para determinar los “costos agregados durante el periodo”?

Las respuestas a estas preguntas dependerán del método seleccionado para contabilizar el inventario inicial de trabajo en proceso, el costeo por promedio ponderado o el costeo por primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

A continuación veremos el costeo por PEPS, y trataremos en el siguiente punto el método de promedio ponderado.

En el costeo PEPS, las unidades del inventario inicial de trabajo en proceso se describen separadamente de las unidades del periodo corriente. Se supone que las unidades del inventario inicial de trabajo en proceso se terminan antes que las unidades iniciadas durante este periodo. Los costos asociados con las unidades iniciales en el inventario en proceso se separan de los costos de las unidades iniciadas y terminadas durante el periodo. Como consecuencia de esta separación, se dan dos cifras finales de costo unitario equivalente para las unidades terminadas.

### **Método Del Promedio Ponderado**

En el costeo por promedio ponderado, los costos del inventario inicial de trabajo en proceso se agregan a los costos corrientes del periodo, y este total se divide por la producción equivalente para obtener un costo unitario equivalente por promedio ponderado. Los costos asociados a las unidades aún en proceso pierden su identidad debido a la fusión. Por tanto, el costo del inventario inicial de trabajo en proceso se trata como si fuera un costo corriente del periodo. No se hace ninguna diferencia entre las unidades terminadas del inventario inicial de trabajo en proceso y las unidades de la nueva producción. Hay un solo costo final para todas las unidades terminadas: un costo unitario por promedio ponderado.

## **CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El fútbol, en la actualidad, no solo es deporte de masas, sino que pertenece al mundo globalizado en donde se comercializan bienes y servicios, se genera un intercambio de opiniones y negocios en los diferentes nichos de mercado, los clubes de fútbol hoy son organizaciones bien conformadas y manejadas como sociedad anónimas deportivas (SADP) que ofertan, compran y venden un espectáculo dentro y fuera de la cancha, Dentro de los activos de estas sociedades anónimas (SADP) aparecen los futbolistas (derechos de pases y económicos reconocimiento de intangibles NIC 38) tanto adquiridos como formados en el club, los jugadores adquiridos cuentan con un contrato laboral firmado por ambas partes (club y jugador); mientras que los jugadores formados no cuentan con contrato laboral producto de ser menores de edad, pero aun así ellos son parte de las divisiones inferiores del club representándolo en esas categorías. En ambas situaciones, una vez reconocido la relación laboral, nace el activo intangible de los derechos federativos y económicos emanados del dominio del club con el jugador profesional.

Los clubes por tal motivo son propietarios de los derechos formativos (en el caso de que haya sido formado en el club), económicos y federativos de un jugador mientras el contrato este vigente, pero existe la posibilidad de que un club a nivel nacional o internacional esté interesado en los servicios del jugador, es ahí donde se crea las negociaciones y el fútbol como deporte pasa a segundo plano con las altas cifras de las negociaciones que a veces son llevadas por representantes o intermediarios que dificultan o elevan en demasía los valores de jugadores, quienes a pesar del alto precio discrepa, en algunos casos, con su rendimiento.

¿Dónde está el problema? Este surge en la incógnita, que a pesar de los ingresos producidos por la venta de jugadores, ¿se ha ganado por la venta? ¿Contra qué partida lo comparo?, en el caso de los jugadores adquiridos es simple, debido a que es más cuantificable el costo empresarial por el cual el club desembolso por hacerse con los servicios de él o bien por gastos médicos producto de lesiones mientras defendió los colores del club, sumando ambas partidas se puede tener un costo mínimo cuantificable

que demuestre fehacientemente si se generó utilidad por la venta del jugador; ¿Pero, qué ocurre con el jugador formado?, como se comentaba anteriormente, los jugadores formados son reconocidos cuando este firma su primer contrato profesional, por ende no existe una cuantificación tangible de cuanto se invirtió específicamente en tal jugador en su etapa de formación, tan solo se tienen los gastos emanados producto de su primer contrato.

Es por tanto que el propósito de esta investigación es proponer un sistema de costeo para la toma de decisiones en la venta de jugadores profesionales formados en un club de fútbol de primera división de la quinta región, lo que permita tener una herramienta a la hora de hacer frente a negociaciones de jugadores con estas características (formados en el club con contrato profesional).

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Proponer un sistema de costeo para la toma de decisiones en la venta de jugadores profesionales formados en un club de fútbol de primera división de la quinta región.

### **Objetivos Específicos**

Describir el criterio de valorización de futbolistas formados en un club de fútbol de la Quinta Región, división Fútbol Joven, que integran el plantel profesional y que son vendidos por el club formador.

Comparar el criterio utilizado por un club de fútbol profesional de la quinta región perteneciente a la ANFP, respecto a los futbolistas formados en el club (división: Fútbol Joven) que integran el plantel profesional y que son vendidos por el club formador, con el modelo que utilizan los clubes de fútbol europeos.

Identificar los criterios a utilizar para la formación del sistema de valorización estándar de fútbol joven.

Esbozar un sistema de valorización estándar de fútbol joven, para la toma de decisiones administrativas de un club de fútbol profesional de la quinta región, perteneciente a la ANFP.

## METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizara bajo el paradigma cualitativo con un alcance de comprensión y se desarrollará en las siguientes etapas:

### **Etapa 1: Recogida De Datos.**

La recopilación de datos se basará en un sistema de costeo para la toma de decisiones en la venta de jugadores profesionales formados en un club de fútbol de primera división de la quinta región.

La información se recopiló en las siguientes fuentes:

Gabriel Torres Salazar, (2° Ed. Ene, 2006) – “Contabilidad, Costos y Presupuestos”

Polimeni Ralph S., (3°ED, 1997) – “Contabilidad De Costos”

Revisión de Memorias de las SADP de la quinta región y de sus páginas web

“Reglamento sobre estatuto y la trasferencia de jugadores”, emanado por la FIFA

Revisión de la normativa actual:

Ley N° 20.019: Regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales de Chile.

Ley N° 20.178: Regula relación laboral de los deportistas profesionales y trabajadores que desempeñen actividades conexas

Y además se recopiló información a través de tesis, memorias, revistas, páginas web, respecto a la comercialización (compra / venta) de futbolistas en el mundo y en Chile.

### **Etapa 2: Sistematización De La Información.**

La información obtenida se ordenara en función de los distintos temas que serán abordados como base para la presente investigación. Estos temas son los siguientes:

<b>Clasificación De Los Costos.</b>	<b>Sistemas De Costeo.</b>
-------------------------------------	----------------------------

### **Etapas 3: Elección Del Sujeto De Investigación.**

El Mercado del Fútbol profesional Chileno está constituido por 32 equipos, 18 equipos en Primera División y 14 en Primera B.

Por lo que el sujeto de investigación debe contener los siguientes criterios

- ✓ Ser club de fútbol profesional, con personalidad jurídica SADP.
- ✓ Que el Club compita en Primera División
- ✓ Que se sitúe en la Quinta Región
- ✓ Y que en su plantel profesional existan a lo menos 22 jugadores formados en el club.

En la actualidad existe un equipo que cumple con todos los requisitos.

El Club Santiago Wanderers, de Valparaíso, a su vez, el responsable del área de Fútbol Joven del Club es Julio Piña Poblete, Coordinador Fútbol Joven de Santiago Wanderers.

### **Etapas 4: Aplicación De La Técnica De Recogida De Datos.**

Entrevistas

La entrevista es una técnica en la que una persona solicita información de otra o de un grupo para obtener datos sobre un problema determinado, presupone, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal.

En este caso se trata de un entrevista semi-estructurada en que, desde una pauta inicial se desarrolla el dialogo donde se permite integrar otras preguntas de acuerdo al itinerario que siga la conversación. Este dialogo será grabado en un archivo de audio previo consentimiento del entrevistado.

Elaboración

Se construye una entrevista, cuyo objetivo es identificar las formas de valorización del Fútbol Joven que realiza el sujeto de estudio, además cuales son los factores deportivos que influyen en dicha valorización, básicamente enfocarse cuáles son los métodos que realizan o bien cuáles son los mecanismo para la toma de decisiones al momento de realizar y concretar las ventas de los jugadores en estudio.

A su vez, al ser una entrevista semi-estructurada podrán realizarse preguntas que nazcan a medida que el dialogo entre ambas parte madure; pero siempre enfocándose en el modelo que ocupa el sujeto de estudio y en las posibles variables que puedan afectar el reconocimiento de un posible sistema de costeo.

El instrumento está sometido al juicio de expertos en relación a su contenido, para ver si es comprensible y pregunta lo que indican los objetivos y su estructura, para comprobar que está construida con una lógica que permite al entrevistado contestar con fluidez y de acuerdo a las necesidades de la investigación

Aplicación

La entrevista estará dirigida a:

- Julio Piña Poblete, Coordinador Fútbol Joven de Santiago Wanderers.
- Jorge Guerrero, Director de Desarrollo Deportivo de Audax Italiano S.A.D.P.
- José Ramón Capdevilla Xam-Mar, Head of Football Administration, Real Madrid C.F.
- Francisco Guijarro Martínez, Profesor Titular de Universidad Politécnica de Valencia.
- Tobias Blaseio, Área Manager Spanien de la página web Transfermarkt.com, especialista en valoración y estadísticas del fútbol mundial.
- Juan Martin Carrartalá, Profesor Adjunto Interino - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires.

Las entrevistas son dirigidas a estas personas debido al amplio conocimiento referente al área administrativa en la formación del Fútbol Joven tanto en Chile como en el extranjero.

Por consiguiente los docentes y administrativos a los que va dirigida las entrevistas manejan un conocimiento amplio y de forma directa frente a este nuevo mercado de formación de jugadores y la posterior venta de ellos.

#### **Etapas 5: Criterios De Calidad.**

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferibilidad.

La credibilidad será realizada con la revisión del instrumento, en este caso la entrevista, por parte del sujeto entrevistado y la aprobación de la entrevista final por esté último.

La confirmación se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación y adicionalmente el contar con las grabaciones de las entrevistas. A su vez se contrastará la información recopilada en la entrevista con nuestra investigación teórica enmarcada al inicio de esta tesis.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador para optar al título de contador público auditor y al grado de licenciado en sistemas de información financiera y control de gestión.

Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos de investigación.

#### **Etapa 6: Tabulación De Resultados.**

Los resultados obtenidos en esta investigación serán ordenados según la siguiente tabla.

**Tabla N° 4: Tabulación de Resultados.**

<b>Categoría</b>	<b>Sub Categoría</b>	<b>Sub-Sub Categoría</b>
<b>Sistema de valorización</b>	Sistema de Costeo por Pedido	
	Sistema de coste por Proceso	
	Sistema de costeo Mixto	
	Sistema de costeo pre- calculo	
	Sistema de costeo Post-Calculo	
	Sistema de Costeo por Absorción	
	Sistema de costeo Directo o Variable	
	Costeo ABC	
	Costeo por Objetivo	
	Sistema de Costeo Backflus	
	Sistema de Costos de Calidad	
	Costeo Kaizen	
	Sistema de Costeo por Camada	
	Sistema de Criterio por Éxito	
Proceso Analítico Jerárquico		
<b>Clasificación de Costos</b>	De acuerdo a las áreas funcionales en que se incurre	

	Como elemento del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima (directo o indirecto)</li> <li>• Mano de obra (directo o indirecto)</li> <li>• Costos indirecto de Fabricación</li> </ul>
	De acuerdo a su relación con la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo primo</li> <li>• Costo de conversión</li> </ul>
	De acuerdo a su capacidad para Asociarlos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos directos</li> <li>• Costos indirectos</li> </ul>
	De acuerdo al departamento en donde se incurrieron	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentos de producción</li> <li>• Servicios</li> </ul>
	De acuerdo al momento en que son presentado en el estado de resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de producto</li> <li>• Costo del periodo</li> </ul>
	Según su comportamiento con los distinto niveles de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables</li> <li>• Costos fijos</li> <li>• Costos mixtos</li> </ul>
	En relación con la planeación y el control y la toma de decisión	

Fuente: Elaboración Propia.

### **Etapa 7: Análisis De Resultado.**

Todas las conclusiones obtenidas a través del instrumento de investigación y la recopilación de información contenida en el marco teórico, se obtendrán y clasificarán en función de los resultados obtenidos en la tabulación de resultados.

Para lograr ordenar de mejor manera las diferentes conclusiones obtenidas y a su vez ir guiando la investigación para entender que sistema de costeo logrará obtener la mejor adaptación al mercado del fútbol se presenta las siguientes respuestas obtenidas por cada ítem de nuestra tabulación, donde detalla cada una de las conclusiones obtenidas de las categorías, sub y sub-sub categorías, mediante el análisis de los resultados obtenidos del instrumento de investigación (entrevistas).

**Etapa 8: Discusiones de resultado.**

En esta etapa se busca concluir en base a la tabulación de resultado, en función del punto anterior, sumadas a la obtención de información a través del marco teórico, de tal manera de realizar un contraste con las conclusiones obtenida de los instrumentos de investigación (entrevista), y siempre ordenadas y guidas por el Análisis y Tabulación de resultados, para seguir con el orden ya establecido.

**Etapa 9: Conclusiones Finales.**

Tomando siempre en consideración el objetivo general y sus los objetivos específicos, se debiese concluir con un sistema de valorización para la toma de decisiones bajo los sujetos de estudio, tanto con la información contrastada con el instrumento de investigación como con la información obtenida en la creación del marco teórico y adicionalmente con ayuda de un especialista (el mismo sujeto entrevistado) para que dicho sistema sea lo más objetivo y realista posible para este mercado tan variable.

De ser esto posible se debe concluir exitosamente con los objetivos propuestos al inicio de esta investigación y conllevado a ello con la metodología propuesta.

## CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

Las conclusiones obtenidas a través del instrumento de investigación y la recopilación de información contenida en el marco teórico se ha clasificado en función de la tabulación de resultados, de esta manera se logra ordenar las diferentes conclusiones obtenidas y a su vez ir guiando la investigación para entender que sistema de costeo logró obtener la mejor adaptación al mercado del fútbol.

Es por lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas por cada ítem de nuestra tabulación, detallando cada una de las conclusiones obtenidas de las categorías, sub y sub-sub categorías.

### **Categoría Sistemas De Costeo**

Para las primeras **sub categorías** relacionadas con Sistemas de costeo, se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Utilizan algún sistema de costos o algún método de valorización para saber el valor monetario por estos jugadores jóvenes pre-profesionales?
2. ¿Cómo obtienen el valor de cada jugador proyectado al primer equipo, cuando llegan ofertas por él? ¿algún ejemplo real?
3. De ser así, ¿en qué consiste o que parámetros utiliza este sistema o método de valorización?

Obteniendo como resultado las siguientes conclusiones en base a las respuestas obtenidas de los entrevistados.

- **“Sistema De Costeo Por Pedido”**: En donde solo un entrevistado entrega respuesta:
  - Juan Martin Carrartala comenta que en Argentina ha propuesto 3 sistemas genéricos aplicados al fútbol, el primero de ellos es (Costos por pedido) donde se debiese acumular los costos de formación que sean atribuibles por cada jugador en fichas individuales de cada uno de ellos, hasta la suscripción del primer contrato profesional o del momento a partir del cual considere que pasa a transformarse en un activo terminado y transferible “Derecho de Pase” en donde de existir bajas antes de la habilitación debe

reconocerse una pérdida del ejercicio en que tal hecho ocurre, como en el caso de una investigación fracasada.

**Conclusión:** El entrevistado, aplicando los conocimientos existentes en la bibliografía tradicional de Sistemas de Costeo, propone aplicar, en la década del 90', el sistema de costeo por pedido, lo que a simple vista se ve fácil de llevar a cabo, basta solo un orden administrativo, para separar todos los costos directos e indirectos por cada jugador que este en la etapa formativa en el club y que luego se activan cuando este jugador firma su primer contrato profesional con la institución.

Por lo que no sería una descabellada idea seguir con esta lógica e implantar políticas de reconocimiento de costos individualizados por jugador, la única dificultad que podría conllevar en la práctica, es que en la dinámica administrativa, no existirán los esfuerzos administrativos por llevar rigurosamente dicho control, ya que en la gran mayoría de los clubes de fútbol chileno, solo un grupo limitado de personas son las encargadas de ver toda el área formativa y en otros no existe este departamento, por lo que el sistema quedaría sujeto o limitado a cuál será la disponibilidad o compromiso que tendría el departamento determinado o bien el club en llevar el detalle, por joven, de cada costo que emane del área formativa.

Es por lo que el sistema si funcionaría, en ciertos clubes o quizá si funcionase no sería eficaz, por su detallada aplicación en la individualización por los jóvenes que son parte del proceso formativo.

- **“Sistema De Costeo Por Camada”:** En donde solo un entrevistado entrega repuesta:
  - Juan Martin Carratala propone otra alternativa de sistema, considerando la formación como una actividad conjunta integrada por grupos de jugadores que practican el fútbol amateur. La acumulación de costos se asigna al grupo y la misma culminara con un número, generalmente reducido, de jugadores a los cuales se les suscribe el primer contrato, para su materialización debe definirse el periodo de formación del grupo o camada, el que normalmente oscila entre 3 a 5 años.

El grupo de jugadores que suscribe el primer contrato en conjunto y sin asignación particular (sino grupal) de valores, puede quedar valorizado con un tercio, un cuarto o un quinto de los montos que se acumularon en el periodo de activación de su camada (según sea que se eligió, por ejemplo, 3,4, o 5 años de activación).

En la práctica no todos los jugadores son “exitosos” durante el 1° año. Por ello, el momento de la renovación del primer contrato es, un buen indicador de los casos en que el club, desea optar por el mantenimiento del control sobre el vínculo federativo y por lo tanto sobre los derechos del activo, por lo que cree que ahora si corresponde asignar como valor de cada jugador “exitoso” la proporción que le corresponde de la formación de su camada.

Para poder realizar la determinación de estos costos, se deberán clasificar las erogaciones en:

- ✓ Costos directos de la camada
- ✓ Gastos de estructura del fútbol amateur
- ✓ Gastos de estructura del club

Los costos directos se asignaran a la camada sin necesidad de utilizar una base de distribución, mientras que los gastos de estructura del fútbol amateur se distribuirán en función a bases de distribución que permitirá una correcta asignación del total de dichos costos entre las camadas existentes.

De igual manera, del total de gastos de estructura, se podrán activar una porción razonable de costos del club, atribuibles en forma indirecta al fútbol amateur en función a distintas bases de distribución.

**Conclusión:** Si bien, la alternativa de costos por pedido es válida, esta nueva alternativa, se adapta de mejor manera al proceso de formación de jugadores; Estableciendo de una manera programada o bien por una línea departamental todo el proceso de formación, desde el momento de captación de jugadores hasta la etapa final de profesionalización de esté y además, una vez conociendo las necesidades y prioridades que cada institución o club necesite, se aplicaría de una forma, rápida y sencilla esta alternativa para valorizar el costo de inversión que realiza en club en cada uno de sus jugadores jóvenes.

Esta alternativa, a diferencia de la anterior, reúne todos los costos, directos e indirectos, que se inviertan en este proceso formativo, pero en vez de asignarlo individualmente, los asigna a un departamento, a un grupo de jóvenes que está en pleno proceso formativo y adquieren o acumulan costos a medida que avanzan en este proceso. Terminando este, con la firma del primer contrato con la institución o bien con la venta de este jugador a otro club.

Es por lo que su aplicación sería más sencilla, ya que cada club tiene un control sobre cada departamento productivo, o bien camada de formación (sub 8, 9,10 etc.) a la cual se le asignan los costos de una manera general y no rigurosamente individual.

De hecho esta labor puede ir acompañada del momento en que se den los lineamientos del presupuesto anual y luego a medida que el proceso formativo está en funcionamiento se fijan estándares de control, para verificar que el producto final este acorde con los objetivos de cada club y a su vez tener la precaución que si se agrega un costo, no previsto anteriormente, asignarlo a las camadas que corresponda.

- **“Sistema De Costeo Por Éxito”**: En donde Solo un entrevistado entrega repuesta:

- Juan Martin Carratala, para finalizar el entrevistado propone una alternativa adicional, en la cual observa otra variable adaptada al mercado del fútbol, se refiere a la asignación del total de los sacrificios económicos incurridos en formación de jugadores durante el ejercicio, como valor de origen de los jugadores “habilitados o formados” en el mismo. De no producirse esta circunstancia en un periodo, los costos totales se consideran como resultado negativo de ese ejercicio. En este caso, la cuenta Costos de Formación sería una cuenta de movimiento que, al cierre del periodo, transfería su saldo a otra cuenta (de activo a resultado).

Este sistema funciona en el mundo para evaluar el costo de formación de un pozo petrolero. Las empresas petroleras suelen hacer 10 pozos y obtener petróleo en uno o dos. Si siguiéramos el método tradicional de costeo, el costo de formación de los 8 pozos de los que no se obtuvo petróleo iría a pérdida. Sin embargo la doctrina considera que los 8 pozos

infructuosos fueron necesarios para obtener 2 buenos, permitiendo activar el costo de formación de los 10 pozos a los 2 exitosos.

Por lo que al llevar esta metodología al fútbol, el costo incurrido anualmente en las divisiones inferiores de los clubes se distribuye entre los jugadores ascendidos a primera división o aquellos a los que se les haga el primer contrato.

**Conclusión:** Esta propuesta no deja de ser conveniente para ninguna institución, ya que permitiría activar todos los costos en los que incurra para lograr el objetivo final, que es formar grandes jugadores, ¿pero? se prestaría para malversaciones económicas, ya sea por la falta de criterios en discriminar que costos activar y que costos no activar armando un desastre administrativo que afectaría directamente en el ámbito financiero de la institución, lo cual no es el objetivo de esta tesis.

Asumiendo que esta todo claramente estipulado y las políticas de criterios de asignación estén propuestos, la presentación anual de los costos activados crearían muchas variaciones año a año, ya que posiblemente en 5 años en promedio se presentarán pérdidas por absorción de costos producidos por la formación, y al 6 año se deberían tener posibles ingresos los cuales deben ser mayores a los costos ya reconocidos como pérdidas. Actualmente todos los clubes a nivel nacional realizan esta temática, de llevar al resultado anual todos estos costos y luego cuando venden a un jugador que sale de su proceso formativo, lo venden a un valor el cual pueda absorber la mayor cantidad de estos costos.

En primer lugar crea una situación económica demasiado variable producto de la formación de jugadores, afectando en la toma de decisiones de los dueños de los clubes, Por ejemplo: quizá la formación sea excelente pero por decisiones administrativas se recortaran los presupuestos para formar jóvenes porque acarrear muchos costos. También se debe incluir la variable que no todos los clubes tiene el éxito de formación asegurada, quizá no pueda vender jugadores en menos de 6 años o quizá más tiempo. Por lo que esta propuesta pueda utilizarse en casos excepcionales con criterios estrictamente establecidos y no para cualquier club que aún no tenga una profesionalización en el área formativa.

Y en segundo término, no es lo que se busca en esta investigación, el cual es determinar un valor de venta por cada joven que este en el proceso formativo, basándose en datos tangibles y documentados, no en circunstancias indirectas nacidos por situaciones económicas.

- **“Sistema De Costeo Para La Toma Decisiones (AHP)”**: Se obtienen respuestas de dos entrevistados:

- Francisco Guajardo Martínez, ha empleado en España la metodología Multi-criterio para la valoración de jugadores de fútbol profesional, en el ámbito amateur, o con los jugadores de cantera; El procedimiento en sí mismo es bastante similar, buscar la alternativa más conveniente de entre las opciones que maneje, comparándolas con criterios previamente establecidos por expertos, para culminar comparando todas las alternativas, uniformemente, con los criterios establecidos, logrando llegar a una ponderación en base a los criterios de cada alternativa.

Adicionalmente, comenta que la mayor dificultad estriba, en ese caso, en conseguir precio de comparables que puedan utilizarse en el proceso. Y es que es mucho más sencillo conseguir precios de traspaso (valores de mercado) de jugadores de primera o segunda división, que precios de traspaso de jugadores canteranos.

Los clubes de fútbol, al menos en lo que a España se refiere, tienen un comportamiento poco profesional al respecto. Incluso en el caso de los grandes jugadores los procesos de compraventa son poco transparentes, intervienen factores difíciles de cuantificar, y en general el proceso es bastante confuso por la propia voluntad de los intervinientes.

*“Mi única recomendación sería que utilizaras el método AHP en el caso de que pudieras lograr información sobre comparables” (Guajardo, 2014)*

- Tobias Blaseio, especialista en valorización y estadísticas del fútbol mundial. Menciona que el valor de mercado está muy influido por los medios, rumores o especulaciones y entre otros. Depende de:
  - ✓ la edad del jugador
  - ✓ y también de su posición,
  - ✓ Su rendimiento, entre otras.

Por ejemplo, un delantero normalmente cuesta más que un portero o defensa. El club donde esté el jugador es tremendamente relevante así como también los partidos internacionales que este mismo logre disputar tanto con su club como con su selección nacional. Hay un montón de variables más, pero en general como expertos para nosotros no está tan difícil encontrar un valor muy cercano al coste real.

**Conclusión:** Ambos entrevistados, concuerdan en la utilización de otras entradas de información para valorizar un jugador, sea cual sea su clase, amateur, profesional o canterano, solo basta tener una combinación de información de mercado y estadísticas en base a su rendimiento para determinar, bajo ponderaciones previamente determinadas por expertos de la materia para llegar a un valor.

Esta variante de valorización complementa o satisfacen aún más propuesta de costeo, ya que se logrará valorar la inversión que realiza el club con un sistema tradicional de costos y se agregara a este un valor por el rendimiento que tenga el joven en su desarrollo como deportista. Cabe tener presente la fuente de donde obtener las estadísticas de rendimiento de cualquier jugador del medio y además determinar combinación de alternativas reales y similares.

Por ejemplo: Valorizar a un jugador como Felipe Mora, delantero de Audax Italiano, 20 años.

Las alternativas que presenta el mercado son dos, una es Ángelo Henríquez y la otra es Nicolás Castillo. Ambos jugadores delanteros 21 años y fueron vendidos recientemente. De ellos se conocen estadísticas de la página web <http://www.transfermarkt.com/> y, además, su valor de transferencia, por lo que es posible realizar la valorización en base a características deportivas y al valor de transferencia. Esta es una combinación aceptable, ya que los jugadores son similares y es factible tener información de todos ellos.

Por lo que sería plausible y de alguna forma completa la arista cualitativa de la valorización de jugadores adicionando esta herramienta al sistema, para que la administración al momento de tomar una decisión lo haga con toda la información posible al momento de una posible venta.

En relación a las **sub-sub categorías** de la categoría clasificación de costos, se realizaron las siguientes preguntas:

4. ¿Cuál es el proceso de formación que realiza el club?, ¿podría detallar gastos generales en los que el club incurre en dicho proceso?
5. Se tiene algún detalle de costos incurrido en cada jugador, o en cada jugador que tenga proyección de ser profesional.
6. ¿Qué costos adicionales se invierten en esta selección de jugadores con proyección de ser profesionales?

De las cuales se obtuvieron las siguientes conclusiones basadas por las respuestas obtenidas de los entrevistados.

- **“Costos Directos”**: En donde dos entrevistados dan respuesta a la sub-sub categoría.
  - Julio Piña, Encargo de toda el área formativa en Santiago Wanderers, menciona que se pueden determinar dos tipos de costos que incurre el club en la formación de los Jóvenes, durante toda su etapa formativa. Los costos Directos e Indirectos. Los costos directos están estrictamente relacionados con los chicos y no con otras áreas del club, como son:

✓ Colaciones	✓ Ayuda económica (previo estudio
✓ Almuerzos	de cada caso en forma personal
✓ Alimentación deportiva	30% y condiciones técnicas
(Alto rendimiento)	70%)
✓ Seguro medico	✓ Insumos médicos
✓ Pensiones	✓ Derechos federativos (si el chico
	se adquirió a otro club a
	temprana edad)
  - Juan Martin Carratala, también distingue costos directos e indirectos en la formación de jugadores, entre los directos destacan:
    - ✓ Refrigerios
    - ✓ Farmacia
    - ✓ Asistencia médica especializada por lesión del jugador

**Conclusión:** Los entrevistados concuerdan en base a los gastos directos generales que podría realizar cualquier club en la formación de jugadores. La fácil

identificación de los costos es relevante ya que constituye la base para cualquier sistema de costeo, ahora bien, sería necesario conocer el funcionamiento de la institución donde se quiera implementar el sistema en cuestión para determinar cuáles son los gastos directos utilizados por esta misma y además determinar criterios de identificación de costos por formación y costos que son directamente gastos del periodo y es insignificante su cuantía en la formación de los jugadores.

- **“Costos Indirectos”**: En donde dos entrevistados dan respuestas a esta Sub-Sub categoría.

- Julio Piña determina que: Complementando la sub categoría anterior, implícito en la formación están otros costos llamados indirectos, ya que son invertidos para que todos los jugadores del club las utilicen, tales como:

- |   |  |
|---|--|
| ✓ Arriendo de canchas partidos oficiales            | ✓ Traslado de utileros                             |
| ✓ Arriendo de canchas para entrenamiento            | ✓ Remuneraciones de los Directores Técnicos        |
| ✓ Transporte para competiciones                     | ✓ Remuneraciones del cuerpo técnico en su conjunto |
| ✓ Transporte para entrenamiento                     | ✓ Remuneraciones de Asistente Social               |
| ✓ Arriendo de Hoteles para viajes competitivos      | ✓ Remuneraciones de Nutricionista                  |
| ✓ Equipamiento deportivo entrenamiento              | ✓ Capacitaciones del cuerpo técnico y apoyo.       |
| ✓ Equipamiento deportivo oficial para competiciones | ✓ Monto pagado por veedores (red de contratación)  |

- Juan Martin Carratala, también da lineamientos generales en base a los criterios de costos indirectos en la formación de jugadores, destacando los siguientes:

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| ✓ Remuneraciones y cargas sociales del personal auxiliar | ✓ Viajes y estadías              |
| ✓ Artículos de deporte                                   | ✓ Alquiler de predios deportivos |
| ✓ Asistencia médica                                      | ✓ Refrigerios                    |
| ✓ Viáticos y premios de jugadores                        | ✓ Vestimenta y útiles personales |

- ✓ Amortización de instalaciones y estadio
- ✓ Sueldo de entrenadores y masajistas
- ✓ Sueldo del cuerpo medico
- ✓ Aportes patronales

**Conclusión:** al igual que los costos directos, en esta clasificación de costos los autores concuerdan 100% respecto a los costos generales en los que incurriría cualquier institución que se dedique a la formación de jugadores, es por lo que la implementación del cualquier sistema tendría la única atenuante de adaptar las políticas o directrices que maneje la institución que adopte el sistema, para integrar o sacar los diferentes costos indirectos que realice este último en la formación de jugadores. Además será necesario, al igual que en los costos directos, establecer criterios de reconocimiento frente a erogaciones realizadas por el club incorporar como gastos indirectos y cuales son estrictamente gastos, por su insignificancia en el proceso.

Además, junto con el o los encargados del área de Fútbol joven deben establecerse los criterios de prorrateo de los costos en base a la utilización de mayor o menor escala de las instalaciones o de los sueldos de los diversos cuerpos técnicos.

En función de las conclusiones obtenidas por las sub categorías se concluye que:

#### **Sub Categoría De La Clasificación De Costos:**

- **De acuerdo a su capacidad para asociarlos:**

**Conclusión:** de acuerdo a lo establecido anteriormente la identificación de los costos directos e indirectos son fáciles de distinguir en la formación de jugadores, por parte de la institución, pero aun así deben establecerse lineamiento, políticas o procesos para el estandarizar el reconocimientos de todas las erogaciones que se realicen, así determinar que costos van a ser parte del proceso de formación de jugadores y cuáles serán parte del gasto operacional del periodo, producto a que son insignificante o que no tienen una injerencia significativa en dicho proceso.

Producto de nuestro análisis logramos concretar que en base a las conclusiones obtenidas siguiendo el orden lógico de la tabulación, previamente establecida, obtenemos

las conclusiones, y posteriores resultados, de las dos Categorías generales de nuestra metodología de investigación:

**Categoría “Sistemas de Costeo”:** En base a los sistemas de costeo a utilizar, las respuestas al instrumento nos conducen a la utilización como base de la propuesta el sistema de costeo por camada (sistema de costeo por proceso), en el cual realizaremos una sumatoria de costos y los asignaremos a una camada de jugadores, los cuales en el tiempo van avanzando en el proceso formativo y a su vez los costos también van incrementándose hasta que el jugador termine su proceso formativo y se convierta en profesional, en ese momento se le asignara un costo proporcional al de los años en los que estuvo formado en el club y se reconocerán cuando este firme su primer contrato profesional.

La adaptación del sistema de costos por proceso a la producción de futbolistas se dividirá en tres etapas básicas captación, formación y profesionalización; en donde la firma del primer contrato profesional del jugador en formación incorporándose al primer equipo o bien con una posible venta se convertirá en la prueba de calidad del producto final demostrando el éxito del proceso. Un segundo parámetro para medir el éxito del proceso es que cuando los jóvenes que llegan hasta la última serie y no califican como profesionales, son vendidos o cedidos a otros clubes de ligas menores, demostrando una menor calidad del producto final pero que aun así sirven a otros clubes y por ende se mantiene la lógica del proceso formativo el cual es formar jugadores para generar réditos al club. Y por último el tercer resultado obtenido del proceso formativo es cuando el producto final siguen su camino fuera del fútbol, en esta última el proceso demuestra su ineficacia y si la tasa de jóvenes que no logran seguir en el fútbol es alta, se deberían buscar nuevos métodos para mejorar la calidad del proceso.

Por lo tanto, para valorizar a un jugador de las series menores de cualquier club la implementación de un sistema de costos por proceso, entendiendo que la formación se estructura como un proceso continuo y que los costos son acumulativos a medida que el producto (el niño o joven) va avanzando en el proceso formativo hasta llegar al término de este con la firma del primer contrato profesional se logre ejecutar fácilmente.

Producto de los resultados del instrumento de investigación, se concluyó que se utilizaría el costeo por camada, siendo este una adaptación del sistema de costos por proceso, ya que sustancialmente es la mera acumulación de costos directos e indirecto por grupo o

generación a lo largo de la formación y que solo al momento de la firma del primer contrato, ya que es el indicador más verídico para demostrar que el proceso fue exitoso, estos son asignados al jugador en proporción al tiempo en que estuvo en el proceso formativo. Sin duda como sistema es la adaptación de los costos por procesos, ya que distingue etapas dentro del proceso, determina un periodo lógico de termino, de entre 3 a 5 años, y a su vez, cuando el producto está terminado existe un indicador el cual demuestra que el producto final es exitoso (la firma del primer contrato).

Adicionalmente, es tremendamente manejable el reconocimiento de todos los costos que involucran el proceso formativo, ya que aunque el club no maneje un área administrativa el cual prepare un presupuesto anual detallado con todas las erogaciones destinadas a esta área, pueden rastrearse dentro de la entidad los egresos producidos por el proceso en sí, apartando los costos que genere el plantel profesional y que si en paralelo utilicen ciertas partidas de costos, estas pueden prorratearse en base a criterios de horas utilizadas por ambos llevándolas a un determinado porcentaje o bien determinar un criterio para separar que parte de ese costo pertenece al área formativa.

Para finalizar, es mucho más conveniente proponer un sistema de costos por proceso, adaptado a este mercado en particular, ya que en la realidad de cualquier club, tanto a nivel nacional e internacional, funciona como un proceso que busca la obtención de futbolistas con grandes capacidades. Aun cuando no exista un orden administrativo en el club, basta implantar este sistema para organizar o bien realizar mejoras en dicho proceso. (Ver Figura N°5)

Adicionalmente, se agregara la variante del proceso analítico jerárquico en el cual, adicionalmente, se valorizara en base a sus características deportivas y que en base a datos cuantitativos y variables cualitativas se llegara a un valor de mercado.

No se puede dejar al margen que el mercado donde se sitúan los clubes de fútbol es complejo y a la vez tremendamente subjetivo, cada dirigente, veedor, director técnico, profesores y la misma hinchada tiene una visión muy diferente entre sí. Lo que provoca que al momento de las negociaciones los valores involucrados en ella sean tan diferentes, abismantes o al mismo tiempo subvaluados.

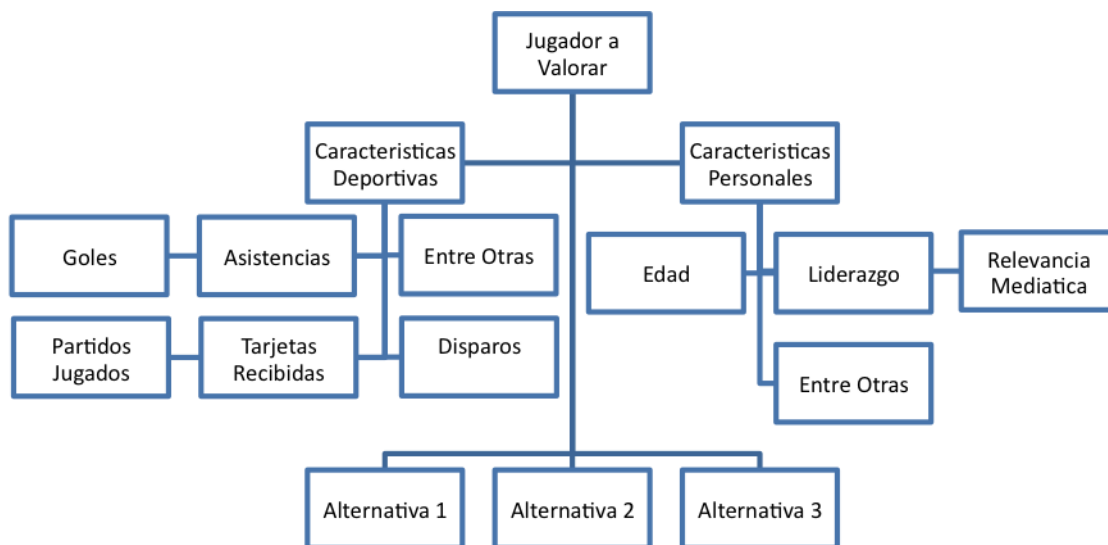
Por tal motivo, a este sistema de costos por proceso se le añadirá una variable más, la cual medirá las características o cualidades deportivas que el jugador tenga, basándose

en estadísticas como por ejemplo cantidad de partidos jugados, goles marcados, tarjetas amarillas recibidas, entre otras variables deportivas, que los expertos determinen necesarios para valorar el rendimiento de un jugador por la posición en que se desempeñe; es así como esta variable adicional busca minimizar la subjetividad del medio.

Lo que convierte al Proceso Analítico Jerárquico (AHP) es una herramienta válida para lograr seleccionar una alternativa de entre varias a través de la comparación con diversos criterios y comprar sus resultados; la adaptación de este proceso analítico jerárquico para determinar la valorización del rendimiento de jugadores de fútbol fue realizada por Jerónimo Aznar y Francisco Guijarro, ambos docentes de la Universidad Politécnica de Valencia, España el año 2012, la cual a través de la adaptación del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) a las diversas variables existentes en el fútbol, logran seleccionar una partida de entre varias alternativas comparadas por un mismo criterio, a su vez estos deben ser establecidos en base a juicios de expertos para que el modelo tenga la validez necesaria para lograr tomar decisiones en base a los resultados obtenidos de las comparaciones.

Es así como todos los comentarios que realizan profesores, directores técnicos o bien veedores de clubes son llevado a datos cuantificables (estadísticas) las que fácilmente pueden ser tratadas y estandarizadas para todas las alternativas (jugador), que a su vez estas sean comparadas bajo diferentes criterios, de tal modo que la alternativa sea comparada con las demás en función de diferentes situaciones y que para culminar todos los resultados obtenidos de las comparaciones individuales con los diferentes criterios, sean sumados para obtener un resultado general. Ver Figura N° 5.

**Figura N° 5: Esquema de Valorización de Jugadores**



Fuente: Elaboración Propia, 2014

De este último punto se logran tomar las decisiones de que variable es más conveniente. A sí mismo, se debe tener presente, que las alternativas deben ser similares, deben ser jugadores con el mismo corte técnico y lógicamente deben jugar en la misma posición como también se deben guardar relaciones, ya que no servirá de nada comprar un jugador con 21 años de edad desempeñándose como delantero prometedor contra un delantero de 30 años que juegue en un club de primer nivel; esa comparación no sirve ya que se pierde el criterio de relevancia y comparabilidad en la valoración.

El sistema básicamente funcionara en base a los intervalos que conoceremos producto de los dos conceptos (Sistema de Costos y Sistema de Valorización), obteniendo una idea lo más cercana posible al valor del producto final. Estas herramientas complementariamente servirán para que la persona que deba tomar la decisión en el momento de una posible venta lo haga con toda la información que entregue el mercado en base a los posibles ofrecimientos de montos, los cuales pueden o no satisfacer el interés de ambas partes.

Como conclusión final de esta categoría se obtienen dos discriminantes la primera que nos entregara un valor inicial o límite inferior y la segunda un valor de mercado o límite superior, por el valor que el jugador en negociación debe ser transado.

**Categoría de “Tipos de Costos”:** la fuente de información que alimentara al sistema de costeo por camada (Costos por proceso) serán los costos directos e indirectos que se asocien al proceso formativo, los cuales son determinados anualmente en base a presupuestos y posterior a ello a contingencias producto del proceso mismo. Por lo que los clubes tienen bastante claro cuando egresos realizan por el proceso formativo.

Adicionalmente, la alimentación de información cuantitativa del rendimiento del jugador e información de ventas de jugadores por traspasos de club a club, serán sacados de la página web [www.transfermarket.es](http://www.transfermarket.es), donde detallan todas las estadísticas partido a partido de los jugadores e información en tiempo real de los valores de venta de estos. Ver Figura N°6.

**Figura N° 6: Conclusión Final.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADO Y CONCLUSIONES**

Luego de recopilar y tabular toda la información, documentarla y organizarla, se logró crear una visión general de cómo funciona el proceso formativo realizado por los clubes desde el punto de vistas de los sistemas de costeo, como un ciclo continuo en el cual, independientemente del club, se observa claramente tres etapas.

Es por lo que en base a las conclusiones ya detalladas anteriormente por cada una de las categorías generales de nuestra tabulación de resultados llegamos al siguiente:

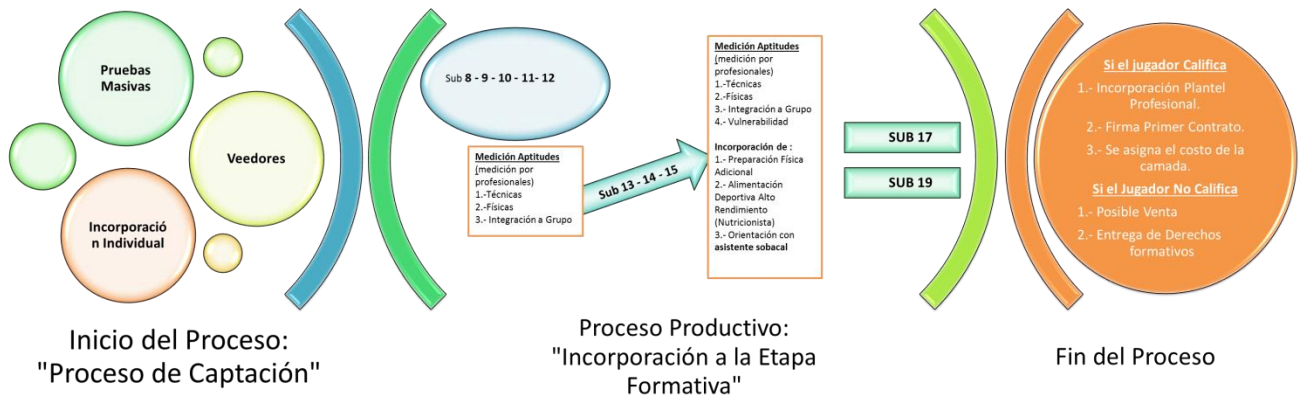
En primer lugar el sistema de valorización para la toma de decisiones parte del punto en que la directiva del club tenga la necesidad, para fines administrativos y de gestión, la utilización de un sistema que les facilite la toma de decisiones en momentos que requiera información para afrontar una decisión correspondiente a una inminente venta de algún jugador que sea parte del plantel profesional y que este haya sido formado por el club.

En este caso, el sistema que se propone se concreta en dos sencillos y completos pasos que logran mantener bajo control la gran mayoría de las variables que se manejan en el mercado del fútbol obteniendo un intervalo para lograr determinar el valor por el jugador en cuestión.

La primera parte consta en el reconocimiento de todos los costos de formación que realiza el club en el proceso formativo, entendiendo un proceso formativo como un proceso continuo en donde ingresa la materia prima, esta a su vez es transformada, mejorada o simplemente pulida en un periodo no mayor a 5 años, todo este tratamiento culmina catalogada como exitosa cuando el producto final se concreta como futbolista profesional o en el mejor de los casos con la venta inminente antes de los 21 años, generalmente a clubes extranjeros donde buscan futuros proyectos para seguir trabajándolos; otro de los resultados que se obtiene del proceso es la obtención de jugadores de fútbol que van destinados a equipos de ligas de menor calidad o reputación.

Es por tal motivo que se entiende el proceso formativo como un sistema de costos por proceso donde podemos visualizar claramente observando la Figura N°7.

**Figura N° 7: Proceso Productivo “Formación de Jugadores”.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En general, la gran mayoría de los clubes nacionales como también en el extranjero, estas tres etapas están claramente definidas y son tremendamente identificables a simple vista, ahora bien, para poder incorporar la metodología del sistema de costos por procesos, se realizó una adaptación a este sistema, en donde en la etapa productiva del proceso formativo, donde se va incorporando un valor agregado y técnicas para que el joven progrese como futbolista, se dividirá en tres grandes departamentos de producción de futbolistas.

La primera etapa del proceso formativo se incorporan los jóvenes de entre 8 a 12 años, la cual se trabaja con ellos de forma amateur, donde los entrenamientos son de esparcimiento y los profesores básicamente imparten reglas, valores, integración y compañerismo.

La segunda etapa del proceso productivo, se incorporan mayores recursos y herramientas a los jóvenes que lleguen acá, en donde aumenta el número de profesionales que se encargan del proceso formativo, aumentando las horas de entrenamiento y la intensidad de ellos, así como también, aumenta la cantidad de partidos competitivos, esta etapa es tremendamente relevante, ya que es donde se pueden visualizar los jugadores que muestren un perfil diferente o que simplemente resaltan por su talento, es por tal motivo que la cantidad de profesionales debe aumentar para lograr entregar la mayor cantidad de disponibilidad a cada uno de ellos para que puedan explotar sus capacidades como deportistas.

Finalmente la tercera etapa del proceso productivo, donde los jóvenes que alcancen estas categorías es por que muestran grandes cualidades como deportista profesional en esta etapa ya son tratados como profesionales, tanto por los profesores y cuerpo técnico, por la alta cantidad de partidos de sus series y la carga de entrenamiento es similar a la del plantel profesional y muchas veces, algunos de estos jóvenes, disputan partidos con el plantel profesional dando buenas señales que el producto final del proceso formativo entrego provechosos frutos al club.

Es así como se propone controlar el proceso en base a las siguientes tablas, en donde del presupuesto anual que se realice por la división Fútbol Joven de cualquier club es prorrateado en base a todos los costos utilizados por este proceso y a su vez este es asignado a cada camada distribuido entre los tres departamentos del proceso productivo obteniendo un valor unitario por cada jugador el cual sería determinado por la cantidad de jugadores que este en estas categorías. Ver Figura N° 8, Figura N° 9 y Figura N° 10.

**Figura N° 8: Etapa Inicial del Proceso Formativo (Departamento 1).**

PLANILLA DE COSTOS PARA FÚTBOL JOVEN										
		CATEGORIAS								
GASTOS		SUB 8	SUB9	SUB10	SUB11	SUB12	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL GENERAL
CANTIDAD DE NIÑOS		30	30	30	30	30	150	90	60	300
Tipo De Costos										
TIPO	GASTOS	SUB 8	SUB 9	SUB 10	SUB 11	SUB 12	TOTAL	TOTAL2	TOTAL3	TOTAL GENERAL
Directos	ARRIENDO	800	800	800	800	800	120.000	210.000	270.000	600.000
	EQUIPAMIENTO	22.444	22.444	22.444	22.444	22.444	3.366.667	3.366.667	3.366.667	10.100.000
Directos	ALIMENTACIÓN	33.770	33.770	33.770	33.770	33.770	5.065.522	13.385.507	24.145.488	42.596.517
Directos	REMUNERACIONES (RRHH)	72.222	72.222	72.222	72.222	72.222	10.833.442	10.833.442	10.833.442	38.500.000
Indirecto	TRANSPORTE Y HOTELES	35.765	35.765	35.765	35.765	35.765	5.364.817	10.298.712	12.426.656	28.090.185
Indirecto	SEGURO MEDICO	163.955	101.200	101.200	101.200	101.200	4.028.010	5.126.228	5.126.228	15.292.467
Directos	PAGO DE COLEGIOS	15.613	15.613	15.613	15.613	15.613	2.341.980	2.341.980	2.341.980	7.025.940
Directos	EVENTOS	7.111	7.111	7.111	7.111	7.111	1.066.667	1.066.667	1.066.667	3.200.000
Directos	DERECHOS FEDERATIVOS							651.000	651.000	1.302.000
Directos	VEEDORES	10.667	10.667	10.667	10.667	10.667	1.600.000	1.600.000	1.600.000	4.800.000
Directos	VIDEOS							320.000	320.000	640.000
Indirecto	TELEFONÍA	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111	166.667	166.667	166.667	500.000
DIRECTO	Costos por Primer Contrato Profesional									
DIRECTO	Adiciones por 1° Equipo									
VALOR UNITARIO DE JUGADOR POR CAMADA		\$ 363.460	\$ 300.704	\$ 300.704	\$ 300.704	\$ 300.704	\$ 1.566.277	\$ 1.644.126	\$ 1.950.251	\$ 152.647.109

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Figura N° 9: Segunda Etapa del Proceso Formativo (Departamento 2).

## PLANILLA DE COSTOS PARA FÚTBOL JOVEN

		CATEGORIAS						
GASTOS		TOTAL	SUB13	SUB14	SUB15	TOTAL	TOTAL	TOTAL GENERAL
CANTIDAD DE NIÑOS		150	30	30	30	90	60	300
Tipo De Costos								
TIPO	GASTOS	TOTAL	SUB 13	SUB 14	SUB 15	TOTAL2	TOTAL3	TOTAL GENERAL
Directos	ARRIENDO	120.000	2.333	2.333	2.333	210.000	270.000	600.000
	EQUIPAMIENTO	3.366.667	44.815	44.815	44.815	3.366.667	3.366.667	10.100.000
Directos	ALIMENTACIÓN	5.065.522	146.099	146.099	146.099	13.385.507	24.145.488	42.596.517
Directos	REMUNERACIONES (RRHH)	10.833.442	120.370	120.370	120.370	10.833.442	10.833.442	38.500.000
Indirecto	TRASPORTE Y HOTELES	5.364.817	114.430	114.430	114.430	10.298.712	12.426.656	28.090.185
Indirecto	SEGURO MEDICO	4.028.010	51.703	51.703	51.703	5.126.228	5.126.228	15.292.467
Directos	PAGO DE COLEGIOS	2.341.980	26.022	26.022	26.022	2.341.980	2.341.980	7.025.940
Directos	EVENTOS	1.066.667	11.852	11.852	11.852	1.066.667	1.066.667	3.200.000
Directos	DERECHOS FEDERATIVOS		7.233	7.233	7.233	651.000	651.000	1.302.000
Directos	VEEDORES	1.600.000	17.778	17.778	17.778	1.600.000	1.600.000	4.800.000
Directos	VIDEOS		3.556	3.556	3.556	320.000	320.000	640.000
Indirecto	TELEFONÍA	166.667	1.852	1.852	1.852	166.667	166.667	500.000
DIRECTO	Costos por Primer Contrato Profesional							
DIRECTO	Adiciones por 1° Equipo							
VALOR UNITARIO DE JUGADOR POR CAMA		\$ 1.566.277	\$ 548.042	\$ 548.042	\$ 548.042	\$ 1.644.126	\$ 1.950.251	\$ 152.647.109

Fuente: Fuente: Elaboración Propia, 2014

Figura N° 10: Tercera Etapa del Proceso Formativo (Departamento 3).

## PLANILLA DE COSTOS PARA FÚTBOL JOVEN

		CATEGORIAS					
GASTOS		TOTAL	TOTAL	SUB17	SUB19	TOTAL	TOTAL GENERAL
CANTIDAD DE NIÑOS		150	90	30	30	60	300
Tipo De Costos							
TIPO	GASTOS	TOTAL	TOTAL2	SUB 17	SUB 19	TOTAL3	TOTAL GENERAL
Directos	ARRIENDO	120.000	210.000	4.500	4.500	270.000	600.000
	EQUIPAMIENTO	3.366.667	3.366.667	56.111	56.111	3.366.667	10.100.000
Directos	ALIMENTACIÓN	5.065.522	13.385.507	269.367	269.367	24.145.488	42.596.517
Directos	REMUNERACIONES (RRHH)	10.833.442	10.833.442	180.556	180.556	10.833.442	38.500.000
Indirecto	TRASPORTE Y HOTELES	5.364.817	10.298.712	207.111	207.111	12.426.656	28.090.185
Indirecto	SEGURO MEDICO	4.028.010	5.126.228	75.867	209.774	5.126.228	15.292.467
Directos	PAGO DE COLEGIOS	2.341.980	2.341.980	39.033	39.033	2.341.980	7.025.940
Directos	EVENTOS	1.066.667	1.066.667	17.778	42.222	1.066.667	3.200.000
Directos	DERECHOS FEDERATIVOS		651.000	10.850	10.850	651.000	1.302.000
Directos	VEEDORES	1.600.000	1.600.000	26.667	26.667	1.600.000	4.800.000
Directos	VIDEOS		320.000	5.333	5.333	320.000	640.000
Indirecto	TELEFONÍA	166.667	166.667	2.778	2.778	166.667	500.000
DIRECTO	Costos por Primer Contrato Profesional						
DIRECTO	Adiciones por 1° Equipo						
VALOR UNITARIO DE JUGADOR POR CAMA		\$ 1.566.277	\$ 1.644.126	\$ 895.950	\$ 1.054.301	\$ 1.950.251	\$ 152.647.109

Fuente: Elaboración Propia, 2014

En las figuras anteriores se describe como se subdivide el proceso formativo en tres etapas o departamentos productivos en las cuales, a través de parámetros establecidos por el club en cuestión, estos deben ser asignados al valor de cada serie o camada subdivido en cada departamento productivo. Como por ejemplo, las remuneraciones de la nutricionista solo serán prorrateadas a la etapa dos y tres, ya que ellos reciben el servicio o más específicamente solo serán prorrateados para la serie sub 15 y adicionalmente a la etapa tres completa, porque estos son los únicos que reciben el servicio de dicho profesional, a diferencia de los costos por lavandería que todas las series necesitan este servicio, o a su vez, los costos por la indumentaria deportiva las cuales son asignados a todos los departamentos productivos por igual.

Como medidas de control de calidad del proceso formativo, en cada uno de los tres departamentos del proceso productivo (formación de jóvenes), cada serie es evaluada anualmente en tres ocasiones, al inicio del año, al inicio de las vacaciones de invierno (mediado de año) y a fin de año (antes de salir de vacaciones de verano); de estas evaluaciones se emiten informes de parte de los profesores y directores técnicos que evalúan su condición técnica y comportamiento dentro de las canchas, otro informe emitido por los preparadores físicos y nutricionistas que evalúan sus capacidades y condiciones físicas y adicionalmente un informe de la asistente social o psicólogos donde entregan una ficha de las fortalezas o debilidades de su ambiente familiar y mental; todos estos informes son contratadas para medir la evolución que va obteniendo el joven en el proceso formativo, de no existir evolución o una baja considerable en el rendimiento, tanto técnico, físico o algún problema de tipo social, se realiza una reunión con todo el cuerpo técnico y afines en donde se dirimen las situaciones puntuales y se toman cartas para solucionar el futuro del joven, en donde se busca la falencia o el porqué de su problema y el club hace esfuerzos para poder sanearlos así lograr la continuidad del joven en el proceso.

Continuando con la composición del sistema de costeo, no todos los clubes cuentan con un proceso formativo ordenado es por lo que para la implementación de cualquier sistema de costeo, como se comentaba al inicio de este análisis, es primordial que se definan políticas y lineamientos de parte de la directiva del club para luego buscar las herramientas que logren satisfacer las necesidades que se creen, de esta manera se logran determinar los alcances que debe cumplir el sistema previo a una conversación con la administración del club de esta manera el sistema debe llegar a cumplir la entrega

de información necesaria, y en este caso es obtener un valor lo más cercano a la realidad producto de la sumatoria de erogaciones realizadas por el club. Ver Figura N° 11.

**Figura N° 11: Costos que Conforman al Sistema de Costeo por Proceso.**

## PLANILLA DE COSTOS PARA FÚTBOL JOVEN

Fuente:

		CATEGORIAS			
GASTOS		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL GENERAL
CANTIDAD DE NIÑOS		150	90	60	300
<b>Tipo De Costos</b>					
TIPO	GASTOS	TOTAL	TOTAL2	TOTAL3	TOTAL GENERAL
<b>Directos</b>	<b>ARRIENDO</b>	120.000	210.000	270.000	600.000
	ARRIENDO CANCHAS PART. OFICIALES	120.000	210.000	270.000	600.000
	CANCHA ENTRENAMIENTO				0
	<b>EQUIPAMIENTO</b>	3.366.667	3.366.667	3.366.667	10.100.000
	IMPLEMENTACIÓN DEPORTIVA	500.000	500.000	500.000	1.500.000
	V. COMPETITIVA	333.333	333.333	333.333	1.000.000
	V. ENTRENAMIENTO	333.333	333.333	333.333	1.000.000
	GASTOS LAVANDERIA	1.366.667	1.366.667	1.366.667	4.100.000
	EQUIPAMIENTO DEPORTIVO	333.333	333.333	333.333	1.000.000
	TRASLADO UTILEROS	500.000	500.000	500.000	1.500.000
<b>Directos</b>	<b>ALIMENTACIÓN</b>	5.065.522	13.385.507	24.145.488	42.596.517
	COLACIONES	4.405.592	4.405.592	4.405.592	13.216.775
	A. COMPETITIVA				
	ALMUERZOS JUGADORES	591.597	591.597	591.597	1.774.790
	PENSIONES	0	7.919.986	18.479.966	26.399.952
	NUTRICIÓN	0	400.000	600.000	1000000
	GASTOS ASEO	68.333	68.333	68.333	205.000
<b>Directos</b>	<b>REMUNERACIONES (RRHH)</b>	10.833.442	10.833.442	10.833.442	38.500.000
	PROFES	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 30.000.000
	ASISTENTE Y OTROS	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
<b>Indirecto</b>	<b>ESPECIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 2.500.000
<b>Indirecto</b>	<b>TRASPORTE Y HOTELES</b>	5.364.817	10.298.712	12.426.656	28.090.185
	VIAJE COMPETICIONES	495.990	4.463.909	4.959.899	9.919.797
	TRASPORTE A ENTRENAR Y MOVILIZAC	0	150.000	150.000	300.000
	ARRIENDO DE BUSES	6.525.620	6.525.620	6.525.620	19.576.860
	ARRIENDO DE BUS DEVOLUCIÓN ANFP	-3.288.747	-3.288.747	-3.288.747	-9.866.240
	HOTELES	3.088.254	4.632.380	7.720.634	15.441.268
	HOTELES DEVOLUCIÓN ANFP	-1.456.300	-2.184.450	-3.640.750	-7.281.500
<b>Indirecto</b>	<b>SEGURO MEDICO</b>	4.028.010	5.126.228	5.126.228	15.292.467
	INSUMOS MÉDICOS				1.012.000
	EXAMENES MÉDICOS / CIRUGÍAS	313.777	1.411.995	1.411.995	3.137.767
	SEGURO CADETES	3.628.900	3.628.900	3.628.900	10.886.700
	SEGURO JUGADORES A PRUEBA	85.333	85.333	85.333	256.000
<b>Directos</b>	<b>PAGO DE COLEGIOS</b>	2.341.980	2.341.980	2.341.980	7.025.940
<b>Directos</b>	<b>EVENTOS</b>	1.066.667	1.066.667	1.066.667	3.200.000
	Actividades Septiembre	100.000	100.000	100.000	300.000
	INICIO DE AÑO	0	0	0	
	ALMUERZO PREMIOS	66.667	66.667	66.667	200.000
	GRADUACIONES	166.667	166.667	166.667	500.000
	EVENTO FIN DE AÑO	733.333	733.333	733.333	2.200.000
<b>Directos</b>	<b>DERECHOS FEDERATIVOS</b>		651.000	651.000	1.302.000
<b>Directos</b>	<b>VEEDORES</b>	1.600.000	1.600.000	1.600.000	4.800.000
<b>Directos</b>	<b>VIDEOS</b>		320.000	320.000	640.000
<b>Indirecto</b>	<b>TELEFONÍA</b>	166.667	166.667	166.667	500.000
<b>DIRECTO</b>	<b>Costos por Primer Contrato Profesional</b>				
<b>DIRECTO</b>	<b>Adiciones por 1° Equipo</b>				
<b>VALOR UNITARIO DE JUGADOR POR CAMA</b>		<b>\$ 1.566.277</b>	<b>\$ 1.644.126</b>	<b>\$ 1.950.251</b>	<b>\$ 152.647.109</b>

Una vez determinado el presupuesto anual y la determinación de los parámetros del prorrateo de este a todas las series correspondientes, estas se van acumulando durante el tiempo que el joven forme parte del proceso formativo.

Entendiendo que existen ciertos casos en donde hay alcances, respecto a que, el jugador no está todos los años en el club en sus proceso formativo, hay veces en que se decide por mutuo acuerdo irse a préstamo a otro club para que tenga más oportunidades de disputar una cantidad mayor de partidos a corta edad e ir probando sus aptitudes, en esos casos, si es que existiese algún tipo de ingreso por dicho préstamo, debiese considerarse como un menor costo de formación para la camada correspondiente.

Es así como el primer paso de nuestro sistema de valorización se completa, de esta forma obtenemos un valor mínimo de negociación en las situaciones que lo amerite.

La segunda etapa está diseñada intrínsecamente para encontrar un valor de mercado basándose en opiniones de expertos y datos estadísticos, ambos tratados como datos cuantitativos, realizando comparaciones entre el jugador que queremos valorar contra otros jugadores que ya hayan sido traspasado a otros clubes recientemente y que a su vez estos tengan un perfil similar al jugador que se quiere valorar, básicamente se busca un valor máximo por el cual el mercado llegaría a pagar por nuestro jugador, lo que en normativa contable internacional sería Valor Justo, basándose en el rendimiento que obtuvo el jugador en una temporada determinada o bien en el tiempo encomendado por los directivos del club, por lo que el primer paso que se debe realizar es determinar los datos del jugador que se quiera valorar para dar inicio a la valorización de mercado. Ver figura N° 12.

**Figura N° 12: Ficha de Datos del Jugador a Valorar.**

Valoración del Jugador	
Nombre completo	:
Fecha de nacimiento	:
Lugar de nacimiento	:
Nacionalidad	:
Altura	:
Peso	:
Equipo Actual	:
Posible transferencia	:
Posición en el campo	:
Detalle de jugadores para comparar, misma posición	
Nombre X1	:
Nombre X2	:

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Una vez determinado el jugador y la posición en la cual se especializa y sumada a todos los datos que conforman el perfil del jugador, se realiza una encuesta a expertos (Directores Técnicos, Profesores o Veedores) para lograr determinar los criterios deportivos y personales para realizar la valoración a la posición en que se desempeña el jugador determinado, además los expertos deben definir con que jugadores debe ser realizada la comparación, teniendo en cuenta que deben ser jugadores de similares características para que la comparación tenga validez, a su vez, de estos jugadores seleccionados para realizar la comparación, debieron haber sido transferidos en un plazo no mayor a dos años, de esta forma obtener el valor de mercado de los jugadores seleccionados para realizar la comparación, de esta forma las encuestas realizadas a los expertos debería medir dos cosas fundamentales, primero la diferenciación entre características Deportivas (goles, asistencias, faltas, tarjetas recibidas, entre otras) y Características Personales (edad, relevancia mediática, liderazgo, entre otras) por ende , la primera encuesta que debe ser realizada a expertos es la determinación de importancia referente a las características generales para luego llegar al detalle de que criterios compondrán estas características generales, para ello se debiera seguir con los siguientes formatos establecidos en las Tablas N° 6, N° 7.y N° 8.

**Tabla N° 6: Encuesta A Los Expertos Para Medir La Importancia De Las Características Deportivas Y Personales.**

Comparación de las características criterios primarios

CRITERIO	Extremadamente más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadamente más Importante	IGUAL	Moderadamente más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadamente más Importante	CRITERIO
Características Deportivas										Características Personales
Características Deportivas										Características Contractuales
Características Deportivas										Características Contractuales

Fuente: Elaboración Propio, en base a Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012

**Tabla N° 7: Encuesta A Los Expertos Para Determinar Qué Características  
Deportivas Deben Ser Comparadas.**

Comparación de las características o criterios deportivos										
CRITERIO	Extremadam ente más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadame nte más Importante	IGUAL	Moderadam ente más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadam ente más Importante	CRITERIO
GOLES										DISPAROS
GOLES										ASISTENCIAS
GOLES										FALTAS
GOLES										PARTIDOS JUGADOS
GOLES										TARJETAS
DISPAROS										ASISTENCIAS
DISPAROS										FALTAS
DISPAROS										PARTIDOS JUGADOS
DISPAROS										TARJETAS
ASISTENCIAS										FALTAS
ASISTENCIAS										PARTIDOS JUGADOS
ASISTENCIAS										TARJETAS
FALTAS										PARTIDOS JUGADOS
FALTAS										TARJETAS
PARTIDOS JUGADOS										TARJETAS

Fuente: Elaboración Propio, en base a Nuevos Métodos De Valorización,  
Modelos Multi Criterio, 2012

**Tabla N° 8: Encuesta A Los Expertos Para Determinar Qué Características Personales Deben Ser Comparadas**

Comparación de los criterios o características personales										
CRITERIO	Extremadamente más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadamente más Importante	IGUAL	Moderadamente más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadamente más Importante	CRITERIO
EDAD										LIDERAZGO
EDAD										ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA
EDAD										ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL
EDAD										RELEVANCIA MEDIATICA
LIDERAZGO										ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA
LIDERAZGO										ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL
LIDERAZGO										RELEVANCIA MEDIATICA
ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA										ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL
ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA										RELEVANCIA MEDIATICA
ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL										RELEVANCIA MEDIATICA

Fu

ente: Elaboración Propio, en base a Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012

Estas encuestas están formuladas con la escala de evaluación establecida en el marco teórico las cuales son Extremadamente Importante (9), Mucho Más Importante (7), Fuertemente Importante (5), Moderadamente Importante (3) e Igual de importante (1). Cuando estén completadas las encuestas por los expertos llevamos los resultados obtenidos a matrices en donde la escala de evaluación la llevamos a datos cuantificables 1, 3, 5,7 y 9, en donde logramos determinar los criterios a utilizar en la valorización, su respectiva ponderación individual y finalmente la ponderación final de cada variable.

En la siguiente figura se destacan las ponderaciones de cada característica general y a su vez de los criterios que las componen, en este caso particular la figura muestra los criterios para valorizar a un delantero. Ver Figura N° 13.

**Figura N° 13: Ponderación de Criterios Para la Valorización.**

Estructura Jerárquica de Valorización (DELANTERO)		
	% Ponderación	Ponderación Final
<b>Características Deportivas</b>	<b>89%</b>	
Goles :	75%	66%
Partidos Jugados :	12%	11%
Asistencias :	13%	12%
<b>Características Personales</b>	<b>11%</b>	
Edad :	54%	6%
Liderazgo :	30%	3%
Relevancia :	16%	2%

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Para entender de mejor forma la utilización de la segunda etapa de nuestro sistema de valorización realicemos el ejercicio buscando el valor de mercado de Felipe Mora utilizando datos reales obtenidos de la temporada 2012-2013 del campeonato nacional, Felipe Mora actualmente pertenece al Club Audax Italiano fue formado por el mismo club y según veedores nacionales cuenta con grandes cualidades para ser un delantero de nivel internacional. Consideraremos la Figura N°13 como los resultados de las encuestas realizadas a los expertos para valorar el rendimiento de un delantero.

Una vez que determinamos el jugador a valorar tal como se describió anteriormente y ya determinados los criterios y sus ponderaciones para poder realizar la valorización ahora tan solo necesitamos las alternativas de comparación y que estas ya hayan sido transadas en el mercado para utilizar esos valores. Ver Tabla N° 9.

**Tabla N° 9: Determinación de las Variables y los respectivos datos de la temporada 2012 – 2013 Primera División Fútbol Chileno.**

Nombre Jugador	Partido Jugados	Tarjetas Recibidas	Faltas cometidas	Asistencia	Goles	Disparos	Edad
Felipe Mora	43	2	15	5	8	30	20
Nicolás Castillo	50	9	42	4	16	77	21
Ángelo Henríquez	27	1	4	1	15	42	20
Junior Fernández	28	10	16	6	14	47	23

Fuente: Elaboración Propia, en base a estadísticas de [www.transfermarket.com](http://www.transfermarket.com), 2014.

En la Tabla N° 9 se detalla las estadísticas del jugador que deseamos valorar y adicionalmente de los jugadores elegidos por los expertos para realizar la comparación, por su parte las alternativas seleccionadas ya fueron transferidas al extranjero por lo que ya conocemos los valores por lo que fueron transferidos, ya sea por medio de la prensa o bien en el sitio web de transfermarket.com donde detalla un historial completo de gran cantidad de futbolistas del mundo, estos datos son ingresados al sistema de valorización siendo estandarización y realizando la comparación 1 a 1 en base a criterios matriciales logrando determinar que jugadores posee un promedio de mejor rendimiento de entre los cuatro, una muestra de cómo completar los datos en el sistema se visualiza en la Tabla N° 10.

**Tabla N° 10: Tabulación de datos para realizar comparaciones.**

<b>Datos Variables Cuantitativas de Los Jugadores</b>					
<b>Jugador</b>	<b>COMPARABLES</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Nicolás Castillo</b>	<b>Ángelo Henríquez</b>	<b>Junior Fernández</b>	<b>Felipe Mora</b>	
<b>Goles</b>	16	15	14	8	<b>53</b>
<b>Partidos Jugados</b>	50	27	28	43	<b>148</b>
<b>Asistencias</b>	4	1	6	5	<b>16</b>
<b>Edad</b>	21	20	23	20	<b>84</b>
<b>EDAD DIRECTA</b>	12	13	10	13	<b>48</b>

Fuente: Elaboración Propia, en base a Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012

En la tabla anterior se desprende una variable que es utilizada, por recomendación de los expertos, respecto a la edad del jugador que se desempeñe como delantero quienes obtienen su máximo rendimiento cuando llegan a los 33 años, es por lo cual se utilizara una variable indirecta a la edad de los delanteros en donde la edad actual del jugador será comparada con el tope de 33 años y la diferencia de ambos será la edad del delantero, aclarado este punto en la siguiente tabla se visualizará el tratamiento que tienen los datos anteriormente ingresados. Ver Tabla N° 11.

**Tabla N° 11: Normalización De Los Datos.**

Datos Variables Cuantitativas Normalizadas					
Jugador	COMPARABLES				TOTAL
	Nicolás Castillo	Ángelo Henríquez	Junior Fernández	Felipe Mora	
Goles	0,3019	0,2830	0,2642	0,1509	1
Partidos Jugados	0,3378	0,1824	0,1892	0,2905	1
Asistencias	0,2500	0,0625	0,3750	0,3125	1
EDAD DIRECTA	0,2500	0,2708	0,2083	0,2708	1

Fuente: Elaboración Propia, en base a Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012.

Los resultados obtenidos de la tabla anterior son nuevamente ordenados y a su vez se agregaran dos variables cualitativas, las cuales a través de consultas realizadas a expertos, siguiendo con la lógica de la escala de evaluación 1, 3, 5, 7 y 9 como evaluación más alta, son llevamos a matrices contrastando cada jugador uno a uno, de esta manera obtener un ponderación por cada alternativa en base a el criterio utilizado; un ejemplo es la determinación del “Liderazgo” Vera Tabla N° 12.

**Tabla N° 12: Resultado Final de Cada Criterio por Jugador.**

Valoración Individual en base a cada Criterio							
JUGADOR	Goles	Partidos Jugados	Asistencias	EDAD DIRECTA	CARACTERISTICAS CUALITATIVAS LIDERAZGO	CARACTERISTICAS CUALITATIVAS RELEVANCIA	Ponderación Final
Nicolás Castillo	0,302	0,3378	0,250	0,250	0,390	0,262	66%
Ángelo Henríquez	0,283	0,18243	0,063	0,271	0,390	0,565	11%
Junior Fernández	0,264	0,18919	0,375	0,208	0,152	0,118	12%
Felipe Mora	0,151	0,29054	0,313	0,271	0,068	0,055	6%
					variables cualitativas, en base a respuestas de los expertos		3%
							2%

Fuente: Elaboración Propia, en base a Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012.

Para lograr determinar las variables cualitativas se debe realizar el mismo proceder que se utilizó para la obtención de las ponderaciones de los criterios, se debe consultar la opinión a los expertos quienes basándose en la escala de evaluación deben comparar los jugadores en la evaluación 1 a 1 como lo demuestra la siguiente Tabla N° 13.

**Tabla N° 13: Determinación de criterios cualitativo “Liderazgo”.**

**Características Cualitativas Liderazgo**

	Nicolás Castillo	Ángelo Henríquez	Junior Fernández	Felipe Mora	VECTOR PROPIO
Nicolás Castillo	1	1	3	5	0,3899
Ángelo Henríquez	1	1	3	5	0,3899
Junior Fernández	1/3	1/3	1	3	0,1524
Felipe Mora	1/5	1/5	1/3	1	0,0679
CR	1,64%	< 9%			1

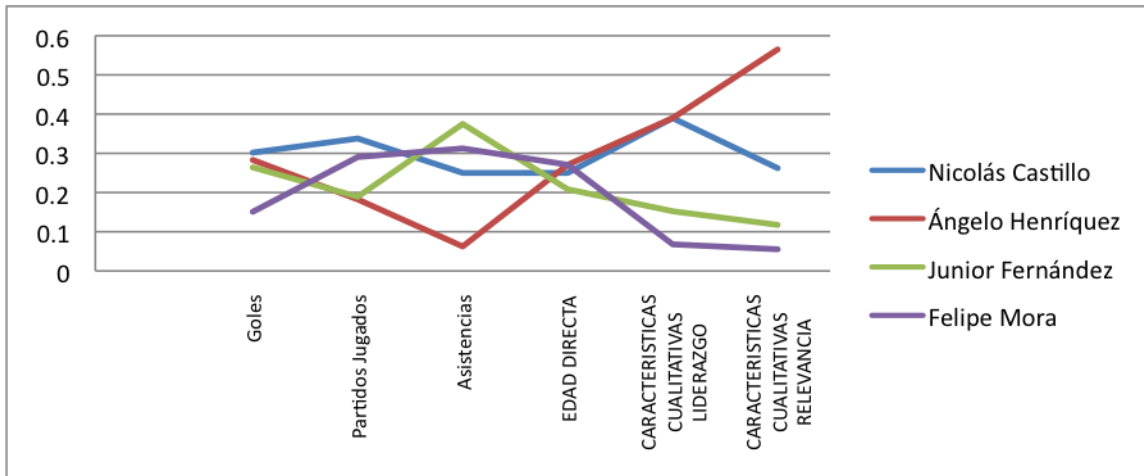
Fuente: Elaboración Propia, en base a Nuevos Métodos De Valorización, Modelos Multi Criterio, 2012.

En la tabla N° 13 se realiza la comparación con cada jugador, aludiendo al criterio del experto en determinar que jugador demuestra mayor liderazgo en el campo de juego siempre aferrando las respuestas a la escala que anteriormente describimos, este tratamiento es exactamente el mismo que se realizó para determinar las ponderaciones de importancia de las categorías a valorizar y sus respectivos criterios.

De esta manera se obtiene un resultado final por cada jugador de este criterio, este resultado es agregado a la Tabla N° 15 para ser incorporado a los criterios que determina la valorización de los jugadores, este tratamiento se realiza a todos los criterios predeterminados que tengan un carácter subjetivo y que así en más puedan realizarse a los expertos y a su vez sumar sus respuestas (vectores propios de cada matriz) realizar un promedio de estas y entregar una ponderación final por cada jugador en base al criterio cualitativo determinado.

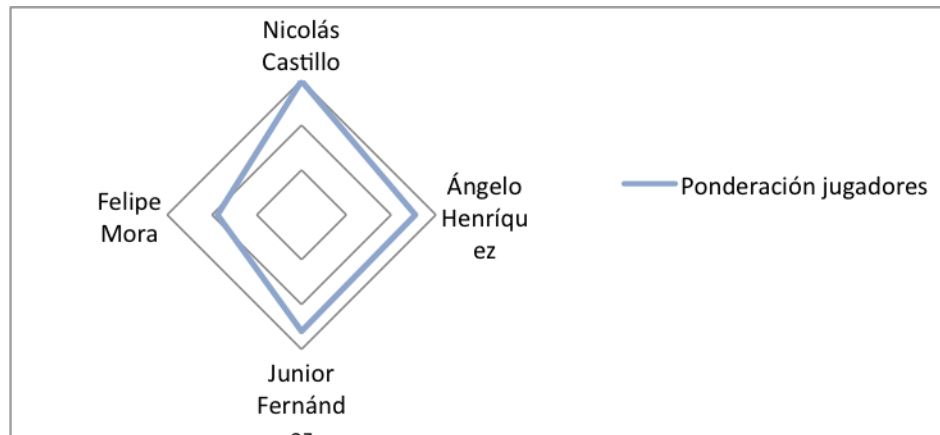
Para finalizar esta segunda etapa una vez determinado todos los resultados de cada criterio por jugador, estos resultados son ponderados en base al porcentaje final determinado al principio de la etapa, para así determinar una valorización final de cada jugador, midiendo cuál de los cuatro jugadores es la mejor alternativa. Ver Gráfico N° 3 y Gráfico N°4.

**Gráfico N° 3: Variables Individuales**



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 4: Ponderación Final De Todas Las Variables.**



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera ya conocemos que alternativa de entre las evaluadas posee un mejor rendimiento y basándose en sus datos de una determinada temporada demostrar una tendencia a la temporada siguiente, ahora bien, esta etapa finaliza en la determinación en un valor de mercado para Felipe Mora, el cual es determinado a través de la sumatoria de la ponderación final de los jugadores recientemente transferidos dividido por la sumatoria de los valores de mercado y el producto de estos es multiplicado por la ponderación del jugador que queremos valorar obtenido un valor de mercado Ver Tabla N° 14.

**Tabla N° 14: Determinación Valor de Mercado.**

JUGADOR	Ponderación jugadores	VALOR DE VENTA
Nicolás Castillo	0,2986	€ 3.000 EUROS
Ángelo Henríquez	0,2541	€ 5.000 EUROS
Junior Fernández	0,2597	€ 1 EUROS
Felipe Mora	0,1876	0

Fuente: Elaboración Propia.

Y que a su vez la Ecuación funciona de la siguiente forma:

$$\text{Incógnita} = \frac{(\text{Valor 1} + \text{Valor 2} + \text{Valor 3})}{(\text{Pond. 1} + \text{Pond. 2} + \text{Pond. 3})} * \text{Pond.4} = \text{Valor de Mercado}$$

ratio	:	9849	*	0,1876	=	€ 1.848
-------	---	------	---	--------	---	---------

Obtenido como resultado un valor de mercado para Felipe Mora de 1.8 Millones de Euros.

De esta forma culmina la segunda etapa del sistema alcanzado el objetivo de obtener un valor de mercado por nuestro jugador, este valor de mercado lo utilizaremos como un indicador el cual funcionara como un valor máximo por el cual estaría dispuesto a comprar los derechos económicos del jugador y sumado a esto ya conocemos el valor de inversión que realizamos por el jugador el cual se convierte en el valor base por el cual se debe empezar a negociar, de esta forma se obtiene un modelo en el cual logra determinar un intervalo en el cual los dirigentes de clubes o la persona que esté a cargo de las negociaciones de jugadores tengan un conocimiento de que monto partir negociando los derechos federativos o bien que oferta aceptar considerando estos límites obtenidos por el modelo planteado. Ver Tabla N° 15.

**Tabla N° 15: Intervalos del valor del jugador.**

<b>Valor de Mercado</b>	<b>€</b>	<b>1.848</b>
<b>Costo De Formación</b>	<b>€</b>	<b>2.573</b>

<b>Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a:</b>	<b>€</b>	<b>2.573</b>
---	----------	--------------

Fuente: Elaboración Propia.

De esta última tabla se logra determinar dos cosas, primero que como resultado de la determinación de un valor estándar por la inversión que realiza un club para la formación de cada uno de los jóvenes que estuvieron en dicho proceso, este se transforma en el valor mínimo por el cual el club debe partir cualquier tipo de negociación, y a su vez, la determinación del valor de mercado se convierte en nuestro valor ideal y por la que la transferencia se lleve cabo sin mayor dificultad, siempre y cuando la inversión realizada sea menor al valor de mercado, de lo contrario debe analizarse de mejor manera las variables utilizadas y recabar mayor información en base a los valores de venta de las alternativas seleccionadas, ya que afectan directamente el resultado del sistema.

De no haber solución en esta situación, queda a criterio del usuario en ver qué valor le satisface más en las negociaciones que realice, debe quedar claro que esto es solo un modelo de valorización no una estandarización de valores que trate de regir los montos de venta de los jugadores del mercado, por consiguiente como criterio fundamental busca cuantificar los gastos que realiza el club por el proceso formativo para cada uno de los chicos y jóvenes que están en este.

Otro ejemplo, puede ser la comparación entre dos defensores con altas aspiraciones a ser jugadores promesas del fútbol chileno, ambos fueron formados por los clubes en los que hoy son parte del plantel profesional, ambos han sido convocados a la selección del país en sus diferentes categorías y ambos están siendo sondeados, en los últimos años, por diversos clubes europeos, es el caso de Enzo Andía (Universidad Católica) y de Igor Lichnovsky (Universidad de Chile).

Junto a ellos agregaremos dos jugadores con similares características deportivas y que a la vez cuentan con un perfil similar de ser formados por el club en el que actualmente forman parte del plantel profesional. Los datos para realizar esta simulación serán recogidos solo de la temporada 2012-2013.

Siguiendo con todos los pasos previamente detallados en la etapa anterior se determinó basándose en las encuestas realizadas a los expertos los criterios y sus respectivas ponderaciones para llevar a cabo la valorización. Ver Tabla N° 16.

**Tabla N° 16: Resultado de Criterios y Ponderaciones para valorar un Defensor.**

	<b>% Ponderación</b>	<b>Ponderación Final</b>
<b>Características Deportivas</b> :	<b>83%</b>	
Part. Jugados :	<b>46%</b>	<b>38%</b>
Faltas cometidas :	<b>15%</b>	<b>12%</b>
Tarjetas recibidas :	<b>11%</b>	<b>9%</b>
posicionamiento táctico :	<b>28%</b>	<b>24%</b>
<b>Características Personales</b> :	<b>17%</b>	
Edad :	<b>75%</b>	<b>13%</b>
Liderazgo :	<b>25%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Determinado todas las características deportivas (Pases, Asistencia, Partidos Jugados, Goles, Tarjetas recibidas, entre otras) y las características personales (Edad, Personalidad, Trabajo en Equipo, entre otras) de un jugador que se desempeñe como defensor, en donde para determinar las ponderaciones finales basta la mera comparación del porcentaje individual del criterio con el de la categoría que se encuentre y se obtiene la ponderación final del criterio. Ver Tabla N°16.

Ya detallado todo el proceso previo, referente a la definición de criterios para lograr una valorización lo más completa y objetiva posible, procedemos a recopilar datos estadísticos de cada jugador a valorar, en este caso sería la cantidad de partidos jugados, la cantidad de faltas cometidas, la cantidad de tarjetas recibidas y su edad; estas variables no existe mayor problema ya que son obtenidas de la página web [www.transfermarket.es](http://www.transfermarket.es) o bien de [www.espn.deportes.com](http://www.espn.deportes.com), en donde se encuentra una diversa cantidad de estadísticas por cada jugador del mundo entero. Ver Tabla N°17.

**Tabla N° 17: Datos Estadísticos Recogidos de la Temporada 2013-2014**

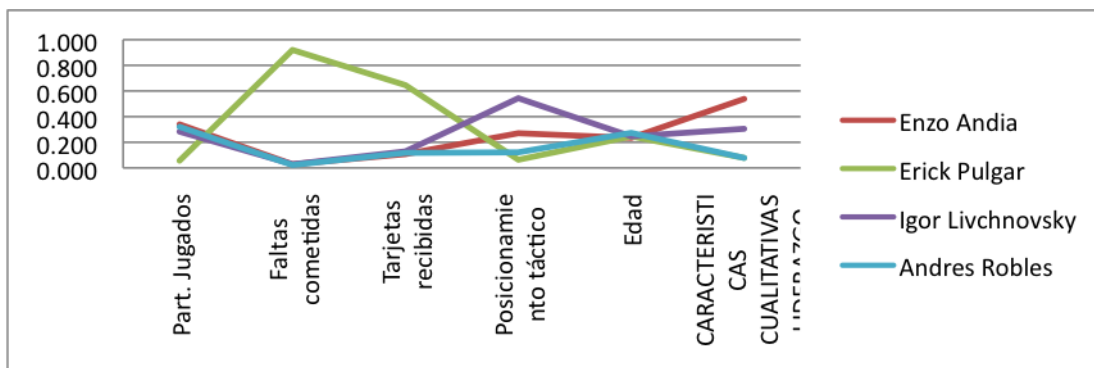
Nombre Jugador	Partido Jugados	Tarjetas Recibidas	Faltas cometidas	Asistencia	Goles	Disparos	Edad
Enzo Andía	36	12	32	0	4	20	21
Andrés Robles	34	11	41	0	1	15	18
Erick Pulgar	6	2	1	0	2	0	20
Igor Lichnovsky	30	10	32	0	3	13	20

Fuente: Elaboración Propia, Base en Transfermarket.com y Espndeportes.com, 2014.

Por su parte las características cualitativas, como en este caso son el “posicionamiento táctico” y “liderazgo” son tratadas de la misma forma que la anteriormente realizamos para determinar la ponderación de los criterios de valorización, a través de encuestas a los expertos en base a la escala de evaluación detallada en la etapa anterior (1, 3, 5, 7 y 9), posteriormente, los resultados de las encuestas son llevados a una matriz donde se estandarizan y se obtenemos la ponderación de cada jugador respecto al criterio cualitativo. Si se da el caso que se toma encuesta a más de un experto, los resultados obtenidos se trabajan en base a un promedio de estos.

Como resultado de todo el proceso realizado y el tratamiento de datos cuantitativos y cualitativos de este proceso los resultados obtenidos, por cada criterio son los siguientes, (Ver Gráfico N° 5).

**Gráfico N° 5: Evaluación en base a las Variables Individuales.**



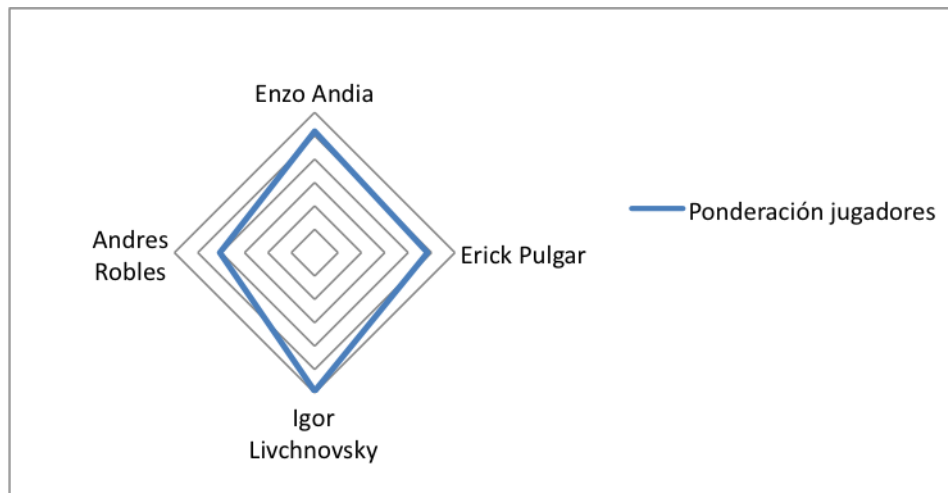
Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En el gráfico número 4, apreciamos todas las fluctuaciones de comparación que poseen los cuatro jugadores en estudio, todas las alternativas han sido tratadas, estandarizadas y a su vez comparadas con las ponderaciones finales obtenidas al principio de este proceso.

Se vislumbra, por ejemplo que Erick Pulgar es el jugador que más faltas comete por partidos jugados o que Igor Livchnovsky entiende mucho mejor el movimiento táctico que debe realizar el jugador en la posición encomendada o que Enzo Andía demuestra mayor liderazgo en los partidos jugados, por nombrar algunas de las conclusiones que se pueden obtener a través del tratamiento de las estadísticas debidamente tratadas.

Posteriormente, como ya se comentó en párrafos anteriores, se debe realizar una sumatoria de todas las características de cada uno de los jugadores para obtener una ponderación final de la cual se logra saber o entender que alternativa es más conveniente o en este caso que alternativa es la mejor en el puesto, claramente dentro de las alternativas escogidas. Ver Gráfico N° 6.

**Gráfico N° 6: Evaluación Final.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Como resultado final logramos tener una clara visión de que alternativa posee mejores capacidades en el puesto que se busca, en base a las alternativas que manejamos, y a su vez cual tendría una mejor proyección, en el caso que decidamos adquirir un jugador, en el futuro. Facilitando la toma de decisiones en el momento de evaluar el rendimiento de un jugador tanto en la venta como en la compra de cualquier jugador.

Ahora bien, este mecanismo de valorización de rendimiento complementa a nuestro inicial sistema de costeo por proceso, en el caso que, al momento de estar en alguna negociación y la directiva del club necesita saber en qué valor ofrecer al jugador, o bien, saber si la oferta que ofrecen por algún jugador es aceptable o no.

Para ello, se debe:

1. Seleccionar al jugador a valorar, ya sea para vender sus derechos económicos o comprarlos.
2. Buscar en el mercado alternativas similares al jugador que queremos valorar, para poder medir su rendimiento en base a estadísticas.
3. Al mismo tiempo, si queremos llegar a un valor de mercado por el jugador, las alternativas seleccionadas debieron ser transferidas en un plazo no mayor a un año.
4. Luego realizar todo el tratamiento de comparación, en el caso que queramos encontrar un valor de mercado, nuestra valorización final por cada jugador es contrastada con su valor de mercado y a su vez, por medio de una ecuación sencilla llegar a un valor de mercado de nuestra incógnita.
5. Y como paso final se determina un intervalo del valor del jugador, el límite inferior es el costo de inversión y el límite superior es el valor de mercado.
6. En caso que el costo de inversión sea mayor que el valor de mercado.
  - a. Primero se debe analizar nuevamente las alternativas seleccionadas para comparar nuestro jugador, corroborando si existe alguna diferencia en las sustanciales de las alternativas seleccionadas.
  - b. Verificar los valor de mercado por los que han sido transferidos las alternativas, buscando siempre que estos sean lo más real y no sobre valorarlos
  - c. En modo excepcional, solicitar ayuda a los expertos en determinar el valor por el cual debieron haber sido transferidos los las alternativas en el mercado, realizando un tratamiento similar al del tratamiento de los criterios cualitativos en donde se realiza una sumatoria de las respuestas y se entrega un valor promedio de mercado por el cual debió haber sido transferido.
  - d. Como última opción dejar nula la comparación realizada, realizando una nueva encuestando a otros expertos o simplemente quedándose solo con el costo de inversión.

7. De no buscar valorizar, la segunda etapa indirectamente funciona para seleccionar la alternativa más conviene que el mercado ofrece. Comparar solo rendimientos y seleccionar la alternativa que mejor convenga.

Continuando con el ejemplo, Realicemos un supuesto que queremos valorar a Andrés Robles, para tener una idea de a cuanto equivale el derecho económico del jugador seleccionado.

Para ello, situémonos en un supuesto que:

Enzo Andía se vendió a un club Holandés por 1,5 Millones de Euros, Igor Lichnovsky se vendió a un club Italiano por 1,3 Millones de Euros y Erick Pulgar Fue transferido a un club Chileno por 0,8 Millones de Euros.

Para ordenar el Supuesto lo llevamos a una tabla donde comparamos los vectores para seleccionar la alternativa más conveniente y los llevamos a una ecuación donde utilizamos los valores de mercado, por los que han sido vendidos los jugadores seleccionados como alternativas y obtenemos el valor de venta de nuestro jugador que queremos valorar, el ejemplo en este caso es valorar a Andrés Robles. Ver Tabla N° 18.

**Tabla N° 18: Supuesto de obtención del Valor de Mercado.**

<b>JUGADOR</b>	<b>Ponderación jugadores</b>	<b>Valor De Mercado Millones de Euros</b>	
<b>Enzo Andía</b>	<b>0,2921</b>	<b>1.5</b>	<b>Millones</b>
<b>Erick Pulgar</b>	<b>0,2062</b>	<b>1</b>	<b>Millones</b>
<b>Igor Lichnovsky</b>	<b>0,3036</b>	<b>1.3</b>	<b>Millones</b>
<b>Andrés Robles</b>	<b>0,1981</b>	<b>X</b>	

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Siguiendo con esta lógica y continuando con el supuesto el valor de mercado para Andrés Robles, realizamos la ecuación pre establecidas y obtenemos que el valor de mercado, en este supuesto, de Andrés es de 600 Mil Euros.

Agregando ahora una situación con datos reales, el ejemplo que podemos realizar en el mercado chileno es la búsqueda de un valor de mercado de Oscar Hernández, jugador

que aparten tener grandes proyecciones en el fútbol nacional y ya cuenta con varias participaciones en las nóminas de la selección Chilena en las series menores.

Es por tal motivo, que el paso inicial es determinar los datos del jugador a valorar. Ver Tabla N°19.

**Tabla N° 19: Detalles del Jugador a Valorar.**

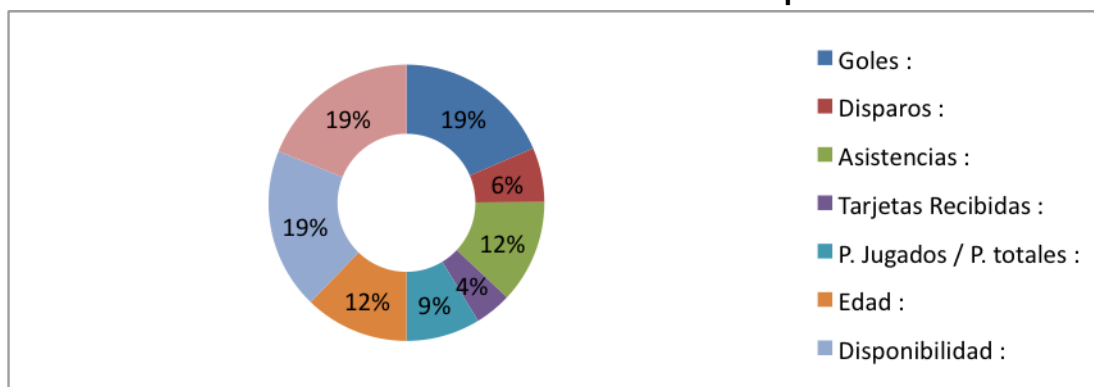
<b>Valoración del Jugador</b>	
Nombre completo	: Oscar Hernández
Fecha de nacimiento	:
Lugar de nacimiento	:
Nacionalidad	: Chileno
Altura	:
Peso	:
Equipo Actual	: Unión Española
Posible transferencia	:
Posición en el campo	: Medio Campista
<b>Detalle de jugadores para comparar, misma posición</b>	
Nombre X1	: Bryan Rabello
	Leonardo
Nombre X2	: Valencia
Nombre X3	: Jasón Silva

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Una vez determinado el jugador y sus características se debe realizar la consulta a los expertos por alternativas en el mercado que cuenten con el perfil del jugador, a lo que nos determinaron tres alternativas detalladas en la tabla N° 19.

Luego de realizar las encuestas a los expertos para determinar las características deportivas y personales para realizar la valoración los resultados obtenidos fueron los siguientes. Ver Gráfico N° 7.

**Gráfico N° 7: Ponderación de los Criterios utilizados para la Valorización.**



Fuente: Elaboración Propia., 2014.

Obteniendo las alternativas a valorar y los criterios a utilizar ingresamos los datos que obtenemos a través de tranfermarket.com o espndeportes.com

Entre los cuales son los siguientes. Ver Tabla N° 20.

**Tabla N° 20: Datos Temporada 2011-2012.**

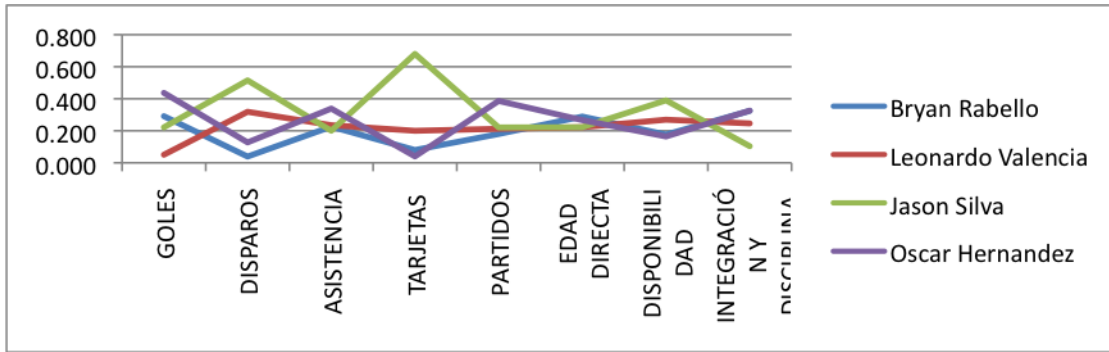
Nombre Jugador	PARTIDOS						Asistencia		
	Partido Liga	Total de Part. Liga	C. Lib.	Total C. Lib.	C. Sud	Total C. Sud	Liga	C. Lib	C. Sud
Bryan Rabello	17	40	1	6	1	6	2	0	0
Leonardo Valencia	49	74	0	0	0	0	6	0	0
Jasón Silva	67	74	4	4	0	0	7	0	0
Oscar Hernández	17	51	1	4	0	0	3	0	0

Goles								
Liga	C. Lib	C. Sud	Disparos	Tarjetas Recibidas	Faltas cometidas	Edad	Valor de Transferencia	
2	0	0	8	2	5	20	0,4	Millones Euros
1	0	0	65	5	20	23	0,075	Millones Euros
6	0	0	105	17	61	23	0,4	Millones Euros
3	0	0	26	1	14	21		

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Una vez ingresados todos los datos respectivos para satisfacer todos los criterios utilizados y además agregar los resultados obtenidos de las variables cualitativas por las respuestas obtenidas de los expertos se llega al resultado individual del rendimiento por criterio de cada jugador. Ver Gráfico N° 8.

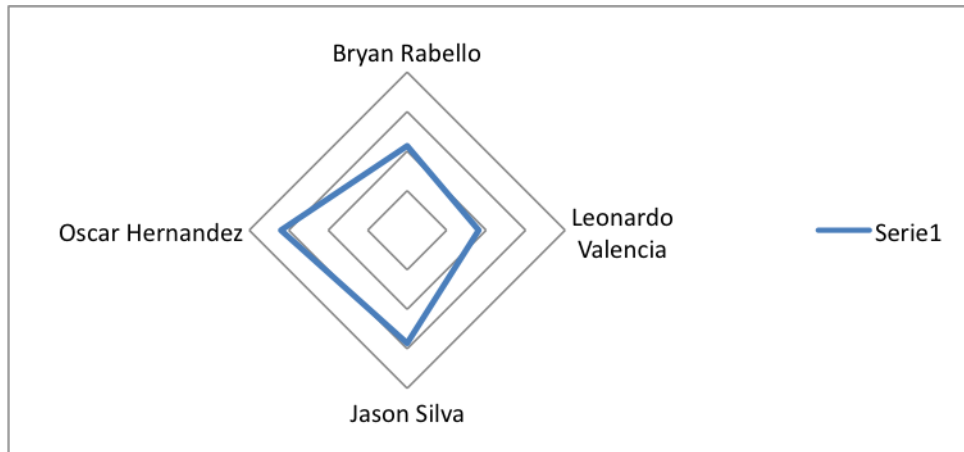
**Gráfico N° 8: Resultado Variables Individuales**



Fuente: Elaboración Propia

Para concluir con la selección de las alternativas, la sumatoria de todas las variables anteriores determina la siguiente ponderación final. Ver Gráfico N° 9.

**Gráfico N° 9: Resultado Variables Individuales.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En el gráfico anterior, se ratifican comentarios que mantiene la opinión de expertos sobre el potencial que Oscar tiene y que es un diamante en bruto que Unión Española mantiene en sus filas.

Ahora, para llegar a un valor de Mercado utilizamos los valores por lo que han sido transferidos las alternativas y las llevamos a nuestra ecuación. Ver Tabla N° 21.

**Tabla N° 21: Detalles Para Determinar Valor De Mercado.**

JUGADOR	Ponderación jugadores	VALOR DE VENTA	
Bryan Rabello	0,207	€	0,40 Millones
Leonardo Valencia	0,184	€	0,08 Millones
Jasón Silva	0,288	€	0,40 Millones
Oscar Hernández	0,321		0

<b>ratio</b>	<b>:</b>	<b>1,285979326</b>	<b>*</b>	<b>0,3196</b>	<b>=</b>	<b>€ 0,411</b>
--------------	----------	--------------------	----------	---------------	----------	----------------

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

En donde se determina que el valor de mercado de Oscar Hernández es de 0,4 Millones de Euros, lógicamente, este valor no podrá ser más alto que el valor de las transferencias obtenidas por los tres jugadores tomados como alternativa de valoración; principalmente se debe a que Rabello fue transferido a costo cero a Europa, tan solo el club europeo pago un monto mínimo por la formación del jugador por no éxito una negociación de periodo, ya que el jugador no tenía un contrato vigente con su club anterior.

Por su parte, Silva y Valencia tan solo han sido e transferidos a préstamo con opción de compra, por ende, los valores que se manejan en el mercado no es el 100% de sus derechos económicos tan solo son valores menores producto de negociaciones que están puestas en el futuro no la transferencia total del jugador.

Es por esto que la valorización de Oscar Hernández es tan baja a pesar de sus altas puntuaciones en la valorización de rendimiento.

Ahora, asumiendo que nuestro sistema de costos por proceso maneja los mismos valores y conceptos que el utilizado por el club dueño de los derechos federativos de Hernández, creemos el supuesto que el jugador tan solo estuvo en el proceso formativo en la tercera etapa (17 a 19 años) y cuyo costo de inversión, por parte del club, es de 2.5 Millones de Euros.

Se nos produce el conflicto que se detalló anteriormente, en el cual el costo de formación es mayor al valor de mercado en cuyo caso solo debe considerarse el valor que entrega el

sistema de costos ya que está basado en costos reales por los cuales el club ha erogado por la formación de sus cadetes, y dejar al margen el valor de mercado, el cual tiene el alcance de no siempre contener información sustancial o concreta referente a los valores de transferencia o bien todos los detalles de las estadísticas de rendimiento de los jugadores o aún más, no se logró determinar jugadores similares para poder concretar la valorización. Ver Tabla N° 22.

**Tabla N° 22: Resultados del Modelo de Valorización.**

<b>Valor de Mercado</b>	€	<b>0,4</b>
<b>Costo De Formación</b>	€	<b>2.573</b>
<b>Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a :</b>		
	€	<b>2.573</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Para finalizar con las simulaciones del sistema, haremos una última prueba la cual consiste en verificar el valor de mercado por el cual fue transferido Sebastián Ubilla de Santiago Wanderers a Universidad de Chile la temporada 2012-2013 del campeonato nacional. El valor ascendió a un total de 1,2 Millones de Euros.

Realizamos el paso a paso para determinar las ponderaciones de los criterios pre seleccionados por los expertos y realizamos el tratamiento a las variables de los cuatro jugadores a valorar. Ver Tabla N° 23.

**Tabla N° 23: Datos del Jugador a Valorar.**

<b>Valoración del Jugador</b>	
Nombre completo	: Sebastián Ubilla
Fecha de nacimiento	:
Lugar de nacimiento	:
Nacionalidad	: Chileno
Altura	:
Peso	:
Equipo Actual	: Santiago Wanderers
Posible transferencia	: Universidad de Chile
Posición en el campo	: Delantero

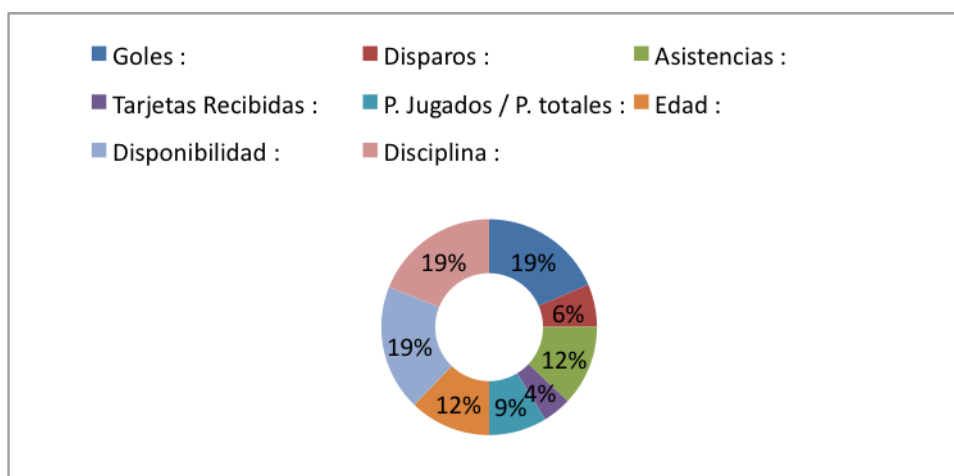
**Detalle de jugadores para comparar, misma posición**

Nombre X1 : Eduardo Vargas  
 Nombre X2 : Francisco Castro  
 Nombre X3 : Junior Fernández

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Determinado el detalle de nuestro individuo a valorar, realizamos la encuesta a expertos y solicitamos que criterios serán utilizados y cuál es el grado de importancia que estos tienen para valorizar a un delantero con características de puntero por derecha. Ver Gráfico N° 10.

**Gráfico N° 10: Ponderación De Variables Para Valorizar.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Determinado los criterios que se utilizaran se deben recoger los datos para alimentar al sistema, los cuales fueron determinados por el rendimiento obtenido en la temporada 2010-2011. Ver Tabla N° 24.

**Tabla N° 24: Estadísticas De Rendimiento Temporada 2010 .2011.**

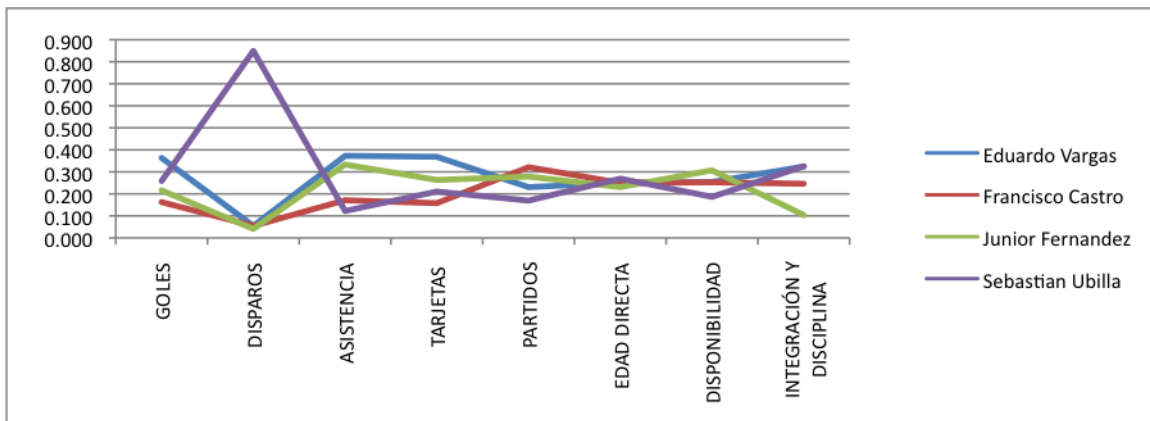
Nombre Jugador	PARTIDOS						Asistencia		
	Partido Liga	Total de Part. Liga	C. Liber	Total C. Lib	C. Sud	Total C.Sud	Liga	C. Lib	C. Sud
Eduardo Vargas	37	46	1	6	1	5	13	0	0
Sebastián Ubilla	31	34	0	0	0	0	5	0	0
Junior Fernández	35	36	0	0	0	0	11	0	0
Francisco Castro	26	44	0	0	0	0	3	0	0

Goles								
Liga	C. Lib	C. Sud	Disparos	Tarjetas Recibidas	Faltas cometidas	Edad	Valor de Transferencia	
16	0	0	4	7	6	20	1	Millones Euros
6	0	0	4	3	0	20	0,6	Millones Euros
9	0	0	3	5	9	21	0,8	0
8	0	0	62	4	12	19	0,45	0

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Luego ingresamos al sistema cada una de los datos y como resultado al tratamiento de cada uno de ellos obtenemos lo siguiente Ver Gráfico N° 11.

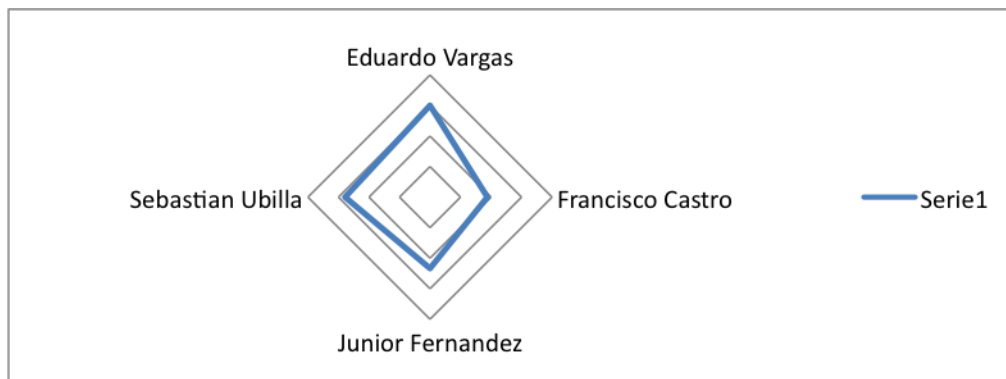
**Gráfico N° 11: Resultados Valorización por cada Criterio.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Ya determinado cada ponderación individual de los jugadores por cada criterio, estos los sumamos y obtenemos la valoración individual la cual se refleja en el siguiente Gráfico N° 12.

**Gráfico N° 12: Ponderación Final.**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

A su vez, para determinar el valor de mercado de Sebastián Ubilla lo compramos con el valor de transferencia de los demás jugadores y determinamos el de nuestro jugador incógnita. Ver Tabla N° 25.

**Tabla N° 25: Detalles Para Determinar Valor De Mercado.**

JUGADOR	Ponderación jugadores	VALOR DE VENTA	
Eduardo Vargas	0,300	€	1,00 Millones
Francisco Castro	0,188	€	0,45 Millones
Junior Fernández	0,234	€	0,80 Millones
Sebastián Ubilla	0,278		

<b>ratio</b>	<b>:</b>	<b>2,957630605</b>	<b>*</b>	<b>0,2393</b>	<b>=</b>	<b>€ 0,708</b>
--------------	----------	--------------------	----------	---------------	----------	----------------

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

El cual arroja que el valor de mercado de Sebastián Ubilla es de 0,7 Millones de Euros, lo que condice con el valor por el cual fue vendido el 60% de los derechos económicos del jugador 0,6 Millones de Euros y que finalmente se concretó la venta total de este por un monto cercano a 1,25 Millones de Euros. Ver Tabla N° 26.

**Tabla N° 26: Resultados del Modelo de Valorización.**

<b>Valor de Mercado</b>	<b>€</b>	<b>0,71</b>
<b>Costo De Formación</b>	<b>€</b>	<b>2.573</b>

<b>Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a :</b>	<b>€</b>	<b>2.573</b>
--	----------	--------------

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Es por lo que este modelo tiene un gran asevero en la mayoría de las simulaciones, y en las que no se concretó un valor cercano es producto de que en el mercado no se

encuentran alternativas para poder comprarlos y a veces cuesta encontrar los valores por los que han sido transferidos estos, en el caso que se encontrase una alternativa.

Es por lo demás una de las limitaciones o alcances que se genera en la segunda etapa del modelo; ya que la etapa inicial donde se detallan todos los costos por lo que el club incurre en la formación esta embace a los costos que realmente son erogados por el club. Por ende es mucho más fiable, el único problema que se genera es que un tema es lo que gaste por formar a jugadores y otro muy distinto es que los actores del mercado quieran desembolsar dichos valores para adquirir jugadores. Muchas veces no es tan fácil llevar las negociaciones de venta de jugadores producto de las trabas de representantes o bien de los altos montos que son solicitados en el mercado, pero sin duda esta propuesta se convierte en una base para lograr establecer lineamientos para llevar a cabo negociaciones de la manera más transparente posible.

Es así como funciona el proceso de elegir una alternativa o, aún más, valorizar las cualidades deportivas y personales o bien medir económicamente el rendimiento que tenga el jugador en una temporada determinada o durante toda su carrera como futbolista.

Ahora bien, volviendo a la génesis del problema de investigación, la propuesta a concretar se divide en dos partes, la primera que identifica todas las erogaciones que realiza el club, por todos los conceptos de formación que realice y acumulándolos en todo el proceso formativo para tener un monto de inversión individual por cada jugador entiendo el proceso formativo como un proceso en línea que tiene como fin crear un producto que finalice con la firma del primer contrato como futbolista profesional y luego la segunda etapa que es agregar una variable en base al rendimiento que tenga el jugador en cuestión, midiendo todas sus aptitudes técnicas, tanto cuantitativas (estadística) como cualitativas liderazgo, posicionamiento tácticos, integración, entre otras. Una vez completadas ambas etapas se logra tener un monto por el cual el jugador pueda ser transado en el mercado donde la primera etapa nos determina un monto mínimo (límite inferior de venta) y la segunda un valor promedio por el cual puede ser transado en el mercado; realizando una comparación entre ambos y por el cual los directivos del club logre tener toda la información disponible para negociar la posible venta o bien aceptar o rechazar ofertas que lleguen por un jugador determinado.

Por su parte existen variables incontrolables que el modelo no puede cubrir por ejemplo el tiempo que los jugadores están lesionados o bien situaciones que quedan ajenas al club, como por ejemplo el lugar de donde proviene el chico o joven, el apoyo de la familia, la situación económica de ella, la asistencia al colegio, en otras.

Para estas últimas en la etapa inicial se deben considerar todas estas variables que en el futuro pueden afectar en demasía el desarrollo o continuidad del joven en el proceso. Al momento de la Captación, en el cual el club abre las puertas a todos los niños y jóvenes que quieran incorporarse al él, se debe realiza un diagnóstico, de parte del cuerpo multidisciplinario donde observan en esta captación masiva y seleccionan un número de niños y jóvenes para incorporarlos al proceso de formación.

Una vez seleccionados, estos, debiesen ser evaluados por un cuerpo médico especializado para descartar cualquier problema de salud que sea incompatible con la práctica del deporte y sumado a pruebas que midan sus condiciones físicas, de esta forma asegurar el normal desarrollo del joven en el proceso formativo.

Junto a todos estos informes que debiesen ser estudiados por el cuerpo técnico y administrativo, se debería adjuntar una evaluación de una asistente social, la cual se entreviste con los chicos o jóvenes junto a sus padres, para observar su riesgo social y condiciones socioeconómicas.

Esto sería un tremendo respaldo para el club ya que si el chico demuestra tremendas cualidades como deportistas, puede que no sean explotadas, ya que quizá, en su hogar o bien su entorno íntimo, no le entregue el apoyo que necesita en este proceso o bien esté rodeado de ejemplos no gratos o incompatibles para cualquier deportista (drogas, alcohol, entre otras), o quizá su familia no posea el dinero para que el niño o joven logre movilizarse para asistir a los entrenamientos; es por lo que estos factores que pueden ser puntuales afectan el rendimiento del niño o joven durante el proceso formativo.

Con este tipo de informe se puede lograr llegar a la conclusión de otorgar una pensión al niño o joven cerca del lugar de entrenamiento y de su colegio o bien asignarle una beca o ayuda monetaria para que pueda movilizarse en el transcurso del proceso, siempre y cuando el joven demuestre interés y lógicamente tenga condiciones para convertirse en profesional.

Estas sería ciertas pruebas de control que deberían ser incorporadas al sistema de costeo por proceso, para asegurarse que el proceso logre su cometido y no se generen grandes cantidades de bajas en el proceso, por no considerar estas circunstancias que son inherentes al proceso, pero que si se pueden disminuir.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES FINALES

El proceso investigativo y de recopilación de información permitió determinar cómo funciona el proceso formativo de los jugadores en esta etapa, a través de un proceso continuo el cual se divide en tres fases, un punto inicial como es la captación de jóvenes (materia prima) posteriormente una etapa de producción (tratamiento de la materia prima) y una etapa final que es donde se ve el resultado de todo el proceso formativo, conllevado en gran parte de los casos con la firma del primer contrato como profesional por parte del joven (producto final).

A su vez, también se reconoce que la gran mayoría de los valores de venta que realizan los clubes por sus jugadores, sobre todo los clubes de región, se estima muchas veces en base a las necesidades de él y no a las capacidades del jugador que está inmerso en la negociación, paralelamente a ello la existencia de diversos intermediarios provocan una gran difusión referente a la transparencia real del valor de final de la negociación, es así como en base a los dos puntos anteriores se concreta el primer objetivo esencial, el cual sirve para describir cómo funcionan los clubes, en materia de formación, en la quinta región, así como también determinar los primeros lineamientos al sistema que se quiere proponer.

Una vez que se levantó la información del mercado del fútbol se ideó desde el punto de contabilidad de costos una estructura inicial para comprender el funcionamiento del proceso formativo, de esta forma se buscó comparar el modelo nacional con lo que realizan los clubes europeos buscando nuevas ideas o complementar dicha estructura, sorpresivamente se concluyó que clubes importantes de Europa no cuentan con una estructura de costeo interna, con las características que buscamos el cual sirva para hacer frente a negociaciones por jugadores formados en el club, tomando las decisiones que más convengan a este último, es por lo que ellos se basan expresamente en estimaciones sin base a un estudio de costeo y muchas veces estas negociaciones son llevadas partiendo de montos siderales a través de largas negociaciones donde llegan a acuerdo las partes interesadas, pero siempre partiendo de la base de la incertidumbre, en otros casos los clubes solicitan informes de valorización a empresas especializada en valorizar todo tipo bienes, los cuales entregan un informe del jugador específico, de una plantilla o bien de un club con todo lo que conlleve a ello, pero aun así esta termina siendo

una valorización de mercado que no incluye la inversión inicial que realiza el club en la formación del joven, diferente es el caso de jugadores adultos los cuales la única estimación de mercado, una vez vendido de su club formador, se basa en el precio de transferencia sumadas a ciertas erogaciones producto de cirugías o similares, por lo cual una valorización de mercado si funciona en este caso ya que se estimara en base a valores obtenidos del mercado, de rumores, de noticias o del club como fuente directa, pero en el caso del joven que fue formado en el club y desee ser vendido se convierte en incierto ya que si el club no lleva una estructura de costos no tendrá certeza clara en el valor que invierte por cada joven en todo su proceso formativo dejando fuera de la valorización solicitada del jugador a vender el ítem de costos por formación que a veces es completamente relevante en base a los costos en que incurren los clubes europeos.

Estas conclusiones son de parte de la obtención de información de diversos clubes a nivel internacional, dando respuestas diversas, mientras unos aludían a que no manejan este ítem por parte de la administración otros simplemente se negaron a entregar una respuesta por temas de confidencialidad.

Producto de la poca información recogida de las entrevistas a los expertos relacionados con los clubes de fútbol en particular, se siguió investigando, pero ahora contextualizando a profesionales que estén inmersos en el fútbol, para que entreguen su opinión al tema propuesto lo que trajo buenos dividendos ya que a medida que se recogía información estos entregaron fascinantes ideas y en ciertos casos propuestas, que ellos ya habían creado las que fueron estudiadas, comentadas y finalmente complementadas siempre con la visión de cumplir con el objetivo general para llegar a un sistema que abarque la mayor cantidad de variables y que este pueda ser utilizado y aplicado en algún club de fútbol de la quinta región.

Ya realizada las investigaciones y posterior comparación entre el mercado del fútbol nacional e internacional se describieron todas las variables que afectan directa e indirectamente el proceso formativo que realizan los clubes para posteriormente valorizar al jugador dividiendo las variables en dos: (Ver Tabla N°27).

- Las que se relacionan con los costos de formación (Sistema Costeo por Proceso).
- Y los Criterios para evaluar el rendimiento del jugador y sus alternativas en el mercado, ambas en base a su posición. (Proceso Analítico Jerárquico). Ver Figura N° 15.

**Tabla N° 27: Agrupación De Las Variables Que Conforman La Propuesta.**

Sistema Costos por Proceso		Proceso Analítico Jerárquico	
Costos Directos	Costos Indirectos	Criterios	Alternativas
Movilización	Movilización de utileros	Partidos Jugados	Tres jugadores que tengan un perfil similar al cual queremos valorar, similar edad, procedencia, nacionalidad y por sobre todo que ocupe la misma posición en el campo.
Colaciones	Arriendo de Buses	Asistencias	
Almuerzos	Insumos Médicos	Goles	
Alojamiento	Honorarios a Veedores	Tarjetas recibidas	
Seguro Medico	Lavandería	Pases entregados	
Pagos Colegios	Equipamiento Deportivo	Edad	
Alimentación Competitiva	Indumentaria deportiva	Liderazgo	
Arriendo de Canchas Partidos Oficiales	Remuneración del cuerpo técnico	Posicionamiento Táctico	
Entre Otras	Arriendo Canchas Entrenamiento	Relevancia Mediática	
	Entre Otras	Entre Otras	

Fuente: Elaboración Propia

Es por lo que en base a estos criterios genéricos y agregando otros que sean exclusivos del club formador se completó la estructura del sistema de costeo, entregando una herramienta más profesionalizada a los dirigentes o dueños de clubes para que enfrenten las negociaciones con datos estadísticos y cuantificables del resultado por el estudio de cada jugador en particular dejando al margen de la subjetividad del medio. (Ver Figura N° 14).

Siempre entendiendo que en primer punto el club más allá de entregar todas las herramientas, todos los recursos económicos, todas las posibilidades de entregar alojamiento, movilización o simplemente oportunidad para mostrarse (jugadores), si no existe una convicción de la directiva del club en darle continuidad a un proceso formativo diseñado para perdurar en el tiempo y, además, limitar continuamente el presupuesto del área de formación, tan solo sería un fracaso continuar buscando el objetivo de formar jugadores, el cual es que el producto final de la formación integre el primer equipo, que represente los valores del club formador y que posterior a ello, como premio al esfuerzo de parte del jugador y del club, logre ser transferido a una liga aún más competitiva o simplemente cambiar de horizontes, beneficiando al jugador por sus nuevos retos y al club por el ingreso producto del traspaso del primero.

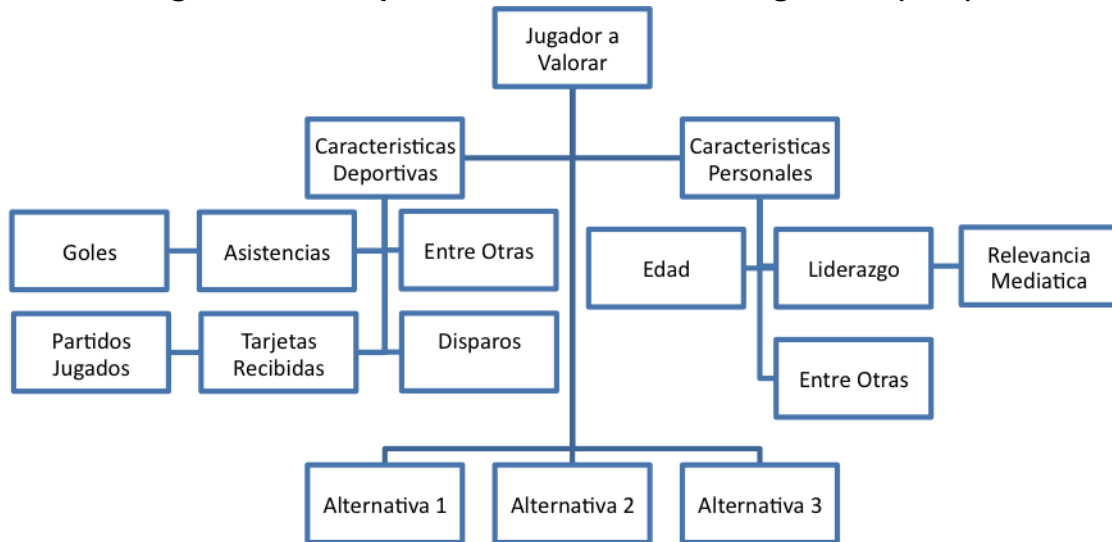
Sumando a todos los puntos anteriores se concretó la siguiente estructura dividida en principio en dos partes, una que cuantifica el costo de inversión acumulándolos en el tiempo que estuvo el jugador en el proceso formativo del club y la otra que mide el rendimiento del jugador en base a comparación de criterios con otros jugadores similares del mercado.

**Figura N° 14: Proceso Formativo**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

**Figura N° 15: Esquema de Valorización de Jugadores (AHP)**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Es por lo que en base a toda la investigación realizada y a las conclusiones obtenidas la propuesta de sistema de costeo para la toma de decisiones en la venta de jugadores profesionales formados en un club de fútbol de primera división de la quinta región es la utilización, en primer lugar, de un sistema de costos por proceso adaptándolo a la línea productiva específica de la formación de jugadores y en segundo término la utilización de variables de mercado para concretar o conocer cuánto está disponible el mercado a pagar por el jugador que se quiere vender.

Con ambos resultados obtenemos un monto mínimo por el cual aceptar una oferta y un monto máximo con el cual se puede entender hasta donde puedo llegar a cobrar por él, entendiendo que cuando se produzca la situación que el costo de inversión (valor resultante del costeo por proceso) sea mayor al valor de mercado, se debe revisar si la utilización del modelo que mide el valor de mercado fue bien utilizado y que los parámetros utilizados son los idóneos para el modelo, de no encontrar errores en ello se debiese quedar con el valor de inversión resultando del sistema de costos por proceso.

Fuera de esta última situación se deben tener claro ciertos sesgos o limitaciones que este sistema aun no logra completar o satisfacer, y de ser inherente el que gestione el sistema debería tener cierto cuidado con estas limitaciones.

En la etapa inicial donde detallamos los costos directos e indirectos, se debe realizar una determinación de estos para que sean parte del sistema y por consiguiente se deben determinar las políticas de prorratio o asignación de los costos a cada camada, entendiendo que todos los costos que se generan por la formación no son utilizados por todos los chicos o jóvenes que son parte de él.

Determinado el criterio de los costos directos e indirectos, cada club debiese, en el caso de la inconformidad o bien de la mera inexistencia de ciertas series, modificar la agrupación de las tres etapas productivas, a la agrupación que más le convenga, siempre y cuando mantenga la lógica de acumulación de costos por camadas durante el proceso continuado, adicionalmente se debe establecer un número máximo por camada o generación por el cual serán asignados los costos individualmente.

Por su parte en el caso que no exista claridad, por parte del club, referente a los costos que afectan el proceso, con la mera propuesta el club puede guiarse y organizar de mejor forma su propia gestión, a su vez, esta propuesta realiza un objetivo secundario el cual es mejorar la gestión en el área administrativa respecto a la formación de jugadores para un club de fútbol, ya que esta propuesta obliga a mantener una estructura de trabajo lo más pulcra posible y obtener un entendimiento tal de manera que el usuario conozca cómo afectan los costos en la línea productiva y por consiguiente en el producto final, de esta manera profesionalizar la administración del club al realizar esto las expectativas de gestión debiesen aumentar y contagiar este ambiente a mejores resultados deportivos.

Por su parte la segunda etapa de la propuesta maneja tres variables incontrolables por él, la primera es la obtención de los datos estadísticos de ciertos jugadores, básicamente jugadores jóvenes que recién se hacen conocidos en el mundo del fútbol, pero la falta de seguimiento o de un centro estadístico que mida el rendimiento de jugadores jóvenes chilenos complica la obtención de estos datos, la segunda dificultad como ya se ha planteado en las simulaciones, es la de encontrar alternativas para realizar las comparaciones de rendimientos y este aumenta un poco más ya que al querer encontrar un valor de mercado las alternativas debieron ser transferidas y lamentablemente aún el mercado chileno no es un gran exportador de futbolistas como sí lo son Argentina o Brasil que anualmente exportan 1000 jugadores al año.

Y finalmente, por más esfuerzo que se realice en la búsqueda de un valor de mercado para un jugador determinado las negociaciones que rodean a este siempre son llevadas a

valores justos y por lo general solo se guían por meras subjetividades, es por lo que esta propuesta busca disminuir dicho problema.

Para finalizar con la investigación, se concreta que con la mera aplicación de esta propuesta crea una mejor gestión en toda el área formativa y administrativa del club, profesionalizando el sistema que conlleve a la realización del proceso, a su vez se convierte en la antesala del reconocimiento como activo intangible al determinar confiablemente el costo de cada uno de los jugadores en formación, si bien no es factible que todos los de entre los 300 jóvenes que están en formación todos entreguen beneficios económicos frutos al club (principio básico de un activo), pero en algunos casos si podría concretarse, o bien en la etapa número dos del proceso productivo podría ser establecida una política de activación, ya que ahí es donde se puede observar que jóvenes tienen condiciones para ser futuras estrellas, aplicando este principio contable.

Es por lo que una de los puntos que queda en discusión, la activación de los derechos económicos y federativos de los jugadores formados aplicando normativa contable internacional Activos Intangibles (Nic 38) queda abierta para futuras discusiones.

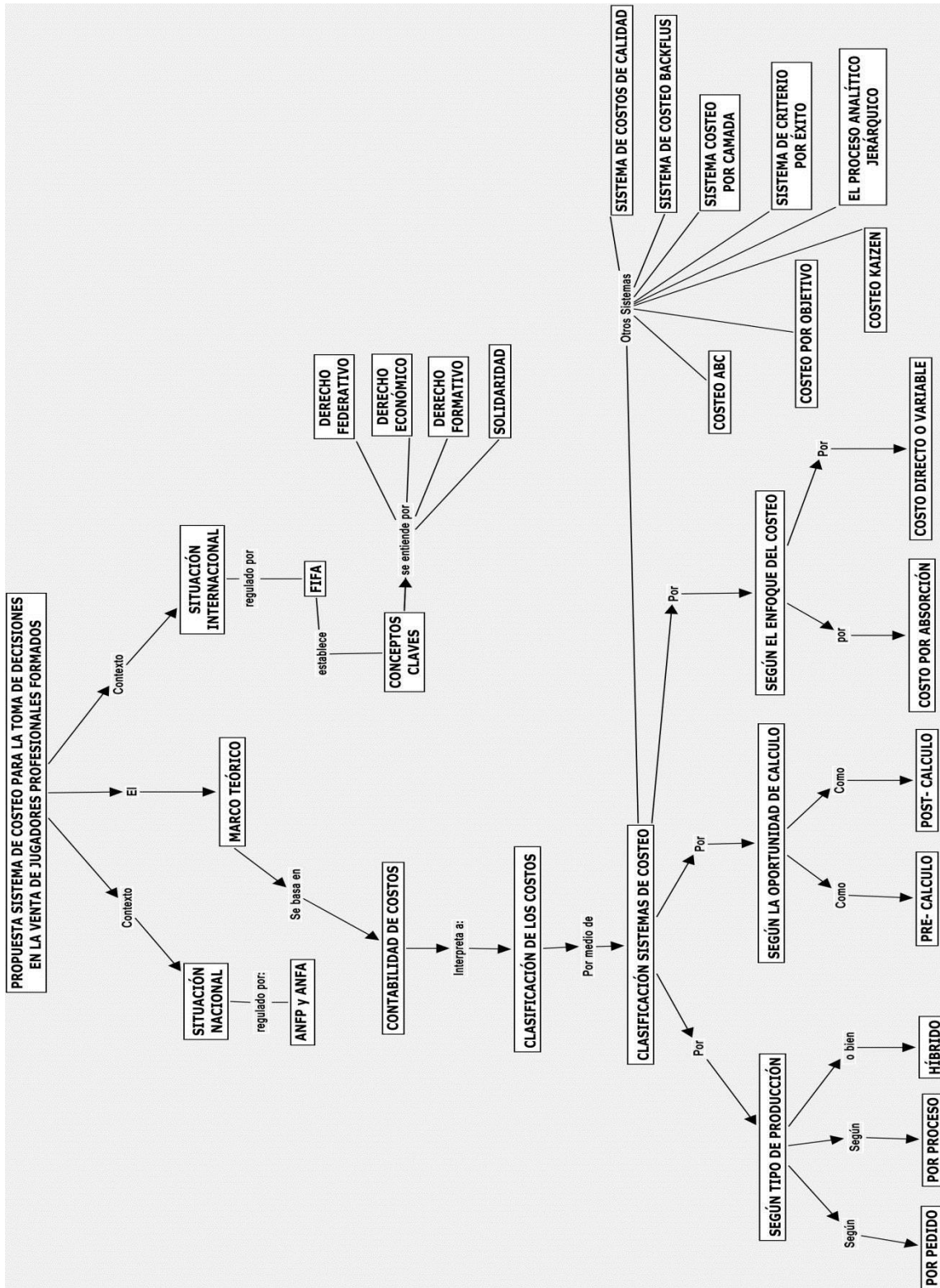
## BIBLIOGRAFIA

1. FC Barcelona: El éxito de una estrategia Empresarial y Deportiva, Juan Carlos Campuzano S.
2. Gabriel Torres Salazar,(2° Ed. Ene, 2006) – “*Contabilidad, Costos y Presupuestos*”
3. IASB (Diciembre 2005), Normativa Internacional Contable N° 38.
4. Juan Ignacio Gadella (21 de Agosto 2012), *Ranking de equipos chilenos que más invierten en la formación de cracks para Chile*, Recuperado el 30 de Octubre de la Base de datos El Gráfico.
5. La FIFA (2013), Organización, Visión y Estatuto (Base Electrónica), disponible en: <http://es.fifa.com/aboutfifa/organisation/mission.html>
6. Memoria anual 2012 Club Deportivo Santiago Wanderers SADP
7. Memoria anual 2011 Club Deportivo Santiago Wanderers SADP
8. Memoria anual 202 Club Deportivo Audax Italiano La Florida SADP
9. Memoria anual 2011 Club Deportivo Audax Italiano La Florida SADP
10. Ministerio del Trabajo y Previsión Social: Subsecretaría del Trabajo (25 de Abril 2007), Ley N°20.178 Regula la relación laboral de los deportistas profesionales y trabajadores que desempeñen actividades conexas.
11. Morillo Moreno, Marysela Coromoto, Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos.  
Tesis para optar al Grado de Licenciado en Contador Público Auditor Escuela de Administración y Contaduría. Universidad de Los Andes.
12. Nuevos Métodos de Valorización “MODELOS MULTICRITERIO”, 2° Edición, Autores: Francisco Guijarro Martínez y Jerónimo Aznar Bellver.
13. LOS DERECHOS FEDERATIVOS EN EL FUTBOL PROFESIONAL ACTUAL VIGENCIA O NO DE SU CONTENIDO PATRIMONIAL, Dr Álvaro Galeano G y Dr Horacio González M. 2010.
14. Polimeni Ralph S., (3°ED, 1997) – “*Contabilidad De Costos*”
15. Paulette Desormeaux y Pilar Rodríguez, CIPER (2012), “CDF: Cómo se reparte el “botín” máspreciado del fútbol”. Versión digital: <http://ciperchile.cl/2012/11/12/cdf-como-se-reparte-el-%E2%80%9Cbotin%E2%80%9D-mas-preciado-del-futbol/>
16. Reglamento sobre estatuto y transferencia de jugadores, autor : FIFA, publicación 2013

17. Sinisterra Valencia, G 2006, Contabilidad De Costos, Bogotá Ecoe, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 12 December 2013
18. VIII CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS “VALORACION DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN ENTIDADES DEPORTIVAS: CLUBES DE FÚTBOL”, Derechos de Pase de Futbolistas Profesionales, Costos de Formación de Jugadores Propios y otros activos intangibles específicos. Autores: Néstor H. Bursesi y Juan Martín Carratalá.
19. Zúñiga Jorquera, Ramiro Elías, Análisis de la valorización de los clubes de fútbol profesional chileno que cotizan en la bolsa de comercio, basado en los factores clave de su negocio.  
Tesis para optar al grado de Contador Auditor. Escuela de Auditoría. Universidad de Valparaíso – Valparaíso. Chile.

# **ANEXOS**

# ANEXO N° 1: Mapa Conceptual del Marco Teórico:



## **ANEXO N° 2: Instrumentos De Investigación Para Cumplir Con Los Objetivos.**

Para cumplir con el objetivo general “Proponer sistema de costeo para la toma de decisiones en la venta de jugadores profesionales formados en un club de fútbol de primera división de la quinta región”, se han definido los siguientes objetivos específicos, de esta forma lograr cumplir con el precepto inicial.

Objetivos Específicos:

- A. Describir el criterio de valorización de futbolistas formados en un club de fútbol de la quinta región (división: Fútbol Joven) que integran el plantel profesional y que son vendidos por el club formador, este objetivo será alcanzado a través de diversas entrevistas, como instrumento de investigación, además será un instrumento el cual nos servirá para poder entender que es lo que ocurre en el mercado del fútbol Chileno.
- B. Comparar el criterio utilizado por un club de fútbol profesional de la quinta región perteneciente a la ANFP, respecto a los futbolistas formados en el club (división: Fútbol Joven) que integran el plantel profesional y que son vendidos por el club formador, con el modelo que utilizan los clubes de fútbol europeos, este segundo objetivo será compensado por la entrevista que ya se mencionó en el punto anterior y adicional a ello una investigación por medio del análisis documental, ambos instrumentos serán contrastados y comparados para cumplir con el objetivo.
- C. Identificar los criterios a utilizar para la formación del sistema de valorización estándar de fútbol joven, este objetivo ya va culminando la investigación, precediendo a la creación del sistema de valorización, es por tal que por medio de las entrevistas realizadas, análisis documental y precedido o comparado con el marco teórico se deberían tener las herramientas necesarias para identificar los criterios para formar el sistema de valorización.
- D. Elaborar un sistema de valorización estándar de fútbol joven, para la toma de decisiones administrativas de un club de fútbol profesional de la quinta región, perteneciente a la ANFP, este último objetivo será concretado gracias al punto anterior adicionando cierta información recabada por el

marco teórico y por medio de una de las entrevistas a un docente del área de los costos, para obtener el criterio profesional y teórico del caso.

## **ANEXO N° 3: Resultado De Instrumentos De Investigación (Entrevistas):**

### **Entrevista N°1 Directos Deportivo Real Madrid F.C.**

**Empresa:** Real Madrid F.C.

**Entrevistado:** José Ramón Capdevilla Xam-Mar,

**Cargo:** Head of Football Administration

#### **Transcripción de la entrevista**

Entrevistado Hola

Investigador Hola José, hablas con Felipe de Chile

Entrevistado ¿con quién hablo?

Investigador con Felipe de Chile, él alumno tesista

Entrevistado hagamos una cosa

Investigador ¿si cómo no?

Entrevistado llámame en media hora, hablamos un abrazo

Entrevistado como este señor

Investigador muy bien, muchas gracias ¿y usted?

Entrevistado muy bien muy bien, aquí estamos en Madrid con buen tiempo y un día excelente

Investigador que bueno me alegro, el tema del horario me estaba complicando mucho

Entrevistado lose lose lose lose, que hora tienes ahí, 5 horas menos

Investigador aquí sí, las 11.20

Entrevistado vale vale genial, bueno bueno, cuéntame un poquito de ti

Investigador bueno, último año de universidad estudiando contador público auditor, en la universidad de Valparaíso

Entrevistado que bien

Investigador y ya este último semestre viendo el tema de tesis, para poder optar por el grado de licenciado

Entrevistado está bien, vale ¿y? te interesa el sector deportivo ¿por qué?

Investigador me interesa el sector deportivo, independiente de mi carrera porque quiero dedicarme eso en el futuro, el tema de representantes de jugadores ehh para el tema administrativos de clubes, en esa área me quiero enfocar

Entrevistado te gustaría ser agente de jugadores, ¿dices?

Investigador por eso me interesa el tema

Entrevistado y tu herramienta de valorización, que piensas hacer ahí

Investigador ese es el tema, por lo menos en Chile hay un problema con respecto a ello he respecto a cadetes a la parte de cantera de los clubes, estos no reconocen ciertas inversiones que realizan en ello solamente es un gasto y según un criterio contable, ¿quizá? este en el futuro están formando jugadores para poder venderlos o tener un beneficio económico, por ende según ese criterio

Entrevistado ahora como valorar los jugadores

Investigador claro, como llegar a un valor de venta

Entrevistados menores o mayores

Investigador menores, porque en los mayores no hay mucha dificultad

Entrevistado lose lose

Investigador pero en los menores

Entrevistado para los mayores ehh, hay dos cosas que hay que tener en cuenta aquí, hay una cosa que cada vez más ehh se necesita, que es el valorar a un

jugador ¿para qué?, no para un club, sino para que las federaciones, que aquí puede ser la federación Chilena obligue a que los clubes tengan VALORIZACIONES independientes de jugadores, ¿vale?

Investigador ya

Entrevistado para qué. Para que según la regularización que ellos saquen puedan valorar un jugador y TIENEN QUE ESTAR SIEMPRE AHHH SOBRE ESE VALOR

Investigador correcto

Entrevistado entonces sobre eso, porque por que las federaciones tiene un control o las ligas de que un club de las transacciones a largo plazo, tiene que limitar sus inversiones de jugadores, pos para que, para no favorecer a otros clubes, para no favorecer a otros agentes

En que el coste que tú estás realizando sobre la inversión de un jugador al final tiene que estar valorizado sobre una valorización independiente

Ese es uno de los objetivos y de las cosas que tú puedes promover en tu país

Investigador ya esta

Entrevistado yo no sé si en Chile conoces agentes de futbol Tú

Investigador aquí hay muy pocos reconocidos por FIFA, por lo general son los padres de jugadores

Entrevistado pero tú conoces al agente de la federación de la liga, por ahí,

Investigador no no he tenido contacto con ellos

Entrevistado ese tendría que ser tu próximo objetivo, ehh porque ahí podrías hacer algo interesante

A lo que te quieres dedicar

Yo ehh, te puedo ayudar con lo que tu necesites algo, deee opinión externa, lo que necesites, vale

Investigador uhum

Entrevistado eehh para eso, si te interesa, te puedo dar el contacto de una empresa que se dedica a esto, a la valorización de jugadores

Investigador sería ideal

Ellos están aquí en España y ahora mismo están empezando a ver algo en Sudamérica, con algún apoyo de alguna federación

Investigador ya

Entrevistado y bueno, ahí podrías ser tu primer paso para Chile

Investigador lógico, pero sucede porque el tema en verdad, acá en Chile los clubes ya llevan 5 años como sociedad anónima y en la cual han tenido que optar por diferentes normativas

Dentro de ellas está el tema de las valorizaciones de sus activos, pero no lo han tomado

Entrevistado pero el tema de la valorización no tiene ninguna normativa he

Investigador no claro pero,

Entrevistado pero no hay nada establecido que tengamos que cumplir, respecto a lo que es España

Investigador sí, pero respecto a eso, hay una tremenda subjetividad en la venta de jugadores sobrevaloraciones o al revés, por eso es tratar de idear un sistema cosa de poder normalizar o por último tomar decisiones frente a ello, no quiere decir que vaya a regularizar. ....

Entrevistado me puedes repetir lo que dijiste por favor

Investigador los clubes aquí en Chile no tienen un sistema o mecanismo de cómo poder valorizar sus valores reales de activo referente a los jugadores, entonces en ese punto quiera indicarme yo para poder proponer un sistema

No quiere decir que vaya a regular todo el mercado, pero poder tener una herramienta de toma de decisiones frente a ello. En venta de jugadores

Entrevistado aham

Investigador yyyy de hecho ya he estado en conversaciones con dos clubes de la región

Entrevistado pero tu estas en contacto con clubes, ¿de primera división?

Investigador si, con dos clubes de la región,

Entrevistado y a ellos ¿les interesaría esto?

Investigador totalmente, de hecho están tratando de implementarlo, pero no tienen las herramientas para hacerlo

Entrevistado bueno, sabes lo que voy hacer, es ponerte en contacto con esta empresa ,yyyy para que hables con ellos yyy ahí lo valores

Investigador si si

Entrevistado heee, yo creo que eso es interesante, yo te pongo con el director general de esa empresa y yo que sé, pueden llegar a un acuerdo y puedes estar promocionando a este club y estar ofreciendo este producto ahí en Chile

Investigador sería ideal, estaría buenísimo

Entrevistado yo hee mira, envíame tuuu correo, vale o yo le voy a enviar tu teléfono. Para que veas, si lo ves atractivo o para que evalúes el producto

Investigador claro habría que evaluarlo

Pero, por último, para ir cerrando, que hacen en el Real Madrid respecto a este jugador a Morata, ponte tú, que está en primera y que fue formado en el club como lo valorizan o como obtienen el valor ustedes

Porque sé que hay ciertos rumores de que lo quieren comprar ¿Cómo estandarizan un valor?

Entrevistado mira lo que me comentas de Morata, Morata en un jugador que ha crecido en la casa lo hemos desarrollado nosotros pero cuando el jugador se vende, como cualquier otro jugador se vende, al final se considera como un jugador cualquiera.

Es como si cualquier jugador del primer equipo del club, se vende, al final lo consideramos unos más.

valoráis  
Eso es, es como si cualquier jugador que tengáis lo llevas al mercado y lo

Esa es la pregunta, no si Morata podría haber estado en la cantera se valora de una manera u otra al final tú decides a que le asignas el club ese ingreso

El ingreso que tú puedes tener de Morata donde lo asignas, pero el valor ehh, el tema es si se afecta una valorización por cualquier jugador del club o no, no es Morata si se hace o no

Investigador entiendo, independiente si se haya formado ¿o no? Es un jugador más y se vende como tal

Entrevistado ¿independiente de si se haya formado o no? Claro, es un jugador más cualquiera porque está en el primer equipo del club y es como un jugador más

Que cuando vamos al mercado, no es que digamos, hoye por este que queremos obtener, ehh al final ehh ponemos un valor como si fuera un jugador cualquiera del primer equipo y pensaremos sobre lo que queremos obtener

Pero no un valor cualquiera

Pero no un valor en concreto porque haya estado en la cantera

Otra cosa es que la empresa está de valorización también genera un informe para un equipo de cantera, es decir, hoye mira.

Yo soy el equipo de chile y tengo dos jugadores que están en el primer equipo, llevan 10 años en mi equipo y quiero generar un valor contable para el jugador porque lo quiero imputar en mi balance como valor del primer equipo, como inversión que hecho para el primer equipo, ese caso es diferente

Investigador entiendo, a eso quiero llegar

Entrevistado lo que quieres tu lograr es saber todo lo que te ha costado ese jugador a ti.

Investigador claro una visión muy analítica de todo, bueno José muchísimas gracias por el tiempo

Entrevistado vale vale, lo que si me gustaría que me enviaras tu tesis final, para ver el enfoque y el perfil analítico que estas realizando

Investigador si no existe ningún problema, le enviare mi tesis final, en estos momentos estoy terminado el marco teórico y pronto ya instaurar resultados

Entrevistado me parece bien, vale Felipe así lo hacemos que estés bien un abrazo

## **Entrevista N° 2**

**Empresa: Santiago Wanderers**

**Entrevistado:** Julio Piña Poblete

**Cargo: Coordinador Fútbol Joven Santiago Wanderers**

### **Transcripción de la entrevista**

Investigador Bueno, el trabajo que deseo realizar es crear un sistema que pueda ayudar en la toma de decisiones ante la eventual venta de jugadores formados.

Entrevistado Es un trabajo bien complicado el que quieres hacer, no es algo fácil, no es algo sencillo es algo complicado no es papa, ¿POR QUÉ? Porque hay que cuantificarlo todo

Investigador Claro, esa es la idea

Entrevistado Y cuantificarlo todo significa entregar información que tal vez la alta dirección no me acepte entregar esa información, eso no lo sé, la verdad. Ahora yo claro, puedo entregar estimados, puedo entregar todos los valores.

Los valores lo veo yo, los pagos los hago yo. Yo sé perfectamente bien lo que son los gastos que se hacen en cada una de las divisiones

porque yo lo he pensado así, ósea pa poder cuantificarlo tendríamos que haber usado gastos diferentes a los que tiene la Sub 8, Sub 9 , sub 10 .... Todos los gastos anuales son diferentes en cada una de las series, por lo tanto tendríamos que cuantificarlo todo lo que son los gastos de la Sub 8, Sub 9, Sub 10, así hasta la Sub19, para después sacar la cuenta de cuantos son los años que estuvo el deportista en el club para poder cuantificar cuanto salió.

Investigador Claro, porque lo que habíamos conversado la otra vez, que me quedo dando vuelta, era que solamente una cierta cantidad de jugadores iba a ser seleccionado para poder llegar a ser profesional. De eso encargo el sistema, cosa que...

Entrevistado ¿Pero? Que esos seleccionados, eh, tenemos un caso de un Franco Ortega, un chico que está en la selección, que ahora está en la Sub 19 y que llego alrededor de los 12 años. Pero habría que cuantificar todo igual de la Sub 12, 13.... Yo ahora no tengo los valores con los que trabaja antiguamente por lo tanto yo no sé lo que se gastó en Franco en la Sub 12, 13 en la 14, serían cosas estimadas al día de hoy.

Investigador Claro.

Entrevistado Los gastos que son hoy en la sub 12, 13,14. Eh, pero habría que cuantificarlo todo ¿cierto?

Investigador No...porque

Entrevistado Porque para mí, ¡TODO! que significa, para que más o menos te vayas interiorizando, significa:

- **Él arriendo de la cancha en la que él trabajo.**
- **Las remuneraciones de los profesores.**
- **Toda la alimentación que tuvo.**
- **Los viajes que realizo, a Santiago.**
- **Toda la indumentaria deportiva que se le entrego**

¿Yo no sé si los gastos personales? O estamos hablando solo de la parte productiva

Investigador En lo que incurre el Club.

Entrevistado Entonces ería

- **Arriendo,**
- **Viaje.**
- **Colaciones.**
- **Alimentación.**
- **Cancha.**
- **Remuneraciones de los profesores, RRHH para que él pueda lograr el objetivo**

Entonces son hartas cosas.

Investigador Ya

Entrevistado Y ahí podríamos a lo mejor tener un valor real de lo que tiene. Es interesante el tema, a mí me interesa bastante poder cuantificarlo pero lo que yo si haría sería **sacar un valor promedio por ejemplo, podríamos llegar, no sé, que un niño de la sub 8 se gasta tanta plata.**

¿Tú necesitas saber los gastos, es decir el arriendo de la cancha? Pongámoslo un caso, vemos la serie más chica que para mí es la **sub 8, yo los gastos que tengo en estos niños son:**

- **Canchas (arriendo).**
- **RRHH (profesores honorarios) también en ropa en RRHH. (pero no tiene relevancia).**
- **Implementación deportiva (competencia e indumentaria deportiva de entrenamiento, balones, conos etc...).**
- **Alimentación.**
  - **Competitiva.**
  - **Y de entrenamiento (colaciones).**
- **Trasporte, cuando ellos compiten se pone trasporte.**
- **Seguro médico (gasto que es importante), pagamos un monto como club (habría que dividirlo por la cantidad de niños que tenemos).**

No veo que haya más gastos, por lo menos en esa categoría, la más chiquitita, si tienes dudas me las vas diciendo.

Investigador Si, si.... ¿Algún viatico, algo?

Entrevistado No, están incluidos en el sueldo de los profesores. Yo creo que por ahí va una categoría de las básicas y esto lo podríamos dividir para la 8, para la 9 y para la 10 (esas tres categorías es exactamente lo mismo).

Investigador ¿La misma estructura?

Entrevistado **Si después ya cambia un poquito en la sub 11,12, ya cambia algo más porque el transporte de competencias es algo más caro**

**Transporte de local de visita y se entregan Almuerzos.**

Investigador Ponte tú, casos reales Ubilla o de Muñoz ¿ellos llegaron en la Sub 8? o llegaron intermedios.

Entrevistado No no, esos datos tendría, como te digo yo llevo trabajando hace pocos años, y como te digo no tengo esa información, sé que estuvieron desde muy chicos, algunos, y otros no de tan chicos, pero por ejemplo el caso de Carlos Muñoz, hubo en algún momento que él se fue del club se fue a préstamo, me parece que a un club en Quilpué. **Entonces yo no sé ¿cómo cuantificar eso? porque el recibió sueldo y no sabría decirte quien le pago un sueldo, porque ten en consideración que cuando los jugadores se van a préstamo se va Limache, por ejemplo, a 300.000 Lucas se van a Limache y dice: pucha yo puedo pagar 200.000 pero aseguro que va a jugar de titular y nosotros como club lo que buscamos es que él juegue se desarrolle como futbolista, entonces ya nosotros le ponemos 100.000 ellos 200.000 y le hacemos un sueldo y ahí se le paga a un jugador, entonces no se en el caso de Carlos Muñoz o del Seba el trato en esos casos. Aparte hay algunas categorías que tienen una ayuda económica, que son las más grandes que ya...**

Investigador ¿Cómo sponsor?

Entrevistado **no no, nosotros mismo como club, hay una ayuda económica muchas veces para el transporte, para los colegios, para alimentación, dependiendo a las necesidades dadas Hoy en día nos hemos fijado que un 70% de la ayuda económica, ósea pa' poder darle a algún niño 70% de la evolución parte técnica y el otro 30 % parte social.**

Entonces un chico que recibe recursos de parte nuestra, tiene una evolución de la asistente tanto como del jefe técnico **y entre ellos dos deciden si el niño va a recibir o no va a recibir algún aporte del club. DEBERIA IMPORTAR MAS LA PARTE SOCIAL, pero aquí lo que importa es la parte técnica**, quizá a costado un poco entenderlo pero en verdad a mí y a la asistente social no ha costado un poco entender que lo técnico es lo primordial o relevante. Entonces debe tener una mayor importancia y no un 50 y 50 y tampoco un 60 y 40, porque ya sería algo dispar a lo relevante entonces como grupo técnico decidimos un 70 y 30 .

Ahora como te digo, los datos de estos, yo no tengo ningún problema en decirte el valor del arriendo de las canchas, es de conocimiento público cuanto sale, nosotros trabajamos con estas tres series en LAS CANCHAS DE MARCELO SALAS, en viña, Los honorarios de los RRHH LOS PODRIAMOS TENER, porque esto los financiamos muchas veces en proyecto de donaciones, entonces es fácil poder hacerlo, la implementación deportiva también, la alimentación también, transporte también, los seguros médicos también se podrían, más o menos, llegar a un valor.

Investigador Estimativo, por último.

Entrevistado Claro, ahora tú cuando presentes tu tesis, ¿vas a entregar los valores en detalle?

Investigador NO

Entrevistado a OK

Investigador Yo quiero presentar la estructura en sí y que si ellos llegase a aprobarlo que funcionase con valores inventados, no sé si me entiendes yo quiero presentar un estructura, ¿por qué? Porque veo que no existe

Entrevistado Pero ¿cómo? De qué manera.

Investigador No sé, haber ¿Wanderers tiene un sistema de costos?

Entrevistado NO.

Investigador Eso mismo quiero llegar a hacer.

Entrevistado Entonces solamente con los títulos te bastaría.

Investigador Claro, y obviamente si no se pueden obtener valores, podemos inventar si no se puede.

Entrevistado **Ya mira, por ahí me calza mucho más, el hecho que tú te pueda entregar todos los gastos que yo tenga y el hecho que tú estimes o busques los valores de mercado de dichos gastos.**

**Porque no necesariamente el valor de las canchas de Marcelo Salas o en otro complejo sea más o menos económico, sino más bien tu trabajas con un valor de mercado que refleje una hora y media de trabajo en estas canchas. Al igual que los profesores, tú puedes buscar la remuneración de mercado que pueden recibir estos profesionales.** Porque la estructura estaría, tan solo faltaría llenarlo con montos.

Investigador En pocas palabras, realizar unas tablas en Excel, y cosa que ellos llegasen y pusieran valores, pero todo ya está armado. Llegaría a un resultado inmediato, planilla lista y estándares estimados.

Entrevistado Me parece bien, por ahí yo creo que sí.

Investigador Eso quiero hacer.

Entrevistado Ya mira entonces, si no habláramos de montos, yo no tengo ningún inconveniente, ya ahí yo no tengo que ni siquiera pedir permiso, porque es una estructura de trabajo que yo ya la tengo clara yo soy la persona que las arma y ejecuta. Y realmente soy yo el que ha tratado de mejorar esta parte administrativa, cargándole cosas y sacándole otras.

Investigador Tratando de organizar el área.

Entrevistado exactamente.

Investigador Ya pero, lo otro también es que hay jugadores que no puedo justificar el pasado porque no tengo idea como lo hacían antiguamente no se arrendaba Marcelo salas, por ejemplo no teníamos las condiciones que tenemos hoy en día, era mucho peores, estábamos en la alejo barrios, cancha de tierra, muchas veces trabajábamos en las chanchas del sporting y en las canchas centrales del sporting, que muchas veces no andaban muy bien entonces claro los valores eran mucho menores.

Investigador En ese caso, se puede estimar algo, pero es en casos puntuales, en jugadores que hayan estado en ese tiempo porque ya hay profes, que me han preguntado lo mismo, que pasa con tal jugador que pasa con aquel... y ahí empiezan a buscar en el historial popular de ellos.

Entrevistado Entonces en base a esta estructura, para esos jugadores estimamos, y lo que sí puedo conseguir es los años que han estado los años que estuvo Carlitos, la Seba, los años que estuvieron los profes lo saben, hay profes que llevan muchos años trabajando acá y saben muy bien en que año llegaron y en qué año se fueron.

Investigador Respecto a lo que ya me has comentado, también he conversado con gente del Real Madrid de España, en donde tampoco tienen un criterio formal frente a la valorización de jugadores menores. Tan solo los tratan de valorizar cuando llegan al primer equipo, sin considerar el valor que han invertido en su formación.

Entrevistado claro, me sorprende, ¿pero? ... igual es algo tan subjetivo... acá tenemos el caso del Andrés Robles es un chico que ha estado muchos años en el club y que ahora está en el plantel profesional. Pero que perfectamente puede jugar en la Sub 19 (futbol joven) y el hace dos o tres años que ya no juega ahí, ni siquiera baja a jugar con sus compañeros, ellos son año 94'. El Andrés tiene 20 años y pareciera que fuera un jugador de 23 o 24 años, ya ha tenido un mundial sudamericano un montón de competencias internacionales.

Investigador Él ya está jugando como un profesional adulto.

Entrevistado **Claro, y si a él lo quisieras cuantificar ahora, al momento que subió a primera división. Pasando por la sub 8, 9, 10, 11,12 13, 14, 15,17 ,19 claro, sacamos un promedio de estas, ya tenemos un valor X en cada una de las series, también podemos calcular en qué periodo ingreso al club con sus salidas a préstamos y reincorporaciones. Ahí ya es más fácil pero cuando, termino la 19 tenemos un valor x, acá y después tuvo un año en primera división y después se vende después de estar un año en primera esto se nos iría como a las pailas para calcular, entonces ya podríamos decir que se puede utilizar el valor producto de su contrato o el modelo que usan en España no del sistema que estamos armando.**

No sé, fue titular 20 partidos, habrá que ver más detalles de lo que hizo durante su estadía en primera división y eso ya es súper subjetivo. Puede que no juegue nunca o puede que jugué, depende al técnico que esta de turno, no depende a las políticas del club no depende de cuantos años ha estado para tras... entonces ahí como que se arranca un poco de las manos, dependes mucho del técnico de turno si lo quiere poner no lo quiere poner, por sus características....

Investigador Porque, en principio era porque no se reconocían las divisiones menores en los EEFF, ya después converse contigo y me diste la técnica de lo que pasa ahora. Y ahora busco, por último, un sistema que sirva para tomar decisiones a futuro.

Entrevistado Yo pienso que mira, la tesis ¿Ya la tienes definida?

Investigador Sí.

Entrevistado Los objetivos ¿ya están?, ¿cuál es?

Investigador Sí, es proponer un sistema para poder aplicarlo en algún club.

Entrevistado No, me parece bien, porque al final lo que vamos a hacer acá es recopilar información y llevarlo a algún club y quizá ellos te pueden decir... a mira... chuta.

Investigador yo no ocupo esto

Entrevistado Claro, la alimentación competitiva chuta que buena, yo lo voy a agregar o mira pagan seguro médico y nosotros no hacemos esto. Va estar la estructura lista para llegar a cualquier club de segunda o primera y decir: yo vengo a trabajar y este es mi proyecto y así podemos funcionar o bueno si, pero ya está la pega hecha, porque es la estructura completa pero, en ese sentido yo creo que no debería tener ningún problema en compartir esa información, ahora esperar que el club estará de acuerdo.

Investigador A claro, pero yo no voy a mencionar de qué club es, de hecho se menciona club de la quinta región, y hay cuatro.

Entrevistado claro, pero hay uno que se caracteriza por vender jugadores de la cantera, por lo mismo esta información igual es requerida por los otros clubes muchas veces, yo conozco a los otros jefes técnicos de los otros clubes, y claro ellos me han ofrecido trabajo o asesorías o por lo menos una conversa de cómo hacemos las cosas. Entonces también me cuestiono el hecho de que soltar la información así de rápido.

Investigador Pero, por eso te digo también fui a Everton y nada, no tienen ningún tipo de información.

Entrevistado Claro y otra cosa, Everton tiene una temática demasiado desorganizada, carencias en indumentaria o falta de recursos en indumentarias o transporte etc... esto si podemos hacerlo. Aparte estos gastos son como generales.

Investigador Claro, aparte información privilegiada no hay.... Es sabido por todos que se pagara por canchas o a los profes que realizan los entrenamientos, etc.

Entrevistado Claro, si comparto contigo. Pero de todas formas se lo voy a comentar al Gerente General para que lo sepa y sepa también para donde vamos y todo, que te entregaré información estructural y no de valores, claro le diré que tu harás la pega de conseguirte información del valor de canchas de las remuneraciones de los profes.

Investigador Claro, de hecho esa información también aparece en la memoria anual del club.

Entrevistado Claro, entonces habría que hacer esto con todas las series para partir.

Investigador Claro, pero como tú me habías comentado la vez pasada, yo iba a partir de la 15 en adelante porque no tenías información hacia atrás.

Entrevistado Claro, pero no tengo información hacia atrás por de jugadores que ya pasaron por el club, pero como te digo yo manejo todas las divisiones.

Investigador Otra cosa, el dominio que tiene el club con los jugadores, de la 8 a las 14 por ejemplo, como se puede comprobar.

Entrevistado ¿Cómo el dominio?

Investigador El dominio, ejemplo el chico viene a entrenar con ustedes y al tercer mes no vienen porque está entrenando en otro lado Everton ponte tú, o con Calera.

Entrevistado Ahí existe un sistema de pases y de derechos federados, lo voy a explicar así bien general, por ejemplo si un chico llega aquí a la Sub....vamos a poner dos ejemplos un niño que viene de un club y un niño que es primera vez que viene; entonces, el chico viene a la Sub 10, de un club amateur ANFA, llega acá y jugo en un equipo de Quilpué que es ANFA y llega aquí a la Sub 10 y nosotros lo inscribimos, inscribimos al chico, el chico juega con nosotros, este no tiene ningún problema de haber sido de un club ANFA y de poder jugar con nosotros, no hay problema. Ahora el chico va avanzando en la Sub 10, 11, 12 el chico sigue con los derechos, uno va y lo revisa en la base de datos de la ANFA y aparece que aun pertenece al club amateur ANFA, pero nosotros decimos "este chico va a ser bueno, se realiza una evaluación técnica CADA SEMESTRE y se concluye que el chico va a ser bueno " y como club le pagaríamos los derechos, ok, se pagan los derechos del chico, nosotros mandamos una carta a la ANFP diciendo que nosotros queremos pagar los derechos y se pagan los derechos desde ese momento pasa a estar con nosotros, desde ese año tiene los derechos federativos nuestros eso significa que el chico no tiene ninguna posibilidad de irse a otro club Y si quiere ir a otro club, es porque el club lo quiere dejar libre y le da su pase para que se valla pero no los derechos federativos, porque una cosa es el pase y la otra son los

derechos federativos normalmente los pases tiene un formato, designado por la ANFP, en donde dice se da el pase con renuncia a los derechos de formación o sin renuncia a estos cuando uno renuncia a los derechos de formación quiere decir que entrega eso, y si viene un club y toma al joven, lo inscribe sin tener que pagar absolutamente nada a diferencia del otro, que nosotros no renunciamos a los derechos federativos, el chico se va al otro club, debuta a nosotros nos corresponde una parte de eso debido a los años que nosotros invertimos en él.

Investigador Hay un listado de porcentajes.

Entrevistado Ahora, hay unas Lucas que son para pagar los derechos federativos que van de acuerdo a las edades de los niños, entre más chiquitito, más barato entre más grande más caro, los valores van de entre una UTM a hasta las 11 UTM app 600.000 Lucas.

Investigador Claro, porque ese punto es vital, respecto a cuál es el dominio que tiene el club con los chicos, sobre todo cuando estos tienen una edad prematura y además en donde sus padres infieren directamente en el futuro de ellos. Y que pueden decir... oye sabes no quiero que juegue a la pelota.

Entrevistado Ya, hay por lo menos yo en lo personal he tratado de que los profes piensen de una forma similar a uno, y que ha sido difícil ya que los profes normalmente dicen: ¡NO! Este chico no se puede ir por ningún motivo es tan bueno y después si se va a otro club y debuta que va a pasar con nosotros, voy a ser mal evaluado porque se fue. Pero resulta que el papa se acerca y nos dice, sabes mi hijo no quiere jugar más, porque nose, le caen mal los niños, porque no quiere no más o no quiere venir, si los niños están en su libertad de decir que no. Quizá se aburrió entonces no, los profes no. Como le vamos a dar el pase, y bueno, si el niño se aburrió y no quiere venir más, bueno no viene más. Se le entrega el pase, el chico sigue perteneciendo al club y todo. Pero qué pasa si al mes siguiente dicen, profe sabe llega una carta de San Luis, solicitando el pase del niño. Entonces tu llamas al apoderado y el responde si es que haya junto amigos y si quiere ir, porque conoció a un niño en el colegio y él juega en San Luis y se quiere ir con él. Entonces el papa tiene toda la razón, y está en su justo derecho

de poder decir no mi hijo yo quiero que mi hijo se valla para haya. Y ahí los profes nopo, no es que como le vamos a dar el pase, entonces hay viene la parte como más buena, en decir, chuta el niño está preso, el niño va a estar ligado de por vida de estar con nosotros o tiene la posibilidad de que el día en que puede tomar otro camino o irse a otro club. **La política personal, es decirle al niño por el motivo por el cual se puede solucionar el problema, darle alguna solución mediada entre los profes el niño y los padres, y si ya no se puede más bueno entonces darle la libertad del pase al niño, sin renunciar a los derechos de formación,** pero si darle el pase al chico para que se vaya a jugar a otro lado ahora si el chico es demasiado bueno, y el área técnica ve mucha proyección en el jugador en ese caso se conversa directamente con los padres y los profesores para buscar una solución total y a resultado ya que los chicos terminaran volviendo acá.

Investigador ¿No han tenido ese problema? ¿Por ahora?

Entrevistado si, tuvimos un caso de un chico X, que tuvo un inconveniente que fue extra deportivo y él se fue del club y al irse del club no quiso venir más y luego apareció, ERA MUY BUENO SE PROYECTABA EN EL TIEMPO, y apareció un club que dice que lo quiere tener y el papa me dice, Sí, debido a este problema extra futbolístico mi hijo se va. Y AHÍ aparece el jefe técnico dice NO, quiero hablar con el chico primero. Y hay empieza mi pega de mediar todas las partes para llegar a alguna solución y hay los profes me matan cuando dicen: no pero el chico es bueno, como lo vamos a dejar partir. Qué pasa si debuta en otro club y es un jugadorazo, quien firmo el pase del chico, el jefe técnico que estaba de momento. yo mismo veo acá, un caso de un jugador X, de un cabro que iba a ser una evolución una vez al año y al final de año dicen, no Juan Pérez se va porque es malo y otros profes dicen no si en realidad no es tan malo es más o menos. Ya entonces, es algo que se hace en conjunto, toma la decisión y el jefe técnico dice ya le damos el pase, listo se da el pase. Chuta y a los 5 años figura en Católica Juanito Pérez, Chuta y digo Juanito Pérez no estuvo con nosotros y busco para atrás y digo chuta como le dieron el pase, yo mismo me indignaría y digo como está haciendo un mal

trabajo entonces por eso los profes son tan sensibles en ese momento de dejar ir, es bien complicado el tema

**La política del club es: hasta que el niño cumpla los 19 años nunca se renuncia a los derechos de formación.**

Investigador a correcto esa es una política del club

Entrevistado claro, a no ser que salga de los 19 años, por ejemplo termina el futbol joven y eh no pasa al primer equipo y no puedo decirle, no te dejo jugar en ningún lado, terminaste aquí tu cuarto medio con nosotros aquí en el fútbol joven y cuando quisiste pasar a la universidad que es el plantel profesional yo no te acepto y más encima yo no te doy los derechos formativos para que juegues en algún otro lado, ósea te líquido. No, ahí ya si se podría hacer, porque si él se va de aquí sin renunciar a los derechos de formación, ningún club profesional va a decir, yo te hago un contrato aquí altiro y le pago a tu club de donde bienes los derechos formativos ... no va a ocurrir eso, entonces ahí uno los entrega renunciado a los derechos de formación y así el club por el cual firme así lo va a aceptar, ya bueno ven y te damos una oportunidad a diferencia de otro que venga con los derechos amarrados.

Investigador bueno ya hemos hablado de casi todo, podrías contarme algo de proceso de captación de jóvenes (breve explicación)

Entrevistado bueno la captación la realizamos por tres métodos  
**por captadores, quienes nos traen a los chicos y que nosotros les** cancelamos a ellos ciertas cifras por traernos a estos jóvenes; tenemos una red que funciona en toda la región en diferentes ciudades  
por pruebas masivas

Y también por chicos que llegan a probarse de forma individual que se dan el dato y que los padres los traen

Investigador bueno esto es de lo que empezamos hablando; ¿Cuál es el proceso de formación que realiza el club?, ¿podría detallar gastos generales en los que el club incurre en dicho proceso?

Entrevistado claro eso es del tema estructural

Investigador bueno lo otro, es sobre el control del pase ¿Cómo se obtiene el control del pase de cada jugador joven, que está en proceso de formación?, adicionalmente cuando el jugador cumple 18 años, y este firma su primer contrato profesional con el club, ¿activan los gastos que han invertido en su formación?

Entrevistado bueno lo que te explique.... Del pase en mano para que pueda jugar y el derecho federativo que son los dos cosas que comprueban el dominio

Investigador bueno, "¿contrato de menores de edad no hay?"

Entrevistado bueno, nosotros no tenemos nada de ello, ya cuando el club decide realizarles contrato a ellos, se encarga el director deportivo de ello, ahí yo no tengo nada que ver ahí, me parece que hay un valor sí que es estándar para el primer contrato, que cuando los chicos del fútbol joven suben al primer equipo y ya no tienen ninguna posibilidad de bajar, deben tener un contrato y me parece que existe un valor estándar para el primer contrato.

Investigador ¿se encuentra en la ANFP?

Entrevistado no me parece que es estándar como club, los clubes de Santiago deben tener los valores muy arriba comparado con los nuestros.

Investigador bueno, algún detalle de costos incurrido en cada jugador, o en cada jugador que tenga proyección de ser profesional.

Entrevistado claro, lo que mencionamos al comienzo, la estructura de valores de mercado que debes promediar tú en base a lo que encuentres o estimar según el mercado.

Investigador claro, otra pregunta es ¿Cómo determinan que jugadores tienen proyecciones de ser profesionales y cuáles no? Bajo qué criterios se determina esta situación.

Entrevistado a ya, mira hay algunos parámetros físicos que están bien claros, hoy en día estamos reorganizando el área física. Tratando de ir mejorando esa

área que funcionaba bien pero no existía alguna evolución. Para ello hemos destinado importancia frente a las diversas temáticas que hemos planteado para determinar si el jugador tiene o no proyecciones en el tiempo en eso estamos ahora, trabajando para mejorar esta área, Ahora hay algunas cosas que ya están estandarizadas como son los porcentajes de grasas Porcentajes de masa muscular que son parámetros internacionales y que nosotros también nos regimos por ellos.

Investigador y ¿en la parte técnica?

Entrevistado no en la parte técnica es bien subjetivo la verdad, ya va más que nada en la experiencia de cada uno de los profesores que está trabajando con nosotros que ellos llevan una evolución bastante subjetiva de lo que es la parte técnica en algún momento tratamos de estandarizar un poco las cosas pero no funciona porque hay algunos profesores que piensan diferentes a otros, dependiendo las edades también de los profes, que los gustos técnicos son diferentes. Pero también hemos estado trabajando en base a eso pero no tenemos algo claro la verdad nunca le hemos hincado el diente a lo que es la parte técnica, los profes normalmente dicen que las evoluciones bueno es de fácil apreciación visual si un chico tiene o no condiciones para estar. Ahora lo que pasa muchas veces es que claro, podemos ver un entorno que vamos a ver chicos a un torneo escolar en el cual el cabro destaca pero por sobre todos y luego lo traemos y acá en verdad no destaca como destacaba cuando lo vimos entonces por ahí en verdad, no nos caemos, pero llegamos a esos puntos, por ello debemos verlo como destaca en su nivel y luego traerlo para acá y ver si acá funciona realmente para algo. Pero no estamos con alguna planilla con alguna evaluación técnica, no estamos con absolutamente nada

Investigador hay que arriesgase entonces

Entrevistado claro en ese sentido los profes tienen su ojo clínico bien trabajado, aparte tiene harta experiencia y se equivocan poco pero claramente podríamos hacer un trabajo un poco mejor, pero eso ya depende de ellos, ellos tienen una experiencia que se los ha dado los años y no puedes llegar y decir que deben fijarse en tal y tal cosa, la información la tienen ellos. Ahora

que la información no este escrita u ordenada es una pega que uno tendría que tratar de ayudarlos a ellos a obtener esa información pero es bien subjetiva la parte técnica

Investigador claro, ahora cuando ya los chicos están en el club, les hacen algún tipo de evaluación anual, mensual central. Para ver su continuidad

Entrevistado la evolución técnica es la competencia, es el día a día, están constantemente siendo evaluados por los profesores como lo hacen con observación directa siempre están bajo análisis y las evaluaciones físicas se hacen tres veces al año, al comienzo a mediado de año y a fin de año

Investigador bueno y ¿Qué costos adicionales se invierten en esta selección de jugadores con proyección de ser profesionales?

Entrevistado lucas que se le pasan a los captadores derechos federativos que se le paguen

Investigador "bueno casos particulares, ¿Cómo obtienen el valor de cada jugador proyectado al primer equipo, cuando llegan ofertas por él? ¿Algún ejemplo real?

Vendidos: Carlos Muñoz\*\*, Sebastián Ubilla\*\*, José Contreras\*\*;

Formados: José Lafrentz, Samuel Mendoza, Kevin Valenzuela, Juan Carlos Soto, Roberto Saldías, Andrés Robles, Agustín Parra, Franz Schultz Y Jefferson Castillo."

Entrevistado de los jugadores ya vendidos, en ninguno de los casos estaba aquí trabajando, pero si conozco todo el historial de cada uno de los que mencionas que están hoy en el primer equipo.

A diferencia de cuando salgan a otros equipos por préstamos, de qué forma poder cuantificar eso, seria los gastos del primer equipo, pero haya reciben su sueldo, más los gastos que se realizan en el la misma estructura pero que tenga el plantel profesional.

- Investigador en ese caso solo deberíamos considerar el sueldo que recibe el jugador, ya que los otros gastos son realizados por un tercero. Y no influye en la inversión que realiza el club inicial
- Entrevistado a claro, si, pero por ejemplo ... el portero Lafrent, este término la sub 19 hace 2 años y por ejemplo si lo vendemos ahora, y este llegó ponte tú en la 14, sumas 14,15,16,19, más dos años del platel profesional que recibió un sueldo. ¿Cierto? En ese caso poner el sueldo que se recibió en el platel profesional y además de la inversión que realizó el club en la formación... también sumarías la indemnizaciones por el despido de los profes o técnicos
- Investigador no, la ideal sería poner criterios, no es tan complicado. Estandarizar si a la larga es estimar un valor lo más cercano a lo real. Si por más exacto que sea no me van a pagar el valor del chico. Solo es para tomar decisiones
- Entrevistado claro, tener un mismo de donde partir
- Investigador o nose, como llegaron al valor de Muñoz que ya fue vendido
- Entrevistado bueno, por mera negociación, en ese momento el club estaba económicamente muy mal y se pide lo que se necesite en ese momento. Independiente del potencial del jugador el club necesitaba Lucas y la venta de un jugador es primordial para poder absorber algunas pérdidas
- Investigador bueno y para poder finalizar ¿Utilizan algún sistema de costos o algún método de valoración para saber el valor monetario por estos jugadores jóvenes pre-profesionales?
- Entrevistado no nada, por lo menos en estos tres años que no hemos vendido a nadie, y las ventas venían acordadas de antes que fuéramos sociedad anónima, por ende no existe ningún sistema en el club
- Investigador bueno julio, con esto estaríamos por ahora. Tratar de armar algún esquema para luego poder tener tu opinión al respecto
- Entrevistado claro si no hay problema

Investigador antes de terminar, por cuantos chicos esta compuestas las series

Entrevistado normalmente las series están compuestas por 30 niños por serie, con eso me baso para hacer los presupuestos. Y bueno si necesitas después saber el tema de cuantos trasportes se hacen y a cuantos chicos trasportamos.. Me comentas después

Investigador bueno, muchas gracias estamos hablando.

### **Entrevista N° 3**

- Juan Martin Carrartalá, Profesor Adjunto Interino - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires.

Estimado, te comento:

1) EL sistema de costos por órdenes de trabajo es el conocido en la bibliografía justamente por ese nombre y se basa en el cálculo del costo de cada orden por asignación específica de sus costos ya sea en forma directa o indirecta. Esta metodología tradicional utilizada en las empresas que fabrican a pedido y no de manera standard es aplicable en el caso de los jugadores de fútbol para poder llevar una planilla de costos por cada jugador en formación. A esa planilla podrás asignar costos directos o indirectos mediante bases de distribución. Uniendo con tu segunda pregunta, queda claro que el sistema de costos por órdenes se encuentra en toda la bibliografía de la especialidad y la adaptación al fútbol ha sido efectuada por nosotros desde los primeros trabajos que armamos sobre el tema en la década del 90.

2) El sistema de criterio de éxito, es utilizado en el mundo para valuar el costo de formación de un pozo petrolero. Las empresas petroleras suelen hacer 10 pozos y obtener petróleo en uno o dos. Si siguiéramos el método tradicional de costeo, el costo de formación de los 8 pozos de los que no se obtuvo petróleo irían a pérdida. Sin embargo la doctrina considera que los 8 pozos infructuosos fueron necesarios para obtener 2 buenos, permitiendo activar el costo de formación de los 10 pozos a los 2 exitosos.

Al llevar esta metodología al fútbol, el costo incurrido anualmente en las divisiones inferiores de los clubes se distribuye entre los jugadores ascendidos a primera división o aquellos a los que se les haga el primer contrato.

En este caso el sistema de costeo utilizado tampoco es original nuestro pero sí su utilización en el ámbito futbolístico y su adaptación al mismo entendemos que es original de nuestra autoría.

3) Respecto al sistema de grupos o camadas, en este caso la originalidad es mayor. Se asigna el total de costos de formación a todas las camadas existentes en formación. Cada camada recibe costos durante todos los años de formación y en el último año se distribuye el total de costos de esa camada en base al criterio de éxito. Entendemos que esta metodología es la mejora para utilizar y la más original de todos.

Saludos.

#### **Entrevista N° 4**

Tobias Blaseio, Área Manager Spanien de la página web Transfermarkt.com, especialista en valorización y estadísticas del fútbol mundial.

Hola Felipe

Soy Tobias Blaseio, actualmente Área Manager en **Transfermarkt**. es y espero que puedo ayudarte un poquito. Todavía no tenemos reglas escritos en español para los valores, lo siento mucho. Cada país tiene sus expertos para encontrar el valor, cada liga tiene sus propias especialidades, pero en general tenemos reglas fijos en todo **Transfermarkt**. Nuestro valor de mercado está muy influido por los medios, rumores etc. Depende de la edad del jugador y también de su posición, su rendimiento etc.. Un delantero normalmente cuesta más que un portero o defensa. El club importa y si el jugador juega partidos internacionales. Hay un montón de variables más, pero en general como expertos para nosotros no está tan difícil encontrar un valor muy cercano al coste real.

Estuve en Chile (también en Valparaíso) en 2006 y me gustó mucho :-)

Saludos desde Alemania y mucha suerte para tus estudios.

---

Tobias Blaseio

## Entrevista N° 5

- Francisco Guijarro Martínez, Profesor Titular de Universidad Politécnica de Valencia.

Buenos días Felipe,

Nosotros hemos empleado la metodología multi-criterio para la valoración de jugadores de fútbol profesional. En el ámbito amateur, o con los jugadores de cantera, el procedimiento en sí mismo es bastante similar. La mayor dificultad estriba, en ese caso, en conseguir precios de comparables que puedan utilizarse en el proceso. Y es que es mucho más sencillo conseguir precios de traspaso de jugadores de primera o segunda división, que no precios de traspaso de jugadores canteranos. Los clubes de fútbol, al menos en lo que a España se refiere, tienen un comportamiento poco profesional al respecto. Incluso en el caso de los grandes jugadores los procesos de compraventa son poco transparentes, intervienen factores difíciles de cuantificar, y en general el proceso es bastante confuso por la propia voluntad de los intervinientes.

Mi única recomendación sería que utilizaras el método AHP en el caso de que pudieras lograr información sobre comparables. Un saludo.

## ANEXO N° 4: Formato de Encuestas Dirigidas a Expertos:

Comparación de las características criterios primarios										
CRITERIO	Extremadamente más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadamente más Importante	IGUAL	Moderadamente más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadamente más Importante	CRITERIO
Características Deportivas										Características Personales
Características Deportivas										Características Contractuales
Características Deportivas										Características Contractuales
					1	3	5	7	9	
					IGUAL	MODERADA	FUERTE	MUY FUERTE	EXTREMA	

Comparación de las características o criterios deportivos										
CRITERIO	Extremadamente más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadamente más Importante	IGUAL	Moderadamente más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadamente más Importante	CRITERIO
GOLES		x								DISPAROS
GOLES										ASISTENCIAS
GOLES										FALTAS RECIBIDAS
GOLES										PARTIDOS JUGADOS
GOLES										TARJETAS
DISPAROS										ASISTENCIAS
DISPAROS										FALTAS RECIBIDAS
DISPAROS										PARTIDOS JUGADOS
DISPAROS										TARJETAS
ASITENCIAS										FALTAS RECIBIDAS
ASITENCIAS										PARTIDOS JUGADOS
ASITENCIAS										TARJETAS
FALTAS RECIBIDAS										PARTIDOS JUGADOS
FALTAS RECIBIDAS										TARJETAS
PARTIDOS JUGADOS										TARJETAS
					1	3	5	7	9	
					IGUAL	MODERADA	FUERTE	MUY FUERTE	EXTREMA	

Comparación de los criterios o características personales										
CRITERIO	Extremadame nte más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadamen te más Importante	IGUAL	Moderadame nte más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadame nte más Importante	CRITERIO
EDAD										LIDERAZGO
EDAD										ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA
EDAD										ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL
EDAD										RELEVANCIA MEDIATICA
LIDERAZGO										ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA
LIDERAZGO										ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL
LIDERAZGO										RELEVANCIA MEDIATICA
ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA										ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL
ITEGRACIÓN DEL EQUIPO / DISCIPLINA										RELEVANCIA MEDIATICA
ENTORNO FAMILIAR Y AMIGOS, ESTABILIDAD EMOCIONAL										RELEVANCIA MEDIATICA
					1	3	5	7	9	
					IGUAL	MODERADA	FUERTE	MUY FUERTE	EXTREMA	

Comparación de los criterios o características contractuales										
CRITERIO	Extremadame nte más Importante	Mucho más Importante	Bastante más Importante	Moderadame nte más Importante	IGUAL	Moderadame nte más Importante	Bastante más Importante	Mucho más Importante	Extremadame nte más Importante	CRITERIO
CLUB AL QUE PERTENECE (RESIDENCIA DE LA VENTA)										AÑOS DE CONTRATO
					1	3	5	7	9	
					IGUAL	MODERADA	FUERTE	MUY FUERTE	EXTREMA	

## ANEXO N° 5: Formato del Sistema de Valorización

Valorización Felipe Mora:

Datos:

### Datos Obtenidos de la temporada 2013-2014

Felipe Mora	43	2	15	5	8	30
Nicolás Castillo	50	9	42	4	16	77
Ángelo Henríquez	27	1	4	1	15	42
Junior Fernández	28	10	16	6	14	47

Ficha del Jugador

<b>Valoración del Jugador</b>	
Nombre completo	: Felipe Mora
Fecha de nacimiento	: 02-08-1993
Lugar de nacimiento	: Santiago, Chile
Nacionalidad	: Chileno
Altura	: 1,75
Peso	:
Equipo Actual	: Audax Italiano
Posible transferencia	:
Posición en el campo	: Delantero
<b>Detalle de jugadores para comparar, misma posición</b>	
Nombre X1	: Nicolás Castillo
Nombre X2	: Ángelo Henríquez
Nombre X3	: Junior Fernández

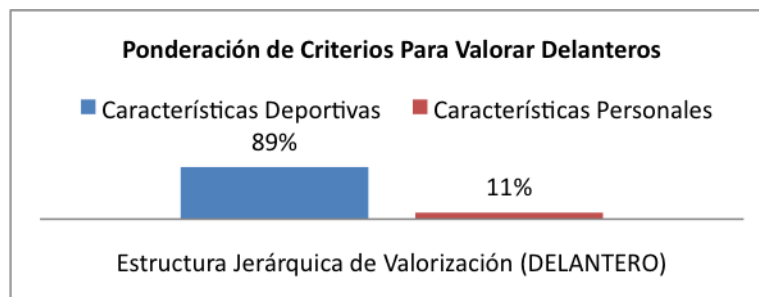
Tratamiento de los resultados de las consultas a los expertos:

CARACTERISTICAS PRIMARIAS			
	C.D	C.P	VECTOR PROPIO
C.D	1	8	0,8889
C.P	1/8	1	0,1111
CR	0,00%	= 0%	1,0000

CARACTERISTICAS DEPORTIVAS				
	GOLES	P. JUGADOS	ASISTENCIAS	VECTOR PROPIO
GOLES	1	7	5	0,7471
P. JUGADOS	1/7	1	1	0,1194
ASISTENCIAS	1/5	1	1	0,1336
CR	1,21%	< 5%		1,0000

CARACTERISTICAS PERSONALES				
	EDAD	LIDERAZGO	RELEVANCIA	VECTOR PROPIO
EDAD	1	2	3	0,5396
LIDERAZGO	1/7	1	2	0,2970
RELEVANCIA	0	0	1	0,1634
CR	0,89%	< 5%		1,0000

Resultado de las encuestas a los Expertos:



Ponderación de los Criterios, obtenido del resultado de las consultas a los expertos:

<b>Estructura Jerárquica de Valorización (DELANTERO)</b>		
	% Ponderación	Ponderación Final
<b>Características Deportivas :</b>	<b>89%</b>	
Goles :	75%	66%
Partidos Jugados :	12%	11%
Asistencias :	13%	12%
<b>Características Personales :</b>	<b>11%</b>	
Edad :	54%	6%
Liderazgo :	30%	3%
Relevancia :	16%	2%

Normalización de los Datos para realizar la valorización:

<b>Datos Variables Cuantitativas de Los Jugadores</b>					
<b>Jugador</b>	<b>COMPARABLES</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Nicolás Castillo</b>	<b>Ángelo Henríquez</b>	<b>Junior Fernández</b>	<b>Felipe Mora</b>	
<b>Goles</b>	16	15	14	8	<b>53</b>
<b>Partidos Jugados</b>	50	27	28	43	<b>148</b>
<b>Asistencias</b>	4	1	6	5	<b>16</b>
<b>Edad</b>	21	20	23	20	<b>84</b>
<b>EDAD DIRECTA</b>	12	13	10	13	<b>48</b>

<b>Datos variables cuantitativas normalizadas</b>					
<b>Jugador</b>	<b>COMPARABLES</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>Nicolás Castillo</b>	<b>Ángelo Henríquez</b>	<b>Junior Fernández</b>	<b>Felipe Mora</b>	
<b>Goles</b>	0,3019	0,2830	0,2642	0,1509	<b>1</b>
<b>Partidos Jugados</b>	0,3378	0,1824	0,1892	0,2905	<b>1</b>
<b>Asistencias</b>	0,2500	0,0625	0,3750	0,3125	<b>1</b>
<b>EDAD DIRECTA</b>	0,2500	0,2708	0,2083	0,2708	<b>1</b>

Obtención de los resultados por cada criterio:

Valoración Individual en base a cada Criterio							
JUGADOR	Goles	Partidos Jugados	Asistencias	EDAD DIRECTA	CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS RELEVANCIA	Ponderación Final
Nicolás Castillo	0,302	0,3378	0,250	0,250	0,390	0,262	66%
Ángelo Henríquez	0,283	0,18243	0,063	0,271	0,390	0,565	11%
Junior Fernández	0,264	0,18919	0,375	0,208	0,152	0,118	12%
Felipe Mora	0,151	0,29054	0,313	0,271	0,068	0,055	6%
					variables cualitativas, en base a respuestas de los expertos		3%
							2%

Tratamiento a los dos criterios cualitativos consultados a los expertos:

CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS LIDERAZGO					VECTOR PROPIO
	Nicolás Castillo	Ángelo Henríquez	Junior Fernández	Felipe Mora	
Nicolás Castillo	1	1	3	5	0,3899
Ángelo Henríquez	1	1	3	5	0,3899
Junior Fernández	1/3	1/3	1	3	0,1524
Felipe Mora	1/5	1/5	1/3	1	0,0679
CR	1,64%	< 9%			1,0000

CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS RELEVANCIA					VECTOR PROPIO
	Nicolás Castillo	Ángelo Henríquez	Junior Fernández	Felipe Mora	
Nicolás Castillo	1	1/3	3	5	0,2622
Ángelo Henríquez	3	1	5	7	0,5650
Junior Fernández	1/3	1/5	1	3	0,1175
Felipe Mora	1/5	1/7	1/5	1	0,0553
CR	4,44%	< 9%			1,0000

Determinación del Valor de Mercado de Felipe Mora:

JUGADOR	Ponderación jugadores	VALOR DE VENTA							
Nicolás Castillo	0,2986	€	3.000 EUROS						
Ángelo Henríquez	0,2541	€	5.000 EUROS						
Junior Fernández	0,2597	€	1 EUROS						
Felipe Mora	0,1876		0						
<p>ratio : 9849 * 0,1876 = € 1.848</p>									
<table border="1"> <tr> <td><b>Valor de Mercado</b></td> <td>€</td> <td><b>1.848</b></td> </tr> <tr> <td><b>Costo De Formación</b></td> <td>€</td> <td><b>2.573</b></td> </tr> </table>				<b>Valor de Mercado</b>	€	<b>1.848</b>	<b>Costo De Formación</b>	€	<b>2.573</b>
<b>Valor de Mercado</b>	€	<b>1.848</b>							
<b>Costo De Formación</b>	€	<b>2.573</b>							
<table border="1"> <tr> <td>Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a :</td> <td>€</td> <td>2.573</td> </tr> </table>				Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a :	€	2.573			
Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a :	€	2.573							

Valorización Andrés Robles:

Datos de los Jugadores:

**Datos Obtenidos de la temporada 2013-2014**

	Partido Jugados	Tarjetas Recibidas	Faltas cometidas	Asistencia	Goles	Disparos
Enzo Andía	36	12	32	0	4	20
Andrés Robles	34	11	41	0	1	15
Erick Pulgar	6	2	1	0	2	0
Igor Lichnovsky	30	10	32	0	3	13

Ficha del Jugador:

<b>Valoración del Jugador</b>	
Nombre completo	: Andrés Robles
Fecha de nacimiento	: 07-05-1994
Lugar de nacimiento	: Santiago , Chile
Nacionalidad	: Chileno
Altura	: 1,83
Peso	:
Equipo Actual	: Santiago Wanderers
Posible transferencia	:
Posición en el campo	: Defensor
<b>Detalle de jugadores para comparar, misma posición</b>	
Nombre X1	: Enzo Andía
Nombre X2	: Erick Pulgar
Nombre X3	: Igor Lichnovsky

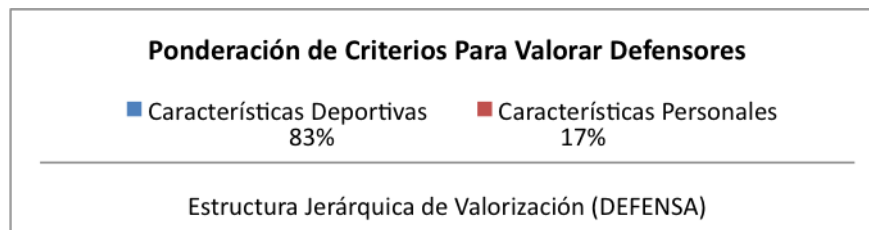
Tratamiento de los resultados obtenidos a las consultas de los expertos:

CARACTERÍSTICAS PRIMARIAS			
	C.D	C.P	VECTOR PROPIO
C.D	1	<b>5</b>	0,8333
C.P	1/5	1	0,1667
CR	0,00%	= 0%	1,0000

CARACTERÍSTICAS PERSONALES			
	Edad	Liderazgo	VECTOR PROPIO
Edad	1	<b>3</b>	0,7500
Liderazgo	1/3	1	0,2500
CR	0,00%	= 0%	1,0000

POSICIONAMIENTO TACTICO, CARACT. DEPORTIVA					
	Enzo Andía	Erick Pulgar	Igor Lichnovsky	Andrés Robles	VECTOR PROPIO
Enzo Andía	1	<b>5</b>	<b>1/3</b>	<b>3</b>	0,2706
Erick Pulgar	1/5	1	<b>1/5</b>	<b>1/3</b>	0,0636
Igor Lichnovsky	3	5	1	<b>5</b>	0,5439
Andrés Robles	1/3	3	1/5	1	0,1219
CR	7,54%	< 9%			1,0000

Resultado de las ponderaciones de los criterios:



### Estructura Jerárquica de Valorización (DEFENSA)

	% Ponderación	Ponderación Final
<b>Características Deportivas :</b>	<b>83%</b>	
Part. Jugados :	46%	38%
Faltas cometidas :	15%	12%
Tarjetas recibidas :	11%	9%
posicionamiento táctico :	28%	24%
<b>Características Personales :</b>	<b>17%</b>	
Edad :	75%	13%
Liderazgo :	25%	4%

Tratamiento de los datos:

### Datos Variables Cuantitativas de Los Jugadores

Jugador	COMPARABLES				TOTAL
	Enzo Andía	Erick Pulgar	Igor Lichnovsky	Andrés Robles	
<b>Part. Jugados</b>	36	6	30	34	<b>106</b>
<b>Faltas cometidas</b>	32	1	32	41	<b>106</b>
<b>Tarjetas recibidas</b>	12	2	10	11	<b>35</b>
<b>Edad</b>	21	20	20	18	<b>79</b>

### Conversión de variables indirectas a directas

Variable	Jugador	COMPARABLES				TOTAL
		Enzo Andía	Erick Pulgar	Igor Lichnovsky	Andrés Robles	
Variable directa	Part. Jugados	36,00	6,00	30,00	34,00	106
	Faltas cometidas	0,03	1,00	0,03	0,02	1
variable indirecta	Tarjetas recibidas	0,08	0,50	0,10	0,09	1
	Edad	0,05	0,05	0,05	0,06	0,2

Datos variables cuantitativas normalizadas					
Jugador	COMPARABLES				TOTAL
	Enzo Andía	Erick Pulgar	Igor Lichnovsky	Andrés Robles	
Part. Jugados	0,3396	0,0566	0,2830	0,3208	1
Faltas cometidas	0,0288	0,9201	0,0288	0,0224	1
Tarjetas recibidas	0,1076	0,6458	0,1292	0,1174	1
Edad	0,2344	0,2461	0,2461	0,2734	1

Obtención del Resultado Individual por criterio.

Valoración del Jugador X (producto matrices)							
JUGADOR	Part. Jugados	Faltas cometidas	Tarjetas recibidas	Posicionamiento táctico	Edad	CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS LIDERAZGO	Ponderación Final
Enzo Andía	0,340	0,029	0,108	0,271	0,234	0,538	38%
Erick Pulgar	0,057	0,920	0,646	0,064	0,246	0,078	12%
Igor Lichnovsky	0,283	0,029	0,129	0,544	0,246	0,305	9%
Andrés Robles	0,321	0,022	0,117	0,122	0,273	0,078	24%
							13%
							4%

Incorporación de los criterios cualitativos consultados a los expertos:

CARACTERÍSTICA PERSONAL "LIDERAZGO" (CUALITATIVA)					
	Enzo Andía	Erick Pulgar	Igor Lichnovsky	Andrés Robles	VECTOR PROPIO
Enzo Andía	1	5	3	5	0,5383
Erick Pulgar	1/5	1	1/5	1	0,0783
Igor Lichnovsky	1/3	5	1	5	0,3051
Andrés Robles	1/5	1	1/5	1	0,0783
CR	5,79%	< 9%			1,0000

CARACTERISTICAS DEPORTIVAS (CUANTITATIVA)					VECTOR PROPIO
	Part. Jugados	Faltas cometidas	Tarjetas recibidas	Edad	
Part. Jugados	1	3	4	2	0,4612
Faltas cometidas	1/3	1	2	1/3	0,1479
Tarjetas recibidas	1/4	1/2	1	1/2	0,1063
Edad	1/2	3	2	1	0,2845
<b>CR</b>	4,44%	< 9%			1,0000

Obtención del Valor de Mercado de Andrés Robles:

JUGADOR	Ponderación jugadores	VALOR DE VENTA	
Enzo Andía	0,2595	\$	- Millones
Erick Pulgar	0,2415	\$	- Millones
Igor Lichnovsky	0,2962	\$	- Millones
Andrés Robles	0,2028	\$	-

ratio	:	0	*	0,2028	=	\$	-
-------	---	---	---	--------	---	----	---

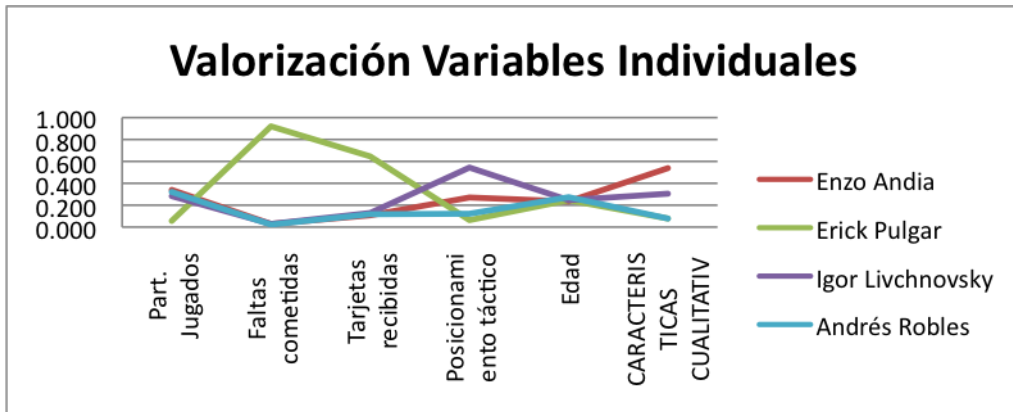
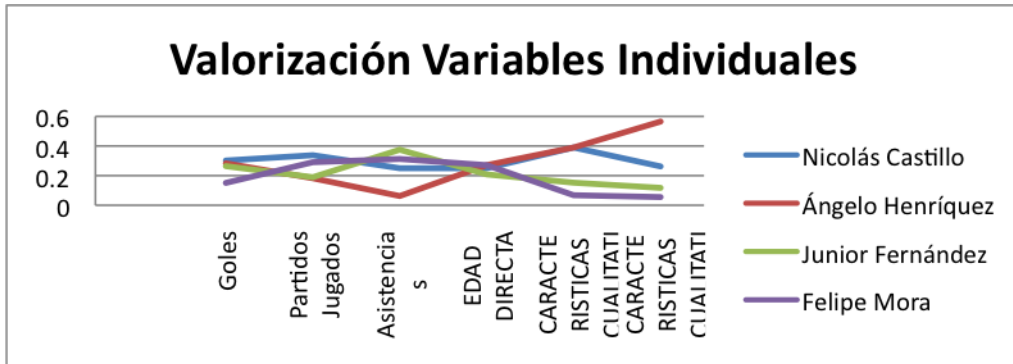
  

Valor de Mercado	€	-
Costo De Formación	€	2.573

Según el análisis realizado, el jugador debiese ser transferido por un valor no menor a :	€	2.573
---	---	-------

Gráficos con los resultados de los criterios individuales:



Gráficos de las ponderaciones finales de los jugadores:



## Ponderación Final de las ALternaticas

