

# Fútbol uruguayo: un producto para invertir

Uruguay es líder mundial en producción de jugadores de fútbol. Si se toman los 50 futbolistas masculinos con mayor valor de mercado de cada país y se divide por la población, Uruguay queda primero en el mundo. En la última década, exportó más futbolistas (por habitante) que cualquier otro país, generando un ingreso de casi 600 millones de dólares (FIFA, 2021). Sin embargo, la calidad de su campeonato profesional no acompaña este desempeño.

Para impulsar al fútbol uruguayo, es necesario captar inversiones que potencien las ventajas comparativas que Uruguay ofrece a la hora de formar futbolistas. Para eso, debe lograr que su fútbol local acompañe las tendencias internacionales, generando así un torneo acorde al talento que se genera en el país.

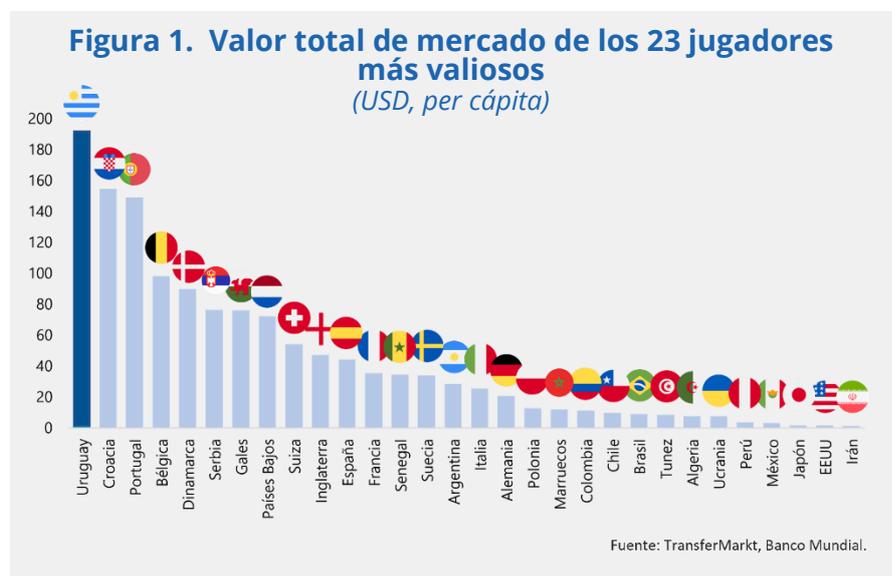
En este informe especial, CERES analiza el potencial del fútbol uruguayo en cuanto a su capacidad de atraer inversión, haciendo foco en sus ligas profesionales masculinas y relevando información a partir de múltiples entrevistas con diversos informantes calificados, incluyendo inversores internacionales y dirigentes de clubes uruguayos. En una primera parte, se muestra el destaque de Uruguay a nivel regional y mundial basado en datos de valor de mercado y transferencias. Luego, el informe se introduce en la idiosincrasia uruguaya para explicar las razones de este resultado. Para conocer la realidad doméstica a la hora de invertir en clubes, se presenta un Índice de Conversión de Asociaciones Civiles a Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), que computa los factores que determinan la complejidad del proceso. En las dos últimas secciones, se discuten las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan los clubes para adaptarse al contexto actual, y se proponen sugerencias de mejora.

## Introducción

El fútbol mundial ha cambiado mucho. En numerosas partes del mundo se le brinda al espectador una experiencia completa, más allá de los 90 minutos de fútbol. Las cifras económicas que se manejan en torno al deporte son más grandes que nunca, así como la globalización y la calidad del contenido, lo que ha permitido el desarrollo de varias ligas. Pero estas cifras, que se desprenden del marketing, transferencias, entradas y más, se han tornado cada vez más dispares, y dejó relativamente rezagada a ligas como la uruguaya.

Para revertir esta situación, es importante la ejecución de las reformas adecuadas para poder modernizar la gestión de los clubes. A su vez, es fundamental la llegada de inversión privada, que basado en el potencial que tiene, confíe en el fútbol uruguayo para desarrollar proyectos de alto nivel, preservando al mismo tiempo sus características que lo han convertido en un producto único desde su origen.

Pero ¿por qué Uruguay es atractivo para invertir en fútbol? Es un país que se destaca por la estabilidad institucional en toda la región latinoamericana. A su vez, ofrece un marco regulatorio específico, que permite el desarrollo de proyectos deportivos con un tratamiento impositivo favorable. Y, con un diferencial que lo hace único, Uruguay es el país del mundo con jugadores y transferencias



más valiosas por cantidad de habitantes.

En los últimos años, varios clubes comenzaron a ser gestionados por inversores. Experiencias recientes muestran ya buenos resultados, y hay mucho lugar para continuar por ese camino. En este nuevo contexto mundial, Uruguay tiene la oportunidad de potenciar la formación de jugadores de primer nivel, adaptar la calidad de su liga local a los más altos estándares internacionales, y así poder convertirse en un modelo para la región.

## El valor de los futbolistas uruguayos

La principal atracción del fútbol masculino uruguayo es, sin duda, la calidad de sus futbolistas. Para tener una dimensión del alto valor relativo de los jugadores uruguayos, se tomaron los 23 futbolistas más valiosos (según su valor en TransferMarkt) de cada uno de los 30 países mejor posicionados en el actual Ranking FIFA. Uruguay es el país con el valor per cápita más alto (Figura 1).

**Tabla 1. Valor total de mercado: 500 jugadores más valiosos, 2021**

	Uruguay	Argentina	Colombia	Brasil	Chile
Valor total (millones de USD)	957	2.476	968	3.961	359
USD per cápita	275,5	54,6	19,0	18,6	18,8
% del PBI	1,98%	0,65%	0,35%	0,27%	0,14%

Fuente: TransferMarkt, Banco Mundial.

Uruguay cuenta con jugadores más valiosos que países desarrollados con población comparable, como el caso de Croacia, Portugal, Bélgica, Dinamarca, entre otros. Además, si bien es esperable (por la dimensión en población de los vecinos) encontrarse por encima de Brasil y Argentina, la diferencia da muestra de un destaque importante. En un ejercicio similar, pero comparando con el Producto Bruto Interno (PBI) total de cada país, se encuentra que Uruguay es el segundo país con el valor más alto, por detrás de Senegal.

Cuando se considera más allá de los 23 jugadores más valiosos, también mantiene una posición destacada. Si tomamos los 500 jugadores con mayor valoración de Uruguay, Argentina, Brasil, Chile y Colombia, Uruguay es el país con jugadores de mayor valor de mercado, tanto en términos de la población como del PBI de cada país (Tabla 1). Este dato toma relevancia dado que es probable que un inversor de la liga local no cuente en su plantel con un jugador incluido en la lista de los 23 más valiosos. Sin embargo, aún si se toma una cantidad importante de jugadores, el valor destaca por sobre países cercanos, lo que representa un atractivo importante.

### Transferencias valiosas

En general, los grandes clubes de fútbol del mundo sustentan su presupuesto con venta de entradas, ingresos por socios, derechos de televisión y merchandising. Sin embargo, en la realidad uruguaya las transferencias son el principal ingreso de los clubes: representan cerca de la mitad de ellos. Este número ronda el 14% para River Plate (Argentina), 17% para Boca Juniors (Argentina)<sup>1</sup>, y 16% para Real Madrid (España), tomando tres ejemplos con realidades diferentes.<sup>2</sup> Debido a un tema de escala, el tamaño del mercado impide que los equipos puedan financiarse a través de instrumentos como ventas de entradas, aportes de socios y marketing. Dado esto, los clubes tienen especial interés en potenciar la formación del jugador desde el inicio de su carrera.

Por ello, es importante cuantificar el desempeño actual del fútbol uruguayo en este ámbito e identificar posibles mejoras para potenciar los recursos percibidos por los clubes, y por ende la calidad del fútbol local.

El desempeño del fútbol uruguayo destaca a nivel mundial. Con base en datos de FIFA<sup>3</sup>, Uruguay fue el noveno país del mundo con mayor número de transferencias en la última década: 3.341, equivalentes a 972 por millón de habitantes.

A pesar de que, tanto en número como en monto, Brasil encabeza la lista a nivel mundial, Uruguay destaca en términos per cápita: Argentina realizó 164 transferencias, y Brasil 71, por millón de habitantes entre 2011 y 2020. La tendencia se repite en cuanto al dinero percibido: por habitante, ingresaron a Uruguay USD 164 por concepto de transferencias, USD 28 a Argentina y USD 13 a Brasil.

Entre 2011 y 2020, USD 600 millones ingresaron a clubes uruguayos a raíz de transferencias. En términos per cápita, únicamente Portugal supera a Uruguay. Se trata de un ingreso importante, cercano al 0,1% del PBI. Con costos de producción que muchas veces son compensados por los ingresos, es una fuente clave para la sostenibilidad del fútbol local (Tabla 2).

### Marca País

Para profundizar en el análisis del valor de mercado de los jugadores de Uruguay, se tomaron datos de TransferMarkt y Banco Mundial (posición, valor de mercado, población del país y edad) de los 23 jugadores con mayor valor de mercado de cada uno de los países que están en el top 30 del actual ranking FIFA (690 observaciones en total). Con los datos recabados, se estimó estadísticamente el efecto de haber sido formado inicialmente en clubes uruguayos sobre la determinación del valor de mercado del futbolista.

El análisis empírico indica que, a similar posición, edad y población del país, solamente difiriendo en el origen de su formación como futbolista, los 23 mejores jugadores de Uruguay tienen un valor esperado de mercado mayor que el promedio de los jugadores de las asociaciones de los distintos continentes.

Esto sugiere que los uruguayos, en promedio, valen más que jugadores con iguales características, pero de otras nacionalidades.

En conjunto, entre jugadores de similares características, los futbolistas uruguayos valen 3,46% más que los de la confederación asiática, 2,71% más que los de Concacaf, 1,88% más que los jugadores africanos, 1,62% más que los de CONMEBOL y 0,59% más que los de UEFA. Por ende, para todas las confederaciones, el lugar donde se dio la formación inicial del futbolista es un factor que genera un valor de mercado esperado menor cuando se los compara con los uruguayos, siendo los jugadores asiáticos quienes resultan afectados en mayor magnitud por el país en donde desarrollaron su formación inicial.

Juzgando por los datos, haber sido formado en Uruguay es una variable que, en promedio, afecta positivamente al valor de mercado; una "marca país" que vale mucho y se puede potenciar aún más.

## La cantera del fútbol uruguayo

### Familia futbolera

La cultura futbolera es clave en la familia en el impulso inicial de los niños que empiezan a jugar al fútbol. Esta cultura se transmite de generación en generación apuntalada por logros deportivos históricos. A nivel de selección, Uruguay logró dos medallas de oro en los Juegos Olímpicos de 1924 y 1928, fue campeón de la Copa del Mundo de 1930 y 1950, y campeón de 15 Copas América (máximo ganador junto con Argentina). A nivel de clubes, Peñarol y Nacional lograron la conquista, en conjunto, de 8 Copas Libertadores y 6 Copas Intercontinentales.

Los triunfos a lo largo de la historia generaron un sentido de identidad con el fútbol, lo que genera una gran masividad. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de la República (Udelar)<sup>4</sup>, en 2018 había 165 mil uruguayos afiliados practicando fútbol regularmente, entre fútbol infantil, fútbol del interior, Liga Universitaria y Asociación Uruguaya de Fútbol, en un país de 3 millones y medio de personas. Según datos de la encuestadora Cifra que presenta el estudio de Udelar, 25% de la po-

**Tabla 2. Ingresos netos por transferencias (primeros 10 países, 2011-2020)**

País	Transferencias al exterior	Transferencias hacia liga local	Ingresos por transferencias (mill. de USD)	Gasto en transferencias (mill. de USD)	Ganancia por transferencias (mill. de USD)	Ingreso neto anual per cápita (USD)
Portugal	4.152	4.397	4.276	1.319	2.956	28,7
Uruguay	2.320	1.614	568	56	512	14,7
Croacia	1.646	1.141	528	86	442	10,9
Holanda	2.095	1.836	2.003	708	1.295	7,4
Suiza	1.307	1.185	755	261	493	5,7
Bélgica	2.522	2.615	1.496	926	571	4,9
Argentina	4.346	2.760	1.291	407	883	2,0
Francia	4.025	2.658	4.871	4.045	826	1,2
Brasil	7.284	6.157	2.830	828	2.002	0,9
Ucrania	1.882	1.374	864	501	363	1,0

Fuente: FIFA, Banco Mundial.

## El caso de Portugal

El caso portugués podría servir de referencia para la liga uruguaya. Allí se han realizado reformas y cambios en la reglamentación que han permitido impulsar tanto la formación de futbolistas como las propias ligas locales.

El fútbol portugués ha destacado en la última década por la cantidad de futbolistas de elite que ha formado y los ingresos que estos han generado para sus clubes. Portugal fue el país que más dinero, neto de compras, ha ingresado por transferencias de futbolistas. Los dos clubes que más dinero recibieron por concepto de transferencias, así como los tres con mayor saldo positivo por concepto de actividad en el mercado de pases son clubes de este país (FIFA, 2021).

Una política que puede explicar el éxito en este rubro es la utilización de las salidas de futbolistas a préstamo. Los tres clubes más grandes de Portugal han estado en el top 10 de clubes que más jugadores han cedido a préstamo en la última década. Es normal encontrar jugadores portugueses cedidos a préstamo tanto entre clubes del país como a clubes brasileños, italianos, ingleses, españoles, neerlandeses o demás. De esta forma los futbolistas encuentran continuidad, y si logran adaptarse al club nuevo, no es raro ver los préstamos transformarse en traspasos permanentes.

Portugal se ha beneficiado del pasaporte comunitario, pero no se ha cerrado al mercado europeo. Se dice que "el fútbol es un idioma universal", pero hablar el mismo idioma fuera de la cancha también resulta importante. Los pases de Brasil a Portugal y de Portugal a Brasil han sido la primer y tercer ruta más repetida durante la década (FIFA, 2021).

blación uruguaya asiste a los estadios a ver fútbol profesional y 53% de la población piensa que el fútbol es lo que más destaca a Uruguay en el exterior. Además, la encuesta registra que cuatro de cada diez hombres lo practican con regularidad.

## Abundancia de canchas de fútbol

Montevideo es reconocida como una de las capitales mundiales del fútbol.<sup>5</sup> En todo el departamento se encuentra una amplia disponibilidad de canchas de fútbol.

Basándose en Arrighi (2020), se elaboró el mapa presentado en la Figura 2. Para la elaboración, se procesaron todas las canchas relevadas para cada zona, y se estimó -con base en su tamaño y de acuerdo con la reglamentación oficial- la cantidad de jugadores que pueden jugar en cada una de ellas.

Puntualmente, más de 2% del territorio montevideano está ocupado por canchas de fútbol, permitiendo a más de 28 mil personas jugar simultáneamente.

## El Baby Fútbol

La masividad del fútbol en Uruguay genera una posibilidad de *scouting* única: cerca de 25% de los niños uruguayos entre 5 y 12 años juegan fútbol federado, denominado en Uruguay "Baby Fútbol"<sup>6</sup> (Tabla 3).

Específicamente, según datos de la Organización Nacional de Fútbol Infantil (ONFI), 51.437 niños y niñas de entre 5 y 12 años están inscriptos en alguna liga de Baby Fútbol. La mayoría son varones: 46.335 sobre un total de casi 190 mil. Las ligas infantiles uruguayas destacan internacionalmente no sólo por su masividad, sino también por su organización y funcionamiento.

La relevancia de este ámbito va más allá del proceso de formación: desde el Baby Fútbol, este proceso representa en Uruguay un espacio de socialización, donde niños y niñas logran insertarse en la sociedad, hacer amigos e integrarse. Por ende, termina englobando a casi el total de los potenciales futuros futbolistas profesionales.

## Divisiones formativas

El camino continúa más allá del Baby Fútbol. La existencia de una importante cantidad de clubes profesionales con divisiones formativas hace que un alto ratio de jóvenes ingresen a estas instancias, en comparación con otros países y en función de la población.

Si asumimos que la preparación ocurre únicamente en los clubes profesionales (Primera y Segunda División), hay 28 clubes en Uruguay que trabajan con jóvenes para su preparación hacia el profesionalismo. Para que la misma cantidad de jóvenes per cápita ingresen a este proceso en Argentina y Brasil debería haber 336 y 1.624 clubes profesionales, respectivamente. Hoy en día, en Argentina hay 103, y en Brasil, 168.<sup>7</sup>

La posibilidad de un *scouting* muy amplio, con una muestra casi completa de los potenciales jugadores, y la estimulación desde pequeño de la práctica del deporte llevan a que Uruguay sea una cantera inagotable de talento.

## Recursos humanos

Uruguay cuenta con los recursos humanos necesarios para la formación de jugadores de fútbol. Existe una cantidad importante de entrenadores y preparadores físicos, tanto en otros países como radicados en el país.

Cerca de 200 preparadores físicos están inscritos en la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), según la Asociación Uruguaya de Entrenadores de Fútbol (AUDEF), condición necesaria para poder trabajar en la parte física de los clubes asociados.

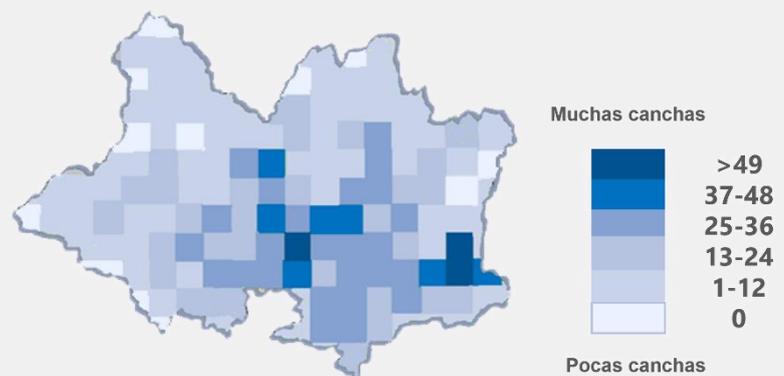
Casi 3.000 personas se han graduado de la Licenciatura en Educación Física, en los últimos 15 años, en las instituciones pertinentes del país, por lo que los recursos humanos existen. En esta línea, desde 2009, casi 1.200 personas se han graduado de las distintas tecnicaturas en fútbol que se ofrecen en Uruguay, según datos brindados por la Udelar, Instituto Universitario ACJ y Universidad de la Empresa (UDE).

## Conversión de Asociación Civil a SAD

### Marco Jurídico

Uruguay cuenta con un marco jurídico que regula e incentiva el desarrollo de proyectos deportivos. La ley 17.292 de 2001 creó la figura legal de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), como una alternativa a las Asociaciones Civiles sin fines de lucro. Esta última es la forma tradicional de estructurar los clubes y hasta el momento, la más difundida. La nueva figura de las SAD busca

Figura 2. Distribución de canchas de fútbol en Montevideo



Fuente: Elaboración propia en base a Arrighi, P. (2020).  
Nota: Cada cuadrado tiene un tamaño de 2km x 2km.

**Tabla 3. Participación masculina en fútbol infantil**  
(Total País, febrero 2021)

Edad	Jugadores	Total	%
5	1.578	23.357	6,8%
6	3.448	23.434	14,7%
7	5.553	23.507	23,6%
8	6.620	23.581	28,1%
9	7.083	23.644	30,0%
10	7.203	23.796	30,3%
11	7.386	23.946	30,8%
12	7.464	24.121	30,9%
<b>TOTAL</b>	<b>46.335</b>	<b>189.386</b>	<b>24,5%</b>

Fuente: ONFI

estimular la llegada de inversores para desarrollar proyectos deportivos de distinta índole, y ya es utilizada por varios grupos de inversión.

El funcionamiento típico implica la cesión del gerenciamiento deportivo de la Asociación Civil a la SAD, para que lo utilicen a partir de lo acordado con el club. A su vez, y de suma importancia, la regulación establece la exoneración de todo tributo nacional. Esto abarca tanto su funcionamiento en el país, como también a la hora de concretar transferencias. Por lo tanto, la normativa vigente representa una importante ventaja comparativa, especialmente valorada en inversores establecidos e interesados.

Una SAD tiene algunos requisitos que cumplir. El primero es firmar un contrato por una cantidad de años acordada con la Asociación Civil (el club), el cual lo obliga a cubrir el presupuesto proyectado para todo el ejercicio, con los avales financieros correspondientes. A su vez, se debe conformar un directorio (generalmente integrado por cinco personas) que se hace responsable jurídicamente de cumplir el compromiso asumido. En caso de que la SAD decida retirarse, no solo están los avales para culminar el ejercicio, sino que además debe compensar económicamente al club con el que firmó. Esto busca que los objetivos de las SAD sean consistentes a largo plazo.

### Índice de conversión

Varios clubes se han embarcado en los últimos años en este camino a diferentes ritmos y niveles, y sus éxitos ya comenzaron a notarse. La obtención de varios torneos cortos por parte de clubes gerenciados con criterios empresariales desde 2016 (dos Torneo Apertura y un Torneo Clausura), en un fútbol históricamente dominado por dos clubes (Club Atlético Peñarol y Club Nacional de Football), son muestra de ello.

La oferta de clubes es grande y diversa. Por ello, para conocer el estado de situación actual, se llevaron a cabo múltiples entrevistas con informantes calificados en el área e interesados en la inversión en fútbol uruguayo. Con base en esto, se construyó el Índice de Conversión de Asociaciones Civiles a SAD, tomando una serie de variables que los

potenciales inversores consideran importantes a la hora de elegir un club en particular.<sup>8</sup>

Tal como se presenta en la Tabla 4, el Índice de Conversión considera 8 dimensiones: i) Calidad de Indumentaria, ii) Cantidad de Sponsors, iii) Valor de Mercado, iv) Hinchada, v) Apego al Barrio, vi) Logros Deportivos, vii) Calidad de Infraestructura, y viii) Potencial de Formación. La variable Calidad de Indumentaria toma el valor 1 si el proveedor de la indumentaria del equipo es una marca extranjera (de lo contrario, es 0). Para Cantidad de Sponsors, se toman los sponsors de la camiseta actual dividido sobre la máxima cantidad registrada por algún equipo. Esta variable se toma como negativa, ya que se entiende que contar con muchos sponsors es señal de necesidad importante de financiamiento, y de poca confianza de *spon-*

sors importantes. El Valor de Mercado refiere al de la plantilla de cada club y es el que reporta Transfermarkt, esta variable pondera de forma negativa dado que un mayor valor implica un mayor desarrollo de la institución. Con respecto a la variable Hinchada, se tomó la venta de entradas en los últimos cinco años y se pondera de forma negativa. Por su parte, aquellos equipos que están muy ligados a un barrio/departamento en específico tienen un 1 en Apego al Barrio y 0 el resto (los equipos grandes, también cuantifican con un 1). Para el caso de Logros Deportivos, se construyó un índice aparte, en donde se pondera por 5 cada campeonato uruguayo obtenido por la institución, 0,5 por cada partido de Copa Libertadores y 0,25 por cada partido jugado en la Copa Sudamericana. La variable que se introduce en el índice es el puntaje de cada equipo, dividido por el puntaje del equipo con mayor calificación. Para Calidad de Infraestructura, aquellas instituciones que destaquen por sus instalaciones (estadio, centros de entrenamiento) cuantifican en esta variable con 1, el resto 0. Por último, la variable Potencial de Formación se construye a partir del número de citaciones a selecciones juveniles de 2015 a la fecha para campeonatos sudamericanos y mundiales, dividido por el número de citaciones del mejor equipo.

Las ponderaciones de cada variable en el índice se definieron en función a las entrevistas con informantes calificados. Según los entrevistados, invertir en un club que se asemeje a una "hoja en blanco" es ideal para establecer el formato SAD, principalmente para poder adaptar al club al modelo que se prefiera. A partir de esto, las ponderaciones

**Tabla 4. Variables que componen el Índice de Conversión**

Variable	Descripción	Impacto
Calidad de Indumentaria	Nacionalidad del sponsor principal, indicador de fortaleza del club	-
Cantidad de Sponsors	Número de sponsors en indumentaria, indicador de dependencia de financiamiento	-
Valor de Mercado	Valor de mercado de la plantilla de cada club según Transfermarkt, indicador de la fortaleza del club	-
Hinchada	Venta de entradas en los últimos 5 años	-
Apego al Barrio	Equipos muy ligados a un barrio/departamento	-
Logros Deportivos	Copas locales ganadas y partidos de Copas internaciones jugados	-
Calidad de Infraestructura	Calidad de instalaciones, centros de entrenamiento, estadios, etc.	+
Potencial de Formación	Citaciones de jugadores a selecciones juveniles, últimos 5 años	+

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Índice de Conversión de Asociación Civil a SAD (Primera y Segunda División)**

Primera División Profesional			Segunda División Profesional		
Club	Valor	Formato actual	Club	Valor	Formato actual
Montevideo City Torque	0,98	SAD	Atenas	0,97	SAD
Deportivo Maldonado	0,94	SAD	Albion	0,96	SAD
Boston River	0,92	SAD	Rocha	0,96	SAD
Plaza Colonia	0,79	SAD	Central Español	0,95	SAD
Wanderers	0,73	Asociación Civil	Uruguay Montevideo	0,82	Asociación Civil
Sud América	0,65	SAD	Villa Teresa	0,8	Asociación Civil
Cerrito	0,65	SAD	Defensor Sporting	0,75	Asociación Civil
Rentistas	0,64	SAD	Juventud de las Piedras	0,65	SAD
Liverpool	0,64	Asociación Civil	Danubio	0,62	Asociación Civil
River Plate	0,59	Asociación Civil	Racing de Montevideo	0,54	SAD
Fénix	0,52	Asociación Civil	Cerro	0,53	Asociación Civil
Villa Española	0,52	Asociación Civil	Rampla Juniors	0,52	SAD
Cerro Largo	0,51	Asociación Civil			
Progreso	0,49	Asociación Civil			
Nacional	0,02	Asociación Civil			
Peñarol	0,01	Asociación Civil			

Fuente: Elaboración propia.

de Calidad de Indumentaria y Cantidad de Sponsors son las mismas, dado que se entienden como indicador de un club más desarrollado, y debido a que no representan el factor más decisivo, dicha ponderación es baja. En el mismo sentido, el ponderador de Valor de Mercado es negativo y mayor a los anteriores, por tratarse de un indicador preciso acerca del desarrollo actual del club. Por su parte, los entrevistados afirmaron que una hinchada numerosa y fuerte puede llegar a ser contraproducente para el desarrollo de este tipo de proyectos. Dado que fue destacado como la variable más importante, Hinchada afecta negativamente y se le adjudica el mayor ponderador. Sin embargo, a pesar de no contar con una numerosa parcialidad, hay equipos que han generado un gran sentido de pertenencia, tanto en un barrio como en un grupo determinado de personas. Debido a que puede actuar

como un freno a determinados cambios que el inversor desee impulsar, la variable Apego al Barrio se cuantifica negativamente, así como Logros Deportivos, indicador que puede generar las mismas tensiones, ambos con ponderador relevante por la razón mencionada.

Las transferencias de jugadores son una fuente indispensable para la sostenibilidad de los clubes. Por ello, un desarrollo preexistente en términos de Calidad de Infraestructura, así como estructura de juveniles (Potencial de Formación), son características favorables, por lo que ponderan positivamente y de igual magnitud.

De las entrevistas se desprende que normalmente el primer objetivo de los inversores que analizan el fútbol uruguayo es encontrar un club sin una presencia importante, que puedan moldear a su gusto, y partir de allí potenciarse. Sin

embargo, se destaca también la posibilidad de adentrarse en un club importante, con presencia histórica en la primera división, y con masa social trascendente. Pero, en general, se concluye que un cuadro con pocos hinchas e historia, y sin un barrio o un grupo de personas fuertemente ligado a él, es más atractivo para el inversor.

De manera de simplificar la interpretación del Índice de Conversión, se toma el resultado obtenido de la suma ponderada de las variables anteriores, y se transforma los valores iniciales a una escala de 0-1, donde 0 indica la "mayor dificultad" para convertirse en SAD, y 1 la menor (Tabla 5).

Los resultados dan muestra de lo que sucede en la realidad. Buena parte de los clubes que hoy son SAD, o se encuentran en dicho proceso, son considerados como aquellos con mayor facili-

**Tabla 6. FODA del Fútbol Uruguayo**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fútbol infantil y juvenil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liga poco competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores ingresos por venta del torneo local al exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor desarrollo relativo de ligas de la región</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura de ingresos y altas deudas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor relacionamiento con otras ligas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencias cada vez a menor edad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco regulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigentes honorarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de profesionales en la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial enfrentamiento con contratistas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad política y económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor ingreso de clubes por derechos de televisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciales diferencias con la hinchada</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

dad para la conversión. En el otro sentido, por los argumentos explicados anteriormente, Peñarol y Nacional aparecen como los clubes de mayor dificultad para el proceso de conversión, así como clubes con mayor arraigo por parte de un barrio o departamento.

Existe una parte importante de las variables que no pueden ser modificadas, como el caso de los logros deportivos o el apego al barrio. Son componentes estructurales e inherentes al club. Sin embargo, hay espacio para mejorar. Un mayor desarrollo de las divisionales juveniles, así como de su infraestructura, podrían lograr una suba en el posicionamiento del club en el índice. Es necesario aclarar que el indicador no da juicios de valor sobre los mismos; simplemente muestra el puntaje obtenido en función de las variables escogidas y las ponderaciones correspondientes.

### *Análisis FODA*

Con base en lo recabado en múltiples entrevistas a informantes calificados se presenta el siguiente análisis FODA; donde se especifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el fútbol uruguayo presenta para la llegada de nuevas inversiones (ver Tabla 6).

Las fortalezas para invertir en el fútbol uruguayo son múltiples. La marca de Uruguay como país generador de grandes futbolistas es reconocida a nivel mundial, y en este informe se presentó evidencia que lo respalda. La estructura existente a nivel de fútbol infantil y juvenil configuran una de las principales causas de esto. A su vez, la existencia de la figura de las SAD a nivel jurídico alienta la inversión. Por último, en una región inestable a nivel político y económico, Uruguay destaca por su alto nivel relativo en fortaleza de la democracia, de su libertad y estabilidad económica.

No obstante, el fútbol uruguayo presenta ciertas debilidades. El torneo local es poco competitivo a nivel internacional, lo que puede repercutir negativamente en la formación del futbolista. A su vez, las hinchadas están muy concentradas en dos equipos, y deja al resto de los equipos pocos ingresos por venta de entradas, socios y marketing, y, por ende, una alta dependencia de transferencias. Por otro lado, los dirigentes de los clubes son honorarios, lo que deriva en una baja profesionalización, en muchos casos. Por su parte, a raíz de las entrevistas realizadas, se detectó la baja calidad de la infraestructura con la que cuentan buena parte de los clubes profesionales del país, lo que afecta de manera negativa a la formación.

El fútbol uruguayo también presenta oportunidades de mejora. Es posible expandir la venta de los derechos de imagen a nivel internacional, logrando mayores ingresos. A su vez, un mejor relacionamiento con otras ligas puede posicionar de mejor manera al campeonato local, y atraer a jugadores extranjeros.

Además, la incorporación de profesionales a raíz del ingreso de nuevos proyectos podría repercutir en una mejor gestión de dichos clubes. Por último, la posibilidad de que los clubes reciban mayores ingresos a raíz de los derechos de televisión mejoraría las finanzas y, por ende, el proceso de formación de futuros futbolistas profesionales.

En cuanto a las amenazas, un mayor desarrollo de otras ligas de la región puede generar que el torneo local sea aún menos competitivo. A su vez, muchos futbolistas son transferidos a corta edad para culminar su proceso formativo en otros países, lo que implica un corto pasaje por el fútbol uruguayo. Adicionalmente, una amenaza puede surgir del enfrentamiento entre inversores y contratistas, a raíz de intereses a veces contrapuestos. De parte de la hinchada, pueden surgir diferencias por decisiones que el inversor decida tomar, lo que dificultaría el accionar de la SAD.

Como se desprende del análisis, la liga local no destaca de la misma manera que los futbolistas uruguayos en el exterior. Por ejemplo, si se toma los mejores 50 jugadores uruguayos, valen casi cuatro veces más que los 50 mejores jugadores chilenos. Pero, al comparar el valor de los clubes de primera división, los de Chile valen casi 1,5 veces más que los de Uruguay. Dado el potencial del fútbol uruguayo como formador de futbolistas expresado a lo largo del documento, el país tiene lo necesario para impulsar la calidad de su liga local.

### *Reflexiones finales*

Con base en el análisis presentado en este informe, como forma de contribuir a que el fútbol uruguayo se consolide como un sector atractivo para invertir, se sugiere una serie de medidas a tomar.

Dada la situación financiera de muchas de las instituciones, se recomienda la creación de una ley transitoria que beneficie la inversión en infraestructura en los clubes, de manera que esto descuenta parcialmente deudas incurridas en el pasado. La idea consiste en que por una nueva inversión en infraestructura se descuenta (hasta un máximo considerable) la deuda incurrida por el club en seguridad social. Incentivar la inversión en infraestructura no sólo volvería más atractivo al fútbol local, sino que beneficiaría al país. Además, se parte de la premisa de la dificultad de cobrar dicha deuda de otra manera. Como ejemplo de esto, la reglamentación belga establece la posibilidad de descontar la deuda existente a fin de cada año hasta en un 80%, en el monto equivalente a los cargos patronales generados por la inversión en centros de formación.

Creación de un marco regulatorio y contable claro que permita conocer con precisión los gastos, ingresos y el patrimonio

del club. Se entiende que auditarlos clubes permitirá mayor claridad a los inversores interesados, y contar con información detallada sobre los clubes inscritos en AUF facilitará la llegada de nuevas inversiones. Se deduce también que hay espacio para mejorar los procesos de control sobre la capacidad de pago y solvencia de los inversores interesados.

Se considera importante el fortalecimiento del control de origen de fondos para que, basado en la ley de lavado de activos, se pueda tener un mayor control sobre los potenciales inversores que se interesen en el fútbol local. Es necesario tener certeza de la existencia de estos, el origen y la disponibilidad en el tiempo para evitar proyectos relámpago. Para este punto, se podría tomar como referencia al reglamento inglés.<sup>9</sup>

Se sugiere, además, definir con mayor claridad la separación de los derechos políticos y las atribuciones de la SAD.

Del análisis realizado, surge la potencialidad de mejorar el producto visual que se genera a partir del fútbol. A su vez, se debe asumir que el fútbol es hoy un espectáculo que va más allá del juego. Es importante organizar mejor los partidos, los accesos a los estadios, la comodidad, la difusión y los servicios brindados. En esta línea, se sugiere mejorar y traducir al inglés la información brindada a través de la página web de la AUF.

Por otro lado, se manifestó, tanto por parte de inversores con experiencia en otros países como por inversores locales, que hay espacio para mejorar los ingresos por derechos de televisión. Los inversores internacionales argumentan con base en un análisis comparativo con otros países, mientras los locales, que conocen la situación interna, lo manifiestan con números certeros.

Además, es importante seguir promocionando prácticas de buena gobernanza en la AUF. También, se debe cuidar el proceso de selecciones, principal embajador del país en el mundo, para que Uruguay logre seguir posicionado en niveles destacados internacionalmente.

Por último, se propone fortalecer lazos con clubes del exterior por la vía de asociaciones estratégicas, sin modificar la integración de la Asociación Civil de cada institución. Replicar acuerdos al estilo Chelsea-Vitesse se entiende sería beneficioso para clubes locales y potenciaría la formación de jugadores. En la búsqueda de la internacionalización de los clubes, y de la liga local, se puede tomar como modelo la liga de Portugal, donde se incentiva la llegada de futbolistas extranjeros para desarrollar su carrera. Para esto, sería importante aumentar el cupo máximo permitido de jugadores extranjeros en cancha por club.

---

## Entrevistas Realizadas

Se agradece la invaluable colaboración de Carlos Manta (Plaza Colonia), Roberto García (Plaza Colonia), Leonardo Blanco (Albion), Juan Pablo Fassi (Atenas de San Carlos), Santiago Durán (Deportivo Maldonado), Pedro Bordaberry (Montevideo City Torque), Andrés Fleurquin (Defensor Sporting), Willie Tucci (River Plate), Gabriel Blanco (Montevideo Wanderers), Juan Sartori (Sunderland), Fred Ryssen (Director Wasserman América Latina), Jaouad Boukhari (Director Wasserman Francia), Sylvain Matrisciano (Ex Bordeaux y Lens).

## Referencias

Arrighi, P. (2020). Geografía Futbolística de Montevideo, Paris.

English Football League (2021). EFL Regulations Season 2021-2022: Appendix 3 - Owner's and Directors' Test.

FIFA (2021). FIFA Ten Years International Transfers Report.

Marketing Registrado (2019). ¿Cómo son los balances económicos de Boca y River?

Rojter, A. (2010). World Football: Top 10 Soccer Cities on Earth. Bleacher Report.

Transfermarkt (2021). Valor de Mercado de Jugadores.

UDELAR (2018). ¿Qué significa el fútbol en la sociedad uruguaya?

## Notas

<sup>1</sup> Marketing Registrado (2019). ¿Cómo son los balances económicos de Boca y River?

<sup>2</sup> Estados financieros del Real Madrid. Temporada 2019-2020.

<sup>3</sup> Ver FIFA (2021).

<sup>4</sup> Ver UDELAR (2018).

<sup>5</sup> Bleacher Report. World Football: Top 10 Soccer Cities on Earth (2010).

<sup>6</sup> “Baby Fútbol” refiere a la práctica del deporte en un club especializado que forma parte de ligas competitivas debidamente organizadas. Esto no incluye la práctica del deporte en colegios o demás organizaciones paralelas.

<sup>7</sup> El funcionamiento del fútbol infantil y juvenil ha dado frutos en competencias internacionales. Solamente tomando los últimos 10 años, las selecciones juveniles obtuvieron un subcampeonato del mundo en sub-17 (2011), un subcampeonato del mundo en sub-20 (2013), el campeonato sudamericano sub-20 (2017) y el cuarto puesto en el campeonato mundial sub-20 (2017).

<sup>8</sup> Para cada uno de los equipos profesionales del fútbol uruguayo, se computó la siguiente formula:  $Conversión_i = -0.25 * CalidaddeIndumentaria_i - 0.25 * CantidaddeSponsors_i - ValordeMercado_i - 4 * Hinchada_i - ApegoalBarrio_i - 1.5 * LogrosDeportivos_i + 0.5 * CalidaddeInfraestructura_i + 0.5 * PotencialdeFormación_i$ .

<sup>9</sup> Ver Premier League. Handbook Season 2021/22 (2021): “Owners’ and Directors’ Test”, p. 169.

