River, LA MÁQUINA

Copas · Superávit · Compromiso Social

Manuel Sbdar

MATERIABIZ
Escuela de negocios

Rodolfo D'Onofrio
Guillermo Cascio
Gustavo Silikovich

Federico Saravia

En el mundo de la gestión y las organizaciones, no hay estrategia que dure 100 años ni, mucho menos, en un entorno tan cambiante como el del fútbol argentino. River es un club que pone a rodar, cada día, mucho más que una pelota de fútbol. El club se juega un Modelo social y deportivo, de talante humanista, detrás de cada acción implementada. La idea es generar un impacto positivo en la sociedad en la que desenvuelve, y eso, queda demostrado con los hechos. Sin embargo, la clave es el cómo. Las intenciones sin gestión, son sólo intenciones; pero la gestión sin resultados, es sólo gestión.

MATERIABIZ
Escuela de negocios

Dirección Académica
Manuel Sbdar

Investigación
Andrés Pérez Ruffa, profesor de MATERIABIZ
Christian Longarini, profesor de MATERIABIZ
Daniel Elhelou, profesor de MATERIABIZ
Diego Fainburg, profesor de MATERIABIZ
Stefano Di Carlo, presidente de Comunicación, Medios y Digital CARP

Edición
Carolina Cartagena

Diseño
Magdalena Pardo

Testimonios
(en orden alfabético)

Ignacio Amui, protesorero del CARP
Matías Baretta, gerente de Marca del CARP
Jorge Brito, vicepresidente 1º del CARP
Horacio Caffaro, presidente Departamento Físico del CARP
Guillermo Cascio, secretario del CARP
Stéfano Di Carlo, presidente de Comunicación, Medios y Digital CARP
Clara D'Onofrio, responsable de Secretaría Fundación River Plate
Rodolfo D'Onofrio, presidente del CARP
Daniel "Palito" Fidalgo, director de Deportes del CARP
Enzo Francescoli, manager del CARP
Dolores Irigoin, directora ejecutiva Fundación River Plate
Gonzalo Mayo, abogado del CARP
Matías Patanian, vicepresidente 2do del CARP
Gustavo Silikovich, gerente general del CARP
Mariano Taratuty, gerente de Planeamiento del CARP

Índice general

01 **Presentación** 07

02 **Punto de partida**
2.1 Partida de nacimiento 22
2.2 El equipo millonario 25
2.3 La casa propia 27
2.4 Los primeros 100 días 30
2.5 Tres aspectos fundamentales del CARP 32

03 **Modelos de Negocio en el fútbol**
3.1 Presentación 39
3.2 Estructuras societarias: distribución versus capitalización 40
3.3 Unidades de monetización en el fútbol 46
3.4 Modelo de Negocio Global 64
3.5 Palancas para la construcción de Modelos de Negocio 72

04 **Club Atlético River Plate**
4.1 El Para Quién: una hinchada millonaria 90
4.2 El Qué: mucho más que fútbol 93
4.3 Números son amores 102
4.4 Monetización en el fútbol argentino. River en comparación 122

05 **River 2025** 139

06 **Anexos** 153

01

Presentación

Presentación

¿Por dónde empezar?

Prefacio

MANUEL SBDAR

¿Por dónde empezar?

Escribir acerca de fútbol y management supone decidir qué recorrido hacer. River Plate es una institución de carácter mundial... por su historia, resultados, copas y reconocimiento. ¿Aunque, lo será también por gestión? ¿Importará a los riverplatenses la gestión? ¿Será posible desligar los resultados de la misma?

Es fácil pensar qué haría, a una institución como River, formar parte de los clubes de élite del mundo. Copas ganadas, torneos internacionales, goleadores, plantel de peso. ¿Pero cuáles serían los indicadores que harían de River, un club de excelencia en gestión?

El fin de lucro no es un fin aceptado para un club de fútbol en Argentina. ¿Eso significa que no deberíamos interesarnos por su resultado? ¿Si la respuesta fuera negativa, qué números habría que estudiar? ¿Ganancia, superávit financiero, ejecución presupuestaria, equilibrio patrimonial? ¿Quizás la capitalización patrimonial por infraestructura y jugadores, o tal vez sólo por infraestructura? ¿Cuál sería la tasa de crecimiento óptima? Y así surge una decena de conceptos más. Lo que no se mide, no se gestiona y lo que no se gestiona, sucede por casualidad. Gestionar depende de poder medir. ¿Pero medir qué?

Lo primero que debemos preguntar al analizar una organización es para qué existe esta organización. ¿Cuál es su misión? ¿Qué le aporta esta organización a la sociedad en la que se desenvuelve?

Viví siete años en Barcelona y, aunque intenté seguir al RCD Español, terminé subyugado por la arrasadora fuerza del Barça. Ir al Nou Camp era una experiencia emocionante. Familias enteras identificándose con algo más que un club. La fuerza de un estadio, abarrotado por 90.000 personas con sus banderas blaugranas y con la señera catalana, me hicieron comprender el sentido de aquella frase. El Barça es más que un club, es una identidad nacional y cultural. Entendí ahí, en el estadio, lo que significaba ser catalán. No me sentí uno, pero entendí el sentimiento. También, entendí la misión de esa organización. El porqué existo de esa gran maquinaria de buen fútbol, cuya misión no es sólo fútbol.

¿Y por casa? River es mucho más que fútbol, es el club más grande. Queremos partir desde ahí.

Escribir un prefacio, que por definición es previo a la escritura del libro, implica asumir ciertos riesgos. Pero, en este caso, no dudo en asumirlo. Un jardín de infantes, una escuela, una universidad, peñas provinciales, una fundación solidaria, un museo, instalaciones sociales y deportivas para sus socios... son algunas de las marcas que señalan el Modelo de Club.

¿Cuántos interlocutores tiene River? ¿Podemos simplemente reducirlo al hincha? ¿Los intereses, necesidades y deseos del hincha son los mismos que los de aquella madre que educa a su hijo en la institución, o de las familias, que disfrutan los fines de semanas de verano de la pileta. ¿Son los mismos de aquellos aficionados que viven a cientos o miles de kilómetros del Monumental? ¿O de aquellos a los que el club asiste cumpliendo con su misión de compromiso social? ¿Cuál es el Modelo de Negocio del Club? ¿Cómo pretende alcanzar el superávit necesario para mantener su necesario equilibrio financiero? ¿Cuánto peso tiene la inversión en infraestructura en el desarrollo del Club? ¿Cuál es la estructura financiera óptima?

Junto al equipo de MATERIABIZ, conformado por Carolina Cartagena, Diego Fainburg, Christian Longarini, Daniel Elhelou y Andrés Perez Ruffa, nos proponemos investigar y estudiar información existente, como así también diseñar y construir indicadores propios; también vamos a entrevistar en profundidad a dirigentes, gerentes y miembros del Club y contrastar sus dichos con la información recogida. Pretendemos no quedarnos con un análisis local. Por el contrario, nuestro interés es entender el Modelo de Negocio del fútbol a nivel mundial y compararlo con el fútbol local. Tomaremos Europa y Brasil como regiones de referencia. Pretendemos crear un contenido que sirva para interpretar la gestión pasada y sostener la futura. Será un intenso trabajo colectivo. ¡Allá vamos!

A Daniela, Laura y Julieta.

Prólogos

RODOLFO D'ONOFRIO

Si algo caracteriza a River Plate como institución, es su afán de erigirse como *mucho más que un club de fútbol*. Es decir, detrás del plano visible -donde priman los jugadores, el Director Técnico y los resultados deportivos- hay una estructura que pregona un Modelo de sociedad y gestión, que busca transformar la realidad.

En consecuencia, resulta imposible no mencionar el sentimiento de familia inherente a la institución. Como tal, no puede definirse por sus elementos aislados, sino por la red de interacciones que hacen a su funcionamiento. Por esa razón, River Plate es un sistema abierto, dinámico y complejo, en el que debe haber una organización jerárquica donde los máximos responsables se encarguen de la distribución de responsabilidades y transmisión de valores.

Por esta razón, como presidente del Club y, en consecuencia, responsable de esta gran familia, considero que hay ciertos puntos que no puedo desatender: en primer lugar, se encuentra la necesidad de promover la amplificación de esta red, que se configura como Modelo social -el cual abarca desde la formación educativa de infantes y jóvenes, a través del Instituto River Plate, hasta la realización de actividades solidarias por medio de la Fundación. Y, por otro lado, es esencial ser extremadamente exigente en la permanente búsqueda de equilibrio económico y financiero para consolidar la sustentabilidad y autosuficiencia de la organización.

De esta manera, a través de una buena gestión económico financiera, plasmada en la prudencia en la toma de decisiones, se obtienen favorables resultados. Esto se debe a que los triunfos y las derrotas no son hechos fortuitos, sino que en gran parte están afectados por decisiones políticas. No siempre dos cabezazos en el área son gol.

En relación a esta concepción, surgió *El Caso River*, ya que estudiar y analizar los números es evaluar nuestra gestión; es abogar por el Modelo que busca obtener un sólido equilibrio entre balances consolidados, resultados deportivos favorables y una fuerte expresión del permanente compromiso con la comunidad.

Por ese motivo es que hemos analizado los más profundos detalles de nuestra gestión, con el objeto de cumplir con los compromisos asumidos al inicio de nuestro mandato: por un lado, el deber con los hinchas de realizar una gestión abierta y transparente; y por otro, la responsabilidad en nuestro carácter de dirigentes de, no sólo publicar y enseñar los resultados, sino mostrar cómo estos fueron obtenidos.

Encaramos este proyecto porque queremos compartirlo con la comunidad educativa y del deporte. Lo iniciamos como un proceso interno a propuesta de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, pero con el tiempo y el avance del mismo entendimos que estábamos frente a un material que aportaba elementos inéditos y provechosos al ecosistema del fútbol argentino.

Como resultado, hemos obtenido un libro que compendia tanto historia del club, de los hinchas y jugadores, de su economía y finanzas, Modelo de Negocio y, por sobre todo, de los valores fundacionales que nos alientan hacia la promoción del deporte y la inclusión social. No debemos perder de vista, que resulta imposible desarrollarnos en una comunidad que no se desarrolla. El desafío es el mismo: *la construcción de un River más grande y una sociedad más justa*.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

FEDERICO SARAVIA

Los clubes de fútbol en Argentina son organizaciones peculiares: no sólo no tienen dueño, sino que tampoco persiguen fines de lucro. Las ganancias provenientes de su facturación se reinvierten para establecer un equilibrio financiero, que permita su capitalización. En el caso de River Plate, el compromiso de los dirigentes ha redundado en un sinnúmero de obras para sus asociados.

Por esta razón, los directivos adquieren una significación especial ya que no sólo su labor es ad honorem, sino que muchas veces ponen en juego su propio patrimonio. De ese modo, liderar una organización de esta índole se convierte en un trabajo comunitario, motivado únicamente por la pasión y el deseo de transformar la realidad. En consecuencia, desde hace 116 años las ganancias no se distribuyen en forma de renta, sino que se destinan a diferentes ámbitos dentro de la misma organización.

En relación a eso, desde mi lugar como docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, creo que es fundamental transmitir esta manera diferente de organizarse. Como asociación civil sin fines de lucro, auto gobernada por sus propios asociados, electos en elecciones libres, democráticas e ininterrumpidas desde hace casi 100 años. Con el voto y la participación femenina en ebullición permanente, incluso, desde antes que se votara en la Argentina y gran parte del mundo. De este modo, River Plate se ha organizado y constituido en la pasión de más de 15 millones de argentinos. Con innumerables éxitos deportivos y un posicionamiento de marca que trasciende el plano local.

Además, entender tanto el funcionamiento y evolución del Club Atlético River Plate, como la dedicación e involucramiento de sus líderes, es comprender un Modelo profundamente arraigado en nuestra sociedad. En el que la comunidad se organiza en favor de su propio desarrollo. Así mismo, incorporar este caso atípico y su dimensión de Modelo de Negocio como posibilidad de estudio en la Facultad de Ciencias Económicas, permite despertar el interés de muchos jóvenes estudiantes en un negocio que pone la pasión al servicio de la gestión.

Por otro lado, en una institución donde la educación es central en la formación de sus deportistas amateur, resulta esencial promover valores y la cultura del encuentro. Es una manera de contribuir con la formación de líderes que pongan entre sus prioridades la inclusión social y el servicio a la comunidad. Vivimos necesariamente en Comunidad, por lo que nos debemos a ella: la Comunidad nos sirve, pero también debemos servirla. Como necesitamos de otros, otros necesitan de nosotros.

Al abarcar tantos espacios de diversa índole, River Plate conforma una verdadera comunidad organizada. Y como tal, la Responsabilidad Social se manifiesta como una exigencia ética ya que su accionar repercute en la sociedad. Este concepto -desarrollado en mi libro *Emprender para transformar*- visibiliza la importancia de conjugar responsabilidades individuales e institucionales, para así, generar un impacto social positivo y constructivo.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

GUILLERMO CASCIO

River y yo nacimos en el mismo Barrio. Mi bisabuelos, inmigrantes sicilianos de Cefalú, llegaron a la Argentina a fines del siglo XIX. Y vivieron en la calle Aristóbulo del Valle, en la que dimos la primera vuelta olímpica en 1920. Desde la terraza de su casa un tío abuelo sacó una foto de la cancha que hoy se exhibe en nuestro Museo. Nací jugando a la pelota con una Pulpo de goma sobre sus adoquines cuando ya no había estadio sino la fábrica Ford.

Mi papá, Antonino, me llevó al Monumental desde muy chico y cuando entrábamos solíamos pararnos a charlar en la calle interna con Agustín Cascio, primo de mi abuelo, que había integrado el equipo Campeón de 1937 con compañeros ilustres como Bernabé, Adolfo, el Charro.

Luego seguía un alto en los improvisados quioscos para comprarme un maní con chocolate. Subíamos la escalera de la San Martín y buscábamos en los murales del primer descanso el nombre de José Cascio, hermano de mi abuelo, uno de los primeros socios que alcanzaron los 30 años de antigüedad. Y por fin llegábamos al Sector K de la San Martín Media , nos saludábamos con todos los vecinos y veíamos tercera, reserva y primera. Inolvidable el grito de '*Amadeo, Amadeo...*' para recibir a mi ídolo indiscutido cuando el equipo salía a la cancha.

Siempre digo que comencé a ver fútbol desde muy chiquito pero que verdaderamente tengo recuerdos certeros a partir de 1962. Un partido contra Boca que íbamos perdiendo 1 a 0 en el primer tiempo y que dimos vuelta en el segundo con tres goles en 5 minutos. Y por supuesto que toda mi familia, mi mamá y mi hermana incluidas, era socia de River. Allí, en la 'pileta chica' y en 'la pileta grande', pasábamos los veranos calurosos... Di mis primeros golpes con una raqueta de tenis. Y jugué al voley y al basquet y a todo. Vivía en el club. Viajaba por más de una hora hasta Libertador y Quinteros. La vuelta a casa, ya con las últimas luces de la larga tarde de verano era siempre más larga. Y llegó por fín 1970, el año en que con 16 cumplidos podía jugar el campeonato de fútbol interno. Con un grupo de amigos fundamos '*Olavarría*'.

Al poco tiempo me ofrecieron ser Miembro de la Sub Comisión. Yo no quería hacer política en el Club. Acepté sólo para dedicarme a la gestión. Aún conservo la carta de nombramiento firmada por Julian W. Kent, presidente del Club. Jugué más de 20 años, tuve la suerte de enfrentar a grandes ex jugadores, celebrar vueltas olímpicas abrazado a mis amigos y sobre el final, a los 40, a mis hijos. Claro, quizás el lector de estas líneas se pregunte el por qué de esta introducción personal, y merece una explicación.

A principios de 2009 me encontré con un querido amigo, Guillermo Stanley,

hablamos de River y de su mal momento y me dice : “quiero presentarte a alguien que está trabajando en la política de River: Rodolfo D’Onofrio”. A los pocos días fui a una reunión en la que, convencido de sus sanas intenciones de ayudar a nuestro querido Club, le ofrecí mi apoyo como Socio Vitalicio, diploma que habia recibido de manos de mi padre en 2001. Cada vez que nos veíamos, Rodolfo me animaba a acompañarlo en la futura gestión. Mi respuesta siempre era la misma: no disponía de tiempo para hacerlo. Pero en mi interior iban creciendo las ganas de hacer algo por el Club que amaba y que estaba en tan mala situación.

Con un pequeño grupo de socios comenzamos a trabajar en los planes de gestión que llamamos *Plan de 100 dias*.

Llegaron las recordadas elecciones del 2009 en las que finalmente acompañé la candidatura a presidente de D’Onofrio desde la vicepresidencia 2da. A las 20 horas le habíamos ganado a Daniel Passarella por dos votos y a las 2 de la madrugada habíamos perdido por 6 votos, Colegio Electoral mediante.

Puse foco en mi trabajo pero comencé a pensar otros planes de vida. En un par de años más cumpliría los 30 de trabajo en la empresa, había llegado al puesto soñado como presidente y gerente general de IBM Argentina.

Mis pares y colegas de otras importantes empresas me habían concedido el honor de presidir IDEA , una entidad empresaria referente y pionera. Era un buen momento entonces para cerrar ese capítulo del mundo empresario y dedicarme a otras pasiones como la enseñanza. A los pocos meses recibo un desafío de parte del presidente del Banco Ciudad, Federico Sturzenegger. Me convocó para acompañarlo como gerente general. Me entusiasmé, acepté y sólo puse un límite: diciembre de 2013. La razón era muy simple. Había elecciones en River. Y estaba seguro de que esta vez íbamos a ganar.

El 10 de diciembre de 2013 me retiré del Banco . El lunes 16 temprano en la mañana estaba sentado en la oficina del Gerente de River, analizando la situación real del Club. Era el momento de poner en marcha el *Plan de 100 días* actualizado. Habíamos diseñado acciones para incrementar los ingresos, reducir los costos, ordenar las deudas y mucho más.

En este libro queremos contarles nuestras vivencias del partido que se jugó sin tanta prensa, sin fotos, sin tapas en los diarios, sin gritar gol. Es un partido que jugamos casi en silencio, día a día, llevando el modelo de gestión al siglo XXI. Y para jugar este partido confiamos en el equipo, como se juega al fútbol. Hemos sustentado principios y valores que son innegociables.

Y creemos en el formato de Asociación Civil Sin Fines de Lucro que nos acompaña desde la Fundación en 1901 y que jamás deberá resignarse. El Club es de los socios y nunca será de un magnate que no viva y sienta la pasión por nuestros colores.

Ojala que además de números y estadísticas los lectores perciban nuestro corazón riverplatense.

Finalmente, quiero hace una dedicatoria especial a Mónica, mi esposa y compañera de vida, que siempre me ha dado la fuerza y apoyo para encarar todos mis proyectos.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

GUSTAVO SILIKOVICH

Orgullo. Sí, Orgullo. La definición de esta palabra es *un sentimiento de satisfacción hacia algo propio o cercano a uno, que se considera meritorio*. Es una de las mejores maneras que encuentro para tratar de explicar este trabajo. Orgullo es lo que siente cada hincha de River cuando le toca hablar de su Club. El hincha habla de su Club, de su historia, de su estadio, de su compromiso social, de su museo, de sus referentes (actuales e históricos), de su búsqueda permanente por mejorar, por tratar de ser espejo para otras instituciones deportivas, y por la gran cantidad de personas que, desde 1901, han dedicado su vida a hacer de River una institución modelo en América y el mundo. Sin temor a equivocarnos, *somos el CLUB más grande*.

Orgullo es lo que siento cuando veo plasmado en este libro un excelente resumen del Modelo de gestión que permitió a River pasar a ser noticia por sus resultados negativos, tanto dentro como fuera del campo; a ser noticia por aprobar por unanimidad y aclamación que el club permanecerá por siempre como Asociación Civil sin fines de lucro, reafirmando su línea histórica y ayudando a que diferentes clubes del país sigan esa linea tan importante para nuestra sociedad.

Orgullo es lo que siento cuando veo la dedicación, compromiso, entereza de una gran cantidad de personas -desde su rol de directivos, empleados o colaboradores de diferentes áreas- para aportar su granito de arena para que *River vuelva a ser River*.

Cuando se habla de gestión, hay que tener primero un proyecto y luego empezar a plantearse los nombres para los diferentes roles de decisión. En 2014, sin haber tenido recorrido político en el Club, ni relación alguna con las personas que dirigían el Club, fui convocado a una serie de entrevistas en River Plate, para cubrir el puesto de Gerente General. Surgió, en reiteradas oportunidades, la existencia de un proyecto claro, con roles definidos y con el deseo absoluto de lograr algo sustentable en el tiempo. Orgullo es lo que sentí en ese momento, como hincha, al saber que estaba siendo representado por un grupo de gente que había venido a retomar ese camino de gloria del *Club más grande*.

A lo largo de este libro, van a poder entender en detalle el Modelo de gestión de River. En la primera parte se describe el camino que transitó el Club desde sus orígenes, cuando ya se tenía una visión de la importancia de contar con un Modelo social. En la segunda sección, podemos conocer más acerca del Modelo de gestión que utilizan otros clubes importantes del mundo, los procesos de control que se utilizan (o no), y una comparación más que interesante entre ligas de diferentes latitudes.

Como le comenté a Manuel cuando propuso este material, es la primera oportunidad que veo un análisis tan minucioso que incluya tanto Europa como las principales ligas de América. Ya en la tercer parte del libro, podemos adentrarnos en el Modelo de gestión que se puso en práctica en River en los últimos años, y entender con más detalle *el qué, el cómo, el quién y el para quién* de este Modelo.

Este material resultará de sumo interés a diferentes audiencias: estudiantes y profesionales de gestión deportiva, quienes deseen trabajar en entidades deportivas y empleados de otros clubes de diferentes tamaños y latitudes. No quiero dejar de agradecer al Presidente y a los demás miembros de la Comisión Directiva quienes, día a día, brindan su apoyo para seguir proponiendo mejoras en este Modelo, y que nos han dado la posibilidad de contar con un equipo de profesionales de primer nivel. Sin dudas, esto también resulta clave en el Modelo de gestión, que leerán en las siguientes páginas. Orgullo es lo que siento al ser parte de todo esto.

02

Partida de Nacimiento

2.1 Partida de nacimiento

2.2 El equipo millonario

2.3 La casa propia

2.4 Los primeros 100 días

2.5 Tres aspectos fundamentales del CARP

El fútbol es el segundo deporte más practicado del mundo, después de la natación, según un estudio realizado en las olimpiadas de 2013, y mueve millones. Millones de personas y millones de dólares. ¿La razón? Lleva practicándose desde hace cientos de años. De hecho, el club europeo de mayor facturación - uno de los 326 mil que existen en todo el planeta- registra alrededor de 689 millones de euros en 2017, según el estudio de la consultora Deloitte.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

2.1

Partida de Nacimiento

"Por suerte, todavía aparece en las canchas, aunque sea muy de vez en cuando, algún descarado carasucia que se sale del libreto y comete el disparate de gambetear a todo el equipo rival, y al juez, y al público de las tribunas, por el puro goce del cuerpo que se lanza a la prohibida aventura de la libertad".

Eduardo Galeano, de su libro *Fútbol a sol y a sombra*.

Con la llegada del siglo XX, Buenos Aires y sus 800.000 habitantes, acogen a la gran cantidad de extranjeros que desembarcaron en el país. De hecho, en 1901 se registran 125.000 nuevos inmigrantes. A estas alturas, la ola de clubes futbolísticos argentinos era inminente. A Gimnasia y Esgrima de La Plata, Argentino de Quilmes y Rosario Central, se le suma River Plate. A raíz de la fusión de dos equipos del barrio de La Boca (Los Rosales y Santa Rosa), el 25 de mayo de 1901, un grupo de 24 jóvenes funda River. Esta sinergia surge de la necesidad de crear un equipo fuerte, con el fin de plantarse competitivamente frente a nuevos rivales. En La Boca, específicamente, se generaron muchos equipos que jugaban en terrenos baldíos, sin sueldo ni premios, y por el solo honor de defender su camiseta.

Así, un deporte practicado básicamente por la élite inglesa, pasa a popularizarse mediante criollos e hijos de inmigrantes. Cabe destacar que a diferencia de los clubes que surgían en ese entonces, River promovía la inclusión.

Se cuenta que River debe su nombre a la inscripción de una de las cajas del puerto. La idea fue de Pedro Martínez, quien en esta mala traducción de *Río de la Plata* vio un potencial nombre para el nuevo equipo. Entre nombre y nombre, quedaron solo dos; *Forward* y River Plate igualaron en votos. Como correspondía, el desempate se jugaría en la cancha. Así, los simpatizantes de ambos nombres se enfrentaron y *Forward* ganó. Lo curioso fue que al momento de bautizar oficialmente el club, hasta a los defensores de Forward les gustaba más River Plate. ¡Pues bien, River Plate, tu grato nombre!
En cuanto a su entonces camiseta blanca, no tardó en incorporarse la distintiva cinta roja, que es su emblema hasta el día de hoy. La aceptación de dicho uniforme fue total.

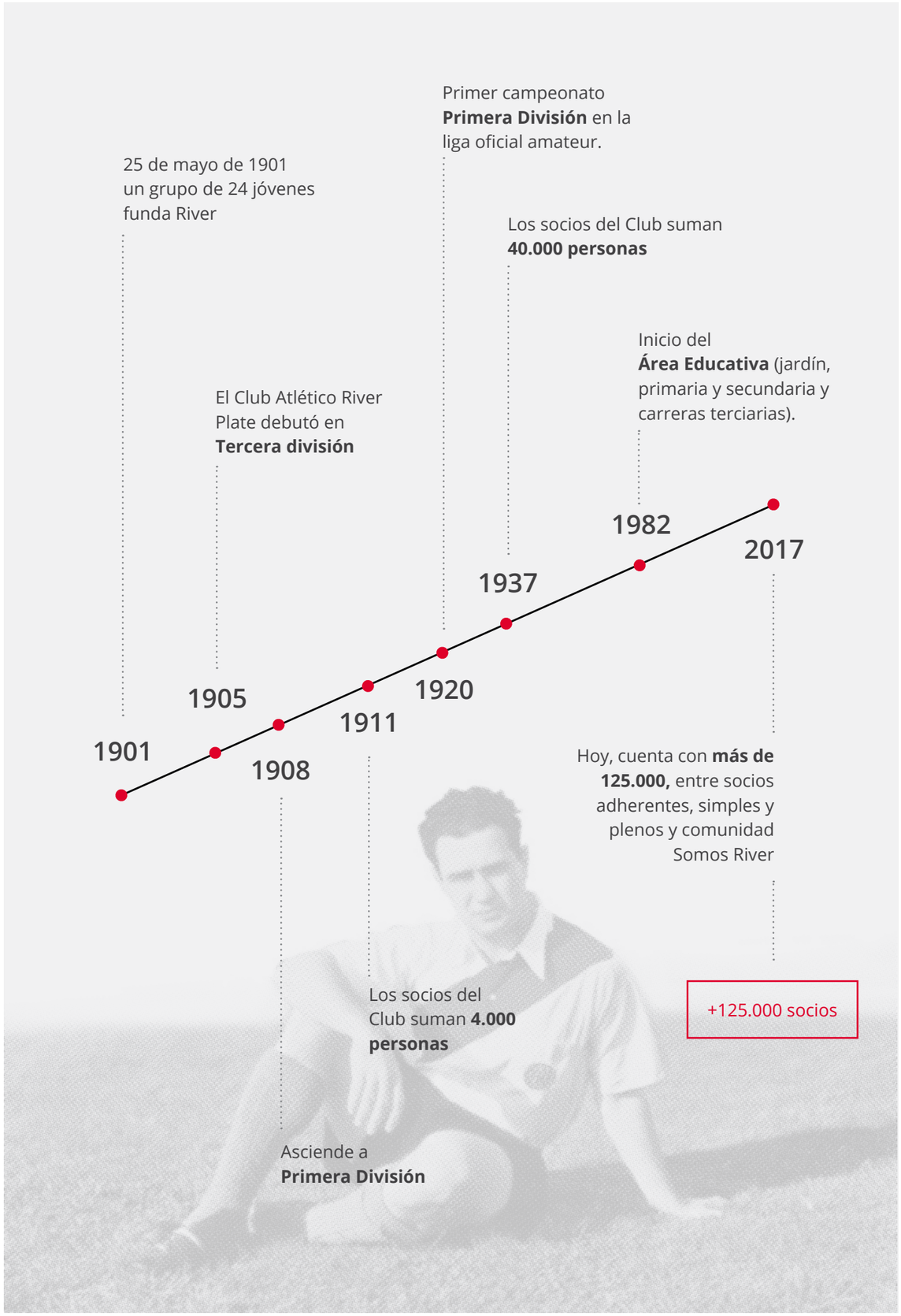
Su primer presidente, Leopoldo Bard, dijo lo siguiente en el acto constitutivo de River Plate: "pongamos nuestra fe, todo nuestro ideal en la grandeza del club que ve la luz el mismo día que ha nacido una nueva y gloriosa nación".

Desde 1910 en adelante, aparecen los loteos populares y, con ellos, la posibilidad de tener un terreno propio. Era la época de Hipólito Yrigoyen y los cambios en el modo de vida se sentían en el ambiente. Los espacios públicos fueron ocupados por la población urbana, despojando a la élite de su uso exclusivo, y la valoración de la vida deportiva adquirió valor. A su vez, los medios de comunicación masivos amplían el imaginario social de fútbol y legitiman su práctica. En Argentina, había un terreno fértil para el deporte y el fútbol supo ser el pionero en su popularización.

Habiendo definido nombre, camiseta y equipo, el siguiente paso fue la cancha. La primera, aunque no definitiva, locación fue Dársena Sur. A esta le siguieron constantes mudanzas, que incluyen Sarandí, La Boca, el Centro y Zona Norte, donde finalmente el 26 de mayo de 1938 se inauguró el Monumental, en Núñez. La compra de terreno y la construcción paulatina del estadio actual, constituye un antes y un después para efectos de este estudio, por lo que ahondaremos en este proceso más adelante.

El Club Atlético River Plate debutó en Tercera división en 1905, para, tan solo en un año, ascender a Segunda y, finalmente en 1908, establecerse en Primera División. Se sabe que su primer partido fue contra Maldonado y que River arrancó con un triunfo; sin embargo, no se tiene registro del marcador exacto. La campaña de 1909 fue el debut en Primera, donde River salió subcampeón y derrotó al Alumni. Uno de los hitos tempranos del Club fue la campaña de 1913, finalizando invicto, detrás de Racing Club y San Isidro. En 1914 se ganaron los primeros títulos: Copa Competencia (nacional) y Tie Cup Competition (internacional). Esta época fue propicia para el desarrollo y la popularización del fútbol, en cuanto su práctica era simple y de bajo costo. Solo se necesitaba un espacio abierto, 22 jugadores y una pelota. Incluso, esta podía ser de trapo o de goma, y si el balón era de cuero, se trataba de ligas mayores. La Primera Guerra Mundial, seguida de la Gran Depresión de 1929, trajo consigo un público ávido de entretenimiento y a unos jóvenes que hicieron del fútbol su deporte favorito. Aunque siempre influenciados por el origen inglés del juego, River comenzó a trazar su propio camino; en 1911, los socios del club sumaron 4 mil personas y en 1937 eran 40 mil. Hoy, cuenta con más de 125 mil, entre socios adherentes, simples, plenos y Comunidad Somos River.

Según la *Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol,* River es el club más grande de América, ocupando la novena posición del Ránking Mundial de Clubes, y la FIFA lo posiciona en ese mismo lugar de acuerdo a su elección del Mejor Club del Siglo XX. Es también el tercer club mejor posicionado en la Tabla Histórica de la Copa Libertadores (Conmebol) y primero en la Clasificación Histórica de la Primer División del Fútbol Argentino. Por otro lado, River es el número uno en cuanto a aportes de jugadores a la Selección Nacional y el quinto con mayor cantidad de socios en el mundo.



2.2

El equipo Millonario

No siempre la práctica del fútbol estuvo regulada. Sin embargo, desde 1863 se registran los primeros antecedentes de profesionalización, al fundarse la Asociación de Fútbol Inglesa (FA). Esta asociación celebra en 1872 la primera competencia organizada (Copa Inglesa) del mundo y luego el campeonato de liga (1872), donde se realiza el primer pase futbolístico de la historia (1879). John Love y Fergus Suter sentaron precedente cuando recibieron dinero, tras su desempeño en un pequeño club de Landcashire. Estos casos se multiplicaron, lo que obligó a la FA a oficializar el profesionalismo. En estricto rigor, el amateurismo y el profesionalismo se distinguen porque el primero se realiza sin fines de lucro, mientras que el segundo sí recibe una paga.

Mientras, el fútbol en Buenos Aires -que coincide con la primerísima etapa del Estado argentino- se practica exclusivamente en la colonia inglesa, escuelas, empresas y clubes de la elite criolla. Esto cambió, a partir de la primera década del siglo XX, cuando el deporte se practicó también en asentamientos urbanos porteños, por la clase media. Argentina también institucionalizó el fútbol, a través de *The Argentine Association Football League*, creada en 1893. Paulatinamente, Argentina se fue haciendo de un nombre en la escena internacional y se consagró como uno de los grandes exportadores de jugadores.
En los '30, el fútbol -considerado como un espectáculo de masas- provocó dos visiones contrapuestas de la situación: los que defendían el amateurismo y los que preferían el profesionalismo. De cualquier forma, en 1928, la FIFA anunció la realización del primer Campeonato Mundial para jugadores profesionales, a llevarse a cabo el año siguiente. En virtud de un desarrollo permanente, el fútbol demanda altos estándares de gestión, organización y administración, fuera y dentro de la cancha. La tarea no es simple, ya que compite con mercados altamente profesionalizados que, a diferencia del deporte, no son inspeccionados, criticados y estudiados diariamente por miles de espectadores.

Aunque menos visible que los goles, la Gestión Deportiva es la estructura que sostiene cada segundo de una jugada.

Un ejemplo son las Asociaciones Civiles sin fines de lucro, que motivadas por la pasión deportiva y cultural surgen en pos del desarrollo de la misma. ¿Cómo nace esto? Después de un conflicto, que mantuvo divididas a las dos ligas más importantes de Argentina (Boca y Huracán por un lado; River, Racing, Independiente y San Lorenzo por el otro), ambas decidieron unirse en 1926, surgiendo la Asociación de Fútbol Amateur. Sin embargo, y como hacía tiempo que los jugadores ya venían cobrando por su desempeño deportivo, en 1931 se crea la Liga Argentina de Fútbol. De la mano de la esta Liga surgen los primeros roces con el Estado, que a través de la Municipalidad de Buenos Aires reclamó un impuesto al fútbol, que finalmente se costeó con el precio de las entradas. Ese mismo año, se jugó el primer campeonato profesional de fútbol argentino.

River compró a Carlos Peucelle por 10 mil pesos, una cifra elevadísima para la época, y más adelante, en 1932, a Bernabé Ferreyra, por 35 mil pesos. Esto les valió el apodo de Millonarios (fue el pase más costoso del mundo, hasta entonces) y superaron en número de hinchas a Racing Club.

Esto último implica que River pasa a ser un club masivo, lo que a su vez refleja la importancia de los jugadores, en cuanto son claves para el crecimiento del Club, en el más amplio sentido de la palabra. Con resultados positivos, copas consecutivas y algunas caídas, River se constituía como un gran equipo... el más grande, dirían los hinchas. Sin embargo, aún no contaba con casa propia.

2.3

La casa propia

Físicamente, River arrancó en Dársena Sur, se mudó unas cuentas veces y construyó, de a poco, su estadio definitivo. Existió también sin su insigne rojo y no tenía millones para hacerse de jugadores estrella. El Club ganó copas y perdió otras tantas. Tuvo penas y alegrías; fracasos y golazos. Tiene -tiempo presente- fanáticos y detractores. Pero si hay algo innegable de River es que tiene cancha en esto llamado fútbol.

Las canchas de River

1901: Dársena Sud, lado Este de un predio de la Carbonera Wilson.
1907: Sarandí.
1908: Dársena Sud, lado Oeste.
1915: Aristóbulo del Valle y Gaboto, La Boca.
1923: Avenida Alvear y Tagle , Recoleta.
1938: Estadio Monumental, Belgrano.

Aunque también hacía falta un terreno, donde llevar a cabo los partidos y la actividad deportiva, que desde siempre estuvo contemplada en su existencia. Es así como el 26 de mayo de 1938 se inauguró el Estadio Monumental, sobre terrenos ganados al Río de La Plata. Pero la historia comenzó antes, de la mano de un escocés llamado Daniel White, quien a mediados del siglo XIX rellenó los terreno de la estancia de 47 hectáreas que adquirió para construir el Hipódromo de Saavedra. El hipódromo ocupaba 16 cuadras y tenía una tribuna para el público, pero una tormenta de Santa Rosa de 1866 arrasó con la construcción, por lo que se mudó y rehizo su construcción en otro barrio; en 1867 se inauguró el actual hipódromo de Palermo... pero esa es otra historia.

Hacia 1934, el estadio de River se ubicaba en Alvear y Tagle, sin embargo eran terrenos alquilados, cuyo contrato tuvo su punto final en 1937. Tres años antes y de la mano de Antonio Vespucio Liberti, los directivos habían previsto la inminente mudanza; aunque fue él quien adquirió los terrenos de forma particular, para luego venderlos al Club, al mismo precio en que los había adquirido. Ni un peso más, ni un peso menos. Pero la decisión no fue simple. El visionario tuvo que convencer a la plana directiva de que construir el estadio en terrenos pantanosos, no era una utopía. Luego de una serie de negociaciones, el Club adquirió un préstamo del Gobierno, a través del Banco Hipotecario Nacional. La idea era edificar un estadio nacional, manejado por un club. 5 hectáreas -a un valor de 11 pesos el metro cuadrado- y 3.5 hectáreas donadas por la Municipalidad de Buenos Aires conformaban el predio del Monumental.

Como en esta época los Juegos Olímpicos eran más populares que el fútbol, la pista de atletismo de 400 metros era un requisito fundamental para el diseñador que ganara el Concurso Nacional de Anteproyectos en 1934. El objetivo era una estructura de hormigón armado, con capacidad para 120 mil espectadores, con instalaciones anexas en el interior y exterior de la misma. Dicha convocatoria fue ganada por los arquitectos José Aslan y Héctor Ezcurra, con la colaboración del dibujante Fidias Calabria.

Según el análisis del concurso, publicado en la revista La Ingeniería en 1938, la descripción resumida de la obra abarca las siguientes instalaciones: *El gran estadio para fútbol y atle-*

tismo, órgano central y elemento dominante de la composición; el edificio central del CARP con sus instalaciones sociales, deportivas y administrativas, totalmente bajo la tribuna oficial; y las instalaciones deportivas, comprendiendo canchas abiertas ubicadas en el campo de deportes anexo y estadios menores para torneos especializados, ubicados unos en el mismo campo de deportes y otros bajo la tribuna Centenario, anexa a la oficial, como rama deportiva del edificio social del club. Además, la proyección inicial marcaba que el estadio propiamente dicho consta de 4 tribunas de 30.000 a 40.000 personas de capacidad cada una, de las cuales se construyen 3 y que se destinan a albergar el edificio social sobre el campo de deportes; La Centenario, sobre la avenida del mismo nombre, las instalaciones deportivas a cubierto; La Río de la Plata, sobre la otra avenida, estacionamiento de vehículos del público en general; La Colonia, al norte, que no se construye actualmente, lleva las dependencias generales y talleres para el club.

Como el dinero del préstamo no fue suficiente para construir las 4 tribunas proyectadas, la cancha quedó perimetrada por una herradura; solo podían verse las tribunas San Martín y Belgrano, y después, la Centenario. Los niveles superiores de estas tribunas estaban destinados a espectadores de pie, mientras que el espacio entre las columnas externas del estadio (8 mts) y de la San Martín (10 mts) eran desiguales. Esto hace que la cancha esté desplazada hacia un costado, ya que el diseño original contemplaba una elipse más grande. Y es que para que pudiera caber la pista atlética, se desfasó el eje del campo y se achicó la pista.

Así, desde el primer día de obra (septiembre de 1936), pasando por su inauguración (mayo de 1938) y hasta la construcción del Maracaná, el Monumental de River fue el estadio más grande de sudamérica.

Hitos del Monumental

- **1934:** Concurso Nacional de Anteproyectos
- **1937:** Construcción inicial del estadio
- **1938:** Inauguración del estadio
- **1958:** Construcción parte baja de la cuarta tribuna
- **1968:** Oficinas de administración
- **1972:** Alojamiento jugadores
- **1976:** Proyecto para el estadio polideportivo cubierto
- **1977:** Concentración jugadores
- **1976-1978:** Adaptación del estadio para el Mundial ‘78
- **1982:** Construcción del Área Educativa
- **2000:** Dos niveles de palcos y sector prensa de la Belgrano
- **2014:** Proyecto de remodelación

2.4

Los primeros 100 días

La vida y evolución de las empresas e instituciones, en general, no es lineal. El desempeño de River, como el de cualquier organización, está sujeto a la habilidad, idoneidad, conocimiento, honestidad y experiencias del conjunto de personas que ejercen su administración. Y la administración de un club social y deportivo, con más de 125 mil socios, 14 hectáreas (sin contar el River Camp), cientos de jugadores y la imperiosa tarea (y necesidad) de ganar en la cancha, es muy compleja.

La última fotografía del estado del CARP previa a 2014, corresponde a junio de 2013. Esta imagen muestra un balance patrimonial neto negativo de 111 millones de pesos. Las pérdidas habían consumido una parte importante del activo de la institución y el flujo de caja proyectado era negativo.

Asumimos, y no terminé de agradecer y saludar, y viene un funcionario y dice: perdón, presidente, tendría que subir porque hay un vencimiento de 5 millones de pesos ahora, a las 3 de la tarde. Así empezó. Teníamos una cadena de cheques de vencimiento, día por día, a los que había que hacerles frente, y pusimos nuestras firmas, para dar garantía, porque River no tenía crédito. Lo que tenía River eran cheques, que le daba la AFA. Había cheques posdatados hasta 3 meses, que iban venciendo todos los días y River no tenía un peso para pagar. El Club le daba un cheque a la AFA, la AFA le daba un cheque a River, y River, con ese cheque, lo descontaba de algún lado. Y a ese cheque, le daban un 50%. Lo que hicimos fue sacar todo esto de allí y la garantía fuimos nosotros, hasta que pudimos solucionar este problema.

Rodolfo D'Onofrio, presidente del CARP.

Recibimos un River con un déficit de 70 y pico millones de pesos anuales. En diciembre de 2013, arrancamos a revertir este déficit. Para ello, hubo dos medidas; una financiera y una económica. La medida financiera fue hacer un roll-over de 300 y pico millones de pesos, que tenía River financiado -mal llamado financiado- por la AFA. Por otro lado, se tomaron medidas económicas. El stock de deuda lo vamos refinanciamos más barato, pero a la parte económica había también que darle una solución. Te diría que en julio de 2014, River estaba en equilibrio económico; estábamos prácticamente equilibrados. Algo que era imposible, en 6/7 meses lo logramos. Había un break even de costos operativos/ ingresos operativos.

Jorge Brito, vicepresidente 1º CARP.

Lo primero que sucedió fue tomar el control. Es decir, recuperar el estatus de River desde lo institucional y demostrarle al mercado -entiéndase como probables inversores, proveedores, clubes y mundo del fútbol- que existía un equipo de trabajo, compuesto por gente que, en su mayoría, viene del mundo empresarial, con funciones importantes. Eso se valoró; pudimos avalar con nuestras firmas las acciones inmediatas que fuimos implementando. Ese fue el primer mensaje positivo que recibió el mercado, para darle credibilidad al Club. Mientras, se hacía un trabajo de reducción de déficit operativo, que era el gran cáncer que tenía el Club. En cuanto a lo deportivo, le dimos tranquilidad a un proceso que venía golpeado, desde lo institucional, tratamos de cumplir las promesas económicas y llegamos a un acuerdo con el Cuerpo Técnico y con el plantel de honrar los acuerdos preestablecidos. Esto se convirtió en un proceso virtuoso, que más adelante incluyó no solo lo institucional, sino que lo deportivo.

Matías Patanian, vicepresidente 2º del CARP.

Teníamos preparado un plan de trabajo, el plan de los primeros 100 días, donde habíamos desarrollado unos puntos indispensables a ejecutar en los primeros 100 días. En este lapsus, tenés una especie de oportunidad. Pero no siempre tenés la información real para ejecutar eso, porque la información te llega distorsionada, parcial y, en algunos casos, errónea. Nosotros elaboramos un Modelo de Gestión profesional.

Guillermo Cascio, secretario del CARP.

Estos primeros 100 días, los viví desde afuera. Grande fue mi sorpresa cuando, en junio de 2014, recibí el llamado de un HeadHunter, para consultarme si quería participar en la búsqueda para Gerente General del Club. Mi primer pensamiento fue que se trataba de un chiste; no podía entender cómo en el mundo del fútbol alguien se iba a arriesgar a traer gente de afuera, sin ningún contacto con la política o con los Directivos del Club. El siguiente proceso de entrevistas fue muy importante, porque pude conocer referentes, que querían hacer las cosas distintas. Al ver que, por primera vez, había gente seria, con un proyecto definido y agallas para tomar decisiones difíciles, con roles claros y la personalidad necesaria para sacar al Club del desastre organizativo en el que estaba inmerso, me hizo feliz.

Gustavo Silikovich, gerente general del CARP.

2.5

Tres aspectos fundamentales del CARP

De River Plate se destacan tres aspectos clave y complementarios. El primero, y más obvio, es su aspecto deportivo, en tanto juego y espectáculo. El segundo talante, no por eso menos importante, es su arista financiera y contable; y una tercera parte es su dimensión social reflejada, por ejemplo, en la Fundación, la Escuela, el Museo y los deportes federados. Independiente de estos tres aspectos, la filosofía River es una sola. Su estatuto declara lo siguiente: *Nuestra misión es que River Plate vuelva a convertirse en un referente social, con un prestigio institucional que lo haga parte fundamental de cualquier iniciativa que desarrolle en la sociedad.*

1 Aspecto futbolístico (Copas)

Este aspecto es el motor de la actividad del Club Atlético River Plate, en tanto su desempeño determina el ritmo de las demás actividades. Sin embargo, no reducimos este aspecto simplemente a los resultados futbolísticos.

De acuerdo a la alta tasa migratoria entre fines del siglo XIX y principios del siglo XX, puede entenderse la práctica del fútbol como un constructor de identidad nacional argentina. Si bien, este deporte responde a un legado extranjero es innegable su rol como elemento en la constitución identitaria. Sin embargo, no debe reducirse este fenómeno como algo local o circunscrito a una geografía puntual, ya que va más allá de eso; se vincula estrechamente con el sentimiento de pertenencia. No debemos olvidar que por un tema temporal, el fútbol surgió casi en el mismo tiempo que la construcción de la Nación Argentina. Los clubes cumplían un rol clave en la sociedad, siendo capaces de homogeneizar las diversas corrientes migratorias que llegaron a través del puerto de Buenos Aires, hacia 1880 y después de 1920. Desde esta perspectiva, se destaca la función social de los clubes y las asociaciones civiles, como espacios de participación; y el rol de los medios de comunicación como herramienta expansiva de la práctica futbolística. El caso de River ilustra perfectamente dicha teoría, debido a los múltiples desplazamientos que tuvo su estadio, actualmente emplazado en el barrio de Belgrano. Y es que la ciudad de Buenos Aires creció de sur a norte, lo que supone un desarrollo tardío del norte, donde justamente se sitúa el Monumental. De hecho, en 1936, cuando arranca la edificación del estadio, puede verse la inexistencia de urbanización a los alrededores. Ya en 1909, River Plate prestaba su campo de juego a colegios e instituciones del barrio y realizaba otro tipo de acciones de función social.

En cuanto al hincha River, su construcción de identidad se constituye también a partir de un otro, que en este caso es el Club Atlético Boca Juniors. Ambos clubes provienen del mismo barrio y se muestran rivales en términos de resultados deportivos. De hecho, un encuentro River/Boca es considerado Clásico a nivel nacional, regional y mundial.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Con relación a su ubicación física, si bien su traslado y establecimiento en Belgrano significó una pérdida de cercanía con los vecinos, también extendió sus redes y trascendió las fronteras barriales. Cabe mencionar que en 1922, cuando se proyectaba un estadio en la intersección de Alvear y Tagle, se hizo pensando en un campo de deportes para diversas disciplinas. Seguramente, fue también el creciente caudal de socios lo que motivó la proyección de dicho espacio. De hecho, en 2017, se contabilizan 125 mil socios River, quienes pueden disfrutar de las instalaciones y la práctica de las 27 disciplinas (federadas y recreativas) que planifica y coordina el Departamento Físico.

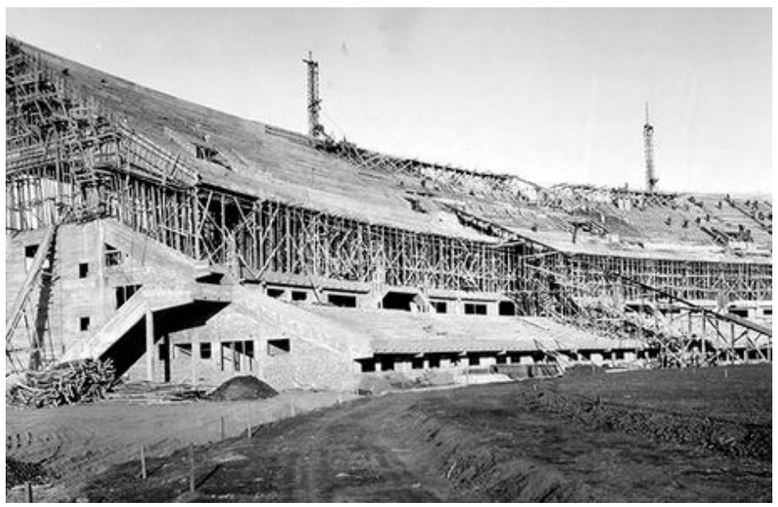
2 Aspecto financiero y contable (Superávit)

Perdurar no es fácil. De hecho, es complejo. Con cada periodo de gestión, los dirigentes del CARP debieron replantearse una infinidad de variables. Un ejemplo de ello fue la metodología de financiación utilizada en 1922. Con el fin de solventar los gastos de un nuevo estadio, el Club emite 5000 acciones, con un valor de $10 cada una, amortizables por sorteos, que pagaban el 4% de interés. Para fines de año, habían suscripto 2631 acciones. ¿Fue esto el puntapié inicial de su masa societaria? Puede que sí. Una decisión de gestión, que representó la continuidad de su existencia.

Para tener un panorama de la industria futbolística, hablaremos de 4 unidades de monetización a nivel mundial: Estadio, Marketing, Televisión y Pases, aunque esta última no se considera como tal, en cuanto es irregular. Sin embargo, sí lo será para los efectos del siguiente estudio. La unidad de Estadio se define como aquella que engloba dos ingresos puntuales, aquellos provenientes de los abonos de los socios y de la venta de los de los tickets. Una segunda forma de monetización es el Marketing, que aunque pueda ser transversal a todas, se constituye como una pieza clave y angular. La tercera unidad se materializa a través de los derechos televisivos. Y la cuarta unidad es todo lo que genera el mercado de pases.

Es indispensable comprender lo anterior, ya que la tarea de la Gestión será alcanzar los objetivos sociales y deportivos, en el marco del equilibrio económico y financiero. River es una asociación sin fines de lucro, es decir que no está con la mirada puesta en su rendimiento o rentabilidad. En este caso, se busca obsesivamente un equilibrio en su estructura financiera. Por ende, todas las inversiones tendrán una fuente de financiación coherente con esa inversión. Por ejemplo, si se invierte en la refacción del estadio o en un predio para el River Camp, habría que buscar fuentes de largo plazo, porque la tendencia a la liquidez de esa inversión es lenta. ¿Dónde tendrá que estar puesto el ojo de quien gestiona este tipo de instituciones? En el equilibrio económico y financiero. Cabe destacar que el River Camp corresponde a las instalaciones del Club, emplazadas en un predio de 14 hectáreas en Ezeiza. El espacio -de 1100 metros cuadrados de obra civil- es un centro de alta competencia, con 3 canchas de fútbol con las medidas del Monumental, wifi, sector de masajes, doble jacuzzi, departamentos de kinesiología, neurociencia, psicología y nutrición, entre otras comodidades para los futbolistas profesionales.

Bajo esta misma premisa, el superávit se transforma en una fuente de inversión extra, tan válida como las demás. El concepto clave de este proceso es capitalizar la institución. ¿Qué haría, contrariamente, una empresa privada, con fines de lucro? Las ganancias se dividirán entre sus socios... he aquí el concepto de dividendos. Los superávits salen de la estructura financiera y van a parar directo al bolsillo de los accionistas; mientras que en una asociación como River, el superávit consolida a la estructura financiera, a través del concepto de la capitalización.



River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

3 Aspecto social (Compromiso Social)

Las actividades, de índole social, están determinadas por formas que no corresponden a objetivos futbolísticos. Ejemplos de este aspecto es el Museo y la Escuela del Club, cuyos motores de existencia exceden el beneficio económico y responden directamente a una visión social.

Una característica ineludible del socio River es su incondicionalidad, reflejada tempranamente en 1921, al aumentar la cantidad de socios con la incorporación de la cuota de ingreso de $4, y a través del crecimiento de la masa societaria. Y es como bien dijimos, la condición de Club supone formar parte algo que excede el terreno futbolístico. Si bien en un principio, River -y los otros clubes formados en a principios de siglo XX- no deja asentada su misión social, al correr de los años se observa una marcada sociabilidad no futbolística, impulsada por formar parte de algo, y cultivar la mente y el espíritu de las personas. Así, el fútbol se articula en dos ejes. Uno, como proceso democratizador, donde el equipo débil tiene las mismas chances que el *fuerte* de ganar; y dos, con la profesionalización se hace más evidente su característica de escalabilidad social, en cuanto un gran número de jugadores profesionales tienen orígenes humildes. El fútbol se aleja de su vínculo con el ocio y se emparenta con la posibilidad de ascenso social.

Ya desde 1909, se vislumbraba este arista de River Plate, a través de los llamados Beneficios, como el festival de Teatro Olimpia, y partidos cuya recaudación fue destinada en favor de otros. Un hecho clave fue también la cesión del campo de juego a la Compañía de Archivistas y a otras instituciones, con el único motivo de fomentar el deporte. Es así como, en los albores de River, se percibe la lógica social que subyace cualquier ganancia económica. Sin desmedro de lo anterior, el objetivo de creación del Club se presenta como el requisito formal para participar de las ligas oficiales, pero no deja de sorprender la profundidad y el alcance del aspecto social que River adquiere con el tiempo.

Aunque la esencia de River resida en el fútbol, el Club impulsa el deporte en su totalidad. Natación, tenis y básquetbol son algunas de las disciplinas que se llevaron a cabo desde siempre en sus instalaciones. Contextualicemos. A comienzos del siglo XX, el deporte no era una práctica común; estaba circunscrita a la élite, en espacio y forma. El conjunto de equipos que nacían en la época, ayudó a que el deporte se instalara en el inconsciente colectivo argentino; el deporte no solo como competencia, sino que como forma de vida. Los medios de comunicación ayudaron a legitimar la actividad futbolística, mientras la existencia de Clubes, propiciaban las demás actividades. Antecedente de ello era la práctica regular de gimnasia, bochas y básquet a principios del ‘20.

Otro ejemplo es el Museo River. Desde noviembre de 2009, el Monumental alberga los elementos clave de la historia del Club. Este espacio celebra los más de 110 años de vida de la institución, a través de objetos que homenajean sentires e ídolos de un River colectivo. Los 3500 metros cuadrados que lo componen están disponibles al público todos los días del año. Aquí, se llevan a cabo tours guiados, donde los hinchas, turistas, simpatizantes -y no tanto- pueden disfrutar cronológicamente del camino del Club y donde, sin duda, descansa parte de la historia argentina. El hecho de contar con un museo responde a la necesitar de articular un relato colectivo y atemporal, que recoge camisetas, momentos, colores y lenguajes de un contexto distinto. Y aunque muchas veces estos espacios pueden frivolizarse, su función es más bien representativa, en cuanto preservan la imagen y la cultura de una forma de ver la vida. Por otro lado, podemos considerar la totalidad del estadio Monumental como un museo vivo. River es aquí ahora; y aquí antes. En las paredes del estadio se respiran copas, festejos y peleas, aunque también se rememora el declive y resurgimiento. Muy acorde a los tiempos, este espacio es el museo deportivo más moderno del continente. Sus juegos interactivos, realidad aumentada y *photo boot*, le dan la posibilidad al visitante de armar el equipo ideal, de todos los tiempos, de River.

03

Modelos de Negocio en el fútbol mundial

3.1 Presentación

3.2 Estructuras societarias: distribución versus capitalización

3.3 Unidades de monetización en el fútbol

3.4 Modelo de Negocio Global

3.5 Palancas para la construcción de Modelos de Negocio

3.1

Presentación

Once jugadores, 90 minutos de juego, dos arcos de 7.32 mts de ancho por 2.44 mts de alto, una pelota de entre 68 y 70 cms de diámetro que no se puede tocar con la mano, son algunas de las reglas de un juego, el fútbol, cuyos protagonistas eligen cómo jugarlo (4/3/3, 4/4/2, 3/4/1/2...) para alcanzar el mejor resultado.

En el deporte, quedan pocas dudas. Todos los clubes quieren lo mismo: Ganar. Con la gestión de esos mismos clubes, la cosa se pone más compleja. ¿Qué es lo que buscan? ¿Buscan todos lo mismo? ¿Ganar, distribuir, comprar, acumular, ser equilibrados? ¿Qué reglas impone la industria del fútbol para lograr esos objetivos? ¿Cómo juega o qué Modelo de Negocio implementa cada club? ¿Todos utilizan el mismo?

Puede ocurrir que, cuando se analizan períodos aislados de tiempo, encontremos campeones quebrados, ganadores endeudados e insolventes; y buen juego de equipos impuntuales en el pago de los sueldos y ni qué hablar de los premios de sus jugadores. Puede ocurrir. Sin embargo, al tomar un periodo prolongado de años, los hechos y los números se imponen sobre los casos extraordinarios. La intuición se comprueba; ganar en la cancha ayuda a ganar en el balance, y viceversa. Una nueva e innovadora visión del ganar/ganar, que abarca al deporte más popular de todos los deportes.

3.2

Estructuras societarias: distribución versus capitalización

¿Qué significa ganar para un club de fútbol? No todos los clubes de fútbol tienen la misma estructura societaria en el mundo y, por lo tanto, no todos tienen los mismos criterios de medición del éxito.

Román Abramóvich, quien en junio de 2003 compró el Chelsea FC, cancelando su impagable deuda, gastó más de dos mil millones de euros en los primeros 10 años de gestión. Es altamente probable que Román, cuya riqueza personal en 2016 ascendía a 9 mil millones de euros según Forbes, busque un retorno de esa inversión y, por esa razón, el indicador que debe tener en su cabeza sea el ROA (Return on Assets). Cada euro invertido en jugadores, estadios e infraestructura busca un beneficio, y ese beneficio debe proporcionar un retorno sobre la inversión, igual o superior al de una inversión alternativa. El costo de oportunidad está siempre muy presente en las decisiones de cualquier empresario y cuando el fútbol es un negocio, dicho razonamiento no es una excepción.
Un contraejemplo al caso del club inglés es el del Barcelona FC. Mientras todos los clubes europeos tienen una marca estampada en sus camisetas, el FC Barcelona y Unicef firmaron un convenio en 2006 totalmente distinto. Durante 5 años, el Barcelona donaría 1,5 millones de euros anuales a Unicef para llevar a cabo, conjuntamente, proyectos para luchar contra el Sida. Desde 2011, ambas entidades aplican proyectos en Catalunya, Ghana, Sudáfrica, China y Brasil, en los que el deporte sirve para favorecer el desarrollo humano de los niños, y mejorar las infraestructuras, el equipamiento escolar y los conocimientos de los educadores.
Al mismo tiempo, el Barça resignó 20 millones de euros -provenientes de Bwin, una empresa de apuestas que fue a parar al Real Madrid- para estampar en el pecho de su camiseta la marca Unicef. Así se comunica su compromiso social.
El FC define su posicionamiento con la frase més que un club -que en español significa más que un club- fútbol espectacular y compromiso social. Compromiso, con el fin de mejorar el mundo a través de los valores del deporte y la concordia. Los defensores de la asociación con Unicef, relacionan este hecho directamente con la incorporación masiva de socios del periodo 2006-2010. Unicef se mantuvo en la camiseta del Barcelona hasta 2013, hasta que ese mismo año fue sustituida por el logo de Qatar Foundation, a cambio de una suma considerable.

Claramente, el Chelsea y el Barça no utilizan los mismos indicadores para evaluar la gestión. Ellos no persiguen los mismos fines.

La consultora Deloitte elabora uno de los estudios, acerca del negocio del fútbol, más relevantes a nivel internacional. ¿Qué mide esta investigación? La facturación. Si bien medir la facturación es una simplificación, o al menos una fuerte asunción (el que más factura, más gana), esa venta en sí misma no quiere decir demasiado. Mientras una organización como el Chelsea busca que sus ventas generen beneficios, para poder contrastarlos con la inversión; una como el Barça busca que las ventas generen superávit, para poder alcanzar el equilibrio financiero. Estamos enfrentando dos modelos: Distribución versus capitalización.
Sin embargo, no todo es tan absoluto y siempre es posible encontrar un nuevo prisma desde donde razonar un hecho. En 2016, la Comisión Europea concluyó que las medidas de ayuda pública otorgadas a 7 clubes españoles de fútbol (Valencia, Hércules, Elche, Real Madrid, Barcelona, Athlétic de Bilbao y Osasuna), representaban una violación a las Normas Comunitarias sobre ayudas de Estado de la Unión Europea. Asimismo, en el caso del Real Madrid, el FC Barcelona, el Athletic de Bilbao y el Osasuna, se dictaminó una restitución al fisco español, por impuestos no abonados. ¿La razón? Fueron tratados como entidades sin ánimos de lucro, siendo que en España se considera a los clubes de fútbol como Sociedades Anónimas a efectos fiscales. Esta exención impositiva vulneraría el principio de igualdad, con respecto a otros clubes de fútbol.
Hay aquí un interesante tema de debate. ¿Es el tipo societario una razón suficiente para eximir a un club de pagar determinados impuestos? ¿Supone esa eventual exención una ventaja con respecto a los clubes que pagan los impuestos en cuestión? ¿Se estaría vulnerando un principio de igualdad en la competencia? Excede el interés y alcance de este trabajo profundizar en este aspecto; sin embargo, es un debate que se debe dar en el mundo económico del fútbol. Por otro lado, sí nos interesa descartar o confirmar que exista alguna relación entre el tipo societario y el nivel de facturación alcanzado.
¿Tener propietarios y no socios implica tener mayores chances de llegar a la cima del ranking DFML? La tabla que presentamos a continuación, muestra los principales clubes del mundo futbolístico con fines de lucro y la posición que detentan en el ranking DFML en 2017.

Tipificación Societaria de los Clubes de mayor facturación (2017)

País	Club	Ranking DFML 2017 Comerciales (en USD MM)	Tipificación	Propietario / Conducción
Reino Unido	Manchester United	1º	Private LC	Red Football Limited (familia Glazer)
España	FC Barcelona	2º	Asociación deportiva	Socios
España	Real Madrid CF	3º	Asociación deportiva	Socios
Alemania	Bayern Múnich	4º	Sociedad Anónima	Mayoría de acciones en poder del club (regla 50+1). Una porción (18%) en manos de Adidas y Audi
Reino Unido	Manchester City	5º	Private LC	City Football Group Limited (Sheik Mansour - Abu Dhabi United Group)
Francia	PSG	6º	SADP	Nasser Al-Khelaïfi (Bein Sport / Qatar Sports Investments)
Reino Unido	Arsenal FC	7º	Public LC	Arsenal (AFC Holdings) Limited
Reino Unido	Liverpool FC	9º	Public LC	FSG (Fenway Sports Group) de J.W. Henry
Italia	Juventus	10º	Societá Sportiva	Familia Agnelli (Fiat)

A simple vista, concluimos que ocho de los diez clubes que mayores ingresos generan en Europa son sociedades con fines de lucro. Entre los ocho, uno es una sociedad bajo la regla 50+1. Los otros dos clubes -el Barcelona FC y el Real Madrid- son asociaciones sin fines de lucro. Sin embargo, este indicador es insuficiente.

Durante los últimos diez años, el FC Barcelona y el Real Madrid, lideraron el grupo de los clubes de mayor facturación del mundo. Ambos son asociaciones sin fines de lucro. ¿Pero cuántos clubes *sin fines de lucro* existen en Europa? Una lectura alternativa consistiría en cuantificar la participación de clubes con y sin fin de lucro en la lista de los top 10 de facturación ponderando el total existente de cada tipo en el universo de los clubes europeos. Sobre un total de 7 equipos europeos sin fin de lucro (considerando las ligas de Inglaterra, Alemania, Francia, España e Italia), 2 figuran entre el top 10 de facturación. Un 28,5% de ese grupo. Mientras que los 8 restantes representan el 8,6% del total de clubes con fin de lucro.

Interpretación y contra interpretación son útiles para neutralizar cualquier razonamiento al respecto. Podemos concluir entonces, que ni el fin ni el tipo societario determinan mejores o peores resultados.

Top 10 Clubes con mayor Facturación

3.2.1

Modelo Bundesliga

El fútbol es un deporte que se juega 11 contra 11 y donde siempre ganan los alemanes; esta frase pronunciada por el delantero Gary Lineker, luego de que Inglaterra perdiese con Alemania en las semifinales del Mundial del '90, ocupa un espacio entre las grandes máximas del planeta fútbol.

Más de un cuarto de siglo después, los resultados continúan evidenciando la vigencia de aquella frase.

Si se revisan las estadísticas del desempeño alemán, podrá comprenderse el verdadero sentido de esta frase. A partir de 1954, en las Copas del Mundo, Alemania se coronó campeón en cuatro ocasiones, fue subcampeón en otras cuatro oportunidades y se graduó tres veces como tercero. En 11 de 16 participaciones, el país germano terminó subiéndose al podio.

Sin embargo, hubo un lapso en el cual la sucesión de éxitos se tomó una pausa. Una temprana eliminación en los cuartos de final del Mundial 1998, más sendas eliminaciones en la primera fase de dos Eurocopas consecutivas, hicieron sonar las alarmas.

En 2002, se produjo la bancarrota del operador televisivo Kirch Media; el contrato representaba más del 30% de los ingresos de los clubes de la Bundesliga. Esta quiebra sumió en la desestabilización económico/financiera a la mayoría de los clubes alemanes. En tal contexto, se alzó la voz de Franz Beckembauer -ex futbolista y entonces directivo- diciendo que la quiebra de Kirch puede servir para que entre todos redimensionemos el fútbol y nos adaptemos a la realidad. Se avecinaba un cambio de Modelo de Negocio, que iba a permitir mantener viva aquella queja impotente de Lineker.

Una década después, la Bundesliga cuenta con la mejor asistencia media de espectadores en toda Europa (42.400 por encuentro), lo que supone un 90% de ocupación promedio de la capacidad de los estadios. Además, es segunda, detrás de la Premier League inglesa, en ingresos generados, siendo la de mayor ratio de crecimiento anual (8%). Asimismo, la mayoría de los clubes que la conforman han reducido notablemente su exposición a deuda.

Ver anexo 1. Modelo Bundesliga.

¿Qué hay detrás de este Modelo de Negocio?

Los clubes alemanes llegaron a la conclusión de que resultaba necesario contar con un ente controlador de sus formas organizativas y su salud económico/financiera. Como consecuencia, vio la luz la *Deutsche Fußball Liga DFL*, entidad que se encarga de auditar y regir el funcionamiento de los equipos profesionales de la Bundesliga.

Una de las funciones principales de la DFL es establecer y controlar las condiciones para el otorgamiento de las licencias a los clubes; esta licencia es requisito sine qua non para poder competir en la Bundesliga. Aquellos clubes que no logran superar el proceso de revisión, no pueden jugar en la Bundesliga. Este proceso de control en la estructura de gastos ha generado que los clubes racionalicen sus erogaciones.

Algunas de las condiciones que regulan este proceso de control son la publicación regular de los ingresos y gastos anuales; la alineación de gastos e ingresos corrientes; y la garantía de la liquidez del club.

By Max17Max (Own work) [GFDL (http://www.gnu.org/copyleft/fdl.html) via Wikimedia Commons

Foco en la afición

La Bundesliga se sustenta en el concepto de que los estadios estén llenos. El foco está puesto en los socios y aficionados de los distintos clubes que componen la liga. ¿Para quién es, entonces, el fútbol en la Bundesliga? El Modelo Alemán se basa en que este deporte sea un espectáculo para los socios y aficionados.

En este sentido, una de las piedras fundamentales radica en facilitar al máximo la accesibilidad a los estadios. El precio de las entradas es fijado a valores muy bajos, considerado incluso, como el más económico de Europa. El promedio de las entradas más baratas es de unos €12/13, en comparación con las de la Premier League inglesa, cuyo valor arranca en los €35.

Por otro lado, se estimula la venta de abonos por temporada. Un abono de esta índole promedia los €270, mientras que en la Premier League se ofrecen a más de €600. Esta promoción de abonos no supera el 50% de la capacidad de los estadios, con el fin de posibilitar que toda la afición tenga la oportunidad de presenciar al menos algún partido de sus equipos. Otra característica es la inclusión del costo del transporte (subte, tren o tranvía) en el precio de las entradas, a través de alianzas estratégicas con las compañías de transporte público.

Como consecuencia, la asistencia media a los estadios en la Bundesliga, durante las últimas temporadas, ha sido superior a las 42.000 personas por partido, destacándose al menos 17 clubes que superan el 90% de capacidad completa de sus estadios, en todos los partidos.

Sponsors, fuente de ingresos

Este Modelo de Negocio se basa en que el fútbol le *entregue* valor al aficionado y no viceversa. Por eso, las fuentes de ingresos de los clubes alemanes no se basan en la venta de entradas y cuotas sociales *(matchday)*, sino que provienen de los acuerdos y alianzas comerciales.

A largo plazo

Entre otras de sus condiciones, el sistema regulado por la DFL incluye que los clubes deben crear sus propias escuelas de fútbol. Como parte de las revisiones periódicas, los clubes deben demostrar la existencia de dichas escuelas y, además, acreditar la existencia de programas de desarrollo de infraestructura adecuada para la formación de futuros jugadores.

Esta forma de trabajo no genera resultados instantáneos; es un proceso que implica años de formación, enseñanza, incertidumbres y apuestas. Por supuesto, esta política no incluye que los equipos de la Bundesliga no contraten o fichen jugadores estrella. Existen sobrados casos de transferencias millonarias -ejemplo es el caso de Mario Gotze. De hecho, de la cantera del Bayern Múnich surgió el 26% de su plantel actual; uno de cada cuatro deportistas fue formado en sus divisiones inferiores.

Y los frutos de esta política de largo plazo se han comenzado a cosechar. La cantera alemana de los últimos años ha brindado jugadores de la talla de Thomas Müller, Mats Hummels y Marco Reus. Ellos le han significado a la selección alemana importantes logros mundiales y continentales; y lo mismo en el caso de los respectivos clubes donde juegan. Luego de una década de inversiones en la cantera, por cifras superiores a los €700 millones, el promedio de edad de los jugadores de la Bundesliga bajó de 27 a 25 años.

Además, los entrenadores de la selección alemana trabajan con varias escuelas, transmitiendo algunos de sus métodos de trabajo y delineando objetivos, para permitir que los jóvenes deportistas vayan adquiriendo el sello de la selección mayor y puedan ensamblarse, posteriormente, de manera más fluida, natural y efectiva al conformar la escuadra nacional.

La regla 50+1

La gran mayoría de los clubes de la Bundesliga son exactamente eso: clubes. Los asociados participan en el esquema de decisiones, eligiendo periódicamente dirigentes para que lo gestionen.

Una de las consecuencias que brinda esta situación es que los excedentes generados por el negocio del fútbol permanecen dentro de los clubes, reinvirtiéndose, sin tener que utilizarse para cancelar deudas o llenar los bolsillos de algunos pocos propietarios. Para garantizar esta situación y como requisito para el otorgamiento de las licencias, la DFL ha establecido la regla denominada 50+1.

De acuerdo a los Estatutos de la *Federación Alemana de Fútbol DFB* y de la *Ligaverband*, la compañía de fútbol *Kapitalgesellschaft* podrá obtener su licenciamiento para la Bundesliga y, por ende, obtener su membresía en la *Ligaverband*, sólo si el club de fútbol (Verein) conserva la mayoría de las acciones con derecho a voto (50% + 1) de dicha compañía de fútbol. La influencia determinante de los clubes sobre el devenir del negocio, especialmente sobre las competiciones deportivas, debe ser garantizada. Complementariamente, la emisión de acciones SIN derecho a voto, no se encuentra afectada, lo cual permite aportes superiores de capital.

De este modo, la regla del 50+1 no implica que los socios de un club posean la *mitad más una* de las acciones del club, sino que la mitad más uno del derecho de decisión, del voto en la Asamblea. Esta regla consagra la idea de que los clubes deben ser propiedad mayoritaria de sus socios, previniendo así que algún magnate propietario pueda tomar decisiones que lo beneficien, en detrimento del bien del club.

3.3

Unidades de monetización en el fútbol

Históricamente, los clubes monetizan su principal actividad, el fútbol, por medio de cuatro unidades de negocio: Estadio, Televisión, Marketing y Pases. En los últimos años e inmersos en la transformación tecnológica/digital que atraviesa la sociedad, está emergiendo una nueva unidad, que promete un crecimiento exponencial, la unidad Digital. Provisoriamente, dejaremos el asunto a modo de pregunta. ***¿Lo digital constituye una herramienta de monetización de otras unidades o una unidad en sí misma?***

Orden de Magnitud

Por lejos, el fútbol europeo es el de mayor facturación a nivel mundial. Según el estudio Deloitte Uk Sport Football Money League, el top 5 del negocio (Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid, Bayern Múnich y Manchester City) facturó en conjunto 3.000 millones de Euros en la temporada 2015/2016, lo que supone un crecimiento del 17% con respecto al top 5 (Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, Paris Saint Germain y Bayern Múnich) del año anterior. Encabezando esta lista, el Manchester United, aportó 689 millones. En tanto, el número 20 de los europeos es el Leicester City, alcanza una facturación de 172 millones en igual periodo. El rango entre los extremos de los clubes europeos de mayor facturación es relativamente pequeño en una industria que, a diferencia de la economía general europea, tiene un fuerte crecimiento de facturación.

Ver anexo 2. Ranking Deloitte, Football Money League 2017.

Deloitte señala que los 20 clubes de fútbol con mayor facturación del mundo acumularon cerca de 7.400 millones de euros en ingresos durante la pasada temporada, experimentando un incremento interanual del 12% y alcanzando un récord histórico. Ninguna de las economías de los países a los que pertenecen esos clubes creció en su conjunto por arriba del 3,21%.

Consolidando la facturación por países, nos encontramos con una liga inglesa líder, con un total de 4.400 millones de Euros; seguida por Alemania, España, Italia y, cerrando la lista, Francia con 1.400 millones.

Los estados financieros hablan más y mejor que los diarios, las conferencias de prensa y hasta que las memorias de los propios protagonistas. Entonces vamos a los números. Los tres clubes que más facturan en el mundo, Manchester United, Barcelona FC y Real Madrid podrán aportarnos indicadores que serán referencias para efectuar comparaciones.

Ver Anexo 3. Comparativo crecimiento PBI versus ingresos fútbol 2015.

Crecimiento de Ingresos v/s Crecimiento PBI

(2015/ 2016)

Datos Club		Indicadores Club			Indicadores País
País	Club	Ingresos (MM de €) 2014-2015	Ingresos (MM de €) 2015-2016	% Var. Interanual	% Crecimiento PBI
Reino Unido	Manchester Utd	519,5	689	32,63	2,22
España	FC Barcelona	560,8	620,2	10,59	3,21
España	Real Madrid	577	620,1	7,47	3,21
Alemania	Bayern Mnich	474	592	24,89	1,72
Reino Unido	Manchester City	463,5	524,9	13,25	2,22
Francia	PSG	480,8	520,9	8,34	1,27
Reino Unido	Arsenal	435,5	468,5	7,58	2,22
Reino Unido	Chelsea	420	447,4	6,52	2,22
Reino Unido	Liverpool FC	391,8	403,8	06	2,22
Italia	Juventus	323,9	341,1	5,31	0,73
Alemania	Borussia Dortmund	280,6	283,9	1,18	1,72
Reino Unido	Tottenham Hotspur	257,5	279,7	8,62	2,22
España	Atlético Madrid	187,1	228,6	22,18	3,21
Alemania	Schalke 04	219,7	224,5	2,18	1,72
Italia	AS Roma	180,4	218,2	20,95	0,73
Italia	AC Milán	199,1	214,7	7,84	0,73
Rusia	FC Zenit	167,8	196,5	17,10	-3,73
Reino Unido	West Ham United	160,9	192,3	19,52	2,22
Italia	Internazionale	164,8	179,2	8,74	0,73
Italia	Leicester City	137,2	172,1	25,44	2,22
Agregado de los 20 clubes		6601,9	7417,6	12,36	

Fuente (datos de PBI): World Bank Open Data - http://data.worldbank.org/

3.3.1

Estadio, el tamaño importa

Los cinco clubes más grandes del fútbol argentino -River, Boca, Independiente, Racing y San Lorenzo- suman 478.000 socios, mientras que sus estadios pueden albergar en conjunto a 247.000 aficionados. Si todos los socios quisieran ir al estadio a ver un partido, la mitad de ellos, no conseguiría un asiento.

Ver Anexo 4. Información desagregada completa 3 grupos estudiados. 2016.

La misma cuenta, aplicada a los cinco más grandes del fútbol brasileño -Corinthians, Sao Paulo, Flamengo, Palmeiras y Cruzeiro- arroja un total de 482.000 socios y una capacidad de 296.000 simpatizantes en sus localidades. Cuatro de cada diez socios no podrían presenciar un partido, si todos decidieran ir al estadio el mismo día.

En europa la cuenta es no es muy distinta. Los asientos de los estadios del Manchester United, Barcelona, Real Madrid, Bayern Múnich y Manchester City, suman 390.000, cifra totalmente insuficiente para albergar a sus 700.000 socios. Por cada asiento, hay casi dos socios (1.8) pugnando por él.

La capacidad limitada de los estadios es un indicador del ingreso máximo al que puede aspirar un club en concepto de Estadio. Si bien, los cinco clubes más grandes de Europa tienen 1.6 veces la capacidad de los cinco más grandes de Argentina -1.3 veces la de Brasil- su participación sobre el total de los ingresos de cada grupo, arroja guarismos llamativos.

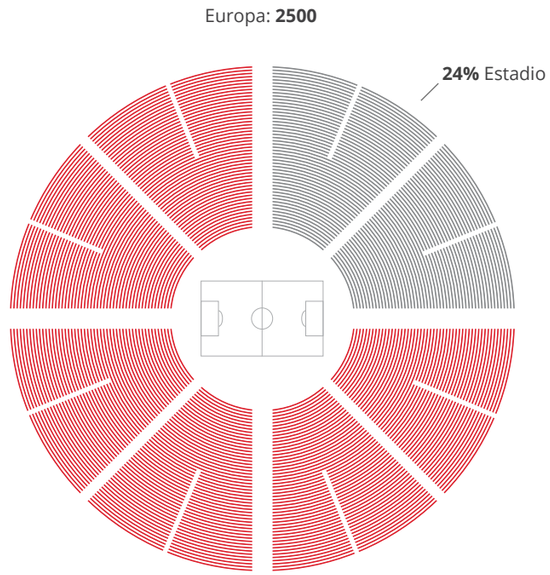
Los ingresos de los cinco clubes europeos más grandes ascendieron a 2.500 millones de euros. De esta cifra, 24% correspondió a Estadio. Ese mismo año, la suma de los ingresos de los cinco clubes más grandes de Argentina fue de 311 millones de euros, y la mitad venía de Estadio. En ese mismo periodo, Brasil muestra una participación de Estadio similar a la europea, con un porcentaje de 21 puntos, sobre un ingreso total de 435 millones.

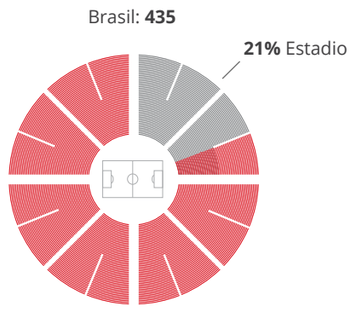
En Argentina, en relación a los demás, la mayor incidencia de ingresos y máxima utilización de su capacidad, es una combinación que advierte sobre la imposibilidad de crecimiento de la fuente de ingresos proveniente de Estadios. Efectivamente, los asientos y lugares en el estadio son limitados y aunque se pueda operar sobre el valor unitario de las entradas por medio de la incorporación de servicios, es probable que no esté en el espíritu de los clubes argentinos que el fútbol se convierta en un espectáculo para pocos.

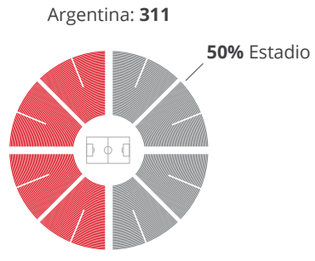
Los espectáculos extra futbolísticos también tiene su techo cuando se topan con el calendario de los clubes que participan en más de un torneo y los obliga a jugar más de un partido por semana.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

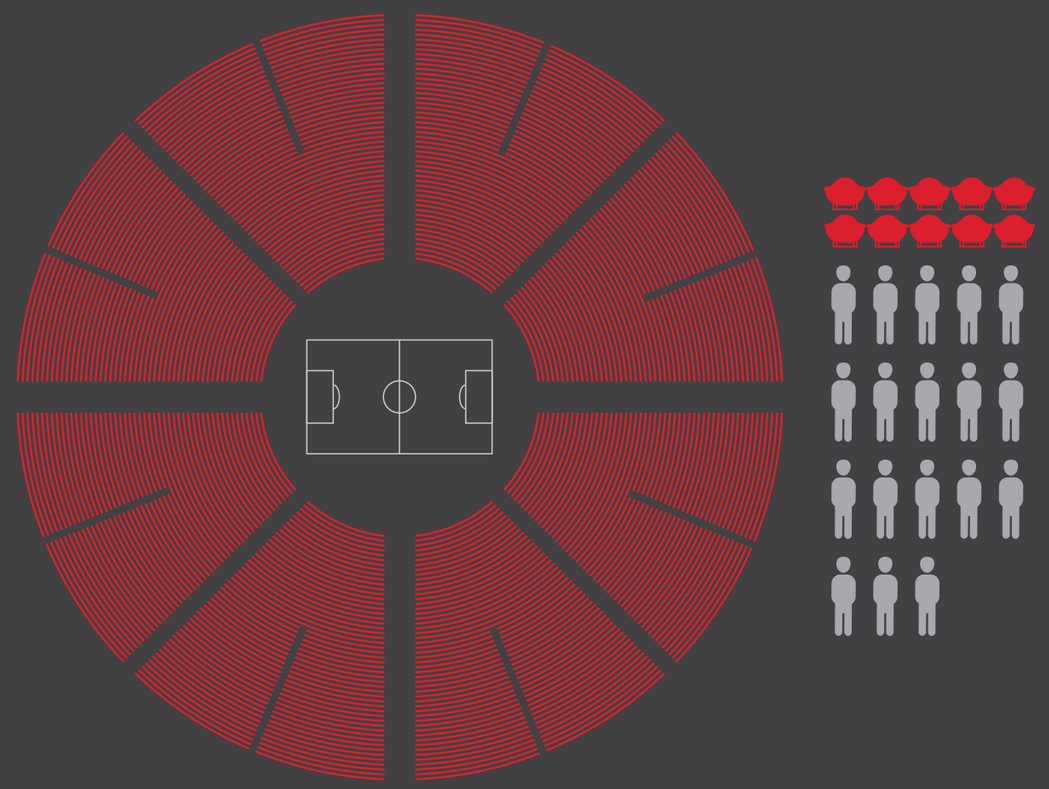
Participación de ingresos por Estadio, de los 5 clubes representativos de cada grupo
(2016)





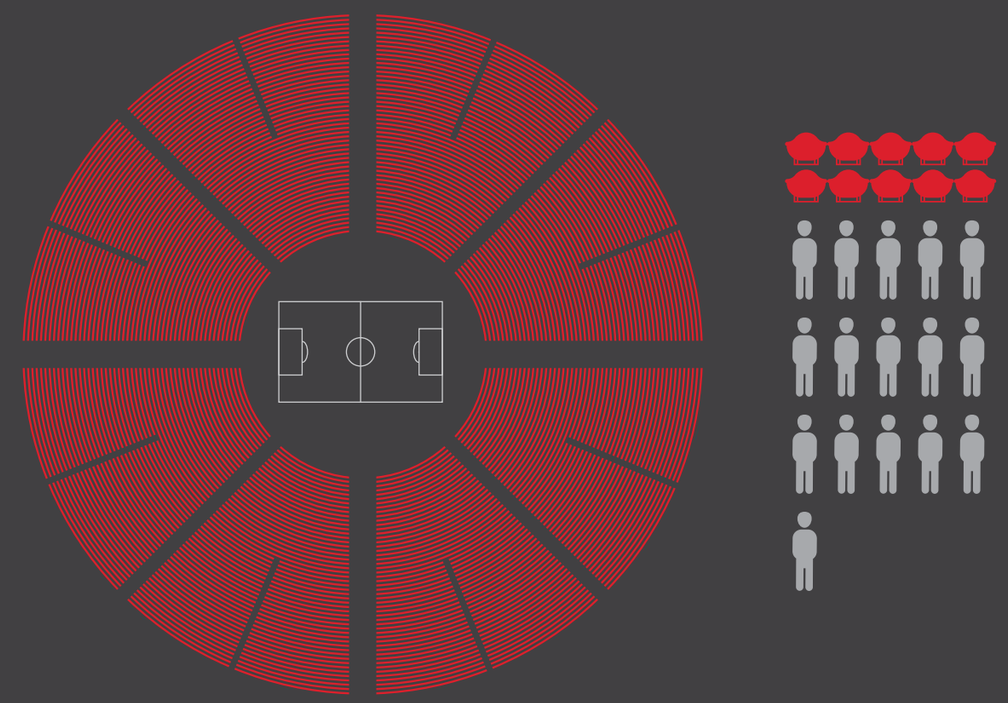


Europa



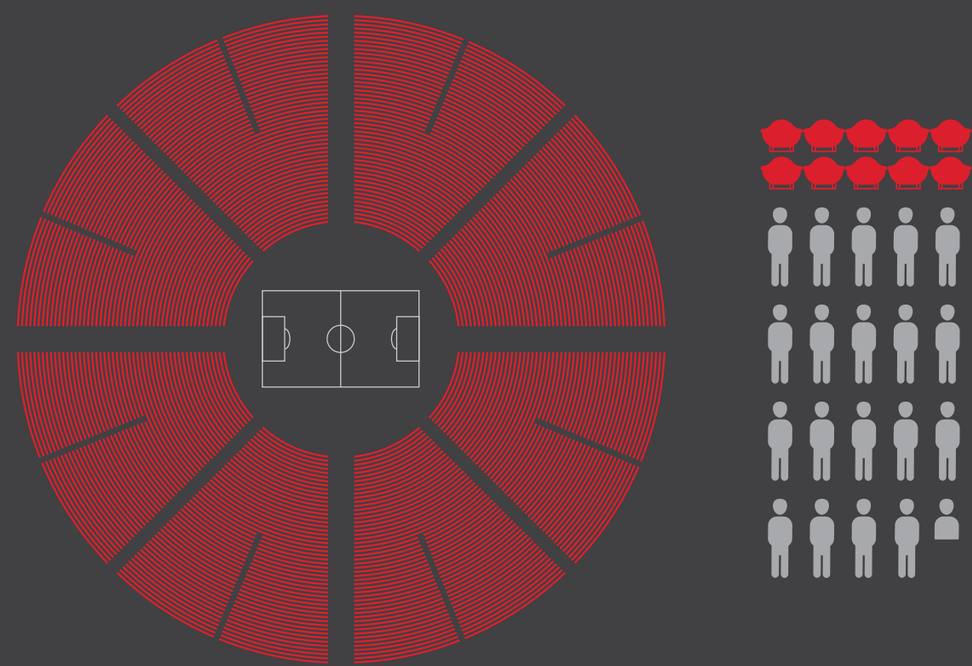
700.000 socios / **390.000** butacas

Brasil



482.000 socios / **296.000** butacas

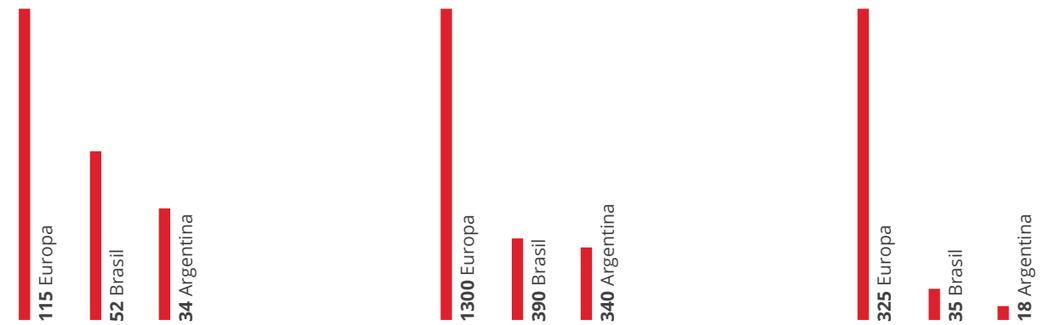
Argentina



478.000 socios / **247.000** butacas

3.3.2

Marketing, dependemos de nosotros



PATROCINIO
Nro. de Sponsors

CAMISETAS
Promedio por club en miles

FACEBOOK
En millones de fans

Cantidad de Patrocinios, Camisetas y Fans de los 5 equipos representativos de cada grupo (2016)

El Marketing, como unidad de monetización de los clubes de fútbol, presenta tres líneas de actividades diferentes.

1. El **patrocinio**, que normalmente cuenta con un sponsor principal y otros por cate-
2. goría; el **merchandising**, con la venta de camisetas a la cabeza, de la mano de una
3. marca deportiva; y los **partidos amistosos** que, además de representar un ingreso monetario, refuerzan el posicionamiento de la marca del club en otras geografías.

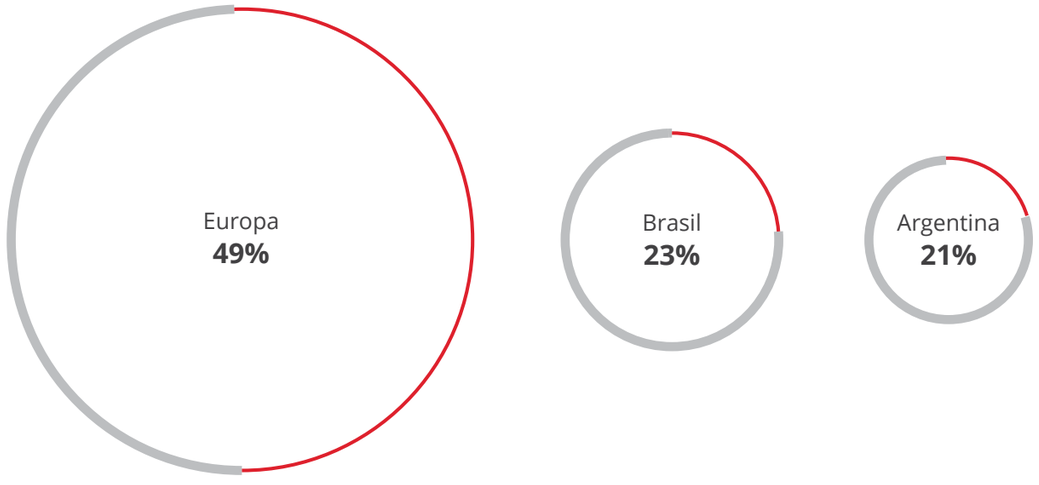
Los cinco clubes más importantes en facturación de Europa, cuentan en conjunto con 115 sponsors; encabeza esta lista el FC Barcelona con 37. En tanto, los cinco clubes Brasileños suman 52 patrocinios y los argentinos 34. Si bien, no estamos considerando el valor económico de cada patrocinio, el número de patrocinantes es un indicador de atracción comercial.

Para continuar con el orden de magnitud, mientras los clubes europeos más taquilleros venden en promedio 1.3 millones de camisetas al año, los brasileños venden 390 mil, mientras que en Argentina el promedio de River y Boca no supera las 350 mil.

En el ámbito de las redes sociales, ocurre algo similar. A enero de 2017, los cinco clubes europeos sumaban 325 millones de seguidores en facebook. Los brasileños 35 millones y los argentinos 18 millones.

La contrapartida de estos guarismos la encontramos en los estados económicos y financieros de estos clubes. Los estados de resultados consolidados de los 5 clubes europeos, muestran una incidencia del 49% de marketing sobre el total de ingresos. Relación que, en el caso de Brasil y Argentina, desciende al 23% Y 21% respectivamente.

Ingresos por marketing sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo (2016)



River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Ingresos por marketing sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo

(2015)

Clubes	Ingresos Mktg	Ingresos Totales (neto de pases)	Share de Mktg (s/ ingresos totales netos)
Argentina	(USD MM)		%
River	18,3	91,6	20,0%
Boca	18,8	73,6	25,5%
Independiente	7,2	28,8	24,9%
San Lorenzo	7,0	39,3	17,7%
Racing	4,4	27,4	16,2%
TOTAL	**55,7**	**260,7**	**21,4%**
Europa	(USD MM)		%
Real Madrid	275,4	642,7	42,9%
Barcelona	271,9	624,6	43,5%
Manchester Utd	293,9	578,6	50,8%
Bayern Múnich	309,7	527,9	58,7%
Manchester City	254,5	516,2	49,3%
TOTAL	**1405,5**	**2890,1**	**48,6%**
Brasil	(USD MM)		%
Cruzeiro	6,9	67,3	10,2%
Flamengo	28,5	97,0	29,4%
Palmeiras	26,0	104,6	24,9%
Sao Paulo	11,8	64,6	18,3%
Corinthians	21,5	74,5	28,8%
TOTAL	**94,7**	**408,1**	**23,2%**

En los clubes europeos, el marketing representa más del 40% de sus ingresos. Por eso, las marcas tienen influencia en decisiones estrictamente deportivas. En 2016, el 52% de los jugadores del plantel profesional del Real Madrid eran embajadores de Nike; el 44% de Adidas y el 4% de Umbro. En este caso, la mayoría estaba conformada por estrellas como Sergio Ramos, Luka Modrić o Isco, y -el más destacado de todos- Cristiano Ronaldo. ¿Se besará Cristiano el escudo del Madrid -que está junto al de Adidas- al convertir un gol o esperará a la conferencia de prensa, donde estará vestido de pies a cabezas con indumentaria Nike? La pelea de marcas se traslada, entonces, al campo de juego.

Ingresos por marketing sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo

(2014/2015)

Club	Grupo de Análisis	Ingresos de Marketing (en USD MM)	Valor Plantilla (en USD MM)	Ratio (%)
Manchester Utd	Europa	293,9	581,8	50,52%
Barcelona	Europa	271,9	666,6	40,79%
Real Madrid	Europa	275,4	718,5	38,34%
Bayern Múnich	Europa	309,7	628,4	49,29%
Manchester City	Europa	254,5	532,4	47,80%
Promedio	**Europa**	**1.405,5**	**3.127,7**	**44,94%**
River	Argentina	18,3	34,0	53,82%
Boca	Argentina	18,8	67,3	27,91%
Independiente	Argentina	7,2	16,4	43,69%
San Lorenzo	Argentina	7,0	48,7	14,33%
Racing	Argentina	4,4	25,8	17,20%
Promedio	**Argentina**	**55,7**	**192,2**	**28,97%**
Cruzeiro	Brasil	6,9	65,3	10,49%
Flamengo	Brasil	28,5	38,4	74,40%
Palmeiras	Brasil	26,0	65,9	39,48%
Sao Paulo	Brasil	11,8	98,9	11,93%
Corinthians	Brasil	21,5	58,9	36,45%
Promedio	**Brasil**	**94,7**	**327,3**	**28,92%**

Sí, el marketing es la principal fuente de ingresos de los clubes europeos y todo indica que esta tendencia se mantendrá. Pero ningún Modelo de Negocio está exento de riesgos; y perder la potestad sobre el 100% de las decisiones deportivas es uno de ellos.

Los valores absolutos no son suficientes para hacer comparaciones acabadas; los términos relativos sí. Es fácil entender que un jugador taquillero impulsará la venta de camisetas y la incorporación de sponsors. Por un lado, más seguidores querrán tener su nombre y número en la espalda de la camiseta y, por otro, más marcas querrán asociarse a él. De ahí que nos interesa medir el ingreso por camisetas y patrocinio, en relación al valor total del plantel. El indicador de eficiencia de la inversión vendrá dado por el porcentaje resultante de relacionar *Ingresos/ Valor de la Plantilla*.

Estudiamos el valor de las plantillas que estuvieron en la temporada 2014-2015, en 15 equipos representativos de Europa, Brasil y Argentina, y los ingresos de Marketing obtenidos por dichos clubes en ese lapso, y obtuvimos la siguiente información.

Ver Anexo 5. Ingresos Marketing sobre Plantilla 2015.

A primera vista, advertimos una sustancial diferencia entre los promedios europeos y sudamericanos. Los 45 centavos obtenidos por cada peso invertido en jugadores en Europa, contrastan con los 29 centavos que obtienen argentinos y brasileños. Dicho de otra forma, los europeos obtienen mayor valor -no solo absoluto, sino relativo- que los sudamericanos. Y la diferencia es importante.

Un ejemplo irreal, solo para pensar acerca del tema; si por una cuestión milagrosa, River volviese a traer a Falcao (valuado en 15MM) o a Higuaín (valuado en 75MM)-por citar a dos figuras de sus inferiores que hoy están triunfando en el exterior- el valor de su plantilla se elevaría en 90MM (a febrero de 2017, su valor es de poco más de 70MM), de modo que la inversión en plantilla crecería en un 130%. ¿El impacto de Marketing por venta de camisetas y sponsors subiría en esa proporción? Diríamos que no tanto... ¿O sí? Seguramente, el valor de mercado de Higuaín de 75MM, le permite la exposición global que tiene en Europa; aunque si estuviera acá, por el solo hecho de alejarse de las luminarias, aunque siga rindiendo igual, bajaría su cotización.

Valen más donde más venden, venden más, dónde más valen.

Esta es una excelente ilustración del valor que llegan a pagar en Europa, por pases de jugadores sudamericanos. Recuperan esas inversiones de manera más eficiente que los clubes sudamericanos. Adicionalmente, pensemos que los ingresos de Marketing son anuales; lo cual supone que en poco más de dos años, en Europa recuperan el total invertido, solamente con ingresos comerciales.

Si bien, en Argentina y Brasil los números promedios son muy similares, observamos dos interesantes y destacadas excepciones:

River en Argentina, con un 54%; y el Flamengo en Brasil, con un 74%. Ambas instituciones recuperan, a través de ingresos de Marketing, sus inversiones en plantillas en menos de dos años.

Cabe aclarar que estos guarismos se observan en el período analizado y es posible que no puedan ser extrapolados a un período mayor de tiempo.

¿Un jugador, o conjunto de jugadores, vale lo que es capaz de generar? ¿Si el Manchester United siguiera vendiendo camisetas en todo el globo y lo hiciera cada año en mayor cantidad, seguirá aumentando el valor de los jugadores que va adquiriendo? Estudios hablan de 350 millones de seguidores en el mundo. ¿Será menor el tiempo de permanencia de esos jugadores en sus equipos de origen? Estamos frente a una industria de consumo masivo, que se desarrolla en un mercado global. Captar a un aficionado, en cualquier país del mundo, implica captar a un seguidor para toda la vida. Inclusive, es altamente probable que ese seguidor tenga continuidad en generaciones futuras. La pelea por ese mercado global comenzó hace años. ¿Las súper estrellas con súper pases y súper contratos, son la única manera de ganarla?

3.3.3

Televisión, cuánto tiempo más llevará

Si un equipo demora en salir al campo de juego, el árbitro puede -y lo hace- expulsar a su DT. En este caso, el árbitro apela a la tarjeta roja en nombre de la transmisión y es avalado por los Derechos Televisivos. Es cierto que estos derechos implican obligaciones contractuales -donde la puntualidad es una de las principales-, aunque también es cierto que esta Unidad es la última financista en términos de monetización. Un mínimo retraso en el segundo tiempo se traduce en costos, que alguien debe pagar. Sin embargo, la medida de expulsión del DT produce efectos deportivos, dado que deja al equipo en desigualdad de condiciones con respecto a su oponente. ¿Un traspié económico se remedia, entonces, con un efecto deportivo? Podría, quizás, aplicarse una multa que compense el lucro cesante de la empresa que televisa el encuentro; pero no, la medida utilizada es futbolística. ¿Es esto razonable o deberían ceñirse a cuestiones estrictamente deportivas? Algún riguroso defensor de los Derechos del Consumidor podría argumentar que la tardanza supone una falta ante el espectador -presencial o televisivo. Y es cierto, así como también el hecho de que esa falta pueda penalizarse económicamente y no en la cancha.

En 2015, los Derechos Televisivos totales cobrados por los 5 referentes europeos ascendieron a 919 millones de dólares. En tanto, los cinco clubes brasileños recibieron 179 millones y los cinco argentinos 35 millones.

Si bien estos valores absolutos no aportan demasiado al análisis, en términos relativos sí dilucidan diferencias destacables. Efectivamente, los Derechos Televisivos suponen entre un 32% y 44% del total de los ingresos en Europa y Brasil, mientras en Argentina no llegan al 14%.

¿Cuál es el criterio que utilizan las compañías que compran Derechos Televisivos, para realizar las correspondientes ofertas? Simple. A mayor cantidad de televidentes, mayor el valor de venta del segundo publicitario. Y la cantidad de televidentes está definida, entre otras variables, por la adhesión que logran los diferentes equipos pertenecientes a una liga.

¿Cuánto dinero pagará una marca por un segundo de publicidad televisiva, durante un partido? Depende del número de televidentes que estén viendo ese partido. Los 210 millones de habitantes de Brasil, sin considerar su ingreso per cápita ni ninguna otra variable, justificaría una mayor inversión por un segundo de TV, que los 40 millones de Argentina. Al menos en lo que hace a transmisión local.

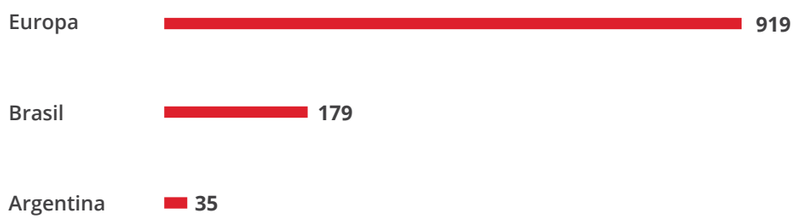
Pero el juego bonito no alcanza, es necesario contar con mercados que justifiquen la inversión publicitaria.

De ahí, el valor de los Derechos Televisivos. Claro que una estrategia será trascender las fronteras e interesar a otros mercados. En definitiva, el potencial de crecimiento del ingreso televisivo, viene dado por la capacidad de las ligas de ampliar la atracción en otros ámbitos geográficos.

Tanto la transmisión televisiva como la comunidad de fans y seguidores, que los clubes son capaces de desarrollar, funcionan de manera indirecta en el proceso de monetización. En el caso de la televisación, no existen dudas al respecto. Mayores audiencias significan mayores clientes potenciales para las marcas, especialmente aquellas de consumo masivo.

Ingresos por Televisión sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo

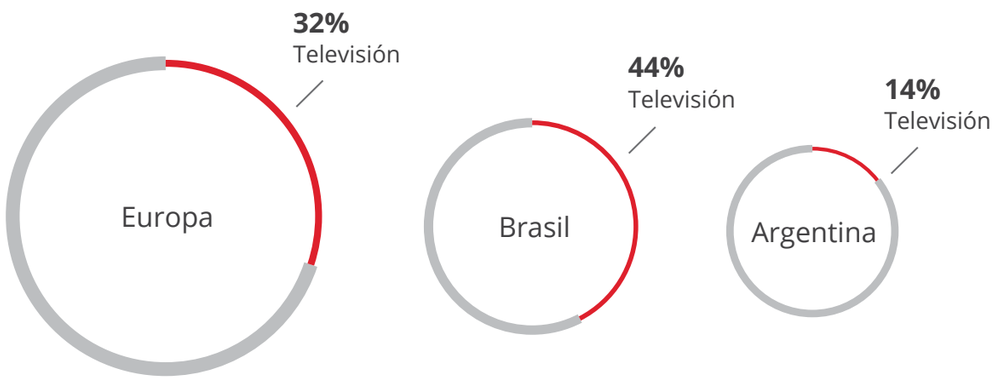
(2015)



En 2015, los Derechos Televisivos totales cobrados por los 5 referentes europeos ascendieron a 919 millones de dólares. En tanto, los cinco clubes brasileños recibieron 179 millones y los cinco argentinos 35 millones.

Ingresos por Televisión sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo

(2015)



Ingresos por Televisión sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo (2015)

Clubes	Ingresos TV	Ingresos Totales (neto de pases)	Share de TV (sobre ingresos totales)
Argentina	(USD MM)		%
River	10,2	91,6	11,1%
Boca	7,9	73,6	10,8%
Independiente	5,0	28,8	17,4%
San Lorenzo	5,5	39,3	14,0%
Racing	6,2	27,4	22,7%
TOTAL	**34,9**	**260,7**	**13,4%**
Europa	(USD MM)		%
Real Madrid	222,65	642,7	34,6%
Barcelona	222,54	624,6	35,6%
Manchester Utd	157,71	578,6	27,3%
Bayern Múnich	118,17	527,9	22,4%
Manchester City	198,26	516,2	38,4%
TOTAL	**919,3**	**2890,1**	**31,8%**
Brasil	(USD MM)		%
Cruzeiro	43,0	67,3	63,8%
Flamengo	41,2	97,0	42,5%
Palmeiras	28,5	104,6	27,2%
Sao Paulo	27,1	64,6	42,0%
Corinthians	39,4	74,5	52,9%
TOTAL	**179,2**	**408,1**	**43,9%**

¿Y en las comunidades digitales será igual?

Ver Anexo 6. La transformación digital en el fútbol.

La digitalización ha revolucionado la relación entre los clubes y sus fanáticos, y aunque la pasión se transmite de generación en generación, es imprescindible comprender que esta generación ha cambiado. Hablamos de los nativos digitales, quienes aprendieron a escribir y a chatear... en simultáneo. Esta generación tiene distintos tiempos, aspiraciones y necesidades. Ser escuchados y dialogar es algo natural; la facilidad tecnológica es su entorno y su ecosistema excede al día del partido. Diariamente se juega un campeonato, aquí y en todos lados.

Entender esto es determinante para generar nuevas oportunidades de negocio. Es imprescindible fomentar aquellas herramientas tecnológicas capaces de acercar al socio de manera tal que el club lo conozca, clasifique y segmente, con el fin de detallar al máximo esta audiencia fértil, dinámica y -por sobre todo- masiva.

Las tendencias apuntan a ello. Mientras el ***Hyper-targeting*** se enfoca en el contenido que el fanático quiere recibir, a quién él quiere seguir y cómo quiere que el diálogo se constituya; el ***Crowdsourcing*** abre la conversación hacia quienes dan lo mejor de sí por su club. En este caso, la participación del fanático refuerza su lealtad hacia la institución. Por otro lado, lo digital está democratizando el mercado de fichajes, a través del fácil acceso a la información. Hoy, los primeros intentos apuntan hacia la creación de redes digitales para profesionales del fútbol (un ejemplo es Network90). A esto se le conoce como ***Transfer Market Democratization***. En tanto, el concepto de ***Match Data and Wereables*** se sostiene en el conocimiento detallado de la vida cotidiana del fanático y del deportista. Sueño, nutrición y fatiga son algunos de los ítems más relevantes, que cuantifican por ejemplo, al jugador, al fanático y, hasta, el partido.

3.3.4

Venta de jugadores, nada extraordinario

La consideración de ingreso extraordinario dada a la transferencia de jugadores, está relacionada con la imposibilidad de otorgarle a ese ingreso la característica de previsible. Sin embargo, la previsibilidad no es un asunto que defina lo ordinario o extraordinario de un ingreso. Más bien, su caracterización de ordinario u operativo, tiene que ver con la habitualidad y la relación del ingreso con la actividad principal. Fácilmente, podríamos concordar en que no hay nada más vinculado al fútbol, que el juego que realizan sus jugadores.

Hay dos formas -no excluyentes- de abordar esta actividad. A partir de una estrategia de Desarrollo de Talentos y su posterior venta; o simplemente a través de la compra y venta de jugadores.

Independientemente del cómo, el ingreso por pases es un ingreso ordinario y operativo para un club de fútbol.

Cuantificamos la actividad de compra y venta de pases, entre 2013 y 2016, de los cinco clubes más representativos de Europa, Brasil y Argentina, y el resultado es el siguiente.

Ver Anexo 7. Transferencias de jugadores 3 regiones. 2013/2016.

En los cuatro años analizados, Argentina y Brasil tuvieron una posición neta vendedora, mientras que Europa compró por más de lo que vendió. Dicho de otra manera, la actividad de venta de jugadores, para los dos países sudamericanos, supone un origen de fondos, mientras que para Europa es una aplicación.

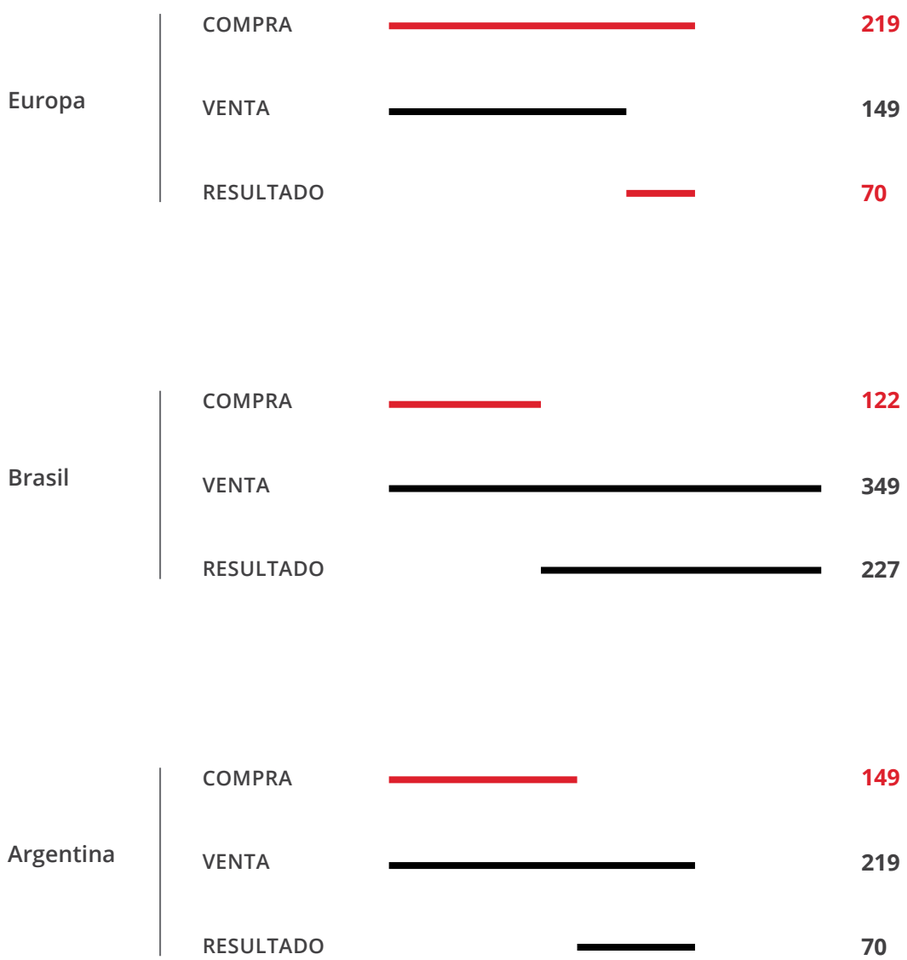
? ¿Cuánto presupuesto dedican los 15 equipos seleccionados a la detección de talentos a temprana edad? ¿Qué estructura de organización ponen en marcha a tal efecto?

? ¿Cuál es el proceso de desarrollo de esos talentos detectados? ¿Cuál es el proceso de venta de los jugadores formados?¿Es posible implementar un Modelo, donde el ingreso proveniente de pases de jugadores sea ordinario, operativo y de explotación?

El caso del FC Porto de Portugal es aleccionador al respecto. Este Club ha hecho de la formación de su cantera y del Desarrollo de Talentos, su marca registrada; y de su política de compra-venta de jugadores, una concreta fuente de beneficios. Más adelante, analizaremos este Modelo de Negocio verdaderamente diferente.

Ingresos por Pases sobre el total de ingresos de los 5 equipos representativos de cada grupo (en millones de dólares)

(2013/2016)



Fuente de datos: Sitio especializado Transfermarkt.

3.4

Modelo de Negocio Global

A partir de la presentación comparativa de las cuatro Unidades de Negocios, queda evidenciado que estamos ante Modelos de Negocio distintos.

Europa apuesta a la creación de un Modelo de Negocio orientado a la unidad de monetización del Marketing. Construir el espectáculo más atractivo, a través de la incorporación permanente de estrellas, y apalancar estas incorporaciones en la marca, que a su vez construyen en base a lo atrayente del juego. Apostar a las estrellas, el juego, el espectáculo, también genera una externalidad: la retransmisión televisiva, que se consolida como segundo origen de ingreso en la ecuación monetaria de dichos clubes.

Entre ambas actividades -Marketing y Televisación- se explican 8 de cada 10 euros que genera la actividad.

En Argentina, el esquema es diferente. Por decisión de los clubes o por inercia, cerca de la mitad de los ingresos provienen del público que concurre a los estadios. Es el aficionado, quien con su abono y entrada al estadio, financia mayoritariamente la actividad. Y el Marketing y la Televisión son canales que se dirigen a un público diferente; ellos apuntan a un espectador no necesariamente de cancha, que tiene baja incidencia en relación a los indicadores europeos. En tanto, los pases de jugadores -como se verifica en la tabla correspondiente- generan una importante fuente de financiación.

Llegados a esta instancia, y analizando el potencial de crecimiento en uno y otro Modelo, salta a la vista que el techo, en el caso de los ingresos provenientes del Marketing y la Televisión, está muy por encima que el originado por el Estadio.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Ingresos de clubes con mayor facturación a nivel mundial (2016)

Club	País	Matchday	%	Derechos TV	%	Marketing	%	TOTAL
	Reino Unido	137	20%	187,7	27,2%	363,8	52,8%	689,0
Barcelona	España	121,4	19,6%	202,7	32,7%	296,1	47,7%	620,2
Real Madrid	España	129,0	20,8%	227,7	36,7%	263,4	42,5%	620,1
Bayern Múnich	Alemania	101,8	17,2%	147,6	24,9%	342,6	57,9%	592,0
Manchester City	Reino Unido	70,2	13,4%	215,8	41,1%	238,9	45,5%	524,9
PSG	Francia	92,5	17,8%	123,1	23,6%	305,3	58,6%	520,9
Arsenal	Reino Unido	133,6	28,5%	192,0	41,0%	142,9	30,5%	368,5
Chelsea	Reino Unido	92,3	20,8%	191,1	42,7%	163,1	36,5%	447,4
Liverpool	Reino Unido	75,9	18,8%	168,1	41,6%	159,8	39,6%	403,8
Juventus	Italia	43.7	12,8%	195.7	57.4%	101.7	28.9%	341.1
Borussia Dortmund	Alemania	61.1	21.5%	82.6	29.1%	140.2	49.4%	283.9
Tottenhan Hotspur	Reino Unido	54.6	19.5%	147.6	52.8%	77.5	27.7%	279.7
Atlético Madrid	España	36.0	15.7%	139.4	61.0%	53.2	23.3%	228.6
Schalke 04	Alemania	51.2	22.8%	75.0	33.4%	98.3	43.8%	224.5
AS Roma	Italia	28.4	13.0%	154.0	70.6%	35.8	16.4%	218.2
AC Milan	Italia	25.9	12.1%	88.0	41.0%	100.8	46.9%	214.7
FC Zenit	Rusia	10.3	5.2%	40.4	20.6%	145.8	70.2%	196.5
West Ham United	Reino Unido	36.0	18.7%	115-9	60.3%	40.4	21.0%	192.3
Internazionale	Italia	25.7	14.3%	98.6	55.0%	54.9	30.6%	179.2
Leicester City	Reino Unido	15.4	8.9%	126.6	73.6%	30.1	17.5%	172.1

Fuente: Ranking Deloitte, Football Money League 2017.

3.4.1

Del estadio a la casa, de la casa a la tele y de la tele a la compu

El mix de ingresos -*Estadio, Televisión, Marketing y Pases*- determina no sólo el nivel actual de ingresos de un club, sino también su potencial.

El FC Barcelona, por ejemplo, ocupa cada domingo la totalidad de sus 98.000 plazas. Sus 85.000 socios aseguran las butacas para la temporada mediante un abono y las restantes 10.000, son ofrecidas a una demanda que siempre resulta superior y que crece cada temporada. Sin embargo, el potencial de crecimiento de ingresos por esta vía para el Barcelona, pareciera agotado. Sería materialmente imposible aumentar la capacidad del estadio; solamente podría lograrse jugando más partidos, y manteniendo el mismo plantel de jugadores, esto es físicamente imposible.

El Manchester United recibe aproximadamente un 40% de sus ingresos provenientes de Derechos Televisivos; esto pasa también en la mayoría de los clubes de la liga inglesa. ¿Tendrá el Manchester algún margen de crecimiento de sus ingresos televisivos? Para las cadenas televisivas, los Derechos Televisivos suponen una erogación que, en el extremo opuesto, genera un ingreso. El potencial de crecimiento de esos ingresos viene dado por el valor del segundo, que un anunciante está dispuesto a pagar por comunicar su producto o servicio en ese espacio. Finalmente, el anunciante hace la misma cuenta: el retorno de su inversión publicitaria debe ser positivo (VAN mayor que cero). O sea, los ingresos que obtiene por anunciar deben ser mayores que los costos por anunciar. En ocasiones, los ingresos pretendidos son reemplazados por beneficios no monetarios (marca, posicionamiento, reputación, imagen, etc.), aunque la cuenta sigue siendo la misma.

El crecimiento de las cifras de camisetas vendidas, empresas patrocinantes, seguidores -y sus respectivas actividades en redes sociales- son un claro indicio del potencial de esta Unidad de Negocio. No se les presenta a los clubes un techo por capacidad física. Ahí, fuera del estadio, hay millones de personas atraídas, interesadas y dispuestas a entablar un vínculo con un equipo/club/camiseta/grupo de jugadores/jugador o todo lo anterior. No son los dos millones de personas que viven cerca del estadio del Manchester, son los 350 millones que lo siguen desde cualquier rincón del mundo.

Pero, aunque esta Unidad tenga un alto potencial, no está exenta de riesgos y las decisiones a tomar son tan estratégicas y definitorias como en cualquier otra área. El ejemplo de Nike *poniendo* jugadores en el Real Madrid, deja de relieve la complejidad del asunto. Tener pocos clientes o proveedores en cualquier industria implica riesgos; implica quedar cautivo de ellos. Si el 80% de la producción de una industria va a parar a una sola boca de expendio, será el canal el que terminará fijando las condiciones: precio, plazo, devoluciones, stocks. Y un día, el productor dejará de tener el control de su propio negocio. Tal vez, el fútbol no sea la excepción de esta regla.

Tal vez, el origen del marketing digital esté en el proceso de la globalización del fútbol. Las grandes ligas del mundo trabajan, arduamente, para conseguir hinchas en otras latitudes, a veces muy lejanas.

La televisión fue el caballo de troya de esta avanzada y las plataformas digitales, el atajo para acortar las distancias entre países y continentes.

Las primeras acciones fueron de posicionamiento. Efectivamente, un club como cualquier marca, se acerca a sus seguidores utilizando herramientas de marketing digital. Sin embargo, el segundo estadío busca incrementar los ingresos del club por medio de herramientas digitales. Los grandes clubes, y los no tan grandes, se enfrentan a una nueva posibilidad de monetización. Contactarse con sus fans, en un ámbito extra estadio, les otorga una potente alternativa de desarrollo de mercado. Vender, productos y servicios, a un público al que no podrían acceder, sino a través de un espacio físico.

En relación a las camisetas, ya comenzaron a replantearse los contratos entre patrocinadores y clubes.

Darle un tratamiento diferente a la venta de camisetas online, será un tema recurrente que los clubes le plantearán, en un futuro inmediato, a las marcas deportivas.

Conocido es el ejemplo del binomio Barcelona/Nike.

A partir de la temporada 2018- 2019, el FC Barcelona recibirá de Nike 155 millones de euros al año. A partir del 1 de julio de 2018 (nuevo contrato), el FC Barcelona recupera la gestión y explotación de las FCBotigues y de las licencias FCB.

¿Seguirán este camino los otros clubes del ranking top 20 de ingresos? ¿Continuarán siendo los clubes un canal para comercializar productos de terceros o comenzarán a desarrollar productos propios? ¿Cómo evolucionará el poder de negociación entre clubes, marcas y cadenas televisivas? Una clave para pensar respuestas posibles a estas preguntas es el tamaño del mercado que estos clubes sean capaces de abarcar. Un mercado de 350 millones de seguidores otorga una cuasi posición dominante que pocas marcas se atreverán a discutir.

3.4.2

Un deporte, dos visiones

Adidas anunció su vinculación con uno de los clubes más relevantes y mediáticos del mundo: el Manchester United. El acuerdo, entre la marca y el club, reafirma el contrato que tenían con respecto al auspicio de sus camisetas, lo que incluye concretamente, el lanzamiento de 3 versiones de uniformes por temporada. La idea es de rentabilizar, así, su gigantesca inversión. El asunto no tendría mayor repercusión, si no fuera porque los fanáticos del United no están acostumbrados a este tipo de estrategias.

En otras temporadas, las firmas modificaban únicamente la camiseta principal, manteniendo la segunda y tercera, durante al menos dos períodos. Pero los tiempos cambian y ahora, quien quiera comprar el kit correspondiente debe desembolsar 88 libras y 60 solo por la camiseta. Para tener los 3 uniformes del equipo, habría que disponer de 300 libras anuales. Para más enojo de los fanáticos, en 6 de los 33 partidos, el United no ha utilizado su camiseta principal.

En el extremo opuesto, el testimonio del actual presidente del Bayern Múnich, Uli Hoeness: *Nosotros no pensamos que los fans sean como vacas para ordeñar. El fútbol debe ser para todos. Esa es la mayor diferencia que tenemos con Inglaterra.*

El fútbol tiene una principal particularidad, antes que clientes, tiene hinchas.

Cualquier Modelo de Negocio busca potenciar la rentabilidad de los accionistas, con el fin de que los mismos se mantengan en el negocio y no salten hacia otros de mayor atracción. Dichos Modelos confrontan la creación de una oferta, adaptada a las necesidades de un público objetivo específico con la oferta diseñada por competidores, que buscan también seducir al mismo público. *Crear oferta y generar demandas*, en estas dos acciones se sintetiza la capacidad de una empresa para perdurar en el tiempo. Si tu oferta no cuenta con diferenciales suficientemente potentes como para atraer a tu cliente, ya lo hará otro. **El cliente no tiene propietarios.**

¿Y el hincha? Un hincha o un fanático, no cambiará jamás de club.

Se es hincha para toda la vida. La fidelidad lo hace permanecer en las buenas y en las malas, lo hace estar aunque cambie el producto, el equipo. Estará, aunque no le guste el juego, el DT y/o la última adquisición. Estará en las peores derrotas, y lo hará de cuerpo y alma. Alentará y defenderá los colores, *Jugando bien o jugando mal...* El fanatismo se hereda y no se cambia. Sos hincha del equipo del que te hicieron hincha. Pocas cosas en la vida se transmiten con tanta fuerza y se arraigan con tanta intensidad. Pasión de multitudes.

Una organización que tiene hinchas, en lugar de clientes, se diferencia en el hecho de que ese hincha nunca cambiará de proveedor, nunca se pasará de equipo. El riesgo latente -el único- es que se aleje, pierda el interés y sustituya ese interés por otro. El hincha de fútbol es un cliente cautivo de su propio fanatismo.

? ¿Si los hinchas son los que son y no es posible quitarle mercado a los competidores, cómo y a qué ritmo se puede crecer?

En la década de los '80, Igor Ansoff, un clásico de la administración, hablaba de la matriz *Producto/Mercado*. Advertía que crecer implica recorrer cuatro vías alternativas.

Matriz Producto Mercado de Ansoff

MERCADOS \ PRODUCTOS	Actual	Nuevos
Actual	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Penetración de mercado es trabajar sobre la idea del más de lo mismo. Penetrar un mercado que ya se conoce con un producto o servicio que ya se ofrece, buscando crecer. *Desarrollo de Mercado* implica trabajar con los mismos productos o servicios que hoy ya se ofrecen a mercados que aún no se habían abarcado, mientras que con el *Desarrollo de producto* se trata de proponer nuevos productos o servicios a los consumidores actuales. Por último, la *Diversificación* es buscar un nuevo rumbo; se trata de nuevos productos o servicios ofrecidos a nuevos mercados.

Es indispensable entender el conglomerado de personas que interactúan con un club de fútbol, entenderlo en detalle para poder diseñar una estrategia Producto/Mercado. Por ejemplo, el Manchester United quiere vender sus rojas camisetas a sus nuevos fanáticos chinos (producto actual a nuevos clientes) y, también, prestarle el servicio de transporte a los hinchas locales para ir y volver a Old Trafford (nuevo producto a los actuales clientes).

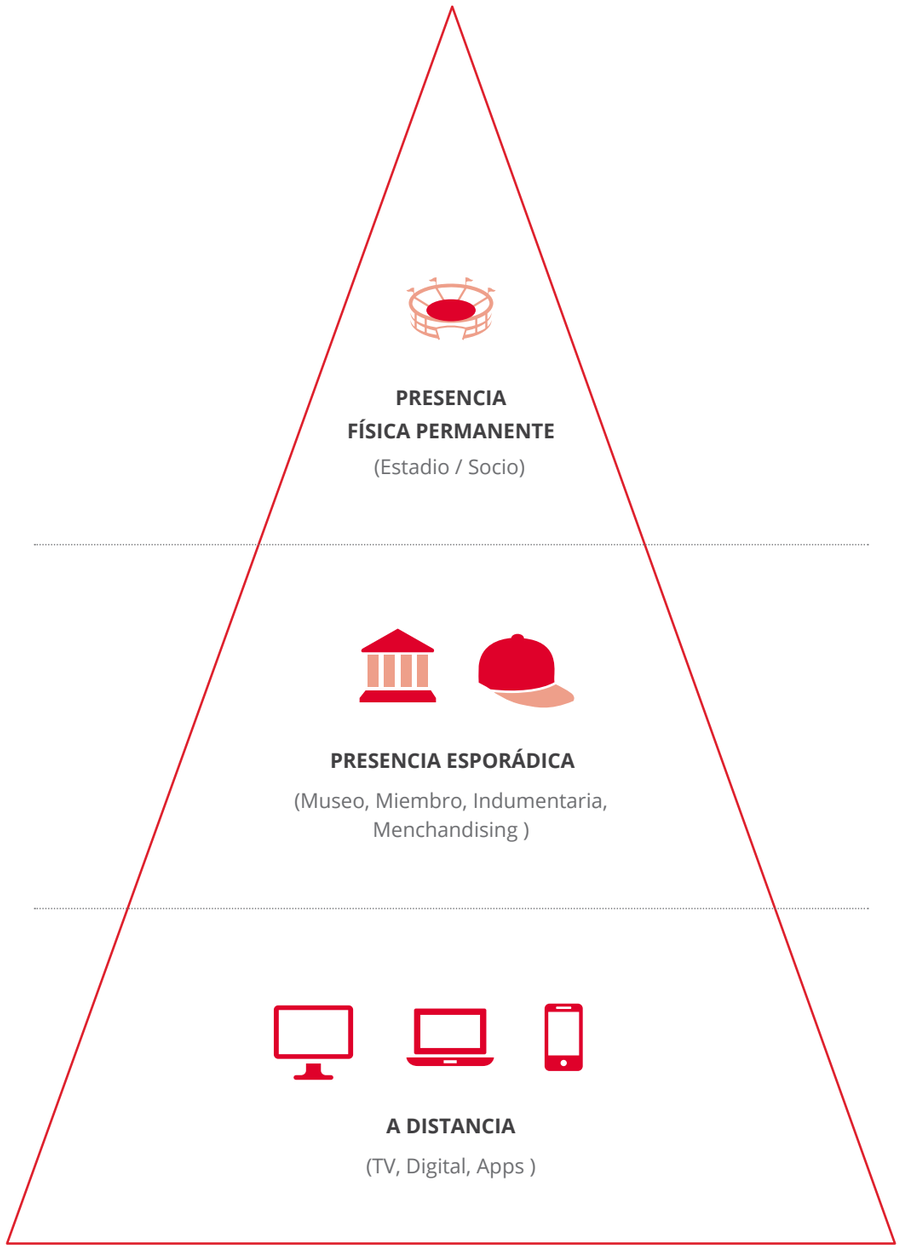
? ¿Estará el campo de batalla por conquistar mercados, fuera de los países productores
? de fútbol? ¿Estamos frente a un producto
? de exportación? ¿Es este un mercado
? global de todos contra todos? ¿O cada equipo debe fijarse un mercado objetivo, en función de sus capacidades deportivas y financieras?

Cada parte de la pirámide tiene una relación diferente con el club y, por lo tanto, debe ser tratada de manera diferente. Una posibilidad es empujar hacia arriba... mientras arriba haya lugar. Sin embargo y dado que las localidades son limitadas, también es posible desarrollar una estrategia con relación a cada una de las partes. ¿Qué se le puede ofrecer a un hincha quien, sin ir a la cancha, está dispuesto a consumir cuanto producto de merchandising lleve los colores del club? Conocer el comportamiento de cada individuo (gustos, preferencias, hábitos, limitaciones, capacidad de compra, etc.) permite construir propuestas diferenciadas, según la ubicación del individuo en la pirámide.

Una tendencia mundial es la expansión de los clubes hacia otras latitudes. China, Japón y EE.UU., son mercados potenciales en los que los equipos europeos intentan hacerse cada vez más fuertes. Dada su poca maduración, son mercados de altísimo potencial; despiertan un atractivo importante debido a su cantidad de habitantes/consumidores.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Ecosistema del **Fan**



Fuente: Gustavo Silikovich, gerente general del CARP.

3.5

Palancas para la construcción de Modelos de Negocio*

Palancas: Son aquellos elementos con los que una organización puede construir propuestas diferenciales para su público. Dichos elementos surgen de las cuatro categorías de recursos que posee toda institución, independientemente de su tamaño, actividad o localización. Esos elementos son: Personas, Activos, Procesos y Socios.

En enero de 2017, el Manchester United anunció un acuerdo de asociación con la plataforma Uber. Esta empresa pone en contacto a viajeros y conductores de coches para realizar trayectos y, a partir de ahora, tendrá una zona de recogida y entrega de pasajeros en los alrededores del estadio Old Trafford.

Oficialmente, Richard Arnold -director ejecutivo del Manchester United- comentó que quisieron mejorar la experiencia en los días de partido. Este servicio refuerza el vínculo entre los fanáticos y el club, a través de campañas que comunican el espíritu de Old Trafford. En tanto, Uber, mediante Amy Friedlander -responsable de Negocio y Marketing- comunicó que en la empresa están entusiasmados de poder ser el puente entre los fanáticos y el estadio, ofreciéndoles también una experiencia digital gracias a las aplicaciones asociadas.

He aquí una propuesta diferencial para el público del Manchester. Hasta el momento, ningún otro club ha pensado -aunque si lo han hecho, no lo han materializado- en que la experiencia del partido comienza mucho antes de que el aficionado llegue al estadio. A partir de esa idea, se diseña una propuesta que lo distingue de los otros clubes. Dicha propuesta puede generar fidelidad entre los aficionados e, incluso, puede significar un ingreso de dinero. Pero la misma, sería imposible de implementar si no existiera un socio estratégico; en este caso, Uber.

La noción de Palanca surge a partir de la idea del funcionamiento de dicha herramienta. Su accionar, el de la Palanca, impacta en grandes resultados. Hacer Palanca es lograr que un movimiento genere grandes efectos. En este caso, la asociación entre el Manchester United y Uber funcionan como una Palanca, que provoca integración de los aficionados al club e ingresos monetarios. Sin embargo, la atracción mutua entre estas dos organizaciones no es casual. Ambas cuentan con una reputación y un prestigio en lo que hacen. Por eso, el solapamiento de oferta potencia las ofertas individuales, en ambos casos.

? ¿Habrá personas dentro de un club de fútbol que pueden hacer las veces de Palancas? ¿Cuáles son? ¿En qué área de la organización se encuentran? ¿Cómo evitar la dependencia de la organización a dichas personas?

* Palancas, Modelo de Creación de Empresas Perdurables. 2014. Manuel Sbdar / Cómo Perdurar con tu Pyme en Argentina. 2016. Manuel Sbdar
Disponibles para descargar en forma gratuita en www.materiabiz.com

En la mayoría de los casos de construcción de ofertas diferenciales, se observa una progresión que va de Palancas de Personas a Procesos; de éstos a Activos y, finalmente, de Activos a Socios. Es una o un grupo de personas que poseen una habilidad o conocimiento cuasi único, a partir del que se constituye una oferta. Sin embargo, a poco de comenzar a funcionar, es absolutamente imprescindible sistematizar este conocimiento o habilidad, e integrarlo a la organización. Aquí, la clave son los procesos.

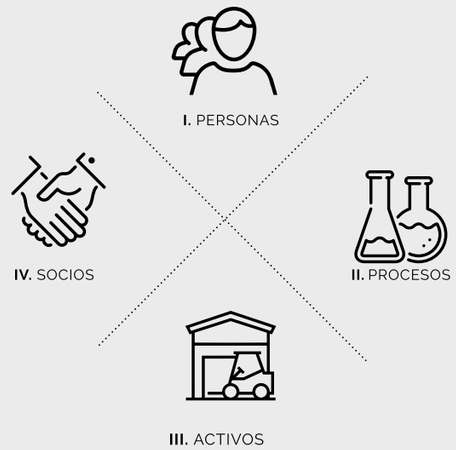
No basta con hacerse del más efectivo descubridor de talentos (futuros cracks). Es un excelente punto de partida, pero la clave es volcar el conocimiento, o la manera de hacer las cosas, hacia los procesos. La clave es la organización. Es obvio que no todas las personas son iguales y que algunas tareas son imposibles de sistematizar. A priori, diríamos eso del buen ojo, de la capacidad de detectar a un futuro goleador, por ejemplo. Aunque, veremos más adelante cómo la detección de talentos se puede realizar de manera sistemática y con resultados contundentes, por medio de determinados procesos. El caso del Porto de Lisboa es aleccionador al respecto.

Las Palancas de Personas deben mutar a Palancas de Procesos, y éstos a las de Activos. Los ojeadores de los clubes, con habilidades únicas de detección, podrían ser la primera etapa de la construcción de un proceso de detección y selección de talentos, implementado por decenas o cientos de scouters. El Porto cuenta con 250 ojeadores en todo el mundo. Las Palancas que funcionan se replican.

Un club con un proceso -entre varios otros- de detección de talentos, donde esos talentos comienzan a llegar a los clubes de prestigio y, por consiguiente, reciben importantes sumas de dinero, entrarán en un círculo virtuoso, que finalmente suma prestigio y reputación.

Esta es la mayor y más valiosa Palanca

Palancas

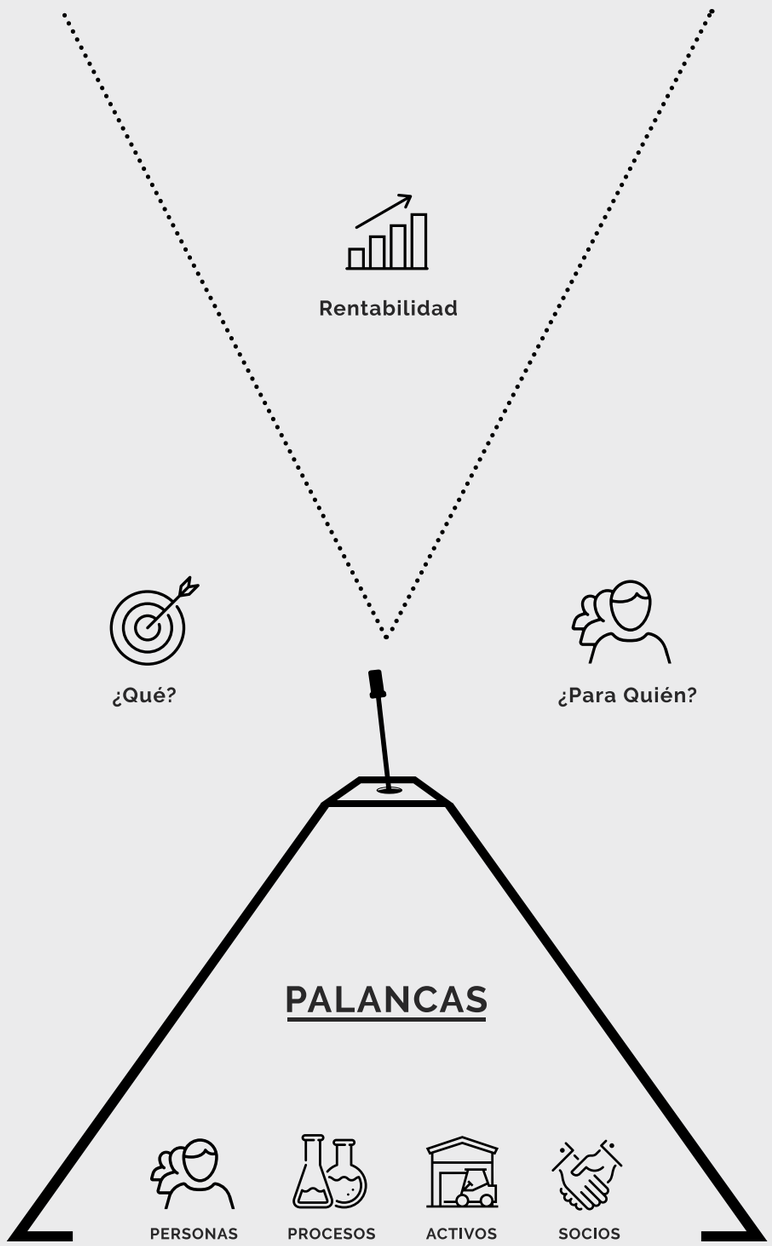


de Activos. Contar con una plantilla que gana copas y aporta ingresos económicos, es el activo al que debe aspirar cualquier club. Aquí se integran los dos elementos necesarios en el fútbol: el éxito deportivo y el económico financiero.

Pero aún queda la última de las Palancas, la de Socios. La reputación de los buenos resultados y el prestigio de jugadores de excelencia, atrae. Recordemos que cuando River Plate incorporó, en 1932, a Bernabé Ferreyra (por un valor de 35.000 pesos, dando origen al apodo de millonarios) superó en número de hinchas a Racing club. Efectivamente, los jugadores, los resultados y las copas atraen... y no solo hinchas. También atraen marcas y organizaciones que buscan desarrollar ideas y proyectos en conjunto, que refuercen la misión del club y/o brinden a sus socios e hinchas más propuestas diferenciales. Aquí volvemos al principio. A Uber le atrae el Manchester y viceversa. Ambos se aportan, ambos se benefician.

La Palanca de Socios implica detectar qué y con quién.

Matriz de Palancas



3.5.1

Descubridores y formadores: Palanca de Persona

Uno estaría tentado a decir que los jugadores con una habilidad especial, aquellos diferentes a la media, esos deportistas con carisma, que logran levantar de sus asientos a una hinchada aletargada, son Palancas de Personas. Ese mismo razonamiento nos lleva a afirmar que todos los jugadores con esas características provocan tanta adhesión, que los hinchas refuerzan su pertenencia e identidad, y que quien se identifica, tarde o temprano, consume. Una entrada, una camiseta, un aviso de TV, una cuenta corriente, un like, un libro, un viaje... consume. Ni qué hablar si estos jugadores logran conformar un equipo que obtiene resultados deportivos. Ganar un superclásico, un campeonato, dos campeonatos, el local, el internacional o intercontinental. La correlación entre resultados deportivos y facturación no requiere de estudios estadísticos para ser demostrada. Sin embargo, la característica distintiva de las personas que se constituyen en Palancas es que son efímeras, temporales, transitorias. Y no hay nada más efímero que un goleador.

El derecho de exclusividad sobre el juego de un jugador es un activo del club.

Pensemos a un equipo como un sistema combinado de flujos y stocks. Al primer equipo entran jugadores, por fichajes de otros equipos o por debut de divisiones inferiores. Durante un determinado tiempo, estos jugadores aportan su juego al equipo, hasta que, finalmente, estos deportistas tienen una salida a través de una venta o producto del retiro (edad, cansancio, lesión, etc.).

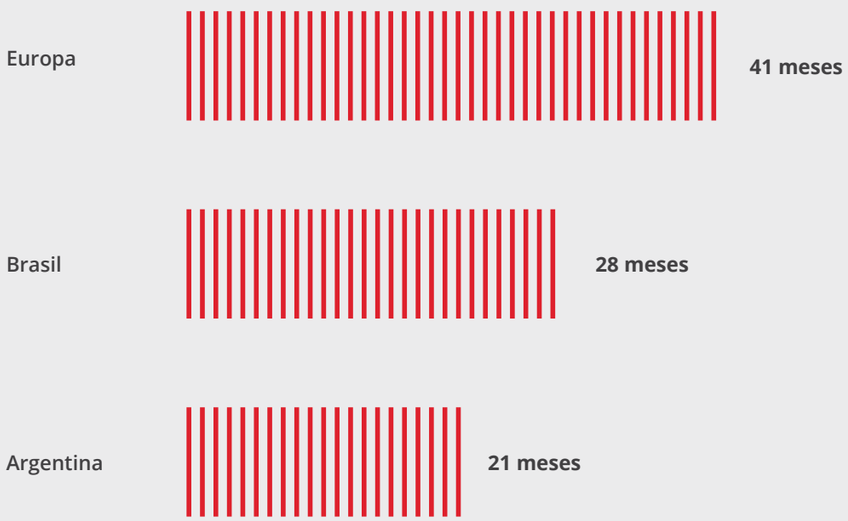
Ver Anexo 8. Desglose de Permanencia 15 planteles. 2016.

En la tabla del anexo sobre antigüedad de planteles, advertimos tres grupos con comportamientos distintos. Los que presentan el menor tiempo de permanencia son los argentinos, con un rango de entre 19 y 23 meses; seguidos por lo brasileños, que juegan en sus clubes entre 25 y 31 meses. Finalmente, los jugadores en Europa juegan entre 32 y 49 meses antes de partir hacia otros clubes. Es decir, los futbolistas europeos permanecen, en promedio, más del doble de tiempo que sus pares argentinos en sus respectivos clubes.

Podríamos inferir distintas razones. Una de ellas es que en la vida del jugador -como en la de cualquier otro trabajador- se experimenta un progreso o ascenso, hasta alcanzar la mayor maduración de juego y experiencia; de menor a mayor, en cuanto a su juego, valor de venta, remuneración y situación económica general. A priori, el jugador que llega al fútbol europeo, arriva al club que mayor remuneración le ofrece y, por ese motivo, permanece ahí en la medida en que su desempeño se lo permita.

Paralelamente, los jugadores que triunfan en los primeros equipos de Argentina, son disfrutados poco tiempo -un máximo de dos años- por sus aficionados. La cosa es así, cuando aterrizan en Europa, si cumplen con las expectativas, se establecen por cuatro años antes de seguir sus carreras. Los dos años de vida deportiva en Argentina coinciden con la mitad del contrato de un jugador. Si el deportista no es vendido en esa época, a medida en que el término del contrato se acerca, tendrá menos incentivos para renovar y quedarse con el 100% del valor de su pase. ¡Por eso, las renegociaciones se producen con tanto tiempo de anticipación!

Tiempo promedio de permanencia del plantel (en meses)



Presencia de jugadores provenientes de las **divisiones inferiores**
(al 31 dic de 2016)

Dejar que un jugador llegue al final de su contrato, sin tener la posibilidad de venderlo, supone un gran perjuicio económico -aunque sobre todo financiero- para el club, puesto que a veces ni siquiera se recupera la *inversión inicial.*

"Hay varios factores en juego. No cabe duda de que el jugador elige. Después, tiene que haber un acuerdo económico del valor de tu pase. Si yo lo dijera de manera muy técnica, en realidad lo que yo me están pagando es una indemnización como club, por una ruptura anticipada de un contrato. Si no te vende, tiene que ser muy inteligente para ir renovándote con anticipación. Pero ahí tenés otro contrapeso. ¿Y si el jugador cae en su pico deportivo? Hay todo un análisis que requiere de mucha casuística en la cabeza y de un pensamiento no tan rígido", explica Gonzalo Mayo, abogado del Club Atlético River Plate.

Problemas de relacionamiento, cansancio, añoranza, desgaste, falta de resultados y conflictos, disparan un necesario cambio de aire para el jugador, aunque la principal variable no deja de ser la económica. Jugadores, clubes, representantes, marcas y medios, ganan con los pases; cada cual obtiene su beneficio.

El jugador de fútbol es la única persona que representa y se contabiliza como un activo. Activar el valor de una persona suena, como mínimo, raro.

En realidad, deberíamos decir que lo que se activa es el Derecho de Exclusividad que un club posee sobre el juego de un deportista.

Cuando una empresa compra una máquina con una vida útil de 5 años, la misma es amortizada en dicho período. Eso implica que, cada año que pasa, pierde un 20% de su valor. En cinco años *valdrá cero*. Si al quinto año, la empresa vende esa máquina porque para otro tiene valor de uso, todo lo que obtiene de esa venta es un beneficio. Los Derechos de Juego sobre los futbolistas son tratados por los clubes, como máquinas amortizables. Son activos. Sin embargo, un club puede plantearse este proceso como una generación de ingresos regulares. Muchos estados contables sugieren la venta de jugadores como resultados extraordinarios, porque no los pueden proyectar. ¿Pero cabe preguntarse por qué no se pueden proyectar? Un club de fútbol profesional podría clasificar a la venta de jugadores como una actividad ordinaria, regular y previsible. Para eso, debe planificar el flujo de entrada, el tiempo de maduración y el flujo de salida.

¿Cuál sería el fin último de una operación de esta naturaleza? Desarrollar talentos propios que, luego de participar en el primer equipo, sean vendidos. Con eso, el club puede obtener de esa venta una fuente de financiación genuina.

Un indicador clave para evaluar el éxito de esta estrategia es, entonces, el porcentaje de futbolistas que juegan en el primer equipo y que provienen de la cantera.

Ver Anexo 8. Desglose de Permanencia 15 planteles. 2016.

El Barcelona en Europa, el Flamengo en Brasil y River Plate en Argentina son los clubes que presentan mayor presencia de jugadores provenientes de las divisiones inferiores. De 10 jugadores profesionales, entre 4 y 5 provienen de la cantera. En el extremo opuesto, el Manchester United y el Manchester City, no llegan a poner 2 jugadores de cada 10 en el primer equipo.

El dato tiene una connotación deportiva, aunque también económica. La primera, asume la siguiente interpretación: *un jugador de la cantera sentirá la camiseta del club que lo formó como deportista y como persona*. Ese sentimiento de pertenencia es un plus, en cualquier aspecto de la relación club/jugador. Por ende, no sería extraño que esté dispuesto a dar siempre un poco más de sí. En el terreno económico, *el club obtiene un valor de venta del pase, que repercute en su balance económico y financiero*.

Detectar y formar futuros cracks, esa es la cuestión.

Tiempo promedio de permanencia en el plantel (2016)

Equipo	Pertenencia	Cant. Jugadores	Permanencia Promedio			Canteranos Propios
			Días	Meses	Años	%
Bayern Múnich	Europa	23	1441	47,4	3,9	26,09%
Real Madrid	Europa	25	1423	46,8	3,9	32,00%
Barcelona	Europa	22	1381	45,4	3,8	45,45%
Manchester Utd	Europa	24	1268	41,7	3,5	16,67%
Manchester City	Europa	23	1132	37,2	3,1	8,70%
PSG	Europa	25	943	31,0	2,6	24,00%
Cruzeiro	Brasil	38	923	30,3	2,5	21,62%
Palmeiras	Brasil	43	847	27,8	2,3	37,21%
Sao Paulo	Brasil	28	833	27,4	2,3	32,14%
Corinthians	Brasil	28	769	25,3	2,1	28,57%
Flamengo	Brasil	35	702	23,1	1,9	42,86%
Racing Club	Argentina	22	666	21,9	1,8	22,73%
San Lorenzo	Argentina	28	611	20,1	1,7	34,62%
Independiente	Argentina	23	602	19,8	1,7	34,78%
Boca Juniors	Argentina	25	530	17,4	1,5	24,00%
River Plate	Argentina	28	529	17,4	1,4	39,29%

3.5.2

Siempre se hizo así: los Procesos

El hincha lo que quiere es salir campeón, aunque el responsable de la administración del club debe decidir cómo.

"El hincha no va a estar de acuerdo con que vos le aumentes un abono, el hincha no va a estar de acuerdo en que pongas una marca más en la camiseta. El hincha te pide y te pide. Pero lo único que tiene que buscarse es el objetivo máximo que tiene el hincha: salir campeón. Entonces, dejáme en el medio hacer lo que yo creo que tiene que hacerse y no lo que vos crees que hay que hacer, para lograr el objetivo final. Si uno quiere conformar en el corto plazo al hincha, no lo vas a poder hacer en el largo plazo, ni llegar al objetivo final, que es tener logros deportivos. Cuando llegamos, el objetivo final era estar en Japón; bueno, estuvimos. Pero no estuvimos de casualidad, porque alguien pegó en el palo y entró; estuvimos porque se hicieron cosas necesarias para llegar a eso", cuenta Jorge Brito, vicepresidente 1º del Club Atlético River Plate.

Cuando le preguntás a un dirigente de un club de fútbol acerca del sentido, la misión y razón de ser del mismo, recibís dos respuestas diferentes; en la mente de algunos pocos, complementarias. La primera: salir campeón. La segunda: *contribuir a mejorar la sociedad*. No hay buenas o malas respuestas; sí visiones más o menos amplias, solidarias e inclusivas.

? ¿Qué hace que un grupo de personas se ponga un club al hombro y opte por buscar la justa combinación entre resultados e implicación social, adoptando una gestión honesta, eficiente y
? financieramente equilibrada? ¿Qué hace que un equipo se ponga en el papel de los empresarios y busque, exclusivamente, la
? acumulación de riqueza? ¿Qué hace que un hincha pasional, quien sin importar el costo, busca acumular títulos a como dé lugar?

Aunque todos quieran lo mismo, no es todo lo mismo. Las personas que dirigen una organización dejan su impronta, su visión y pensamiento más profundos, sus convicciones. Definir el destino, fijar el camino y ser consistente, coherente y perseverante en las decisiones y acciones individuales, traza una línea entre lo que es y lo que nunca será esa organización. Una sola de las cosas no es suficiente.

En cualquier charla con directivos del fútbol, surge la inevitable y categórica frase: *no se puede cambiar el fútbol, las cosas funcionan así desde siempre y nadie las podrá cambiar*. Lo cierto es que las cosas funcionan según los procesos que se diseñan, y esos procesos son consecuencia del pensamiento estratégico de los directivos y/o representantes de una organización, que a su vez responde a una misión en la sociedad. ¿Qué procesos son capaces, entonces, de hacer que las cosas cambien?

Las personas que componen una empresa y desarrollan su tarea, utilizando los activos que forman parte del patrimonio de la misma, realizan su trabajo de manera determinada. La forma en la que éstas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo, son procesos.

El management ha estudiado con paciencia la manera de hacer las tareas más efcientemente.

¿Cómo funciona el proceso de compras de insumos de un club de fútbol? ¿Cómo funciona la contratación de jugadores? ¿Cómo la detección, desarrollo y venta de talentos? ¿Cómo se asignan las entradas? ¿Cómo y con qué frecuencia se informa a los socios? ¿Qué se informa? ¿Cómo se selecciona el personal? ¿Qué grado de profesionalismo se le imprime a la gestión? ¿Cómo se controla la gestión de los administradores o gerentes? ¿Cómo se planifica? ¿Quién participa en el proceso de planificación y presupuestación? ¿Cómo se mide los resultados y cuánto aportan a los objetivos trazados?

Profesionalizar la gestión de un club de fútbol supone una apuesta importante y requiere de una fuerte voluntad política.

Establecer procedimientos, que definan por anticipado la manera de afrontar distintos hechos, requiere de profesionales idóneos y un funcionamiento transversal de la organización.

3.5.3

Bienes tangibles e intangibles: los Activos

Un activo es un bien que integra el patrimonio de una empresa y que es puesto a trabajar para lograr ingresos. Grandes maquinarias en empresas productivas, edificios de oficinas de administración, instalaciones, computadoras, rodados, productos, materias primas, software, marcas y fondos de comercio son algunos de los activos de los que una empresa dispone para realizar sus operaciones: comprar, fabricar, vender, facturar, entregar, cobrar y pagar. Todos ellos son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa.

Vale la pena incurrir en la distinción entre activos tangibles e intangibles, ya que los segundos son más aptos para convertirse en Palancas que los primeros. El activo intangible (marca/reputación) es de vital importancia para el desarrollo de nuevos negocios. Es una Palanca que ninguna organización puede desechar.

La construcción de marca es vital para crear un diferencial ante la competencia en el negocio actual, aunque también para desarrollar nuevos negocios.

En el Modelo de Negocio del fútbol, deberíamos distinguir tres Palancas de Activos fundamentales: **Estadio** e instalaciones físicas, **Marca** y **Jugadores**. Tangibles, intangibles, y podríamos agregar la categoría Personas, con potencial de crear y desarrollar ingresos monetarios para los clubes.

Los jugadores y su desempeño -dentro y fuera del campo de juego- potencian el valor de la Marca. Y la Marca -como dijimos- es uno de los generadores de ingresos más potentes.

La infraestructura de un club supone la base para lograr dos efectos positivos, que se complementan. Por un lado, los estadios buscan alcanzar la mayor capacidad de tribunas, plateas y palcos y al mismo tiempo, el mejor equipamiento para una experiencia memorable, confortable y placentera, por parte del hincha o espectador. La renovación, ampliación y búsqueda de valor edilicio implica una inversión, que debe evaluarse en función de la capacidad financiera y el tiempo de recuperación de la misma. Cocheras que faciliten el acceso, espacios de esparcimiento, variada oferta gastronómica, servicios médicos y acceso Wifi, forman parte de dicha inversión. Hoy, en Europa, muchos de los planes de ampliación de estadios están frenados por la situación económica, que se arrastra desde hace casi una década, lo que impide la recuperación equilibrada de la inversión necesaria.

El segundo efecto de las mejoras edilicias es el impacto positivo en el desempeño del plantel. No olvidemos que el predio de entrenamiento es el lugar de trabajo de un jugador. Todos los días, él debe acudir -igual que cualquiera de nosotros- a su puesto de trabajo. Un vestuario personalizado -con instalaciones de última generación deportiva-, tecnología de punta, diseño de avanzada en zonas recreativas, campos con césped cuidados, espacios de concentración modernos y vanguardistas, hacen la calidad de vida del jugador. Y esa calidad de vida impacta en su rendimiento. Que un individuo se pregunte si en otro lugar estará tan bien como en este lugar, es un objetivo de retención de talentos. Y el fútbol no es una excepción.

La potencia que tiene la infraestructura es fundamental a la hora de construir diferenciales, pero no menos potente es el desarrollo del intangible Marca. El Real Madrid, el Barcelona y el Manchester, lo saben. Los clubes que están a la vanguardia del desarrollo de negocio mundial, invierten en su marca. Cualquier gerente de Marketing de una empresa de consumo trabaja, denodadamente, para alcanzar el nivel de reconocimiento y vinculación emocional entre los consumidores y los productos que ofrece. Él trabaja para posicionar su marca en la mente de su consumidor objetivo. En el fútbol, ese trabajo viene dado; en el círculo de hinchas, fanáticos y simpatizantes, el sentimiento es el punto de partida. El de llegada debería ser la conversión, con el fin de que ese sentimiento se transforme en una fuente de financiación, y así ser cada día más competitivo, más reconocido y más ganador, deportiva y financieramente hablando. Más público reconociendo una marca, es más público consumiendola. Pero la construcción y potenciación de una marca no llega de casualidad. Un trabajo permanente y sistemático es la clave.

3.5.4

Cuando 1 y 1, suman 3: los Socios

Un socio, en el sentido del Modelo Palancas, es aquel que le aporta a nuestra sociedad algo que no podemos comprar.

En este caso, es destacable la construcción de la Palanca de Socios del Barcelona FC. Mientras que todos los clubes europeos tenían una marca estampada en sus camisetas, el Barcelona y Unicef firmaron su primer convenio en septiembre de 2006, con una duración de cinco años. El acuerdo contemplaba la donación, por parte del Barça, de 1.5 millones de euros anuales a Unicef para llevar a cabo, conjuntamente, proyectos en la lucha contra el sida. Desde 2011, ambas entidades aplican proyectos en Catalunya, Ghana, Sudáfrica, China y Brasil, en los que el deporte favorece el desarrollo humano de los niños, mejorando las infraestructuras, el equipamiento escolar y los conocimientos de los educadores.

¿Qué busca uno y otro con esta asociación?

El FC define su posicionamiento con la frase mes que un club (más que un club), fútbol espectacular y compromiso social. Compromiso con mejorar el mundo, a través de los valores del deporte y la concordia. El Barça asignó un ingreso de 20 millones de euros en 2006 -proveniente de Bwin (una empresa de apuestas), que fue a parar al Real Madrid- para estampar en su camiseta una insignia que comunicara su compromiso social. Los defensores de aquella estrategia la asocian con la masiva incorporación de socios en 2006/2010. Cabe destacar que en 2013, una nueva comisión directiva resolvió sustituir Unicef por Qatar Foundation, a cambio de una suma considerable. De cualquier forma, la política de socios siguió su marcha, aunque no en el pecho de las camisetas, sino en acciones relevantes para la sociedad. Más de una docena de instituciones desarrollan junto al Barcelona, acciones de inclusión social en todo el mundo.

3.5.5

Modelo Porto

Según el ejercicio cerrado el 30 de junio de 2015, los resultados operacionales del club fueron negativos: casi €21 millones de déficit. A esto, se le suma un déficit adicional de casi €16 millones en resultados financieros, más otros €31 millones en depreciaciones. Sin embargo, el resultado neto del ejercicio brindó una cifra altamente positiva de casi €18 millones, debido a un factor esencial: el ingreso producido por las millonarias ventas de jugadores (de €82,5 millones).

Ver anexo 9. Modelo FC Porto.

El FC Porto lo apuesta todo a una sola mano, y esa única mano -muy lejos de ser fortuita o azarosa- es salvadora. Existe una compleja serie de mecanismos de gestión, que le brindan sustentabilidad. ¿Pero cómo? **Comprar barato, sacar el mayor provecho y, luego, vender por cifras considerablemente más altas.** ¿De qué estamos hablando? Jugadores.

Palancas de Personas

Sin duda alguna, el factor fundamental de todo este entramado de gestión descansa en una persona: el presidente del Porto FC Jorge Nuno de Lima Pinto da Costa.

Según se cuenta, este empresario se había comprometido -en la campaña electoral- a convertir al Porto en uno de los grandes protagonistas del continente y, decididamente, se abocó a ello.

Su habilidad para negociar, su visión de futuro, su propensión a los riesgos y el timing para la toma de decisiones oportunas, son algunas de las características principales de su estilo de gestión. Fue él quien en 1987, en pleno apogeo deportivo del club -luego de ganar la Champions por primera vez en su historia- tomó la decisión de desprenderse de su principal figura a cambio de una considerable suma millonaria.

Es importante detenerse en esta característica, promovida por el presidente da Costa, porque configura una de las bases de toda la situación: **el timing de las ventas**. En general, en el mercado europeo, y salvo caso de necesidad, los equipos exitosos no se tocan. Sin embargo, Da Costa ha apostado siempre por vender varios jugadores luego de triunfos resonantes.

Otra persona que ha resultado fundamental en todo este esquema ha sido Antero Henrique, quien hasta septiembre de 2016, fue el Director Deportivo del club. Este hombre construyó y sistematizó los procesos y las redes de captación de jugadores; capitalizó y aseguró para el club la *materia prima* indispensable, para plasmar lo que la intuición del presidente había comenzado a ejecutar. **En su Modelo de Gestión, todo se resumía en adquirir juventud, a bajo precio, y vender madurez, a precio de crack.**

En ese sentido, la estrategia de Antero Henrique estuvo enfocada en América del Sur. Él era consciente de que allí los jugadores y los clubes buscan algo diferente. Los jugadores desean emigrar a Europa para asegurar su carrera, tener visibilidad en esa vidriera y conseguir títulos. Por su lado, los clubes están interesados en vender a sus jóvenes promesas en una moneda fuerte, para equilibrar las usualmente necesitadas arcas.

Palancas de Procesos

El Modelo del FC Porto se sustenta en tres supuestos: **la captación, el desarrollo y el rendimiento**. Sin embargo, entre todos ellos, hay uno que resulta crucial y diferencial para apuntalar la estrategia delineada por el presidente da Costa. Se trata del ***Desarrollo de Talentos Futbolísticos***.

Uno de los pilares consiste en las actividades de scouting, para la proyección de nuevos talentos. Por ejemplo, descubrieron a Hulk en un ignoto club de la segunda categoría japonesa. Según declaraciones del propio Henrique, el Porto FC cuenta con unos 250 scouts y ojeadores, entre agentes y amigos, tanto internos como externos al club. Agrega, además, que para una mayor profesionalización en el informe de cada jugador, se trabaja con varios niveles de observación.

Otro subproceso se encuentra en lo que podría denominarse *provisión continua*, que posibilita una adecuada compensación y equilibrio a la plantilla del club, para que ante cada venta, el equipo no se resienta significativamente. Esto lo llevan adelante los llamados equipos virtuales, que son agrupaciones de los mejores jugadores en una posición de la misma liga, con el objetivo de buscar siempre un sustituto idóneo para un jugador que será vendido.

Un ejemplo de esta brillante gestión sucede cuando venden a Carvalho por 30 millones y fichan a Pepe por 2 para finalmente venderlo de nuevo por 30. En ese momento repescan a Bruno Alves, al que desarrollan y lo venden por 22 millones. El hueco que deja una estrella siempre es ocupado por un jugador que también lo va a ser.

Cap 03 Conclusión

Ningún club de fútbol puede darse la licencia de prescindir de alguna de las modalidades de monetización. Maximizar cada una de ellas es una verdad/necesidad de perogrullo. Sin embargo, aunque en el corto plazo las urgencias y necesidades mandan, hacia el medio y largo término, un club debe definir su estrategia de monetización. El Manchester United y el Bayern Múnich muestran dos caminos distintos, acaso antagónicos, pero ninguno de ellos desestima cualquiera de las posibles vías de monetización. Lo que sí hacen es elegir, en función de su misión. ¿Monetización indirecta, a partir de las marcas, o directa, a partir del hincha? ¿Capitalizar o distribuir? ¿Buscar cracks en el mercado o desarrollarlos internamente? ¿Llenar estadios a precios accesibles o segmentar por ingreso? Las herramientas digitales no dejan de ser exactamente eso, herramientas. Definir qué Modelo de Negocio implementar es definir qué Modelo de club tener.

04

Club Atlético River Plate

4.1 El Para Quién: una hinchada millonaria

4.2 El Qué: mucho más que fútbol

4.3 Números son amores

4.4 Monetización en el fútbol argentino. River en comparación

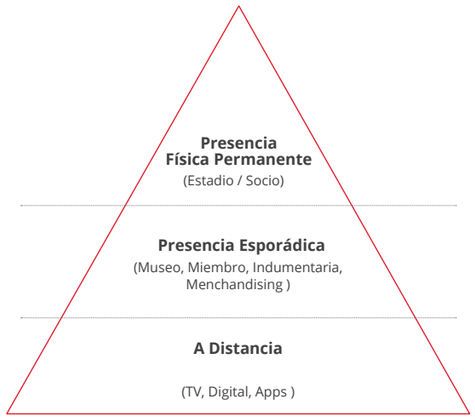
"Hoy, estamos ratificando la postura de River como Asociación Civil sin fines de lucro, pero también le damos el mandato y la herramienta política al Presidente para que se pare en la AFA y diga: River es de los socios y River va a insistir en este modelo sustentable que tiene que desarrollar la AFA: los clubes subsidiando la actividad cultural, institucional y deportiva. Queremos que el fútbol siga subsidiando toda la vida cultural de este Club al que nosotros pertenecemos, y de todo el fútbol argentino, y hoy lo ratificamos por aclamación".

Asamblea Extraordinaria, realizada el 5 de agosto de 2016.

4.1

El para quién: una hinchada millonaria

El gran Para Quién del CARP es, sin duda, el hincha. ¿Pero cuál de todos? Gustavo Silikovich, gerente general de River, ilustró perfectamente dicha estructura a través de una pirámide, dividida en tres partes.



1 La primera parte, ubicada en la punta de la pirámide, corresponde al **hincha con presencia física**.

Le llamaremos así, solo con fines descriptivos. Estos 130 mil individuos tienen una interacción directa con el club, vienen a la cancha cuando les es posible y utilizan las instalaciones del estadio. Ellos aportan un ingreso importante a través de la cuota social y el abono. Aquí, surge un desafío y una limitante. “River durante mucho tiempo, no le ha puesto la atención al socio del domingo, al socio del día a día. Ellos generan una buena cantidad de ingresos, pero tenemos una limitante... la capacidad en la cancha o la capacidad que tenemos en el club”, advierte el gerente general.

2 Por otro lado, en la segunda porción de la pirámide, se ubica el **hincha afiliado**.

Este es un público cuya interacción es esporádica, compra alguna camiseta en el e-commerce, visita cada tanto el Museo River y ve los partidos por la TV. “En este segundo grupo tenemos 800 mil personas. Menor ingreso, más cantidad. 500 mil seguidores que compran indumentaria Adidas, a través de nuestro sponsor; 350 mil visitantes al museo; y 500 mil personas que consumen en el e-commerce y merchandising”, promedia Silikovich.

3 Y por último, está la **comunidad River**, que son los millones de fanáticos del Club.

Si bien, ellos no van a la cancha, no compran camisetas y no utilizan las instalaciones del estadio, quieren recibir contenido. “Siempre se dice que el 70% del país es de River o de Boca. Sobre 44 millones de personas, son 30. Estamos hablando de 14 ó 15 millones de personas.

Esa es la base y el desafío. Tenemos la gran oportunidad de aprovechar esta base, primero, sabiendo quiénes son, qué les gusta, qué consumen y qué contenido quieren ver. A partir de allí, vamos a dar un gran salto de calidad”, puntualiza el gerente.

Actualmente, River se encuentra en pleno desarrollo de la primera etapa: conocer en profundidad a su público. Por eso, la llegada de un sistema CRM en enero de 2017 significó un antes y un después en cuanto a gestión se refiere. “Que alguien venga por un ticket, no significa que esa misma persona consuma otras cosas. Hay que detectar qué va a consumir. Si es directamente algo de River o de algún sponsor, que tiene relación con River”, cuenta Gustavo. Actualmente, están apuntando a ello a través de pequeñas acciones. Un acuerdo con una compañía de productos para mascotas, podría abarcar a un público al que hoy no están llegando, por ejemplo.

Para que eso se lleve a cabo efectivamente, tiene que haber una estrategia fuerte que enlace la planificación futbolística y la comercialización de sus productos. De hecho, en el marco de la Florida Cup, en enero de 2017, el área de marketing viajó con el plantel a EE.UU para tantear el terreno con compañías tan disímiles como Disney y la NBA. Este proceso de asociación de marcas resulta valioso a la hora de reforzar el vínculo con el hincha de River y abarcar nuevos públicos. ¿Cuánto de eso hoy es monetizable y qué nivel económico se está logrando? Eso se verá en una segunda etapa.

Esta discriminación del *Para quién de River* en tres clases o categorías, favorece el análisis y la definición de la propuesta diferencial a construir, para cada uno de ellos. No son todos los públicos iguales, al punto que hasta podríamos arriesgar una caracterización entre fanático, hincha y simpatizante. Claro que la base de la pirámide -el simpatizante- estará dispuesto a relacionarse con River de una manera completamente diferente al fanático. Sin embargo, el primer grupo requiere de tanta atención como el segundo. Construir una propuesta diferencial a la medida de cada uno, requiere investigar qué es lo que busca cada uno de ellos y cuáles son las principales restricciones que enfrentan (económica, tiempo, interés, alternativas o sustitutos, seguridad, logística...) a la hora de vincularse con un servicio o un producto ofrecido. Las herramientas digitales representan la mejor forma de acceder y construir dichos perfiles.

4.2

El Qué: mucho más que fútbol

El CARP es una Asociación Civil que -aunque no tiene fines de lucro- se empeña constantemente por alcanzar el equilibrio económico y financiero. Una AC implica que el lucro generado por la institución se reinvierta en la misma, con el fin de hacerla crecer. Y en el caso de River, el concepto de crecimiento va de la mano con su desarrollo deportivo y social. .

Según el Estatuto del Club, una de las finalidades de River es *propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance, promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados, y hacer uso de la biblioteca social y asistir a los cursos de extensión cultural que se dicten.*

Por ello y de la mano de su Departamento Social, en junio de 2013 se crea la Fundación River, para alentar el desarrollo integral de aquellas personas que viven en un contexto de vulnerabilidad. De acuerdo a la memoria 2016, un total de 10.114 niños, jóvenes y adultos fueron beneficiados por la iniciativa. La inversión alcanzó los 2.437.233 pesos y contempló programas educativos, culturales, deportivos y sociales.

Sin embargo, en 2014 hubo que redefinir el *Para Quién* y el *Qué* de la institución, dos conceptos clave que aún no estaban delineados. “Se decidió trabajar para el afuera de River, y no para el *adentro* del Club. Fundación River no es una caja del club, no estamos recaudando fondos para arreglar el gimnasio de básquet, por decirte. No, de eso se encarga River. Nosotros trabajamos para todo lo que es la sociedad que rodea al Club. No para el socio; el hincha puede ser, pero no necesariamente. Puede ser cualquier persona de cualquier club. Nuestro alcance es Argentina, aunque el año pasado empezamos internacional. Trabajamos para niños y jóvenes, en condición vulnerable económica y socialmente”, cuenta la directora ejecutiva de la Fundación, Dolores Irigoin.

Luego, la entidad solidaria redefinió el *Qué* de la Fundación, lo cual determinó también su fuente de recursos. “Nosotros somos independientes. Somos la Fundación de River, pero tenemos nuestro propio Consejo de Administración, nuestro propio Estatuto, nuestro propio número de IGJ, nuestra propia cuenta bancaria; eso nos da una libertad, que el resto de los Departamentos no tiene. Eso también nos da otro vuelo y otra capacidad de acción”, explica Dolores. Desde esta perspectiva, el Club no representa una fuente de financiación económica, aunque sí facilita, por ejemplo, las instalaciones que ocupan diariamente. “Nosotros tenemos a disposición la oficina, dentro del club, a través de un contrato de locación. Nos ceden, también, el Derecho de Imagen, y si necesitamos a los jugadores para algo, ahí están. Están dadas todas las facilidades para que podamos cumplir nuestra misión”, agrega Clara D’Onofrio, a cargo de la Secretaría de la Fundación.

"El fútbol subvenciona a esta actividad. Esto es un tema que desde el primer día llevamos como idea madre: la Sociedad Civil, la eficiencia, la transparencia, la gestión, la transformación de River. Llevarlo a que se vaya insertando en un cambio tecnológico, en que esté en la innovación", expresa el presidente del CARP, Rodolfo D'Onofrio.

Ver Anexo 10. Resumen de la memoria de la Fundación River Plate. 2016.

2015 - 2016	Descripción	Objetivos	Beneficiarios
River Solidario	Un medio para el accionar solidario y las campañas sociales para la integración de los sectores más vulnerables.	River Solidario se dispone a asistir, defender y proteger a las personas de mayor vulnerabilidad.	Víctimas de desastres naturales, de violencia en todas sus formas, de explotación y abuso, de extrema pobreza y de extremas situaciones de injusticia social.
Fundación River	Un medio para alentar el desarrollo integral de aquellas personas que viven en contexto de vulnerabilidad, a través de distintos programas. Inicio: 2014.	Lograr una mayor inclusión social, a través de programas educativos, culturales, deportivos y sociales. Inv 2016: 2.437.233 $AR	Niños, jóvenes, adultos y mayores en situación de vulnerabilidad. 10.114 beneficiarios en 2016.

Valores en la Cancha

Programa de Fundación River Plate

MEMORIA 2016

Descripción

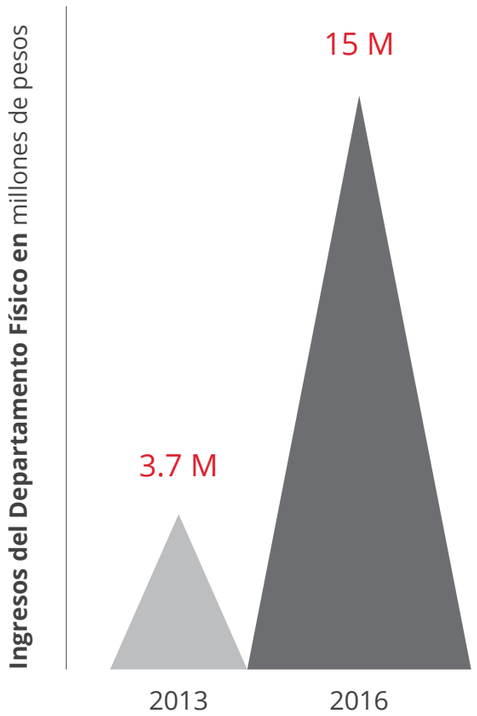
Construcción de canchas polideportivas. Inicio: 2016.

Objetivo

Fomentar valores personales y sociales a través del deporte, para formar jóvenes sanos, fuertes y con principios que puedan integrarse con éxito a la sociedad.

Destinatarios

Escuelas, organizaciones sociales y clubes de barrio, de zonas carenciadas de la Argentina, que demuestren un compromiso social y carezcan de un espacio deportivo cercano. 1870 beneficiarios.



Siempre desde una perspectiva social, que se mezcla con lo deportivo, nos encontramos con una grilla de 20 deportes federados y otras 5 actividades recreativas. Un mundo aparte, en el que trabajan 180 empleados diariamente, para llevar a cabo un sinfín de actividades.

"Hay dos concepciones que tenemos que entender. Está el deportista de nivel profesional, quien viaja y a quien se le paga todo. Y después, hay chicos que quizás no tiene esas mismas aptitudes, a quienes no les podemos dar todo. Entonces dijimos, hay dos caminos: o seguimos en la mediocridad o generamos nuestros propios ingresos. Siempre muy por debajo de valores de mercado en cuanto a lo que cobramos, porque en River somos un club social... y eso lo sabemos, pero cobramos algo simbólico, un gesto", narra el presidente del Departamento Físico, Horacio Caffaro. Efectivamente, estos bajos arancelamientos resultaron ser simbólicos por más de una razón. A través de ellos, el Departamento Deportivo puso en marcha su organización y, hoy, cuenta hasta con un Manual, que especifica cuánto y cómo se gasta. "Cada deporte tiene su idiosincrasia, se pagan todas, salvo la Primera División... es una manera de incentivar. Teníamos una escuela de fútbol deficitaria. ¿Cuál es el sentido? Ninguno. Esas actividades 100% amateur, tienen que ser superavitarias", añade Horacio. Y se está logrando. Solo en 2016, se registraron ingresos de 15 millones de pesos, contrastando con los 3.7 millones recaudados en 2013.

Ciertamente, no se trató solo de aranceles, también se encauzaron los recursos destinados a becas. "Hicimos una distinción entre los deportes que son más onerosos que otros... lo que no quiere decir que sean más o menos importante, pero sí tienen otros recursos. Por ejemplo, el básquet y el volley, que en el nivel argentino de competencia son profesionales, con la generación de recursos de un amateur total. ¡Estábamos pagando 30 mil pesos de beca en algunos deportes! Pero no era adonde queríamos ir. A nosotros nos interesa la parte social, no necesariamente ganar", sostiene Caffaro. Como política, actualmente el Club consigna becas solo a basketball y volleyball, únicamente no se arancelan las primeras divisiones de los deportes federados; y solo se financian torneos en el interior, a los que River calificó en cancha... nada de invitaciones. Y es que cada solicitud de fondos bordea los 80 mil pesos, y son 20 deportes.

"El mayor lado es el social. Todo esto no podría existir sin el fútbol, y sin dirigentes que tienen la idea de que esto es un club social y deportivo. Vos venís un sábado o domingo, y es un mar de gente. River tiene esa finalidad social. Hay otros clubes que hacen esto también, pero un club como River a lo mejor siendo tan grande en el fútbol, no lo necesitaría", sostiene Palito Fidalgo, director de Deportes del CARP.

Y es que va más allá de eso, River es comunidad y, aunque no documenta cada accionar en ese aspecto, es motivo de orgullo generalizado.

"De toda la vida, River no registra adecuadamente el compromiso que tiene en materia social y las acciones concretas, puntuales y específicas que lleva adelante. El Club tiene un área educativa, donde gran parte de los alumnos están becados", interviene el presidente del departamento de Comunicación, Medios y Digital, Stéfano Di Carlo.

Volviendo al aspecto social y de dónde surge el mismo, nos remontamos a la historia del Club. "Uno de sus pilares fundacionales es el ejercicio de la responsabilidad social. River es la comunidad; es pieza central de la comunidad", agrega el dirigente. Por otro lado, no es menor que las votaciones del club se hayan llevado a cabo ininterrumpidamente durante 90 años. "En River no se suspendió nunca una elección, en dictadura militar, en nada. ¿Cuántas instituciones de Argentina tenés, en que se haya votado de forma ininterrumpida? En River, la mujer votaba antes que en la Argentina. River es de avanzada, de vanguardia, también desde el punto de vista de su sistema democrático, en su estructura, en su política, en su forma de gobierno", recalca Di Carlo.

En el capítulo anterior, abordamos las distintas Unidades de Monetización de la industria del fútbol; unidades que se replican en Argentina y River. Sin embargo, ninguna de ellas sugiere un aspecto social. ¿Entonces, en términos económicos, cómo se sostiene todo esto? "Hasta te diría que vos podés tener, dentro tu pérdida -porque todas las empresas del mundo tienen pérdidas- tu factor social. River es un club que brinda a su público, más allá del domingo, una vida social, durante toda la semana. Y eso hace que vos, a la hora de tomar decisiones, no puedas pensar como un empresario común y corriente", explica Gonzalo Mayo, abogado del CARP.

Al abordar el título de Estructuras Societarias, concluímos que detrás de las formas de Sociedad Anónima o Asociación Civil, se podría establece una dicotomía entre la distribución y la capitalización. Efectivamente, una SA busca superávit, y los dueños del capital buscarán retribuir el mismo, por medio de la distribución de dicho superávit. Nada extraño, ni por cierto criticable, en un esquema que permite que inversores dominen el capital de los clubes. En el otro extremo, en el que se ubica River, el excedente es completamente reinvertido. Cada centavo que el club logra al finalizar un ejercicio, irá a parar a su activo.

"A veces, uno se plantea qué significa ser una AC sin fines de lucro. Es verdad que nosotros no tenemos que darle dividendos a los accionistas, pero sí tenemos que darle mayor confort a los socios, mayores instalaciones, tener un mejor estadio y lograr tener el mejor equipo de fútbol. No hay un lucro, pero sí hay que lograr que tengamos resultados positivos, y ese superávit es lo que fuimos a buscar desde el primer día", aclara Rodolfo D'Onofrio, el presidente del CARP.

"El concepto de la Asociación Civil es un concepto del cual estoy totalmente convencido como presidente, y River está convencido, porque se hizo una Asamblea hace unos 6 meses, cuando se discutía en el fútbol -si debían entrar las sociedad anónimas o no- donde se votó por *Unanimidad y Aclamación*, que River nunca va a ser una Sociedad Anónima y que debía bregar por que no se insertaran las Sociedades Anónimas en el fútbol", desarrolla Rodolfo D'Onofrio.

De hecho, en la Asamblea extraordinaria, realizada el 5 de agosto de 2016, en el acta se lee lo siguiente: *Hoy, estamos ratificando la postura de River como Asociación Civil sin fines de lucro, pero también le damos el mandato y la herramienta política al Presidente para que se pare en la AFA y diga: River es de los socios y River va a insistir en este modelo sustentable que tiene que desarrollar la AFA: los clubes subsidiando la actividad cultural, institucional y deportiva. Queremos que el fútbol siga subsidiando toda la vida cultural de este Club al que nosotros pertenecemos, y de todo el fútbol argentino, y hoy lo ratificamos por aclamación.*

A lo que el Presidente Rodolfo D'Onofrio responde: *La Asamblea, por unanimidad y aclamación, se ha expresado y no aceptamos que se hagan Sociedad Anónimas en el fútbol.*

Y es que primero, hay que tener en claro la idiosincrasia del lugar. "Es imposible que River se convierta en SA, porque habría que convencer a 15 millones de hinchas que no son los que van a votar, pero sí a 180 mil socios que van a decir: no, pará", opina el abogado, Gonzalo Mayo.

Asimismo, y acerca del rol de las entidades civiles en el fútbol, el gerente general remarca la importancia del aspecto social de los clubes. "Cualquier persona que venga de afuera, que no tenga relación con el Modelo que usamos en Argentina, y vea esto desde el punto de vista de la rentabilidad, te tacha el Hotel Juvenil, tacha la Universidad, tacha la Fundación... tacha todo. Tacha los deportes asistidos, no sé si la Colonia. Te deja el fútbol y te termina sacando un muy buen Balance", advierte Gustavo Silikovich.

En relación a esto, la actual gestión -presidida por Rodolfo D'Onofrio- está trabajando en el proyecto de la SuperLiga, una nueva competencia deportiva, que fija normas de fairplay financiero. "Lo que tiene que haber es una organización dirigencial, a nivel AFA, que suspenda al club y lo haga descender si no cumple ciertas normas, y que no lo deje comprar jugadores, para que de esa manera, empiece a tener un presupuesto equilibrado, donde se cumpla que tiene que pagar lo que tiene que pagar. Hay clubes que se van a ir la B, que son ordenados, que son prolijos, porque no compraron jugadores y porque no se concursaron; y hay otros, que hicieron todo mal y van a seguir en la Primera" reflexiona el presidente del CARP. "Nosotros estamos redactando y trabajando para lo que es la SuperLiga. Tenía que empezar el campeonato y un club tenía una deuda de 5 meses con los jugadores, el sindicato iba y decía: no empezamos. ¿Qué hacía la AFA? Buscaba plata de algún lado, le daba la plata a la cuenta de los jugadores, pero a la cuenta corriente de deuda del club. Entonces, te encontrás con clubes que tienen una deuda de más de 1100 millones de pesos, sin intereses, que si la actualizás, deben ser más de 3500 millones... ¡un disparate!", continúa Rodolfo D'Onofrio.

La idea de la SuperLiga se sustenta en que las reglas de juego sean claras -en el sentido más amplio de la palabra. "Queremos que haya auditores, que determinen el grado de cumplimiento que tengan, y si no, no juegan o descienden, o pierden puntos. Si no, qué pasa, el jugador termina siendo el jamón del sándwich, y él no tiene la culpa. El jugador va a ir a jugar donde pueda, y por ahí comete un error, pero no tiene que estar analizando el Balance del club donde va a jugar. Él tiene que tener la seguridad que el club donde está yendo, cumple con determinadas pautas, y no que juegue en un lugar donde no va a cobrar. ¡Ahí está la pelea!", finaliza D'Onofrio.

La ambiciosa apuesta vela por un equilibro económico y financiero, la que no se contrapone -en lo más mínimo- al concepto de Asociación Civil. "Vos podés hacer una gestión seria y profesional, sin la necesidad de tener que ir por el camino de que esto se transforme en una Sociedad Anónima. El ejemplo claro es el Real Madrid y el Barcelona. Ése es el Modelo de River que yo me imagino", finaliza Guillermo Cascio, secretario del CARP.

La expresión *River mucho más que fútbol* no es un eslogan vacío; es parte fundamental de la construcción de identidad del Club. Por eso, River debe generar recursos suficientes como para mantener y hacer crecer las actividades que -no sólo no generan recursos sino que- en muchos casos, los consumen.

¡Que arranque La Máquina!

Hubo que construir, o reconstruir más bien, desde los cimientos. ¿Qué cimientos? Las Palancas. Para entender los últimos años de River, trazaremos una línea de acción que arranca con una situación económica y deportiva deteriorada. Luego, se abordarán las líneas trazadas con miras hacia un futuro consensuado, hablando desde la Gestión y, finalmente, evaluaremos los resultados.

River vuelve a ser River, en esta expresión se basó la campaña de Rodolfo D'Onofrio, el actual presidente del Club Atlético River Plate. Sin embargo, la letra chica incluía una serie de pilares, objetivos y aspiraciones. He aquí la lista.

1. Trabajar con honestidad y transparencia
2. Planificación de la infraestructura
3. Gestionar eficientemente
4. Implementar un Modelo Económico - Financiero sustentable
5. Garantizar la seguridad de los socios
6. Potenciar la Marca River
7. La vida en el club
8. Una institución con Responsabilidad Social
9. Que la familia vuelva a las canchas, de local y visitante
10. Retomar el liderazgo, potenciando las Divisiones Inferiores
11. Alcanzar logros nacionales e internacionales, en el fútbol profesional

En el año 2009, en el marco de la Campaña por la Presidencia de River de ese año, entrevistamos a Rodolfo D'onofrio y Guillermo Cascio. Cuando repasamos el contenido de esa entrevista, encontramos una exacta coincidencia, no sólo con respecto a los 11 pilares de la campaña 2013, sino también con lo hecho en el Club, desde la asunción hasta la actualidad. La Visión es un concepto muy trillado en el ámbito del management; encierra el pensamiento más profundo, la filosofía y razón de ser de una organización. Mientras, la consistencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, se ve reflejada, en última instancia, en la gestión.

Ver Anexo 11. Pilares de campaña. 2013.

Pasión por el Balance positivo

"En River, no vas a ver a nadie dando la vuelta olímpica al obelisco por un balance positivo", me dijo Gustavo Silikovich, gerente general del Club Atlético River Plate desde 2015, mientras caminábamos por el Monumental.

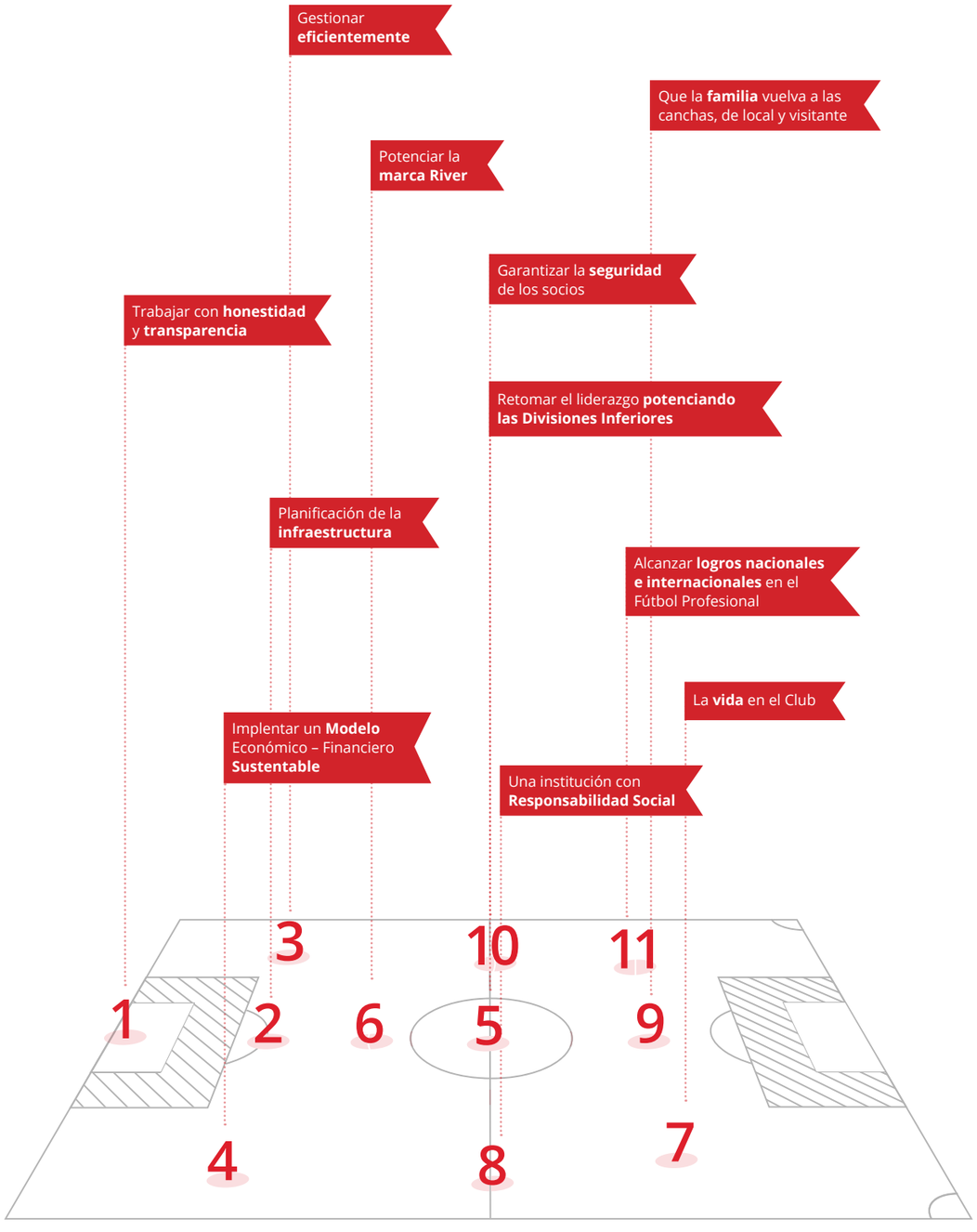
El hincha quiere campeonatos, triunfos, y un buen juego. ¿Se puede apostar a eso con un club quebrado? Una institución endeudada o deficitaria no puede retener a los jugadores estrella, que hacen la diferencia. Tampoco es capaz de pagar puntualmente, ni de mantener sus instalaciones. ¡Ni qué hablar de asegurar una pretemporada o de viajar con antelación para aclimatar a los jugadores! Por ello, el punto de partida es la salud económica y financiera de dicha entidad; más temprano que tarde, un desequilibrio se verá reflejado en la cancha y en la tribuna.

Hoy, en River se han profesionalizado. Operan a través de un sistema de compras centralizado y cuentan con estrictos mecanismos de control. Buscan, como cualquier organización, la eficiencia en sus operaciones. Además, trabajan con minuciosos presupuestos y son rigurosos en cuanto a los ingresos y gastos.

Sin duda, el déficit financiero no es una alternativa. Aunque el club no tenga fines de lucro, sí apuesta por un equilibrio financiero. Esto se logra no gastando más de lo que se recauda. Por ello, la importancia de los sistemas y procesos implementados. Y claro que dos balances positivos no garantizan campeonato alguno, pero sí nos acercan a ellos.

Fuente: Manuel Sbdar 2016. Cómo Perdurar con tu pyme en Argentina. Buenos Aires. Granica Editores.

Pilares de Campaña
(2013)



4.3

Números son amores

Tal vez y sin saberlo, los hinchas de River sí dan la vuelta olímpica al obelisco por un balance positivo, o mejor dicho, por sucesivos balances positivos. El coeficiente de correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcional entre dos variables estadísticas. Se dice que dos variables están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra. La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad.

A falta de series temporales, buenos son los estados contables y el análisis de los mismos en dos períodos de tiempo. Lo que surge de manera intuitiva se corrobora en los números.

Balances con superávits que se convierten en resultados deportivos, pero también a la inversa, éxitos deportivos que potencian balances superavitarios.

a. River 2013: punto de partida

¿En qué estado se encontraba River, desde la perspectiva económico y financiera, al cierre del balance 2013? “Estaba instalado que el fútbol es deficitario. Era como *el pasto crece*, una verdad. Recibimos un River con un déficit de 70 y pico millones de pesos anuales, aunque el Balance te confunde, porque el peor fue aquel de 2013. Si bien, nosotros arrancamos la *gestión en la segunda mitad de 2013, el balance proyectado de 2013 te daba cerca de 100 millones de pesos*”, relata el vicepresidente 1º de River, Jorge Brito.

Al estudiar el Balance 2013 de River, podemos fácilmente imaginar el primer gran desafío de aquel momento. El patrimonio del Club era negativo. El 90% de la deuda, de corto plazo y -la mitad de la misma- no renovable. En contraposición, casi el 80% de las inversiones eran muy consolidadas, es decir poco líquidas. El desequilibrio financiero era el punto de partida. Y como en cualquier estructura, con o sin fin de lucro, el equilibrio financiero es un deber, una obligación. Frenar los vencimientos que estresan la gestión del día a día era una necesidad.

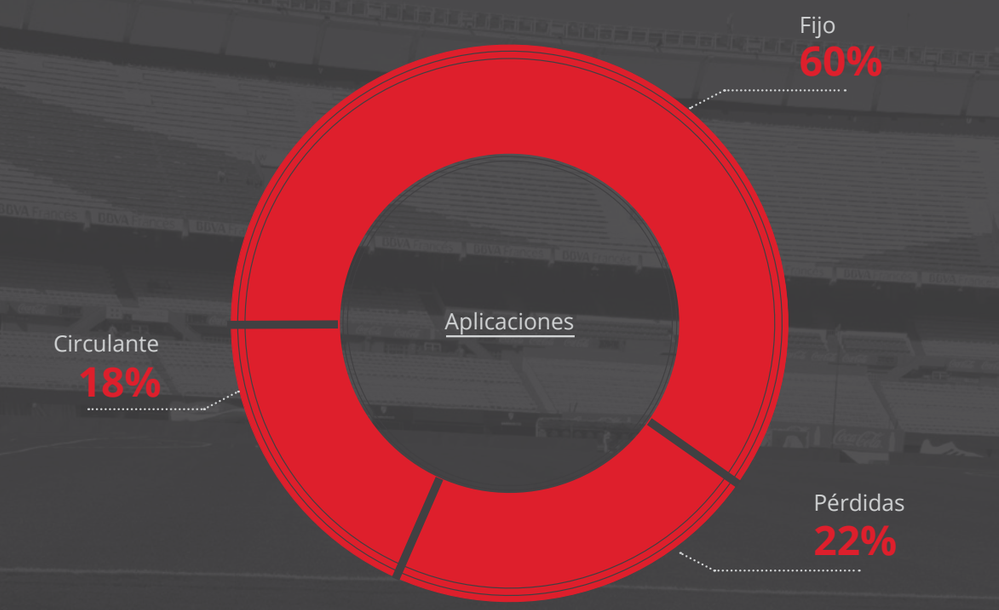
River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

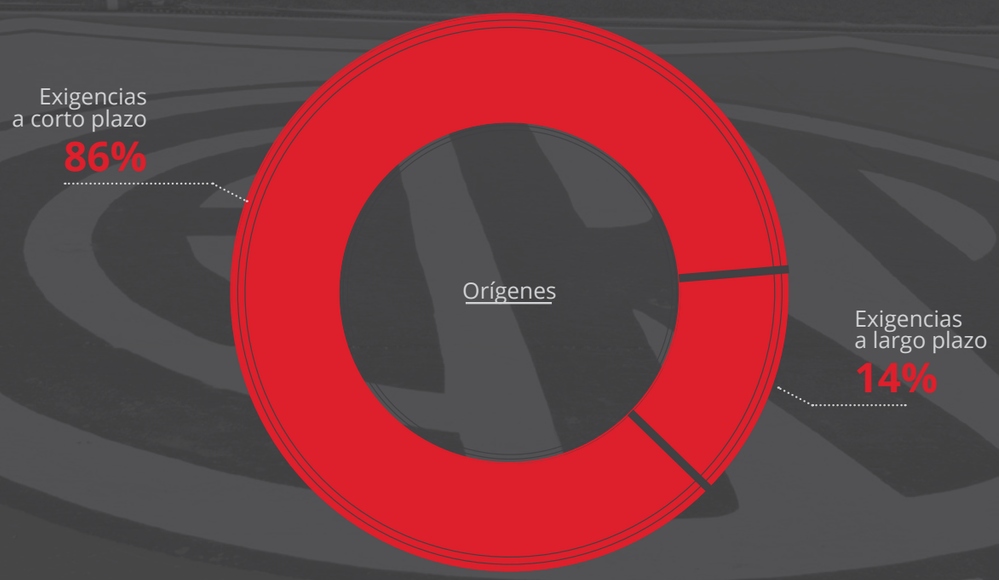
Estado de situación financiera CARP (2013)

	$ (MILES)	%
ACTIVO	381.087.069	100,0%
ACTIVO CIRCULANTE	88.502.280	23%
DISPONIBILIDADES	1.785.515	0%
CREDITOS	86.716.765	23%
FUNCIONAL NETO	80.040.949	21%
CTO POR VENTAS	80.040.949	21%
PREVISION	0	0%
OTROS CREDITOS	6.675.816	2%
EXTRAFUNCIONAL	0	0%
INVERSIONES	0	0%
STOCKS NETO	0	0%
ACTIVO FIJO	292.584.789	77%
BIENES DE USO	140.388.819	37%
FUNCIONAL NETO	140.388.819	37%
FUNCIONAL	140.388.819	37%
INTANGIBLES	152.195.970	40%
FUNCIONAL NETO	152.195.970	40%
PASIVO + P.N.	381.087.069	100%
PASIVO (EXIGIBLE)	491.978.958	129,1%
EXIGIBLE DE C.P.	424.164.273	111,3%
CICLICOS	212.809.255	55,8%
Financieros	144.739.148	38,0%
No Finaniceros	68.070.107	17,9%
EXPRESOS	211.355.018	55,5%
Financieros	211.355.018	55,5%
No Finaniceros	0	0,0%
EXIGIBLE DE L.P.	67.814.685	17,8%
Financieros	67.814.685	17,8%
No Finaniceros	0	0,0%
P.N. (FONDOS PROPIOS)	110.891.889	-29,1%
CAPITAL	110.891.889	-29,1%
RESERVAS Y PRVISIONES	0	0,0%
RESULTADOS	0	0,0%

Ver Anexo 13. Análisis Estados Contables del CARP. 2013/2016.

Estructura Financiera
2013





El equilibrio de la estructura financiera*

Recordemos que entre las exigencias que fija la Bundesliga, para renovar la licencia a sus equipos, está el indicador de capacidad financiera. Los clubes deben poder cancelar sus deudas exigibles en el corto plazo, con los recursos más líquidos. River en 2013, presentaba 88 millones de pesos de recursos líquidos con los que podía cancelar apenas el 21% de las deudas más exigibles que ascendían a 424 millones.

Por otra parte, las finanzas del Club mostraban un muy importante Fondo de maniobra negativo. Los recursos de vencimiento en el largo plazo, no eran suficientes para financiar las inversiones permanentes. En esta última categoría, el Club reunía un total de 292 millones de pesos; sin embargo, el patrimonio neto negativo era de tal magnitud (-111 millones) que aquella inversión debía ser financiada por exigibles expresos de corto plazo.

Lo expresado en el párrafo anterior es un indicador contundente de la debilidad financiera, que presentaba el club a 2013. Recordemos que los recursos expresos dejan a un deudor totalmente librado a la voluntad de renovación de fuentes de financiación, con vencimiento en el corto plazo, aplicadas a inversiones con una tendencia lenta a la liquidez. En este punto, la puntualidad queda librada a la voluntad de refinanciación de los tenedores de créditos, con fecha de vencimiento en el corto plazo y sin ninguna obligación de renovación. En resumen, River Plate en 2013 presentaba una estructura financiera desequilibrada, tanto en el aspecto de solvencia como en el de puntualidad. No sólo no podía afrontar sus pasivos cuando se producían sus vencimientos, sino que tampoco era capaz de garantizar la cancelación de los mismos, mediante la realización de los activos líquidos.

Resultado neto CARP (2013)

	$ (MILES)	%
VENTAS	331.582.193	100%
Costo de Producción	-222.635.797	-67%
Margen de Contribución	108.946.396	33%
Gastos fijos total	-172.568.308	-52%
Resultado de explotación	-63.621.912	-19%
Resultado financieros	-39.853.040	-12%
Resultado despues de GF	-103.474.952	-31%
Resultados Extraordinarios	-16.984.004	-5%
RESULTADO NETO	-120.458.956	-36%

Desde la perspectiva económica, la situación no mostraba un panorama más alentador; todo lo contrario. Los ingresos no eran suficientes para absorber la estructura de costos. La última línea del estado económico arrojaba 120 millones negativos, y los costos de estructura representaban más de la mitad de la facturación total.

El punto de equilibrio económico, en 2013, estaba en 524 millones de pesos, muy alejado de los 331 millones que habían alcanzado los ingresos ese año. El ROA (Return On Assets) y el ROE (Return On Equity) de River en 2013, eran negativos, dado que tanto el resultado ordinario de explotación como el resultado neto, eran negativos.

Los más de 120 millones de pérdidas, alcanzadas en 2013, representaban la razón fundamental del patrimonio negativo del estado financiero. Efectivamente, la pérdida socava la situación financiera y, esta última, impacta en la estructura económica, en tanto los gastos financieros, cada vez mayores, castigan fuertemente al resultado neto.

* Manuel Sbdar 2001. Diagnóstico financiero, Análisis y Planificación. TEMAS Editorial. Disponible para descargar en materiabiz.com

Desde esta perspectiva, destaca la aplicación de un fideicomiso financiero, una herramienta que apeló a la confianza de los hinchas y simpatizantes del club. “En nuestra área, generamos entre todos, un fideicomiso de garantía. Los que querían ayudar económicamente a River, lo hicieron a través de un instrumento muy transparente, que se llama préstamo sindicado, con un fideicomiso de garantía. El préstamo sindicado era porque ellos prestaban plata y River se comprometía a devolver en un plazo definido en un contrato, y había un fideicomiso de garantía. En el caso de que River no pudiera, o no cumpliera, actuaba directamente sobre algunos Derechos del Club, y se los entregaba. Había varios ítems, y a esos ítems se les asignaba un porcentaje determinado, para que no estuviera afectado en su totalidad. Cuotas, sponsoreo, etc”, detalla Ignacio Amui, protesorero del CARP.

Como esta idea funcionó perfectamente, se fue ampliando, de manera tal que el monto mínimo inversor fue variando, con el fin de que todos pudieran ayudar al Club. “Me animo a decirte que los inversores fueron más de 73 ó 74. ¡Nosotros también nos vimos sorprendidos, porque no solo fueron socios, sino que también hinchas! Habíamos definido un target de inversores, quienes tuvieran un poder adquisitivo alto, pero la verdad es que eso superó las expectativas. Hubo gente que no era hincha de River, que creía en la gestión y que colaboraron desde su lugar”, relata Amui.

Sumado al refinanciamiento, se tomaron al menos 10 medidas que fueron fundamentales. Una de ellas tuvo que ver con los socios y simpatizantes del Club. “River tiene cerrada la inscripción para socios, entonces dijimos, vamos a hacer una categoría, un grupo con una suerte de afinidad, en la cual determinadas personas pueden ser socios, a través de una cuota mensual, a cambio de beneficios; como comprar una camiseta con descuento o entradas con prioridad para cuando estas salgan a la venta. Es decir, primero le vendemos a los socios y después a ellos. Veníamos de que se cortaba el público visitante, por lo cual River tenía la tribuna Centenario disponible para entregársela a alguien”, detalla Jorge Brito, vicepresidente 1º del CARP. Se optó, entonces, por darle la prioridad a este grupo. Esta iniciativa dio sus frutos y, al cabo de un año, dejó una recaudación de 17 millones de pesos. El año siguiente, la cifra alcanzaría los 30 millones.

Desde una ladera totalmente distinta, a partir de febrero de 2014, el Departamento Deportivo también aportó con modificaciones, que resultaron cruciales para el ordenamiento del mismo Departamento. Se hizo una suerte de diagnóstico, se establecieron prioridades y objetivos concretos. Un ejemplo claro es la nueva metodología de asignación de recursos: solo los deportistas de basket y volley serían becados. Esta decisión fue suficiente para que el equipo de básquet de River jugara la pre federal -una instancia previa a la Liga Federal. Esto significa que, después de 8 años de estar desafiliado, River volvió a las ligas nacionales de básquet. Hoy, la tabla de posiciones los ubica primeros en los play off, con un presupuesto de 580 mil pesos; mientras que en 2015, con un presupuesto de 900 mil pesos, figuraban a mitad de tabla. En el volley sucedió algo similar. Las mujeres, que no jugaban en ligas nacionales, se encuentran en Primera División. Durante dos años, el equipo femenino ascendió -a la B y después a Primera- con un presupuesto 20 veces menor que el de otros clubes. Además de ser el único club de fútbol que está en esta instancia, las jugadoras están posicionadas a mitad de tabla. Suma y sigue. En el hockey, se lograron 2 ascensos en 3 años y las Vikingas ganaron el primer Metropolitano de la historia. Si bien ellas no están becadas -aunque sí tentadas por otros clubes- en River las incentivan haciendo lo que nunca antes: camisetas de hockey, con su respectivo sponsor y ceremonia de entrega.

¿Son los resultados económicos y la situación financiera una causa o una consecuencia de los paupérrimos resultados deportivos?

Podríamos pensar que una vez que nació la primera gallina, deja de ser relevante quién apareció primero, si ésta o el huevo. Con la pregunta anterior, ocurre tres cuartos de lo mismo. Una vez que se ingresa en el círculo negativo, es irrelevante qué fue primero, ambos se retroalimentan. ¿Entonces, por dónde comenzar?

Es necesario poner en marcha una Máquina que corte con la sangría financiera (equilibrio de la estructura financiera), cure las heridas económicas (Modelo de Negocio) y comience la rehabilitación social y deportiva (campeonatos y actividades sociales). Así, en ese orden.

b. Medidas organizativas inmediatas. Construcción de Palancas de gestión

¿En qué estado se encontraba River, desde la perspectiva económico y financiera, al cierre del balance 2013? “Estaba instalado que el fútbol es deficitario. Era como *el pasto crece*, una verdad. Recibimos un River con un déficit de 70 y pico millones de pesos anuales, aunque el Balance te confunde, porque el peor fue aquel de 2013. Si bien, nosotros arrancamos la *gestión en la segunda mitad de 2013, el balance proyectado de 2013 te daba cerca de 100 millones de pesos*”, relata el vicepresidente 1º de River, Jorge Brito.

Al estudiar el Balance 2013 de River, podemos fácilmente imaginar el primer gran desafío de aquel momento. El patrimonio del Club era negativo. El 90% de la deuda, de corto plazo y -la mitad de la misma- no renovable. En contraposición, casi el 80% de las inversiones eran muy consolidadas, es decir poco líquidas. El desequilibrio financiero era el punto de partida. Y como en cualquier estructura, con o sin fin de lucro, el equilibrio financiero es un deber, una obligación. Frenar los vencimientos que estresan la gestión del día a día era una necesidad.

PALANCAS DE GESTIÓN

Palanca Procesos

1. Reestructuración del organigrama
2. Desarrollo del esquema de presupuesto
3. Implementación de SAP
4. Crowdfunding
5. Gestión de Capex
6. Scouting
7. Área de neurociencia
8. Modelo de Ticketing

Palanca Activos

9. Creación área de Marca
10. Transformación Digital
11. Incorporación Tecnológica
12. Hospitality
13. River Camp

1. Reestructuración del organigrama

Ver Anexo 14. Diseño Organizacional marzo. 2016.

A través de *Heads-Hunters*, se incorporaron profesionales (nada de amigos ni familiares). Un ejemplo de ello es el ingreso del Gerente General, quien tuvo la autoridad para modernizar el organigrama y estructurar la Primera Línea de reporte. Este reordenamiento del organigrama significó pasar de 23 áreas de gestión a sólo 7. Sumado a ello, se incorporaron figuras tales como un CFO, un gerente de Fútbol, un gerente de HR, un gerente de Compras, un gerente de Presupuesto, un gerente de Seguridad y otro de Marca, los que trabajan en la implementación de objetivos anuales individuales y grupales.

"Necesitábamos separar una vieja historia que tiene River: los dirigentes son los que gestionan. Y esto así no es, porque los dirigentes son elegidos por los socios, en función de que lo ven en el club o en la calle, pero estamos aprobando a un Comisión Directiva, lo que no significa que tienen la capacidad para cumplir una función determinada o a ejecutarla. Entonces, profesionalizamos las áreas. Tratar de llamar a la mejor gente, para ocupar los puestos clave de River. Lo hicimos no a lo loco, lo fuimos haciendo paso a paso, y esa búsqueda fue determinando que tuviéramos a esas personas", cuenta el presidente, Rodolfo D'Onofrio.

"La modernización de la estructura y el cambio de roles clave en la estructura, fueron fundamentales. Para el día a día, pasar de 23 reportes a 7, y que esos 7 tengan una mirada fresca, nueva y de cambio, es lo que más sirvió. De nada hubiera servido esto si, tanto el Presidente como el Secretario, no le hubieran dado ese rol al Gerente General", admite Gustavo Silikovich.

"El otro proceso clave fue la selección de personal, lo que se hizo como cualquier otra organización del mercado. Con candidatos, con evaluaciones psicotécnicas... dejó de ser un lugar donde trabajaba el amigo de. En cada área, hay dos ó tres personas que podrían trabajar en cualquier organización fuera de River. Eso ya es un motivo de orgullo para River a nivel proceso. Para mí es la visión. Las personas que lideran River tuvieron esa visión", agrega Gustavo.

"Tratemos de que la pasión intervenga lo menos posible y que la gestión esté en ese Modelo profesional. ¿Cómo se acompaña eso? Con procesos. Si no hay procesos, es muy difícil. Cuando llegué, pedí si había algún manual, y no había ninguno. Había que apoyar procesos, que hagan que la intervención humana, exista cuando vos definís el proceso, pero no todas las veces", interviene el secretario del Club, Guillermo Cascio.

2. Desarrollo del esquema de presupuesto

El Secretario del Club formó parte de la definición del plan de gestión y, de la mano de una universidad de 1º nivel, se desarrolló el presupuesto 2015/ 2016. A su vez, se capacitaron

a todos los participantes, mediante reuniones de desarrollo de objetivos, priorizando inversiones, y se llevó a cabo una reunión final de validación de directivos (presidente, VP's, secretario y tesorero).

Un ejemplo es el tema de las contrataciones de los jugadores. "En mi caso, nunca objeté el valor de un jugador, ni el valor del contrato de un jugador. Internamente, puedo tener mi opinión. Lo que yo digo es: esto es lo máximo que River puede pagar en plantel... *esto es lo máximo que tenemos para invertir en la compra de un jugador*. Si queremos invertir más, hay que vender más. El presupuesto para gastar por año es uno", puntualiza el vicepresidente 1º, Jorge Brito.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

"Acá, en el (inter de) Milán, en todos lados. Es muy importante que en una Comisión Directiva esté equilibrada entre los que dicen *hasta acá se puede* y los que quieren comprar. Y afortunadamente, en River hoy existe eso. Existe un equilibrio entre los que manejamos los números. Decimos *hasta acá se puede y hasta acá no*. De hecho, somos nosotros los que firmamos los cheques, y si vos querés gastar más de lo que hay, el cheque no lo voy a firmar", añade el dirigente del CARP.

3. Implementación de SAP

La mejor alternativa para definir los procesos fue la implementación de un sistema de gestión, de clase mundial, que viniera con procesos estándar ya definidos. Además de proveer la trazabilidad de las operaciones financieras y de compra, establece roles claros para solicitar, autorizar y ejecutar. En este caso, el proyecto SAP tiene una duración de 6 meses, y cuenta con el apoyo del Secretario del Club y con el aval de la Mesa Directiva.

"Otro de los factores clave fue la apertura a incorporar tecnología que nos ayude a mejorar la gestión. En cualquier club, la propuesta a incorporar SAP no dura ni 5 segundos. Primero, porque es difícil que se entienda lo que es SAP fuera de un ámbito empresarial. Segundo, porque se compara el costo de SAP con el costo de un marcador de punta, con el costo de traer a préstamos a un arquero suplente. Acá, cuando llevé la idea de implementar SAP, tardaron 30 segundos... en decirme que sí. La premisa fue "no vamos a riverizar el SAP, sino que al contrario", asegura Gustavo Silikovich.

4. Crowdfunding

River es el primer club del mundo en tener una plataforma para la financiación colectiva, también conocida como crowdfunding en inglés. El primer fruto de esta herramienta es el libro de 115 años del CARP, con una recaudación de 2 millones de pesos, además de la participación en la Feria del Libro. Con el stock adicional de libros, ya pagados, el retorno de la inversión será de 1 millón de pesos.

Fue así como, en agosto de 2016, la *Misión River* cumplió su objetivo: financiar en un 100% un documento que contuviera la historia completa del club. Es gracias a una colaboración

colectiva de los hinchas, que éste material, hoy, se ha convertido el libro. En 45 días de campaña, se logró recaudar más de 1.5 millones de pesos argentinos, cifra que permitió financiera los 3.000 ejemplares de una edición de lujo. Los más de 750 aportantes, pudieron acceder al libro -con su respectiva mención en el mismo- a camisetas autografiadas, réplicas de Copas Libertadores y entradas para el Superclásico, entre otras retribuciones.

En 2017, se espera generar más instancias de trabajo colectivo. Desde esta perspectiva, se proyecta convocar desarrolladores de todo el país, con el fin de que aporten en *Big Data*, realidad virtual y *Gaming*, por mencionar algunas innovaciones. De hecho, de esta forma se creó la Unidad de Negocios de *e-sports de River*.

5. Gestión de Capex

Con el fin de profesionalizar la gestión, Capex prioriza los proyectos mediante un Comité de Obras. Anualmente, se agrupan los proyectos y se analizan de acuerdo a distintas variables (seguridad, fútbol, socios, sustentabilidad, etc.). Luego, se presentan en el Comité de priorización (ante el presidente, secretario y VP's) y se aprueba un listado definitivo. A su vez, de forma semanal, el Comité define proveedores -mediante licitaciones-, validaciones de estado y reportes de fondos, entre otras tareas.

"Lo que hicimos fue profesionalizar las áreas. Cuando trajimos profesionales en la materia, en términos de infraestructura, percibimos que el proceso era más rápido y con menos costos. Hace un año tenemos un comité, donde siguen habiendo prioridades, y en base a un presupuesto ya aprobado, se arman los pliegos por los arquitectos del club. Pasan a compras. Compras evalúan 3 ó 4 presupuestos, aprobados por mantenimiento, que sea de primer nombre en el caso que haya que cambiar butacas, carpintería, lo que fuese", confidencia Taratuty.

6. Scouting

Detectar a un potencial crack no es tarea fácil. Por eso, se contrató al mejor captador de talentos del país. Esta visión responde al mediano plazo -tres o cuatro años.

"Armamos un grupo de Detección y Generación de talentos ad hoc. ¿Con qué objetivo? Que juegue en la Primera de River, que lo disfrute el hincha... queremos ganar campeonatos. Sabemos que va a llegar un momento en que no podemos elegir, que no hay alternativa. Somos un país que va a recibir la tentación; nunca vamos a poder sostener a un jugador al que le van a ofrecer 6 millones de dólares por año... inevitablemente", sostiene el secretario del club, Guillermo Cascio.

"Pusimos a una persona a trabajar en el fútbol amateur, que es coordinar lo que tenés, que es la fábrica, pero a la hora de conseguir materia prima, nos tomamos un poco más de tiempo. Nos costó encajarlo. Hoy, estamos trabajando en ese proceso. Lo que tenemos es un mapa de sucesión. Hoy, estamos trabajando para incorporar a chicos de 6ta, 7ma y 8va. Y los vamos a ver como hinchas, no como gestión. Pero hoy, tenemos la obligación de llenar esa grilla", comenta el vicepresidente 2º, Matías Patanian.

7. Área de neurociencia

Con el fin de contribuir en el desarrollo del deportistas, se creó un área de neurociencia para el plantel profesional, el que será próximamente ampliado hacia las inferiores.

Así como se *entrena el físico, nuestra mente puede ser entrenada también*, esto es lo que postula la neurociencia, una herramienta que actualmente se utiliza en deportes de Alto Rendimiento. ¿Qué papel podría cumplir el cerebro -como órgano factible de entrenar- en el desarrollo de un jugador de élite? Algunas de las capacidades a entrenar son la atención, el foco, la toma de decisiones -cruciales a la hora de estrategias de juego y planes motores a ejecutar-, el equilibrio y el balance, el análisis del entorno para decidir acciones concretas, la memoria de corto plazo y el reconocimiento de patrones, entre otras.

Y es que cada vez que estimulamos el cerebro, éste responde brindándonos más neuronas y más conexiones entre ellas; esto es el llamado fenómeno de Plasticidad. El resultado se traduce en jugadores más rápidos, concentrados, anticipados y menos previsibles. Según la doctora Sandra Rossi, una de las áreas que mayor resultado tiene en el Sistema Visual. "El 80% de la información que tomamos del medio ambiente, ingresa a nuestro cerebro a través de nuestro sistema visual. Los ojos toman la información, el cerebro la procesa y tomamos un decisión. Esto que parece tan sencillo, es un proceso extremadamente complejo y casi un 70% de nuestro cerebro es utilizado sólo en el análisis de una imagen visual que requiera una respuesta motora", explica la experta. Con un entrenamiento adecuado, la neurociencia propone agudizar la visión periférica, el tiempo de reacción, la atención visual, la estrategia de búsqueda en el espacio y el registro de múltiples objetos en movimiento, entre otras tareas.

Por último, el área de Neurociencia realiza un entrenamiento en campo, coordinado con preparadores físicos y técnicos, además de contar con psicólogos especializados en esta materia. "Cuanto más personas del equipo estén capacitadas en cómo poder optimizar el cerebro y la mente humana, tanto más simple será el entrenamiento y el logro de objetivos planteados", argumenta la doctora Rossi.

8. Modelo de Ticketing

De la mano de la *División Sports* de Microsoft, se implementó una nueva plataforma de ticketing utilizada por la mayoría de los equipos de la Premier League. Este esquema está 100% integrado con la plataforma de CRM del Club, con el fin de conocer exactamente las características de compra de cada seguidor y, de esta forma, brindar opciones personalizadas.

"Encausamos un montón de cosas a través de la página, como es el sistema de reservas de entradas, que antes era a través de una página de la ticketera, que no era la oficial", comenta el presidente de Prensa, Medios y Digital, Stéfano Di Carlo. Esto significó también un mayor tráfico en el sitio oficial, lo que a su vez decantó en un mayor tiempo de permanencia de los usuarios en el mismo. "El mayor mérito es haberlo concebido como un área que ordena y hacer más eficiente, una suma de procesos que son transversales y que estaban desordenados. Esto es obra y mérito del rediseño del organigrama", explica Di Carlo.

El Área de Ticketing tiene como responsabilidad principal, maximizar la dimensión *Match Day*, mediante estrategias que posibiliten un número óptimo de abonados anuales. Además, se busca mejorar la gestión de los palcos VIP y las zonas de hospitalities del Club, y contar con un stock remanente de entradas a comercializar en cada partido.

9. Creación área de Marca

Antes, existían 4 áreas que tenían relación a la Marca; Marketing, Prensa, Digital y Museo. Sin embargo, no había un estructura comercial acorde que sostuviera dichos Departamentos. Hoy, todos estos ingresos se engloban en el ítem Marca, a cargo de una sola cabeza, que define y ejecuta la estrategia comercial y digital, y que comunica todo lo referente al club. En 2014, había 5 sponsors -que generaban 16 millones de dólares-; en 2017, River cuenta con 11 sponsors -que generan 33.5 millones de dólares.

"Cuando contratamos a un jugador, no es solamente un jugador, sino que es un representante de River. Él tiene que transmitirle los valores a la gente. Por eso, algunos jugadores de River se fueron; eran buenos, pero no representaban la filosofía River. Hay que *ser y parecer*... transmitir los valores es muy importante. Eso es lo que nos diferencia de otros clubes grandes de Argentina: los valores", sostiene Jorge Brito, vicepresidente 1º del CARP.

"Le damos mucha importancia a la marca River. Convoca jugadores por la marca. Son jugadores profesionales, pero a mí me encanta ver a los chicos con el tatuaje de River. No es lo mismo River que otros equipos, donde quizás son más fuertes en algunos deportes. Hay chicos que dicen: yo quiero venir a jugar a River, con la camiseta de River quiero jugar. Hicimos camisetas de hockey, que no se hicieron nunca. Hicimos camisetas de básquet, que nunca se habían hecho antes. Y eso fue generando un sentido de pertenencia", cuenta Horacio Caffaro, presidente del Departamento Físico del CARP.

10. Transformación Digital

Ver Anexo 15. Informe Redes Sociales ene/ feb. 2017.

En el marco del área de Marca, se definió e implementó la estrategia digital, con una visión de 3 años. Esta *transformación digital* tiene un sinnúmero de posibilidades, expectativas y proyecciones, y se encuentra en su primera etapa.

"Estamos muy bien en ingresos por Sponsors y Matchday, y estamos explorando la parte Digital. Queremos tener internet en todo el estadio, para que los que nos estén físicamente, también puedan estar presentes", augura el secretario del CARP, Guillermo Cascio.

"Claramente, hay algo nuevo que, a mí se me escapa, es todo lo que ocurre en internet. Yo no sé adónde puede llegar esto de que un chico esté dispuesto a pagar por tener en la playstation a jugadores de River... me supera. Pero claramente se viene por ahí toda una cosa nueva", comenta el vicepresidente 1º del CARP, Jorge Brito.

11. Incorporación Tecnológica

El Museo es uno de los espacios que mayor atractivo tiene. ¿Pero qué pasa con aquellos que no pueden recorrerlo físicamente? Muy acorde a la era digital, este espacio de homenaje y contínua construcción de marca, puede ser recorrido virtual-

mente. River es el primer club del mundo en tener realidad virtual.

"Hicimos la App, que ya la bajaron 80 mil personas. La versión que estamos sacando a fin de mes, tiene geolocalización. Cuando entren al estadio, nosotros ya vamos a identificar que están acá. Nuestro CRM nos va a avisar que tenemos a 800 personas que están acá y que sabemos quiénes son", narra Gustavo Silikovich.

"Lo otro que estamos haciendo con Huawei -que además de ser nuestro sponsor comercial es nuestro sponsor tecnológico- es el proyecto de wifi en todo el estadio. Para junio, tendremos 1000 puntos de acceso a internet para todos nuestros socios. Con eso, podríamos llegar a vender más cosas", adelante el gerente general.

12. Hospitality

Con el fin de mejorar la experiencia el día del partido, se crearon 3 espacios de hospitality, con una capacidad de 800 lugares; Paddock, Hospitality San Martín, y Hospitality Belgrano. Esto representa más de 15% del total de ingresos por ticketing.

"No podemos aumentar la capacidad el estadio, salvo que se haga un cambio grande, una reforma, prevista, pero en algunos años. Mientras, podemos aumentar el pricing... hospitality, estacionamientos, etc.", Gustavo Silikovich.

Entre los servicios incluidos por cada Hospitality, se destaca un acceso preferente al Estadio, estacionamiento, atención personalizada y mejores ubicaciones, sumado a un momento de entretenimiento para los más chicos, con e-sports y realidad virtual. Estos servicios siguen la línea de innovación tecnológica y digital que, actualmente, sigue River.

13. River Camp

Con una inversión superior a los 30 millones de pesos, se ampliaron las instalaciones del predio de Ezeiza -el River Camp- a través de la construcción de 4 canchas nuevas y un lugar exclusivo para el plantel profesional, que incluye vestuarios, un comedor y un área de neurociencia. Además, se contemplaron profesionales a cargo del predio, con el fin de mantener y optimizar el lugar.

"Un ejemplo es Ponzio, que vivió todo. Vivió la sillas de plástico rotas y ahora vive el predio de Ezeiza. Él se lo dice a los jugadores que vienen. Les dice, *muchachos, ustedes ven esto, pero no saben lo que es. ¡Aprovechen, disfrútenlo!* Son chicos que salieron de la cantera de River y no conocen otra cosa, creen que es normal en jugadores de Primera División", ilustra el dirigente Jorge Brito.

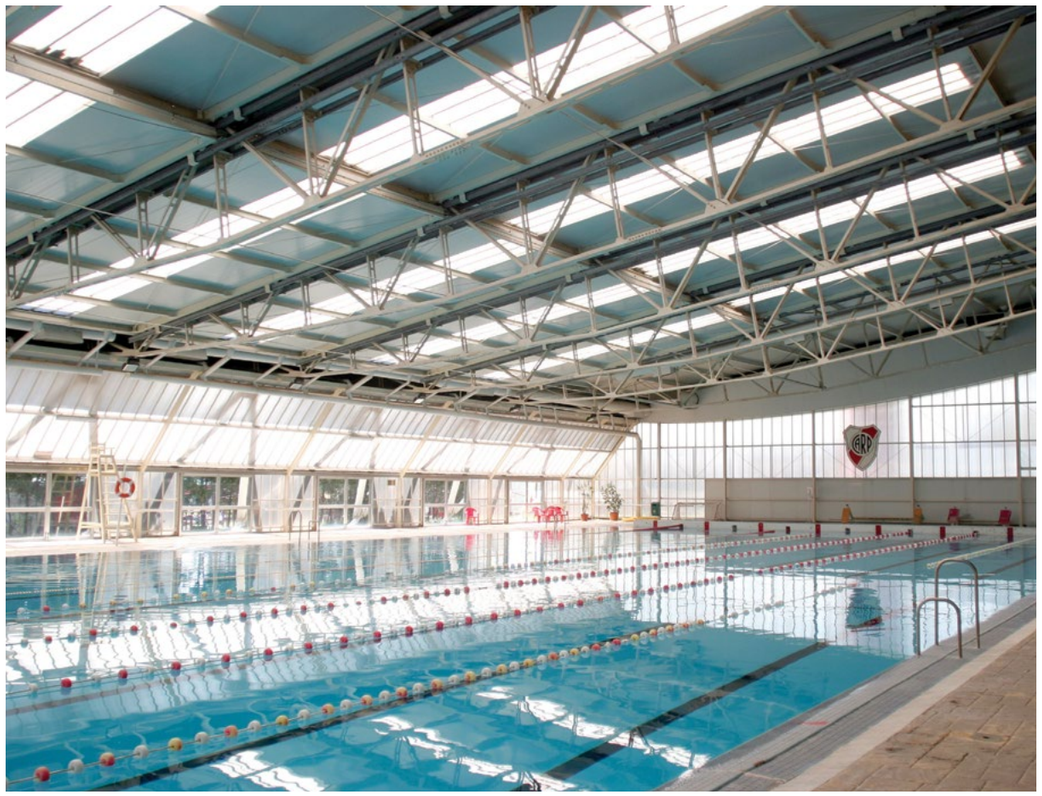
14. Resurgimiento deportivo

Con una nueva gestión de por medio, River vuelve a ser River. Y los triunfos deportivos así lo demuestran. En 2014, el Club gana el Torneo Final, la Supercopa Argentina y la Copa Sudamericana. Muy recordado es el día en que Ramiro Funes Mori silencia la Bombonera, al estampar el segundo tanto en el arco de Agustín Orion; River le había ganado Boca en el Torneo Final.

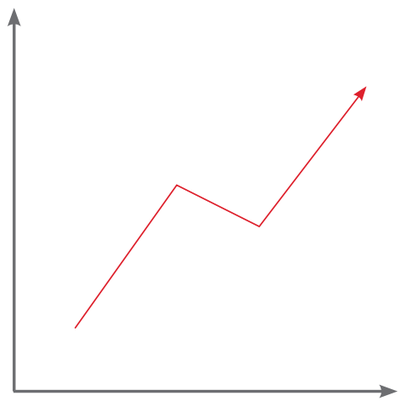
Un año más tarde, en 2015, el CARP sale campeón de la Recopa Sudamericana, de la Copa Libertadores y de la Suruga Bank. Sin duda, uno de los hitos de la recuperación futbolística fue la obtención de la Copa Sudamericana por primera vez en su historia. En esta oportunidad, Marcelo Gallardo se consagró como entrenador, al ser el único hombre del Club en ganar un torneo internacional como jugador y DT.

Con respecto a 2016, los triunfos siguieron acumulándose. River salió vencedor de la Recopa Sudamericana y de la Copa Argentina, este último triunfo significa la clasificación del Club para la Copa Libertadores 2017.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social



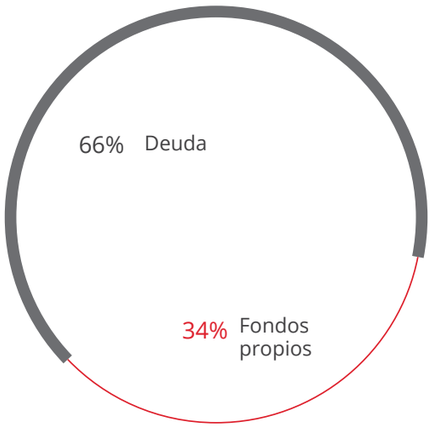
c. River 2016: estado de situación



BALANCE

+205 M

| 2016 |



ACTIVOS

1510 M

Comenzaremos por el final. El Balance del Club Atlético River Plate, cerrado el 31 de agosto de 2016 e iniciado el 1 de septiembre de 2015, arroja un resultado positivo que asciende a los 205 millones de pesos; con una inversión total en activos de 1510 millones, financiada en un 66% con deuda y 34% con fondos propios.

En cuanto a logros deportivos se refiere, en 2014/2015 el Club se llevó la Copa Libertadores y La Suruga Bank; mientras que en 2015/2016, ganó la Recopa 2016. En tanto, uno de los logros deportivos 2016/2017 fue, sin duda, la Copa Argentina. En deportes federados, el club millonario ganó la liga A de hockey femenino en 2015 y 2016, y el campeonato Metropolitano en 2016; la copa Argentina de futsal masculino; y se registró el ascenso de volley masculino a la liga A1 en 2016.

Ver Anexo 16. Logros Deportivos. 2010-2016.

"Hoy, estamos jugando la liga federal de básquet, primeros en los play off. Y cerrando con un presupuesto mucho menor, donde el año pasado terminamos a mitad de tabla. En el volley pasó algo similar. Las mujeres no jugaban ligas nacionales y ahora estamos jugando en primera división en ligas nacionales. Y en el volley ascendimos dos años seguidos, con un presupuesto 20 veces más pequeño que el resto. Estamos en mitad de tabla, somos un equipo importante. En el hockey logramos 2 ascensos en 3 años, y estamos fuertes. Las vikingas ganaron el primer metropolitano de la historia. El handball es otro deporte, donde River hoy juega en primer nivel nacional... multicampeón histórico, más masculinos que femenino. Somos referentes nacionales", cuenta orgulloso el Presidente del Departamento Físico del Club, Horacio Caffaro.

"Hoy, estamos jugando la liga federal de básquet, primeros en los play off. Y cerrando con un presupuesto mucho menor, donde el año pasado terminamos a mitad de tabla. En el volley pasó algo similar. Las mujeres no jugaban ligas nacionales y ahora estamos jugando en primera división en ligas nacionales. Y en el volley ascendimos dos años seguidos, con un presupuesto 20 veces más pequeño que el resto. Estamos en mitad de tabla, somos un equipo importante. En el hockey logramos 2 ascensos en 3 años, y estamos fuertes. Las vikingas ganaron el primer metropolitano de la historia. El handball es otro deporte, donde River hoy juega en primer nivel nacional... multicampeón histórico, más masculinos que femenino. Somos referentes nacionales", cuenta orgulloso el Presidente del Departamento Físico del Club, Horacio Caffaro.

El ejercicio en 2012/2013, arroja un resultado de pérdida de 120 millones, una inversión total de 381 millones y un patrimonio negativo de 111 millones. En tanto, en 2012 River salió campeón de la B nacional -lo que valió el ascenso- y en el torneo Metropolitano de apertura de handball masculino también resultaron vencedores. En 2013, las victorias vinieron de la mano de la natación; Damián Blaum salió campeón del Mundo de Aguas Abiertas (FINA) y se ganó el campeonato Metropolitano Absoluto de Verano 2013 - 2014.

Por otro lado, las acciones federales y solidarias de River entre 2014 y 2016 son variadas. Quizás la más relevante es la creación de la Fundación River, que solo en su última memoria (2016) registró una inversión de AR$2.437.233, beneficiando a un total de 10.114 personas a través de sus 5 programas (uno nuevo y cuatro que datan de 2014), de las becas educativas y de una multiplicidad de actividades extraordinarias, tales como visitas escolares al Museo, donaciones al Club Parque Chas, partidos amistosos con jugadores insigne, charlas motivacionales por parte de los cracks de River y la Cena Solidaria de fin de año. Al accionar de la Fundación, se suma el día a día del Departamento Deportivo, que administra las prácticas federadas, con aranceles simbólicos, que bordean los $150. Reflejo de ello, es el premio al Compromiso Social otorgado por la ONG Cilsa, en 2016.

Aunque hablar en términos absolutos nos da una idea de un orden de magnitud, aún no podemos sacar conclusiones. Es necesario, entonces, comparar estos absolutos con otros indicadores, para obtener valores relativos, y con ellos analizar con mayor sustento.

A partir del resultado obtenido y la inversión previamente en funcionamiento, River logró en el período en cuestión un retorno sobre los activos, que asciende al 30%; y un retorno sobre fondos propios del 40%, confirmando un apalancamiento financiero positivo que llega al 1.82.

La primera comparación relevante es la que podemos hacer con nosotros mismos, en otro período. El retorno de la inversión de River en 2013 era negativo; el resultado operativo era negativo (63 millones).

Ver Anexo 17. Composición de Ingresos 4 Unidades de Negocio según Estados Contables 2015/2016.

Otra comparación relevante es la que nos ofrecen los indicadores de otros clubes. A los efectos de hacer comparables las estructuras de ingresos de los equipos argentinos entre sí, y de estos con sus pares brasileños y europeos, hemos adoptado la clasificación del DFML. Hemos considerado como la base 100, el total de los ingresos integrados por Estadio (Matchday), Derechos Televisivos (TV) y Comerciales (Marketing).

Ver Anexo 18. Reconciliación de Ingresos en base al esquema del informe Deloitte Football Money League (DFML). 2015.

Origen de Ingresos (2015 - en MM de $AR) - según Balances de las Instituciones (ajustado al formato DFML)

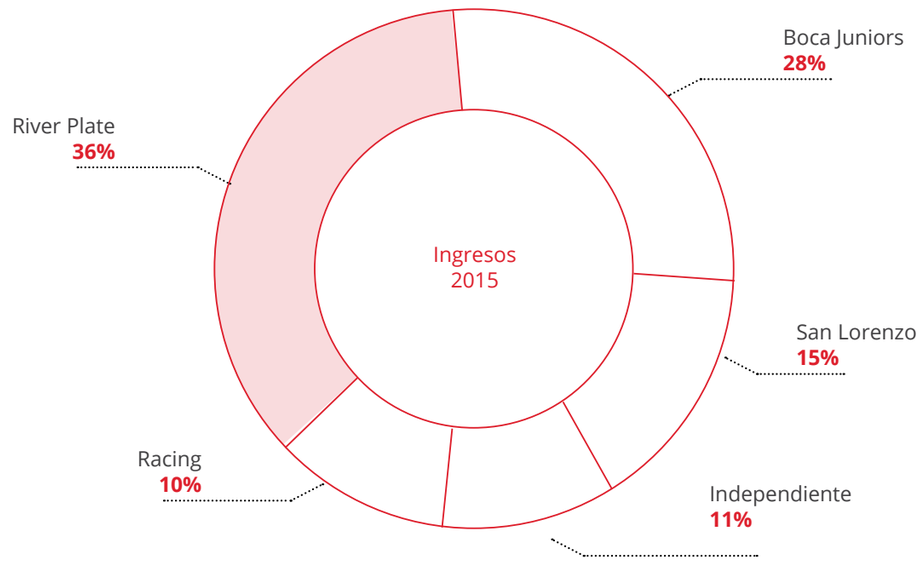
Club	País	Matchday	%	Derechos TV	%	Comerciales	%	Total
River	Argentina	575,8	68,9%	92,6	11,1%	167,0	20,0%	835,5
Boca	Argentina	427,5	63,7%	72,5	10,8%	171,3	25,5%	671,3
Independiente	Argentina	151,7	57,7%	45,9	17,4%	65,4	24,9%	262,9
San Lorenzo	Argentina	244,7	68,2%	50,2	14,0%	63,6	17,7%	358,5
Racing	Argentina	152,4	61,1%	56,6	22,7%	40,5	16,2%	249,6
		1.552,1	65,3%	317,8	13,4%	507,8	21,4%	2.377,7

Del total de los ingresos generados en el ejercicio 2015, entre los 5 clubes de mayores ingresos de Argentina (2.378 millones), el 36% de los mismos corresponden a River Plate, el 28% a Boca Juniors, el 15% a San Lorenzo, el 11% a Independiente y el 10% a Racing Club. Entre River y Boca generan más del 60% de los ingresos.

Entre River y Boca, en cuanto a la distribución de estos ingresos, se destaca una gran similitud en el rubro de Derechos Televisivos -en torno al 11%. Por otra parte, River genera un 35% más de ingresos de Matchday que Boca y, apenas, un 2,3% menos en comerciales. En tanto, Independiente, Racing y San Lorenzo, por tamaño de Ingresos e inversiones, se sitúan en un rango inferior -entre el 70% y el 50%- al de River y Boca. Se verifica que a menor ingreso total en valor absoluto, mayor es la incidencia del rubro Derechos Televisivos. En el caso de Racing, estos alcanzan el 23%.

Volviendo a la estructura económica completa -sin ajuste de la base 100- River y Racing presentan resultados de explotación, en torno al 30% sobre ventas; mientras Boca, Independiente y San Lorenzo en torno al 10%. Al extender el análisis comparativo hacia los clubes más representativos -por tamaño de ingresos- de Europa y Brasil, los guarismos son llamativos.

Ver Anexo 19. Comparativo económico Europa, Brasil, Argentina 2016.



Comparativo de EBITDA Europa, Brasil, Argentina (2016)

Europa			Brasil			Argentina		
Ingresos	2.501.994	100%	Ingresos	434.576	100%	Ingresos	311.311	100%
Egresos	1.805.426	72%	Egresos	368.601	85%	Egresos	235.679	76%
Resultado Explotación (EBITDA)	696.568	28%	Resultado Explotación (EBITDA)	65.975	15%	Resultado Explotación (EBITDA)	75.632	24%

Del total de los ingresos generados en el ejercicio 2015, entre los 5 clubes de mayores ingresos de Argentina (2.378 millones), el 36% de los mismos corresponden a River Plate, el 28% a Boca Juniors, el 15% a San Lorenzo, el 11% a Independiente y el 10% a Racing Club. Entre River y Boca generan más del 60% de los ingresos.

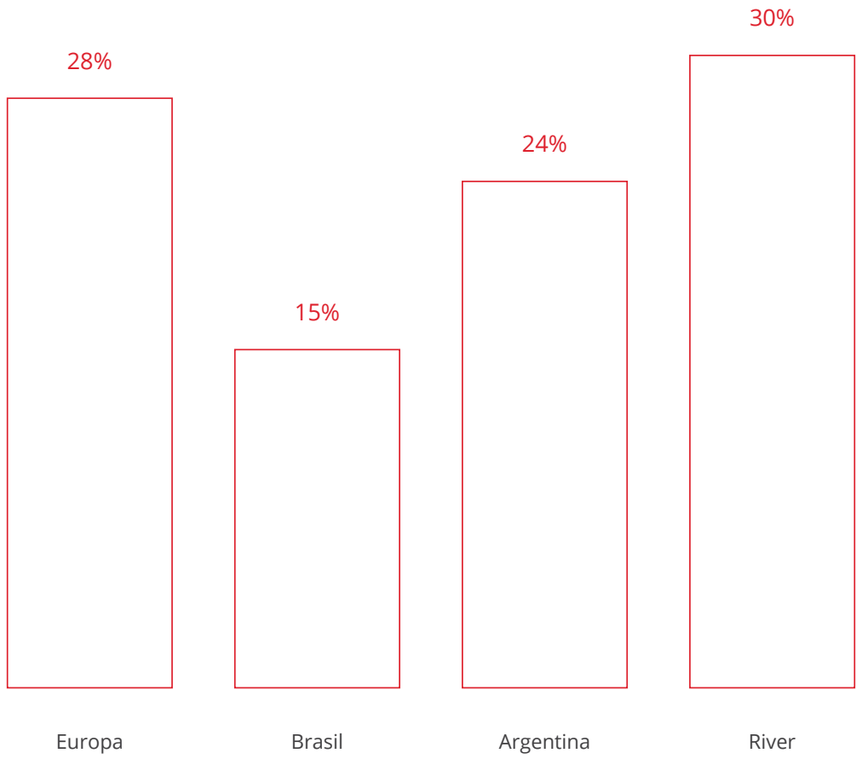
Entre River y Boca, en cuanto a la distribución de estos ingresos, se destaca una gran similitud en el rubro de Derechos Televisivos -en torno al 11%. Por otra parte, River genera un 35% más de ingresos de Matchday que Boca y, apenas, un 2,3% menos en comerciales. En tanto, Independiente, Racing y San Lorenzo, por tamaño de Ingresos e inversiones, se sitúan en un rango inferior -entre el 70% y el 50%- al de River y Boca. Se verifica que a menor ingreso total en valor absoluto, mayor es la incidencia del rubro Derechos Televisivos. En el caso de Racing, estos alcanzan el 23%.

Volviendo a la estructura económica completa -sin ajuste de la base 100- River y Racing presentan resultados de explotación, en torno al 30% sobre ventas; mientras Boca, Independiente y San Lorenzo en torno al 10%. Al extender el análisis comparativo hacia los clubes más representativos -por tamaño de ingresos- de Europa y Brasil, los guarismos son llamativos.

Volviendo a la estructura económica completa -sin ajuste de la base 100- River y Racing presentan resultados de explotación, en torno al 30% sobre ventas; mientras Boca, Independiente y San Lorenzo en torno al 10%. Al extender el análisis comparativo hacia los clubes más representativos -por tamaño de ingresos- de Europa y Brasil, los guarismos son llamativos.

El margen de explotación, es decir el resultado operativo en relación a la cifra de ingreso de River, alcanza el 30%. Esta cifra es superior al promedio de márgenes de los 5 clubes europeos de mayores ingresos (28%), de los brasileros (15%), y de los argentinos (24%).

Si profundizamos en los indicadores económicos de la comparación, tanto el Manchester United, como el Real Madrid y el Barcelona -los tres equipos de mayores ingresos en Europa y el mundo- presentan retornos en torno al 12% sobre la inversión. El Manchester United tiene siete veces los ingresos de River Plate; sin embargo, tan sólo la tercera parte de su ROA. ¡Claro que es importante la cifra de ingresos, pero también lo es el retorno que otorgan dichos ingresos, en relación a la inversión puesta en funcionamiento para su consecución!



MARGEN DE EXPLOTACIÓN (2016)

¨La transformación económica y financiera del club entre los años 2014 y 2016 es evidente y como se explica a lo largo del caso es el reflejo de un plan de gestión estructurado. Mejorar los resultados corrigiendo errores evidentes requiere disciplina y gestión. El desafío que tiene la dirigencia por delante es continuar con estos niveles de mejora a lo largo del tiempo¨

Diego Fainburg. Director académico de MATERIABIZ Escuela de Negocios

El hilo conductor -verificable en la gestión de los tres últimos años de River Plate- es el siguiente:

HILO CONDUCTOR

Mayor margen de contribución

Mayor resultado operativo

Mayor rotación

Mayor ROA

Menor necesidad financiera

Medir retornos de inversión, en instituciones sin fin de lucro, es tan coherente como hacerlo en aquellas que persiguen ganancias; el ROA mide la eficiencia de la gestión. Tanto River como el Manchester United obtienen un 30% de resultado de explotación sobre ventas. Sin embargo, puesto ese margen en términos de inversión, resulta que el Manchester consigue 5 veces el resultado de explotación de River. Para ello, pone en juego 13 veces la inversión que pone en juego River. En otras palabras, necesita inmovilizar más recursos para, en términos relativos, lograr el mismo resultado. Ser más eficiente en la generación de retorno de la inversión, además, minimiza la necesidad de fuentes de financiación. El gran desafío a futuro será, entonces, potenciar los ingresos en valor absoluto, manteniendo el equilibrio relativo de la estructura financiera y la eficiencia económica.

4.4

Monetización en el fútbol argentino. River en comparación

El valor actual y futuro de cada una de las Unidades de Negocio, viene dado por su capacidad actual, y por su potencial de crecimiento. Según el último informe financiero, al 31 de agosto de 2016, considerando las cuatro Unidades de Monetización, el 46% de los ingresos de River proviene del Estadio. En tanto, Pases de Jugadores -en el último Balance- representó el 24%, Marketing el 18%, y Televisión solo el 5%.

¿Cuál es la capacidad de crecimiento de cada uno de estos rubros? ¿Cuál es el punto de partida?

Comparativa variables 5 clubes argentinos, estado de situación inicial (03/2017)

Variables	River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Racing Club
Cant. Socios	125.000	120.000	102.500	63.000	70.000
Estadio	Monumental	Bombonera	Libertadores de América	Nuevo Gasómetro	El Cilindro
Capacidad Estadio	61.688	49.000	45.562	47.964	42.500
Followers FB (Marzo 2017)	7.796.237	8.212.784	491.956	995.348	466.239
Engagement FB (%)	4.79%	3.07%	5.62%	3.24%	6.18%
Rating TV (promedio entre 2009-2014)	23.88	21.34	14.34	13.89	14.95

4.4.1

Televisión, Derechos repartidos

Cada punto de rating en Argentina, supone 100 mil espectadores. River y Boca presentan, entre los años 2009 y 2014, un promedio de entre 23.88 y 21.34 puntos. Es decir, entre 2 millones 100 mil y 2 millones 400 mil personas vieron sus respectivos partidos por televisión. Sus competidores inmediatos -Independiente, Racing y San Lorenzo- presentan entre 14 y 15 puntos; cerca del 40% menos. Un número sustancialmente inferior.

Los cerca de 3000 millones de pesos que se pagarán por los Derechos Televisivos del fútbol argentino, distan considerablemente de los 2300 millones de dólares que las cadenas SKY y BT Sport pagan por el fútbol inglés. Igualando monedas, 200 contra 2300. ¿El potencial de espectadores del fútbol inglés, será también 11 veces el del argentino?

Rating TV (promedio entre 2009-2014)

River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Racing Club
23.88	21.34	14.34	13.89	14.95

"Debe haber pocos equipos en el mundo que tengan un ingreso de Derechos Audiovisuales y Televisación tan bajo como River y Boca, en términos porcentuales de su facturación. Los clubes grandes del mundo tienen ingresos porcentuales mucho más grandes que los que tienen River y Boca, y los clubes chicos de Argentina también", admite el vicepresidente 1º del CARP, Jorge Brito. ¿Pero de quiénes son estos Derechos? "¿Quién es el interesado en ver los partidos de River? Los hinchas. ¿Y tenés más hinchas que el resto? Sí. Los demás hinchas también ven los partidos de River. Yo no veo los de Arsenal, pero los de Arsenal, sí ven los de River. ¿Por qué esos Derechos no los administro yo?", plantea el abogado del Club, Gonzalo Mayo.

"Eso se fue generado por gente que hacía su negocio propio y la TV se genera como negocio. Y es muy simple. Como negocio es: cuántos abonados hay en Latinoamérica -o en este caso, en la Argentina- y cuánto pesa el fútbol argentino en Latinoamérica... entonces, cuántos abonados hay; y cuánto cobra por abonado una señal -y tenés el promedio de lo que gana- porque salvo el fútbol y las películas, lo demás nadie los ve. La importancia del contenido es las películas y los deportes, con el fútbol como primero", agrega Enzo Francescoli, manager del CARP.

En cuanto a los Derechos de Televisación del fútbol argentino, Francescoli opina que estos no debieran tener un valor inferior a los 5 ó 6 mil millones de dólares. "Hoy, cualquiera de los cables genera más de 9 mil millones gracias al fútbol. ¡Y es mucho más lo que ganan, porque estuvo monopolizado! La Champions (League) vale para el mundo 3.070 millones de euros, que son unos 3500 millones de dólares; la (copa) Libertadores vale 350 millones de dólares. ¡No somos diez veces peores! Pero esto está generado por un montón de corrupción

que hay en el medio. Y por eso, no les llega a los clubes. Hoy, River por jugar en la Libertadores, gana dos mangos, en relación al costo que tiene. Mañana, River juega la semifinales de la Libertadores y no le alcanza para pagarle a los jugadores. Sin embargo, el que gana la Champions League, gana casi 100 millones de euros", opina Enzo Francescoli.

Otro punto importante es la cantidad de equipos que juegan en el campeonato. "El fútbol argentino es inviable como producto, porque tiene 30 equipos. Debería tener no más de 20. Entre 6 y 7 partidos pierden interés para el público, y mucho más en este país, donde tenés a River y Boca. Como negocio, influye. Es lo que va a generar jugar con 48 equipos el Mundial", adelanta Enzo. Una visión concordante es la que entrega Jorge Brito. "Tenés que ver porqué el producto vale lo que vale. Cuanto más cantidad de equipos ponés vos, más pérdida hay. Antes, de los 10 partidos, ganaban con 2, empataban con 4 y perdían con el resto. Ahora, tenés 5 partidos más para perder, que son con los que más perdés... los más chicos de todos. Por otro lado, a los equipos los haces viajar por todo el país y no alcanzan los fondos", añade el vicepresidente 1º

En cuanto a la digitalización de la TV a través del streaming, hasta el nuevo contrato, River no podía transmitir virtualmente. "A duras penas, podíamos meter una cámara nuestra para hacer un clip oficial. Eso también forma parte de economías asfixiadas, donde se aprovechan para cerrar contratos", explica Matías Baretta, gerente de Marca del CARP.

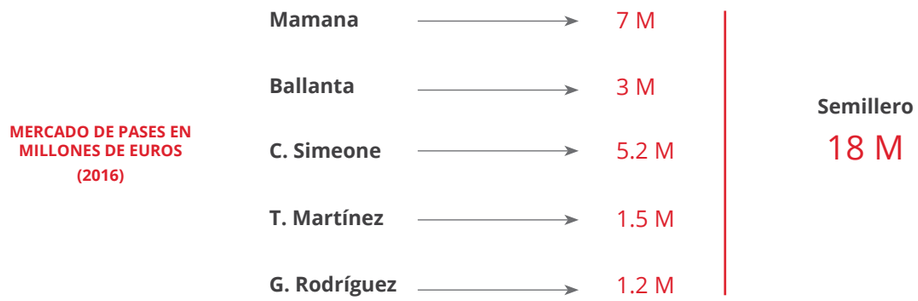
¿Pero cuál es la génesis de todo eso?

Los Derechos Televisivos en Argentina funcionan como un sistema de compensación hacia los clubes más chicos. Es cierto que se podría pensar el tema con un criterio, exclusivamente de mercado; el que más aporta, más recoge. Sin embargo, aquel que más aporta -en términos de televidentes por partido- necesita de contrincantes que hagan un campeonato competitivo. Si se produjera una concentración extrema de las recaudaciones y si éstas fueran proporcionales a los televidentes que cada club aporta, en poco tiempo el campeonato quedaría reducido a cinco partidos por fecha; y eso, no resulta interesante para nadie. Un tema es cuánto se obtiene por televisación y otro cómo se distribuye ese importe. Un debate abierto y candente en el fútbol argentino.

4.4.2

Pases, una unidad (extra)ordinaria

¿Los pases de Jugadores son un ingreso ordinario o extraordinario? Esta discusión tiene un trasfondo profundo, que tiene relación a la filosofía del club. Retener o Vender, ésa es la cuestión. ¿Es posible construir un proceso en River, que asegure un tiempo determinado de permanencia de los jugadores? ¿Qué debería asegurar este proceso? ¿Cuál sería el camino a recorrer por aquellos deportistas formados en Inferiores, que no pudieron debutar en la Primera del club? ¿Cuál es el costo de formación de un jugador? ¿Cómo recupera el club esa inversión? Al parecer, el escenario ideal sería un jugador que le signifique al club resultados deportivos y económicos, y claro, un buen juego. Aunque igual de ideal, sería desarrollar un proceso, que logre una apuesta a largo plazo.



"En el último mercado de pases, River vendió a un jugador titular, que es Mamana, producto de las inferiores, en 7 millones de euros, a un club francés; y vendió a Ballanta, jugador de inferiores a Suiza en 3 millones. Tommy Martínez, jugador prestado a otro club pero que era de las inferiores de River, se vendió en 1.5 millones. Guido Rodríguez, de las inferiores, a México en 1.2 millones y al Cholo Simeone, suplente prestado a otro club, en 5.2 millones de euros. Si sumamos todo, da como 18 millones, producto del semillero", cuenta el gerente general del Club, Gustavo Silikovich.

Una forma sencilla de ilustrar este esquema es mediante una pirámide, dividida en tres partes. En la punta, están aquellos que juegan de titular en River, cuyo valor de pase a primeras ligas europeas ronda en los 10 millones de euros; mientras que una segunda porción de futbolistas juega como titular en River -aunque a veces de suplente- y cuyo valor de pase, a una segunda liga europea, es menor a la primera porción. Finalmente, la base de la pirámide está compuesta por jugadores que no van como titular de River -incluso, son prestados a otros clubes- y que son vendidos a ligas mexicanas o portuguesas, por dar un ejemplo.

Tenemos, entonces, 3 tipos de jugador de fútbol, clasificados según el valor de su pase. Si la primera porción es A, la segunda B y la tercera C, se infiere lo siguiente. "A te permitió pagar todo lo que es la inversión en fútbol amateur por año; y B tuviste una ganancia extraordinaria. Para que cierre, ésos jugadores no deberían reemplazarse con jugadores del exterior. Si a River ingresan 16 millones de euros y tenemos que salir a buscar un reemplazo para Mamana en el exterior, un reemplazo para Ballanta afuera, un reemplazo para Simeone afuera, terminás vendiendo por 16 y comprando por 15", explica Silikovich.

Con respecto a si el ingreso de pases debiera ser, o no, considerado como una Unidad de Monetización ordinaria, Gustavo opina que sí, aunque sólo aquellos pases situados en la tercera, y última, porción de la pirámide. "La cantera R&D cuesta 6 millones por año, tenemos que ser capaces de generar jugadores no titulares, que podamos vender en 6 millones por año. Eso debería ser lo ordinario. Si después vendemos un crack en 10 ó 15 millones de dólares, buenísimo, chapeau, todo, pero por ahí ese sí lo podríamos reemplazar por uno que cueste la mitad y la tercera parte. Pero los 4 ó 5 que vendimos para justificar, para pagar lo de R&D, no deberían ser reemplazables... debería ser un círculo contínuo", confiesa el gerente. Cabe destacar que el concepto de R&D al que se hace mención, corresponde a la *Unidad de Investigación y Desarrollo -Research and Development* en inglés-, asimilable a cualquier industria, incluído el desarrollo de la cantera, a partir de la búsqueda, detección y desarrollo de deportistas profesionales.

Para que esto suceda efectivamente, el encargado de realizar dicha gestión (compra y venta) debe estar alineado con ese pensamiento, algo que no sucede aún en el Club. "Vos tenés jugadores, que no se deberían poder reemplazar, porque tenés otros jugadores de la cantera que lo puede suceder. Conceptualmente, hay muchos indicios de que vamos en ese camino, pero si vos me pedís el plan estratégico, no está. Eso es lo que hay que definir en los próximos años", confidencia Silikovich.

Actualmente, es difícil que River venda jugadores por 20 millones de dólares, aunque sí es posible que cierre un pase en 10. Para ello, habría que desarrollar fuertes canales comerciales, tales como la MLS o China, y no dejarlo todo en manos de representantes. De vuelta, se trata de un proceso con cabos sueltos, que hace falta profesionalizar.

En cuanto la incorporación de jugadores en el extranjero, Matías Patanian explica porqué no resulta ser una alternativa a la hora de formar el plantel profesional. "Cuando vas a buscar a un jugador, te complica, porque el jugador extranjero siempre viene con una vara económica más alta. Te rompe el esquema. El tipo que viene de afuera, tiene otro cambio. Hoy, el dólar es el mismo, pero el año pasado, era un tema. Con la diferencia cambiaria, era muy complicado traer a alguien de afuera, sobre todo si viene de jugar en México. En México, cualquiera gana 1 millón de dólares; mismo Uruguay. En Uruguay hay un rango de jugador que gana muy bien y otro, que gana muy mal. Si vas a buscar a uno de estos jugadores, tenés que pagarle, por lo menos, lo que gana allá. Ningún jugador te va a venir a ganar menos. Eso, a la hora de la gestión nos ha complicado", detalla el vicepresidente 2º del CARP.

Cabe destacar que en los últimos tres libros de pases, River compró por más de lo que vendió, y que hoy, el Club invierte su superávit económico, en comprar jugadores. "Entonces, si queremos comprar mucho, tenemos que seguir teniendo superávit. Si lo queremos revertir, no hay problema, vamos a tener menos plata para comprar. ¡Nunca nos vamos a endeudar para comprar un jugador!", agrega el vicepresidente 1º, Jorge Brito.

Volviendo a la disyuntiva *ingreso ordinario o extraordinario*, el abogado del Club se inclina por la primera clasificación y se aventura a responder porqué estas transacciones son consideradas como un giro extraordinario. "Imaginate que hay 100 mil transferencias... ¿A vos te parece que eso es giro extraordinario? Es un giro ordinario, pero que no ocurre con perpetuidad y habitualidad matemática. Esto tiene que ver con una mirada organizativa. Por ejemplo, todos los meses me entra la cuota social. La venta por palcos, me entra en el periodo por temporada. ¿Pero la venta de productos del club es extraordinaria u ordinaria?", reflexiona el abogado, Gonzalo Mayo.

Un análisis histórico podría ayudarnos también a entender porqué a este mercado millonario, no se le considera como una Unidad de Monetización. En la década del '60, solo River y Boca vendían jugadores y, para alcanzar ligas europeas, los futbolistas debían pasar por estos dos clubes. "Hoy, Lanús y (Rosario) Central con una buena administración, venden al exterior. Sin ir más lejos, tenés el caso de Montoya. Probablemente, si se pone la camiseta de River valga el doble, pero no importa, no lo necesitan", explica el abogado.

Una visión contrapuesta es la que entrega el manager del CARP, Enzo Francescoli. "Es (un ingreso) extraordinario. Un club debería funcionar sin transferencias -el ideal de un club- como hace Bayern y otros, y que la transferencia sea algo extraordinario, que le permita también al club generar eso extraordinario, para poder mejorar institucionalmente y seguir vinculándondose mucho más a lo que le da el poder económico al club, que es la Televisión y los Sponsors. Y si no, es una parte extraordinaria para generar algo extraordinario, y no perder valor en el equipo. Si yo vendo a un jugador importante, bueno, tengo que buscar a un jugador importante que más o menos se asemeje, e invertir el dinero allí. Y así, el hincha sigue disfrutando de un buen plantel y juego. Además, el club no pierde valor. El último período de pases, el gran desafío fue no perder ningún jugador. Cuando hablamos con Marcelo (Gallardo), no encontrábamos alguien que pudiera darnos un plus, salvo Montoya", confidencia Enzo. Cabe destacar que Walter Montoya, futbolista profesional de 23 años, fue vendido al Sevilla de España, por Rosario Central. Actualmente, los deportistas no necesariamente tienen que jugar en River o Boca, para ser vendidos al extranjero.

"Pasa más por retener al jugador y que el hincha pueda disfrutar. La idea sería generar un club, que genere un montón de expectativas, donde todos aquellos que puedan acompañar al club, como sponsor o televisión, se sientan atraídos por River. Creo que hay que poner foco allí. Nuestra idea es que los chicos estén lo máximo posible en el club, porque ahora competimos con mercados internacionales como China y, en un futuro, Estados Unidos e India, lugares que tienen un poder económico que nosotros no tenemos", opina el también ex jugador.

"Es un tema estratégico. Su gran tesoro es administrar esto. (El club) tiene que poder comprar bien, pero comprar mejor. Eso nace de lo que vos podés hacer de las Divisiones Inferiores. Eso que vas sembrando, lo tenés que cosechar en el momento justo. Por eso, hemos invertido. Hicimos mucho foco allí, apoyados por el presidente. Están mirando constantemente lo que se hace y lo que no. Eso hace que cuando vos tengas que vender, lo que vos vendés, es algo que fuiste sembrando", añade Ignacio Amui, protesorero del CARP.

"Hemos sido muy lógicos en cuanto a incorporar X jugador. Se dice que estas decisiones tienen que ser más del club y no tanto del (director) Técnico, pero en este caso se ha armado una estructura tan fuerte, entre Marcelo, Enzo y nosotros, que le hemos agregado a este departamento de captación, además, un área de seguimiento de fútbol profesional. Con lo cual, las decisiones que se toman hoy, están más sustentadas", agrega Matías Patanian, vicepresidente 2º del CARP.

Con respecto a cómo se llevan a cabo las negociaciones -desde el manager hasta el vicepresidente- nos han explicado que depende de cada caso. Además, no siempre tiene que ver con los clubes, sino que con los representantes de los deportistas. Este es un tema que aún carece de procesos establecidos, y no solo en la Argentina, sino que en el mundo entero. "Gran parte de lo que tenemos que hacer con Enzo (Francescoli) es que no haya injusticias. Dos jugadores, de la misma escala, no deberían ganar diferente; o tal premio, tiene un bono por rendimiento, el jugador en su mismo nivel, debería tenerlo. Fuimos proactivos en ir a buscar a un jugador que tenía determinado nivel, y que veíamos que en relación a otro

jugador estaba bajo y le dijimos: vení, te vamos a tocar. Me parece que eso hace a la sanidad", describe Matías.

Desde esa perspectiva, la cantera se configura como la antesala de un negocio millonario. Tanto es así que la FIFA creó dos mecanismos indemnizatorios, con el objetivo de que los clubes formadores reciban un retorno del progreso del jugador, que se convirtió en profesional.

1 **Indemnización de Formación:** se pagará al club o clubes formadores de un jugador, cuando un jugador firma su primer contrato de profesional y 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.

2 **Mecanismo de Solidaridad:** si 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. Si un jugador profesional es transferido durante el periodo de vigencia de un contrato, el 5% de cualquier indemnización pagada al club anterior será distribuida por el nuevo club, entre el club o los clubes que formaron al jugador.

Fuente: estatuto FIFA

Según el dirigente Jorge Brito, la manera correcta de ver el mercado de pases, con su respectiva cantera, se relaciona a la cantidad de jugadores que llegan a triunfar en River o en el extranjero, y con lo que se invirtió para ello. "La cuenta, en realidad, es fácil, es contame en 2016 cuánto costaron todas las inferiores de River y decime cuántos jugadores vendiste. Si da, da finito. Hacerlo, hay que hacerlo, porque el sentido de pertenencia del jugador que surge de abajo, no es el mismo del que viene de afuera. Y también hacen la marca River, hacen a porqué BBVA me paga lo que me paga, hacen a toda una filosofía que uno no puede dejar de lado, pero si uno va a la cuenta cruda, no creas que la fábrica ésa es un negocio", afirma el vicepresidente 1º.

No hay Primera, sin Segunda

Antes de pensar, siquiera, en los mecanismos indemnizatorios, un futbolista amateur debe convertirse en profesional. En River, esto sucede mediante el Hotel Juvenil, un espacio físico donde los jugadores crecen, se educan y conviven con el mundo del fútbol, sin salir del club.

Por eso, se está invirtiendo; 2 millones de dólares en Ezeiza y 1 millón en el Hotel Juvenil, que en términos de infraestructura es un espacio totalmente nuevo. "Mucha gente pregunta, porqué no compran un lateral. Lo estamos haciendo para dejar de comprar, para que todo esté formado acá, con los valores de River. Algunos van a llegar, van a triunfar, van a

a ser vendidos quizás no en millones, pero en plata, que va a pagar la inversión que estamos haciendo", explica el gerente general del Club.

Solo en 2016, cohabitaron en el Hotel Juvenil 84 jugadores juveniles, y 15 infantiles, más aquellos que van y vienen, producto de las constantes pruebas. Para 2017, con instalaciones totalmente renovadas, se espera acoger a 65 juveniles y 15 infantiles. ¿Pero cuánto tiempo puede un chico estar en el Hotel Juvenil? Un total de 10 años si es que entra en juveniles. Un ejemplo de la estadía completa son (Abel) Casquete, (Gonzalo) Montiel y (Zacarías) Morán Correa; mientras que algunos jugadores que arrancaron en juveniles son (Matías) Kranevitter y (Sebastián) Driussi.

¿Pero de dónde salen estos jóvenes talentos? Los scouters u ojeadores, son los encargados de observar críticamente a los chicos, que podrían tener características deportivas únicas. Ellos llevan a cabo un detallado sistema, donde cada mes informan dónde y quién podría convertirse en un futuro crack. "Hoy, estamos trabajando en ese proceso. Lo que tenemos es un mapa de sucesión. Agarrás -puesto por puesto- los titulares de tu equipo, y de ahí, vas bajando, hasta infantil. Vos vas viendo dónde estás bien cubierto. Esto tiene la subjetividad de los informes de quienes están todo el día con eso. Vos, hoy, de marcador central, tenés a Martínez Cuarta, qué viene de abajo, y así. Pero también podés tener 3 años de déficit para Martínez Cuarta. Hoy, estamos yendo a buscar a otros clubes para tapar esos vacíos. ¿Por qué están esos vacíos? Porque antes las cosas no se hicieron bien", explica Matías Patanian.

Un equipo exitoso, en un determinado momento, no está asegurado en el futuro. Las organizaciones, en general -y las familiares en particular- instalaron la idea de la sucesión. Se trabaja la sucesión de un presidente de una Corporación, tanto como el traspaso generacional en una empresa familiar. En ambos casos, la palabra clave es planificación. Dicho concepto abarca dos aspectos fundamentales: tiempo y procesos. La perdurabilidad de cualquier organización depende, entre otras cosas, de su capacidad de replicarse exitosamente a lo largo del tiempo.

Sin embargo, hay también una mirada crítica al respecto. "Le ofreces a una familia un sistema de contención, el colegio dentro del club, que no es lo mismo que un colegio a una cuadra. Yo tengo una mirada positiva en cuanto a eso. Pero después, hay una mirada que es: sacás al chico de su entorno social, familiar. Y el chico se banca 10 años, 5 años, 4 años, y un desarraigo. También tenés muchos chicos que viven a 2 horas y media, a 1 hora y media... gente que hace un esfuerzo enorme, pero en ese caso, el chico no pierde la cotidianeidad con la familia; los otros sí", opina Gonzalo Mayo, el abogado del CARP.

En River, están conscientes de que este proceso es delicado. Por ello, hay un equipo de profesionales -psicólogos, educadores y nutricionistas, entre otros- preparados para hacerle frente a las necesidades de los jóvenes. De hecho, en la instancia previa al Hotel Juvenil, existen las llamadas semanas de prueba; durante estos días, los jugadores se prueban en la cancha y se adaptan paulatinamente a su nuevo hogar.

Tiempo promedio de permanencia en el plantel (2016)

Equipo	Pertenencia	Cant. Jugadores	Permanencia Promedio			Canteranos propios
			Días	Meses	Años	%
Racing Club	Argentina	22	666	21,9	1,8	22,73%
San Lorenzo	Argentina	28	611	20,1	1,7	34,62%
Independiente	Argentina	23	602	19,8	1,7	34,78%
Boca Juniors	Argentina	25	530	17,4	1,5	24,00%
River Plate	Argentina	28	529	17,4	1,4	39,29%

Ver Anexo 8. Desglose de Permanencia 15 planteles. 2016.

En cuanto al aspecto social del Hotel Juvenil, la Fundación River coopera con el desarrollo de los chicos a un nivel extra deportivo. “Nosotros sabemos que hay un Hotel Juvenil, donde hay chicos que están en una condición de vulnerabilidad, porque aunque tienen todas sus necesidades básicas satisfechas, sus familias están lejos y son chicos. Y que además, están alejados de la formación familiar. A esa edad, a los 11 años, quien te marca es tu mamá y tu papá. Ahí tenemos una función muy importante, que incluso fue definida por los chicos. Nos dijeron: yo sé que River me quiere formar como deportista de élite, pero sé que la Fundación me quiere formar como persona de bien, como una persona íntegra. Ese es nuestro gran aporte desde la Fundación”, señala Dolores Irigoin, directora ejecutiva de la Fundación River Plate.

Además de llevarlos a conocer la ciudad y sus alrededores, la Fundación se encarga de generar instancias para el juego y la distensión, un espacio exento del ojo crítico y deportivo. De hecho, en este programa está estrictamente prohibido la asistencia del personal de River. Son solo los chicos y la Fundación. También, se realizan talleres -Proyecto de Vida-, con actividades tan disímiles como Hip Hop y Meditación. La idea es entregarles herramientas, que les permitan canalizar lo que van sintiendo en este proceso. “Lo lindo que tiene este programa es que cuando arrancamos, trabajamos con chicos que ahora están jugando en Primera, por ejemplo el Chino Martínez y Morán Correa. Los jugadores que alguna vez fueron beneficiarios, hoy tienen la posibilidad de aportarle al otro”, indica Dolores.

A su vez, una vez que llega la evaluación pertinente -aquella que determina si continúan o no- se les hace un reconocimiento, con el fin de sostenerlos psicológicamente. “Cuando no seguían, se le avisaba al chico y a la familia que no seguían, y chau. Los chicos lo saben, y es como el pacto que tienen, pero a nosotros nos hacía ruido esto. ¿Cómo puede ser que un chico que estuvo formándose durante 5, 6, ó 10 años, se vaya sin reconocimiento? ¡Por más que River los esté dejando libres, teníamos que hacer algo! Ahora, contra viento y marea -producto de la costumbre- se hace un evento con el Presidente del Club, las autoridades y las personalidades del fútbol, donde se les da un diploma y se les agradece por su permanencia en el Club”, relata la directora de la Fundación. De cierta manera, esta verdad incómoda que se da en las Inferiores -de éste y de todos los clubes- se visibiliza y convierte en algo positivo, un aliciente para seguir más allá.

River, además de su Instituto Educativo, tiene un acuerdo con SEADEA para dictar cursos a distancia a los deportistas que, por un tema de horario, no logran cumplir con lo requerido en el Secundario del Club. De hecho, en 2017, se espera que 18 jugadores de la División Reserva, 2 de la Primera y algunos DT de las Inferiores, cursen sus estudios secundarios bajo esta modalidad. En tanto, en 2018, el sistema será aplicable también en Inferiores. Esta iniciativa surge de un sinergia entre el Área Educativa, la Gerencia de Fútbol y el Área de Psicología, con el fin de facilitarles el acceso al sistema educativo, a los jugadores; el objetivo es que puedan formarse íntegramente como personas.

A diciembre de 2016, el 39% de los jugadores que forman parte del plantel profesional proviene de las inferiores; una cifra superior a la de los otros clubes argentinos seleccionados para el análisis. Es este, sin dudas, un indicador de la política que se está implementando. Al mismo tiempo, el anexo 22 Transferencia de jugadores 13-16 Argentina, nos alcanza una contundente evidencia; cuatro de los cinco clubes más grandes de la Argentina presentan, en los últimos tres años, una posición neta vendedora de jugadores.

River y Boca, coinciden en un superávit de 20 millones en el período en cuestión. Tal vez, el desafío sea incrementar la permanencia promedio de esos jugadores en Primera. Una hipótesis: mayor permanencia, se traduce en mayor satisfacción de los hinchas por disfrutar del juego de ese jugador, lo que a su vez significa un aumento del valor individual del pase, producto de una mayor maduración, y al mismo tiempo mayor atracción hacia ingresos de Marketing, Estadio y Televisión. A grandes rasgos, a mayor permanencia, mayor valor.

Esta regla no está exenta del factor de riesgo, que conlleva el trabajar con personas. Absolutamente nada, puede garantizar que no ocurra una lesión o un bajón anímico. Es aquí donde cobra verdadero valor, el trabajo detrás de escena. Lo que no se ve, aquello que hacen decenas de personas en la previa del domingo.

4.4.3

Marketing, la apuesta infinita

De cada 100 intentos, la probabilidad de venderle a un *todavía-no-cliente* es de entre el 5 y el 20%. De cada 100 intentos, la probabilidad de venderle a un ya-cliente está entre el 60 y el 70%. 9 de cada 10 clientes insatisfechos no están bien predispuestos para volver a entablar una relación. 7 de cada 10 clientes a los que se les resolvió positivamente una queja por servicio insatisfactorio, están nuevamente predispuestos para volver a entablar una relación. Trabajar sobre la Unidad de Monetización de Marketing, le otorga a un club como River Plate, la posibilidad de crecer casi de manera ilimitada. Sin embargo, es necesario contraponer las dos métricas arriba expuestas; estar atento al sutil límite -entre el trato personalizado y la venta excesiva- es la clave.

Puesto a nivel mundial (2016)

Nº 01	Nº 20
Engagement	Redes Sociales

EEn el fútbol, no hay nada más representativo que la camiseta. Los hinchas quieren tener las camisetas oficiales del Club, las marcas quieren sponsorear a los Clubes y los Clubes quieren vender sus camisetas. Y de vuelta, las marcas quieren vender las camisetas de los clubes. La cosa no es tan sencilla. Por ejemplo, la tienda del Museo de River es de Adidas; la marca maneja el espacio y cada camiseta vendida va a parar a sus arcas. “Si bien, está dentro del estadio, es de ellos. Nosotros tenemos un contrato fijo anual, con un monto de regalías en cantidad de camisetas, que le ingresa al club. Es un acuerdo muy bueno, porque estamos hablando de que River vende en promedio 600 mil camisetas al año. El Manchester United vende 1 millón al año. No estamos para nada lejos”, admite el gerente de Marca, Matías Baretta. Y así lo ratifican las ventas de indumentaria en 2016. Si bien, podría pensar que 4 camisetas por año son demasiadas para el bolsillo del hincha, éste año se demostró lo contrario. “El único caso de 4 camisetas anuales en el mundo es River: La nueva oficial, la alternativa roja, la homenaje a Labruna y al Beto Alonso. Las dos camisetas homenaje fueron éxito en ventas. La oficial apenas sale, se vende mucho. Y la alternativa es la que menos vende”, confidencia el gerente general del club, Gustavo Silikovich.

Desde esta perspectiva, Gustavo remarca el hecho que en River aún no están preparados para vender en un contexto global, aunque sí regionalmente. “En la Florida Cup, se vendieron camisetas de River. El e-commerce de River no vende camisetas afuera. El primer gran error. Nuestro proveedor de e-commerce, que es NetShoes, venta local. ¿Quién vende camisetas de River afuera? Adidas en algunos locales, en México, en Chile, en Perú, en Colombia… pero 20 ó 30 camisetas. Recién ahora hicimos el ejercicio de llevar camisetas y venderlas en el Florida Cup y fue un gran negocio”, admite Gustavo Silikovich. Para ello, el gerente recalca la importancia de conocer a su público y vuelve a una cuestión básica: el quién del CARP. “Primero hay que conocer a nuestros hinchas y después vender nuestros productos afuera. Esos son los pasos 3 y 4. ¿Para qué nos sirve eso? Para darnos cuenta de la regionalización de la Marca. Que tengamos a un jugador ícono de Ecuador es importantísimo. ¿Qué tenemos que hacer en Ecuador? Empezar a crear más engagement; lo mismo con Colombia, Uruguay, etc”, sostiene el gerente general del CARP.

Este proceso, de exhaustiva identificación de públicos, está dando paso a una segunda etapa del mismo: el engagement o compromiso del público con la Marca. De hecho, un estudio realizado por la FIFA, sitúa a River en la posición #20 de acuerdo a la cantidad de seguidores en redes sociales, a nivel mundial. En tanto, es el #1 si de engagement se trata.

“Cada mil seguidores, River supera en engagement a los mejores equipos del mundo… es un dato chequeado por Social Bakers. Con eso, no compramos jugadores, pero sí podemos decir que estamos en el buen camino. Una vez que nosotros logremos tener un millón de fans identificados en nuestro CRM, ó los monetizamos desde River -ofreciéndoles un contenido customizado- o mediante un sponsor -ofreciéndoles un producto especial o alguna promoción”, adelanta Silikovich.

Ver Anexo 20. Comparativa de sponsors 5 clubes argentinos 2016.

Si de sponsors se trata, vemos una clara diferencia entre la cantidad de marcas que auspician a un club europeo versus a uno argentino. ¡Ni qué hablar de los valores y regalías que incluye cada contrato! “Por la necesidad económica que tiene River y el fútbol argentino, a veces terminás cerrando contratos que podrían ser mejores, y las prestaciones que les das son enormes. Hoy, revisando contratos, tenés cosas que no sabés porqué se las das. Por ejemplo, Frávega tenía un contrato de 2 millones de pesos al año y tenía el uso de la cancha del Monumental para sus clientes.

Comparativo de presencia en Facebook 5 clubes argentinos (2017)

Variables	River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Racing Club
Followers FB (Marzo 2017)	7.796.237	8.212.784	491.956	995.348	466.239
Engagement FB (%)	4.79%	3.07%	5.62%	3.24%	6.18%

Y Adidas también lo tiene, que pone 10 millones. ¡No tiene sentido! Pero bueno, se ve que Frávega cerró en un momento particular. Todo está atado a un momento y a una circunstancia”, cuenta Matías Baretta. Cabe destacar que normalmente los contratos se negocian por dos años y, si no, pasan a Asamblea; salvo Adidas y Coca-Cola, marcas con contratos

longevos y montos superiores. “Por eso, es muy difícil exprimir a las marcas. Esta gestión no vendió tantos jugadores, entonces el agujero económico es mayor. Los grandes ingresos son las ventas de jugadores. Vender a un jugador en 18 millones de dólares, te descomprime todo. Es ahí donde no nos podemos comparar con el Real Madrid, porque ellos tienen otro poder de negociación”, añade Baretta.

ºCon respecto al potencial del *ítem sponsors*, Matías se muestra optimista. “Con Adidas, que es nuestro mejor sponsor, es con quien mejor trabajamos. El club venía de firmar contratos con los sponsors, se acordaba un monto, se daban la mano; y cuando se vencía, volvían, se renovaba o se salteaba y se buscaba otro sponsor. Hoy, nosotros tenemos directamente una persona de Comercial, que son agentes de cuenta de nuestros main sponsors; otra de los de oro, otra de los de bronce, etc. Eso, nos trajo mucho dinamismo con los marcas. Trabajamos en todas; en las acciones de lanzamiento de camisetas, acciones en digital, lanzamiento de productos con emails personalizados”, explica Matías Baretta, gerente de Marca. Sí, es cierto que en concepto de sponsors y venta de camisetas, el ingreso es relevante, pero está también ese plus, ese diferencial que le permite a un club -en este caso a River- cerrar mejores acuerdos y tener una relación más amena. “Eso también te permite que Adidas te diga, por fuera: esta campaña me interesa, te la voy a bancar yo. Adidas también entendió eso y puso a una persona, casi *in house* acá, viene 5 veces por semana y dice: se me ocurrió hacer una campaña, para cuando cambiemos la camiseta, por ejemplo”, puntualiza el gerente.

Si bien, en 2016 se cumplió con el objetivo de aumentar un 65% los ingresos de Marketing -no solo eso, sino que incrementaron en 110%-, lo siguiente es duplicar la cantidad de sponsors. Es decir, pasar de 11 a 22. “Ese es el gran desafío, pero no para este año. Todavía este año es cambio cultural. Entiendo también que si yo le puedo decir a un sponsor que el 80% de mis fans en facebook, son fanáticos de la play, le puedo decir: tenés 6 millones de tipos fanáticos de la play. Tenemos que hacer acciones en conjunto”, adelanta el experto en Marketing. Por eso, una etapa fundamental de este proceso es la construcción contínua de la Base de Datos del Club. Una tarea que no ha sido sencilla, ya que los datos recopilados con anterioridad estaban tercerizados y ninguna cláusula incluía el compartir los datos con el Club. “Lo que hicimos fue trabajar con las áreas que generan datos: socios, e-commerce, Somos River, el molinete de la puerta, el sistema de ticketing. Después, empezamos a trabajar para unificar el criterio, por ejemplo que 3 componentes sean iguales... que haya un patrón para identificarlos. Todo eso se empezó a ordenar. Entonces, una vez por semana, o cada 15 días, recibimos un informe con las Bases de Datos de todos esos actores que tenemos”, detalla Baretta.

Como dato contundente, el 50% de sus fans son mujeres; mientras que 3 millones de hinchas tienen mascotas. Esta es la tendencia a la que apunta River; que cada dato sea una decisión. “Tengo que sentarme con Purina y decirle esto, y armar campañas en conjunto. Pero tenés que encontrarte con el par que entienda que es así. El 80% de las personas te respeta lo que le pedís a rajatabla, pero no lo entiende de la misma manera”, reflexiona Matías.

Hoy, River tiene una aplicación que ya descargaron 80 mil personas. La idea es, entre otros objetivos, identificar a los hinchas que vaya, por ejemplo, al estadio. “Si vos venís con tu hija, te llegará un push con la nueva camiseta de hockey femenino, que tiene un descuento del 5%. Todo esto, por suerte, no es ciencia ficción, es algo que de acá a dos meses, tendremos totalmente implementado. Hacia eso vamos”, explica Silikovich. Además, con el fin de otorgarles a los socios e hinchas un mejor servicio, se está gestando un proyecto con Huawei -su sponsor comercial- que supone la existencia de 1000 puntos de acceso a internet en el estadio.

Mientras que los clubes argentinos más grandes cuentan con 10 sponsors en promedio, los europeos tienen más de treinta. Aquí, se le presenta al club un recorrido sin límite, que se multiplica, si se piensa fuera del límite que impone la vestimenta deportiva, el estadio o el back de prensa. Las redes sociales son una enorme oportunidad para multiplicar el número de sponsors y hacerlo con una ultra-segmentación. Sólo a los hinchas que tienen mascotas, se les ofrecerá un producto para mascotas; a los que tienen hijos, camisetas para sus cumpleaños; y a los que superan los 23 años, un servicio de salud. La segmentación es la herramienta que proporciona la gestión digital.

La vaca a ordeñar no debe ser el hincha, declara el presidente del Bayern de Múnich, situándose en el extremo opuesto al del Manchester United. Los ingresos por Marketing no tienen techo. El mundo River, tal como se desarrolló en un capítulo anterior, es un mundo de hinchas y no de clientes. El CARP, y cualquier otro club, cuenta con el apoyo incondicional de sus seguidores; jamás lo cambiarán por otro, aunque ese mismo hincha es sumamente sensible. La comunicación, en primera instancia, y la venta, en última, deben seguir un delicado y cuidadoso recorrido.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

4.4.4

Estadio, el piso muy cerca del techo

La fórmula básica de ingreso se representa con las variables P y Q. Efectivamente, Precio por Cantidad es lo que distingue al Manchester del Bayern. ¿Entradas a 35 ó a 12 euros? ¿Estadios completamente colmados durante todos los partidos del Campeonato o solamente en los Clásicos y partidos definitorios? Es una decisión estratégica, tal vez de implementación no inmediata, que requiere de una decisión a largo plazo.

Comparativa capacidad de estadios y número de socios 5 clubes argentinos (2016)

Variables	River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Racing Club
Cant. Socios	123,000	120,000	102,500	63,000	70,000
Capacidad Estadio	Monumental 61,688	Bombonera 49,000	Libertadores de América 45,562	Nuevo Gasómetro 47,964	El Cilindro 42,500

En términos generales, establecimos que el ingreso por Estadio tenía una limitación física. Su capacidad, estimada en 60 mil personas, resulta insuficiente en relación a la demanda. La alternativa aquí, aunque en el largo plazo, es crecer en dos líneas paralelas. Una, aumentando la capacidad del estadio; y la segunda, mediante servicios que le permitan a River aumentar el precio de sus butacas. “Hay dos factores que dependen de nosotros, que es Comercial (Marketing) y Matchday (Estadio). Deberíamos apuntar a que Comercial siga creciendo, porque no podemos aumentar la capacidad el Estadio, salvo que se haga un cambio grande, una reforma -prevista- pero en algunos años. Mientras, podemos aumentar el pricing a través del hospitality o los estacionamientos”, argumenta el gerente general, Gustavo Silikovich.

A su vez, en River son conscientes de la cautela con la que debe plantearse dicha reforma. “Es un trabajo muy fino, en el que hay que hacer un estudio de mercado muy real y abarcativo, y ver realmente cuántos palquistas estarían dispuestos a pagar X de los 200 nuevos, cuántos abonos reales estarían dispuestos a pagar por adelantado para esas plateas... realmente hay un naming a nivel internacional. Y después, eso te va a dar un número, y con ese número siempre tenés el *azar de llego o no llego*, sacrifico al 3 y pongo a 1 de la reserva, lo cual se traduce por ahí en menos logros futbolísticos”, comenta el presidente de Planeamiento, Mariano Taratuty. Y es ahí cuando se entra en una disputa clave y para nada fácil: Estadio o Jugadores. “La realidad es que si vos me preguntás cómo hacer un estadio nivel mundialista - que no lo pudo hacer ni Brasil, salvo por el Mundial- uno lo puede hacer, pero en etapas, muy lento”, proyecta Taratuty.

Efectivamente, este proceso comenzó con la profesionalización de las áreas. “Cuando trajimos profesionales en la materia, en términos de infraestructura, percibimos que el proceso era más rápido y con menos costos. Hace un año tenemos un comité, donde sigue habiendo prioridades, y en base a un presupuesto ya aprobado, se arman los pliegos por los arquitectos del Club. Ahora, el presupuesto es uno, y se cumple a la perfección”, indica Mariano.

En dicho presupuesto interviene la mesa chica, compuesta por el presidente, el vicepresidente y el secretario, y luego otros actores clave, como el mismo Mariano. Después, esto pasa a la línea, que es la encargada de gestionarlo. “Si alguien quiere cambiar algo o se vuelve loco para hacer esto, River no va a salir de estos números. Y para todas las áreas es así. Ese es el gran cambio”, admite Taratuty.

El mejor partido de fútbol, disputado en una cancha semivacía o semillena -según como se mire- carece de un ingrediente fundamental: el contacto con el público. El aliento de una hinchada en un estadio semivacío, es eso, un estadio colmado en un hervidero. Los cantos, que comienzan en un núcleo relativamente pequeño, se extienden rápidamente. El contagio en las tribunas se propaga al campo de juego, le llega a los jugadores e impacta, finalmente, en su juego. Y este juego, que define un resultado, atrae más gente al estadio. El fútbol es un sistema en el que todas las variables están relacionadas y, el comportamiento de las mismas, impacta en las demás. Un estadio lleno de gente apalanca las aspiraciones deportivas, aunque también las económicas. Por ello, el desafío, se entiende de la palabra de los dirigentes: tener estadios llenos y en equilibrio; lo que viene dado por posibilitar el acceso a espectadores con distintas capacidades adquisitivas.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Cap 04 Conclusión

Por medio de la implementación de medidas -en principio de urgencia y luego estratégicas- River ha logrado el equilibrio en sus cuentas económicas y financieras. Al mismo tiempo, ha obtenido resultados deportivos. Es decir, un hecho está relacionado con el otro. En el mundo de la gestión y las organizaciones, no hay estrategia que dure 100 años ni, mucho menos, en un entorno tan cambiante como el del fútbol argentino. River es un club que pone a rodar, cada día, mucho más que una pelota de fútbol. El club se juega un Modelo social y deportivo, de talante humanista, detrás de cada acción implementada. La idea es generar un impacto positivo en la sociedad en la que desenvuelve, y eso, queda demostrado con los hechos. Sin embargo, la clave es el cómo. Las intenciones sin gestión, son sólo intenciones; pero la gestión sin resultados, es sólo gestión.

Hemos analizado la evolución de los números económicos y financieros, hemos cotejado estos números con los de otras organizaciones, y hemos entendido el pasado. Los últimos años, han sido un claro ejemplo del riguroso criterio en cuanto al cómo y dónde ir, a través de una aceitada y eficiente gestión.

El desafío es el futuro. La pretensión es maximizar los ingresos de todas las Unidades de Negocios -Estadio, Marketing, Pases y TV- para poder apalancar las actividades sociales que aunque deficitarias, son el sello identificatorio del Club: Compromiso social, Educación y Deporte Amateur.

05

River 2025

5.1 Presentación

5.2 Testimonios

5.3 Conclusión

Perdurar es mantenerse vivo, es atravesar el tiempo y en la medida de lo posible, crecer. Las gestiones cambian y las tácticas también. ¡Hasta las estrategias se modifican! Sin embargo, la misión, la filosofía, el talante y la cultura, no. ¿Es posible diseñar un Modelo de Gestión, que potencie un crecimiento sostenido del club, independiente de quien lo dirija o gestione? Respuesta incierta. ¿Es posible establecer una meta, un destino o un objetivo común, a todos los socios, hinchas y simpatizantes, que definan el rumbo y protejan al Club de posibles desvíos? Veamos.

Rodolfo D'Onofrio

Con respecto al futuro, River tiene que remodelar su estadio o hacer uno nuevo. Esto tiene que ver con la innovación, el espectáculo y la seguridad; estos son objetivos que se completarán con una remodelación o a través de un estadio nuevo. Estadio nuevo que, si se piensa, no tiene que estar a más de 500 metros de donde está la cancha de River. Eso es algo que River tiene como objetivo futuro. El año 37, el club de mudó a Belgrano, producto de una visión; ahora, hay que ser visionarios e ir a otra cosa, hacia la modernización de la infraestructura del estadio y de todo lo que tenga River, para darle al mundo. Tenemos que volver a hacer un cambio profundo.

River te da una varita mágica, para poder ayudar a los que están en una situación más vulnerable. ¡Pero te la da! Porque justamente pasás a ser un tipo mediático, no porque vos quieras, sino porque nadie que está en Santa Cruz, sabe quién es el gobernador de Jujuy; pero sabe el de Santa Cruz y de Jujuy, quien es el presidente de Boca o de River. Es así. Entonces, tenés que tener los pies en la tierra y no equivocarte. Te podés marear y pensar que sos un mediático normal. ¡River te da una varita mágica! Hay que usar esa varita, pero no solo desde el lado de juntar plata, sino que estando con la gente también. Creo en la solidaridad de esa manera, estando allí, comprometiéndose.

[...] ¿Qué más tiene que hacer River? Toda la reestructuración de los Infanto Juveniles. En eso estamos trabajando y poniendo mucho, no solamente inversión, sino materia gris y capacidad. Se hizo un área de neurociencia, donde estamos generando chicos, que se destaquen por sus capacidades deportivas, donde les entregamos elementos esenciales, para mejorar su técnica y capacidad decisoria.

Tenemos, también, que perseverar en nuestro objetivo de que más gente se dedique al deporte y tenga su actividad deportiva dentro del Club. Yo digo que River es el club más grande del mundo, porque a nivel de fútbol es uno de los más grandes; en Argentina, en Sudamérica también, y está mirado en Europa. ¿Qué club de la importancia futbolística de River en el mundo, tiene una infraestructura social y deportiva como la que tiene River? ¡No la tiene nadie! Somos el más grande del mundo, porque tenemos un instituto, una universidad, 26 deportes federados y 30 actividades recreativas... y hay millones de cosas más. ¡Nadie es como nosotros! Ahí es donde nos diferenciamos. En el fútbol argentino, los clubes cumplen una función que no es solamente competir, sino que tiene que ver con la parte social.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Jorge Brito

En 2025, veo a un River consolidado como el mejor equipo de Sudamérica y uno de los 5 mejores equipos del mundo. Así como mucha gente es hincha del Barcelona, todo Sudamérica, excepto Brasil, debiera ser hincha de un club argentino. Además, River de aquí al 2020, tiene que hacer una remodelación, para tener el mejor estadio de Argentina y de Latinoamérica. Tenemos todavía, en materia de atención al socio y espectador, barreras culturales complicadas. No nos olvidemos que el día del partido, los clubes entregamos la llave del estadio. A mí, me gustaría que la gente, cuando venga a la cancha, se sienta bien atendida, tenga Wifi, un baño digno, comida y bebida a elección.

Matías Patanian

En 2025, me imagino a un Club, donde toda la grilla de sucesión, derive en 8 ó 9 titulares provenientes de las Inferiores. Hoy, el fútbol argentino tiene en México a un competidor directo tremendo. Dicho país abrió el cupo de extranjeros; admiten hasta 10 extranjeros, lo cual es letal, porque detrás de cada equipo mexicano hay una empresa. El futuro está en formar vos. Hoy, tenés chicos que están tocando Primera y nosotros estamos apostando a consolidarlos. El futuro es ese, porque, no va a ser fácil. Por otro lado, River tiene la oportunidad de que haya una continuidad. Veo muy difícil que el gobierno de River, tenga un cambio tan radical. Y suponiendo que lo hubiere, no van a estar dadas las condiciones para deshacer lo hecho. Lo clubes van a tener que empezar a incorporar procesos, porque el contexto te va a llevar a eso.

Guillermo Cascio

No me imagino a un River diferente, desde el punto de vista de sus valores, actividades y constitución societaria. Sí creo en objetivos específicos, y uno de ellos es el estadio. Me imagino a River con un estadio modelo, que se viene viendo en estos últimos 3 años. Aunque todavía quedan muchas cosas por hacer en el día del partido. Me imagino un estadio lleno, todos los partidos, con la familia riverplatense, no solo con el hincha de River. Que River vaya primero o a mitad de tabla, pero que más allá de eso, que la gente venga al estadio, porque es parte de su disfrute familiar cada 15 días. Es el Modelo Real Madrid, Barcelona... siempre a estadio lleno. Los pasillos impecables, los ingresos cómodos y simples, sin gente en la cancha, más que el personal autorizado. Para mí, éste es el mayor desafío. Ahora, nos estamos jugando otra patriada con el palco de honor, porque está mucho más expuesto que antes; es más parecido al Real Madrid. Es una exposición importante y simbólica, que intenta ir en el camino de un día de fiesta. No puede haber problemas de seguridad, patoterismo, no puede haber miedo de un padre con sus hijos. ¿Con qué me ilusiono? Con un Estadio modelo.

Gustavo Silikovich

Lo ideal sería que el Club no dependiera de las personas y que haya procesos claros, implementados durante mucho tiempo, y que hayan blindado al Club para que no pueda haber malos manejos. Tiene que ser un club modelo, en cuanto a procesos. River debería tener una estrategia clara de fútbol, un estadio renovado y ser visto como el club más social e innovador de Latinoamérica. Debiéramos lograr que no haya discusión acerca de aquello. Y después, me encantaría que los chicos de las escuelas de negocio estudien el caso River y quieran laburar con nosotros.

Enzo Francescoli

Si pienso en un futuro para River, lo ideal sería un club que busca en sus sponsors, en tener un mejor estadio, en generar ideas a través de sus jugadores -de su club, de la pasión que tiene esta camiseta- desde ahí, a través de la televisión y las empresas, poder generar el equilibrio económico. Es casi imposible que un club -de la importancia que tiene River en este país- genere un intercambio de jugadores importante. La idea nuestra es que los chicos (jugadores) estén el mayor tiempo posible en el club. No es algo fácil, porque competimos con Europa, China y EE.UU. La idea pasa más por retener al jugador y que el hincha pueda disfrutar.

Stefano Cozza Di Carlo

River Plate es un caso exitoso a la hora de pensar y construir nuevas formas de organizarse. Es que como organización, se destaca por un sinfín de particularidades, que la hacen única: es esencialmente democrática, solidaria, responsable, progresista.

El caso compartido en esta páginas deja en evidencia el histórico compromiso de dirigentes, hombres del pasado dispuestos a sacrificarlo todo por el futuro. Su legado ha redundado en un sinnúmero de obras para sus asociados. Ha sentado las bases del River que tenemos hoy: el que comparte orgullosamente su modelo de gestión, el que educa a miles de jóvenes, el que se organiza para ayudar a su comunidad.

Fueron esos hombres, como mi bisabuelo Ángel y mi abuelo Osvaldo Di Carlo -quienes fueron honrados por los socios, al ser puestos en la conducción del club durante largos años- los que promovieron la cultura del encuentro. Políticos audaces que construyeron un estadio "Monumental". Líderes que formaron líderes, para que las prioridades de la institución se mantengan indemnes a lo largo del tiempo: la excelencia deportiva, la gestión responsable, el servicio a la comunidad y la expansión permanente.

River, La Máquina - Copas • Superávit • Compromiso Social

Su enseñanza nos presenta desafíos de cara al futuro. Nos invita a trabajar cada vez más por ampliar redes y "hacer comunidad". Nos alienta a extender River a todo el territorio nacional. A construir el club mas federal del país. A consolidarse a nivel local para luego reafirmarse como referencia regional para el mundo entero.

El relato de este caso es un paso más para quienes, desde el lugar que nos toca, asumimos la responsabilidad de continuar la construcción de un River más grande y una sociedad más justa.

Cap 05 Conclusión

En cada una de las entrevistas realizadas, en cada información analizada, en cada indicador construido, se aprecia un hecho común y recurrente: River es mucho más que fútbol.

Dos cabezazos en el área es gol... aunque no siempre. El gol, el triunfo, el éxito deportivo es resultado de una indescifrable ecuación multivariable muy compleja. ¡Pero ni siquiera una ponderación positiva de todas esas variables asegura que la pelota entre! Hay siem-

pre que sumar una dosis de suerte. Como se trata de un juego de suma cero -uno gana y el otro, necesariamente, pierde- no se puede medir el éxito o fracaso según, exclusivamente, los resultados deportivos.

¿Quién no quiere ganar el domingo? Sin embargo, ganar todos los domingos en el campo de juego es deseable -tal vez necesario-, pero no suficiente. Como tampoco lo es, tener cada año un balance superavitario.

El futuro llegará, seguramente, con un nuevo estadio, de la mano de un mejoramiento de Infraestructura y Servicios y del potenciamiento de la Divisiones Inferiores. Detrás de cada área estarán, sin duda, los valores fundacionales del Club.

Hemos estudiado y analizado la gestión de los últimos años, relacionando dicha gestión con los logros deportivos y las iniciativas de carácter social. Las intenciones sin gestión son sólo intenciones, pero la gestión sin resultados, es sólo gestión. En este libro hemos puesto el acento en la interpretación de los tres elementos, como un conjunto inescindible: Copas, Superávit y Compromiso Social, una formulación ideal de una ecuación perfecta.

Manuel Sbdar

Bibliografía

Alcaraz, Yetlaneci. 2013. Bundesliga, la fórmula del éxito. México: Semanario Proceso. Recuperado de proceso.com.mx.

Arroyo, Alejandro. 2013. Porto da Costa. España: Ecos del Balón. Recuperado de ecosdelbalon.com.

Barbieri, Pablo Carlos. 2015. Asociaciones civiles y sociedades anónimas deportivas: organización jurídica de los clubes en Argentina y Latinoamérica. Argentina: SAIJ. Recuperado de saij.gob.ar.

Basten, Ivan. 2011. FC Porto. El ejemplo de un club bien gestionado. España: IvanBasten. Recuperado de ivanbasten.com.

Bayern Múnich. 2016. Suiza: Elevation. The Swiss Ramble.
Recuperado de swissramble.blogspot.com.ar.

Bolea, Ignacio. 2013. Cuidar al aficionado: el exitoso Modelo Alemán. España: Diario ABC.
Recuperado de abc.es.

Bundesliga, página oficial. 2016. La Bundesliga es la que más público lleva al estadio. Alemania: Página Oficial de la Bundesliga.
Recuperado de bundesliga.com.

Ciudad y Derechos. 2017. Guía Básica para constituir una Asociación Civil. Argentina: Ciudad y Derechos. Recuperado de ciudadyderechos.org.ar.

Chalk, Titus. 2009. 50+1 Adds Up To Fan Involvement. Reino Unido: Revista FourFourTwo.
Recuperado de fourfourtwo.com.

Daskal, Rodrigo y Gruschetsky, Mariano. 2013. Clubes de fútbol: su dimensión social. El Club Atlético River Plate a comienzos del siglo XX. Argentina: Revista digital EFDeportes.
Recuperado de efdeportes.com.

Deportivo Lance, Diario. 2016. Brasil: Lance. Recuperado de lance.com.br.

Deloitte UK. 2007 a 2017. Informe DFML. Reino Unido: Deloitte. Recuperado de deloiite.com.

Diario AS. 2016. Informe fútbol. España: FutbolAS.
Recuperado de futbol.as.com.

Diario La Voz. 2016. River, el equipo con más rating de Fútbol para Todos. Argentina: Mundo La Voz.
Recuperado de mundo.lavoz.com.ar

Evans, Stephens. 2013. German football model is a league apart. Reino Unido: BBC News.
Recuperado de bbc.com.

Exame abril. 2015 y 2016. Brasil: Exame.
Recuperado de exame.abril.com.br.

Ferrano, Soriano. 2013. La pelota no entra por azar. España: Granica.

Furman, Adrián L. 2009. Advierten el riesgo de que los clubes de fútbol sigan operando como asociaciones civiles. Argentina: Iprofesional. Recuperado de iprofesional.com.

Gervasoni, Sociedades. 2017. Crear una Asociación Civil. Argentina: Crear una Sociedad.
Recuperado de crearunasociedad.com.ar.

Infobae. 2016. River le ganó a Boca y es el equipo que más vende camisetas en Sudamérica. Argentina: Infobae.
Recuperado de infobae.com. Argentina

Invasion, Pitchin. 2015. Fan Ownership – The Bundesliga Model. Alemania: Sitio Pitch Invasion.
Recuperado de pitchininvasion.net.

Iriarte, Marcos. 2015. Las entradas de fútbol en España, las segundas más caras del mundo. España: Diario el Mundo. Recuperado de elmundo.es.

Lavandeira, Javier. 2013. Cantera del F. CLUB PORTO. El desarrollo del talento futbolístico. España: Fútbol Ofensivo.
Recuperado de futbolofensivo.com.

Marketing Deportivo, MD. 2016. El Manchester es el club que más camisetas vende del mundo. MD Marketing Deportivo.
Recuperado de: marketingdeportivomd.com.

Martelli Abogados. 2017. Marco Legal: Sociedades. Argentina: Martelli Abogados.
Recuperado de martelliabogados.com

Mueller, Christian. 2010. Structural Overview of German Professional Football. Reino Unido: Birkbeck Sport Business Centre (University of London). Recuperado de sportbusineescentre.com.

Pons, Marc. 2012. Antero Henrique o el Método Porto. España: Perarnau Magazine.
Recuperado de martinperarnau.com.

Santomé, Sergio. 2013. Oporto, 11 futbolistas y 250 ojeadores. España: MarcadorInt.
Recuperado de marcadorint.com.

Sbdar, Manuel. 2017. Cómo perdurar con tu pyme en Argentina. Argentina: ed. Granica/Clarin.

Sbdar, Manuel. 2014. Modelo Palancas de Empresas Perdurables. Argentina: Clarín.

Valdano, Jorge. 2016. Fútbol, el juego infinito. España: Conecta.

Varios Autores. 2016. Estatuto FIFA. Alemania: FIFA.
Recuperado de fifa.com.

Varios autores. 2015. Informes. Latinoamérica: BolaVip.
Recuperado de bolavip.com.

Varios autores. 2015. Simpatizantes del fútbol Argentino. Wikipedia. Recuperado de wikipedia.org.

Varios autores. 2017. Informes. Alemania: Transfermarkt.
Recuperado de transfermarkt.es.

Varios autores. 2017. Informes. Fichajes. Recuperado de fichajes.com.

Varios autores. 2017. Informe. Likealyzer. Recuperado de likelyzer.com.

Varios Autores. 2007 a 2017. Ranking FIFA. Alemania: FIFA.
Recuperado de fifa.com.

Varios autores. 2017. SimilarWeb. Recuperado de similarweb.com.

World Bank, the. 2017. World Development Indicators.
Recuperado de data.worldbank.org.

Anexos

Anexo 1. Modelo Buendesliga.

Elaboración propia en base a la investigación de Christian Longarini.

En el caso del Bayern Munich, y según se exhibe en el gráfico siguiente, preparado por The Swiss Ramble, se trabaja sin deuda por préstamos; es decir, no han contraído deuda bancaria ni de ningún otro tipo de préstamos.

€ mlns	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bank Loans	145	141	136	167	162	123	118	114	34	**0**	
Gross Debt	**145**	**141**	**136**	**167**	**162**	**123**	**118**	**114**	**34**	**0**	
Cash & Cash Equivalents	85	73	42	40	74	144	114	114	149	101	
Net Debt/(Funds)	**61**	**68**	**94**	**127**	**88**	**(21)**	**4**	**(0)**	**(115)**	**(101)**	
Stock	4	4	4	6	4	7	8	12	16	15	
Debtors	18	15	23	32	33	28	26	28	42	60	
Other Securities	25	31									
Cash & Cash Equivalents	85	73	42	40	74	144	114	114	149	101	
Current Assets	**132**	**123**	**70**	**77**	**112**	**179**	**149**	**154**	**207**	**177**	**227**
Bank Loans	145	141	136	167	162	123	118	114	34		
Payments on Account		2	0	0	2	8	0	5	0	5	
Trade Creditors	25	13	45	23	38	17	34	54	66	68	
Inter-Company Loans	0	1						0			
Other Creditors	88	87	71	37	41	30	22	36	46	30	
Liabilities	**259**	**244**	**252**	**227**	**243**	**178**	**175**	**210**	**146**	**102**	**171**

Prepared by @SwissRamble

Note: 2016 Liabilities not analysed, as detailed accounts not yet published.

Fuente: "Bayern Munich - Elevation" – Sitio The Swiss Ramble

Como puede apreciarse, el total de las obligaciones del Bayern Munich, al cierre del ejercicio cerrado en 2015 (se utiliza este año por no disponerse aún de la apertura de los valores actualizados al 2016) ascienden a € 102 MM. Recordando la política de la DFL de que las obligaciones deben poder ser satisfechas en cualquier momento, es posible construir una relación entre tales obligaciones (Pasivo Total) y los Activos Corrientes, para verificar el grado de cumplimiento de tal política.

El análisis realizado sobre este club indica un ratio del 173,5%, es decir que sus activos corrientes son ampliamente suficientes para la eventual cancelación de todas las obligaciones contraídas.

Haciendo extensiva esta métrica para los restantes clubes que conforman la élite del fútbol europeo (siempre según el ranking anual elaborado por Deloitte UK), es posible apreciar que el club alemán es quien ostenta un mayor ratio.

Temporada "2014-2015"				
Club	**Liga**	**Pasivo Total (MM de Euros)**	**Activos Corrientes (MM de Euros)**	**Relación AC/P (%)**
Manchester United	Premier League	1101,2	320,2	29,08%
Barcelona FC	La Liga Santander	546,6	177,7	32,51%
Real Madrid	La Liga Santander	619,6	237,4	38,32%
Bayern Munich	Bundesliga	102,0	177,0	173,53%
Manchester City	Premier League	266,8	367,6	137,78%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Contables publicados por los clubes

Complementariamente al saneamiento de la estructura económica y financiera, el Modelo de Negocio del fútbol alemán se basa en una serie de importantes políticas de gestión deportiva.

Los efectos de esta política se reflejan en los números. Tomando como base los equipos listados en el top 20 del ranking Money Football League elaborado por Deloitte UK, y agrupándolos según sus países de origen, puede apreciarse que la fuente principal de ingresos de los clubes alemanes (por amplia mayoría, casi un 53%) obedece a acuerdos comerciales. Muy lejos los siguen los clubes españoles con un 41,7% de su share de ingresos.

Fuentes de Ingresos (en MM de Euros)							
País	**Matchday**	**%**	**Derechos TV**	**%**	**Comerciales**	**%**	**Total**
Inglaterra	**616,4**	**19,4%**	**1.344,8**	**42,3%**	**1.216,5**	**38,3%**	**3.177,7**
España	**286,4**	**19,5%**	**569,8**	**38,8%**	**612,7**	**41,7%**	**1.468,9**
Alemania	**214,1**	**19,5%**	**305,2**	**27,7%**	**581,1**	**52,8%**	**1.100,4**
Italia	**123,7**	**13,0%**	**536,3**	**56,3%**	**293,2**	**30,8%**	**953,2**

Nota: se tomó sólo a aquellos países que tienen 3 ó más clubes incluidos en el ranking DFML.

Llevando el análisis puntualmente al caso emblemático del Bayern Munich, queda evidenciado que por amplísimo margen la porción mayor de sus ingresos (casi un 58%) provienen de los acuerdos comerciales, en tanto que el 42% restante se lo reparten los rubros “Matchday” y “Derechos de TV”.

INGRESOS BAYERN MUNICH (NETO DE PASES) - AÑO 2016		
Concepto	**(€ MM)**	**%**
Matchday	101,8	17,20%
Derechos de TV	147,6	24,93%
Fuentes Comerciales	342,6	57,87%
Total	592,0	100,00%

Fuente: Informe Deloitte Football Money League

Anexo 2. Ranking Deloitte, Football Money League 2017.

Fuente: Informe Deloitte Football Money League 2017

Ups and downs

2015/16 Revenue (€m)

1	↑	2	Manchester United	689
2	↔	0	FC Barcelona	620.2
3	↓	(2)	Real Madrid	620.1
4	↑	1	Bayern Munich	592
5	↑	1	Manchester City	524.9
6	↓	(2)	Paris Saint-Germain	520.9
7	↔	0	Arsenal	468.5
8	↔	0	Chelsea	447.4
9	↔	0	Liverpool	403.8
10	↔	0	Juventus	341.1
11	↔	0	Borussia Dortmund	283.9
12	↔	0	Tottenham Hotspur	279.7
13	↑	3	Atlético de Madrid	228.6
14	↓	(1)	Schalke 04	224.5
15	↔	0	AS Roma	218.2
16	↓	(2)	AC Milan	214.7
17	↑	1	FC Zenit Saint Petersburg	196.5
18	n/a	new	West Ham United	192.3
19	↑	1	Internazionale	179.2
20	n/a	new	Leicester City	172.1

2014/15 Revenue (€m)

1	↔	0	Real Madrid	577
2	↑	2	FC Barcelona	560.8
3	↓	(1)	Manchester United	519.5
4	↑	1	Paris Saint-Germain	480.8
5	↓	(2)	Bayern Munich	474
6	↔	0	Manchester City	463.5
7	↑	1	Arsenal	435.5
8	↓	(1)	Chelsea	420
9	↔	0	Liverpool	391.8
10	↔	0	Juventus	323.9
11	↔	0	Borussia Dortmund	280.6
12	↑	1	Tottenham Hotspur	257.5
13	↑	1	Schalke 04	219.7
14	↓	(2)	AC Milan	199.1
15	n/a	new	AS Roma	179.1
16	↓	(1)	Atlético de Madrid	176.6
17	↑	2	Newcastle United	169.3
18	n/a	new	FC Zenit Saint Petersburg	167.8
19	↑	1	Everton	165.1
20	↓	(3)	Internazionale	164.8

DFML position · Change on previous year · Number of positions changed

Anexo 3. Comparativo crecimiento PBI versus Ingresos Fútbol. 2015.

Elaboración propia en base a:
* Deloitte Football Money League (listado de los clubes top-10 del último reporte)
* World Bank Open Data - http://data.worldbank.org/
* World Development Indicators (World Bank)

Datos Club		Indicadores Club						
País	Club	Ingresos (MM de €) 2012-2013	Ingresos (MM de €) 2013-2014	Ingresos (MM de €) 2014-2015	Ingresos (MM de €) 2015-2016	% Var. Interanual (2) vs (1)	% Var. Interanual (3) vs (2)	% Var. Interanual (4) vs (3)
Reino Unido	Manchester Utd	423,8	518	519,5	689	22,23	0,29	32,63
España	FC Barcelona	482,6	484,6	560,8	620,2	0,41	15,72	10,59
España	Real Madrid	518,9	549,5	577	620,1	5,90	5,00	7,47
Alemania	Bayern Munich	431,2	487,5	474	592	13,06	-2,77	24,89
Reino Unido	Manchester City	316,2	414,4	463,5	524,9	31,06	11,85	13,25
Francia	PSG	398,8	474,2	480,8	520,9	18,91	1,39	8,34
Reino Unido	Arsenal	284,3	359,3	435,5	468,5	26,38	21,21	7,58
Reino Unido	Chelsea	303,4	387,9	420	447,4	27,85	8,28	6,52
Reino Unido	Liverpool FC	240,6	305,9	391,8	403,8	27,14	28,08	3,06
Italia	Juventus	272,4	279,4	323,9	341,1	2,57	15,93	5,31
Agregado de los 10 clubes		**3.672,2**	**4.260,7**	**4.646,8**	**5.227,9**	**16,03**	**9,06**	**12,51**

Datos Club		Indicadores País		
País	Club	% Crecim PBI 2013	% Crecim PBI 2014	% Crecim PBI 2015
Reino Unido	Manchester Utd	1,91	3,07	2,22
España	FC Barcelona	-1,67	1,36	3,21
España	Real Madrid	-1,67	1,36	3,21
Alemania	Bayern Munich	0,49	1,60	1,72
Reino Unido	Manchester City	1,91	3,07	2,22
Francia	PSG	0,58	0,64	1,27
Reino Unido	Arsenal	1,91	3,07	2,22
Reino Unido	Chelsea	1,91	3,07	2,22
Reino Unido	Liverpool FC	1,91	3,07	2,22
Italia	Juventus	-1,73	0,09	0,73

Anexo 4. Información desagregada completa 3 grupos estudiados. 2016.

Elaboración propia en base a la siguiente información:

Cantidad de Socios	- Memorias oficiales de los clubes - Sitio Especializado BolaVip - http://bolavip.com/deportes/ranking/los-equipos-con-mas-socios-del-mundo - Wikipedia - https://es.wikipedia.org/wiki/Cinco_grandes_del_f%C3%BAtbol_argentino#Cantidad_de_simpatizantes (citando a la Guía Olé de Primera División 2015) - Diario Deportivo Lance: http://www.lance.com.br/futebol-melhor/palmeiras-cresce-esta-perto-ter-mais-socios-que-corinthians.html
Capacidad Estadio / Año Fundación	- Sitios Web de los clubes
Followers FB	- Consulta propia sobre las FanPage de Facebook de los respectivos clubes
Engagement FB	- Elaboración propia a partir de sitio "Likealyzer" - http://likealyzer.com/es - Enero-Febrero 2017
Estadísticas Página Web	- Elaboración propia a partir de sitio "Similarweb" - https://www.similarweb.com/
Transferencias	- Elaboración propia, a partir de Web Transfermarkt (www.transfermarkt.es) y www.fichajes.com - Enero-Febrero 2017
Datos Financieros	- Elaboración propia a partir de: - Estados contables presentados por los clubes - Informe "Football Money League" (Deloitte UK) - Sitios de información financiera (exame.com / bloomberg.com / Swiss Ramble) - Cotizaciones: http://www.dolarhoy.com / www.investing.com
Cantidad Copas Profesionales	- Sitios Web de los Clubes - Diarios deportivos especializados (Olé, As, Lance)
Habitantes Ciudad	- Wikipedia - Sitio: http://poblacion.population.city/
Venta de Camisetas	- Infobae: http://www.infobae.com/playfutbol/internacional/2016/07/27/river-vendio-mas-camisetas-que-boca-en-sudamerica/ - Sitio Marketing Deportivo: http://marketingdeportivomd.com/el-manchester-es-el-club-que-mas/ - AS: http://futbol.as.com/futbol/2016/10/17/internacional/1476682538_521410.html
Sponsors	- Sitios Web de los Clubes (consultas efectuadas durante Enero 2017)
Jugadores propios en plantel actual	- Elaboración propia a partir del sitio Web Transfermarkt - www.transfermarkt.es (consultas efectuadas durante Enero-Febrero 2017)
Rating TV Argentina	- Fuente: Rating TV - AFA-FPT http://mundod.lavoz.com.ar/futbol/river-el-equipo-con-mas-rating-del-futbol para-todos

Anexo 4. Cuadro 1: Europa

Variables	Manchester Utd	FC Barcelona	Real Madrid	Bayern Munchen	Manchester City
Cant. Socios (1)	141.000	143.459	91.671	277.000	50.000
Capacidad Estadio	Old Trafford 75,731	Camp Nou 99,354	Bernabéu 85,414	Allianz Arena 75,021	Etihad Stadium 55,097
Followers FB (Enero 2017)	72.274.309	95.568.239	94.162.906	40.500.149	22.595.501
Engagement FB (%)	4,13%	2,65%	2,47%	0,49%	2,91%
Estadísticas Página Web	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 6.30M (+ 14.75%) Avg. Visit Duration 00:02:45 Pages per Visit 3.34	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 3.00M (-14,05%) Avg. Visit Duration 00:01:53 Pages per Visit 2.06	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 6.90M (+ 21.84%) Avg. Visit Duration 00:01:57 Pages per Visit 2.33	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 2.00M (+7.90%) Avg. Visit Duration 00:03:47 Pages per Visit 5.50	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 1.40M (+14.70%) Avg. Visit Duration 00:02:28 Pages per Visit 2.93
Estadísticas Página Web (sitio complementario)		**Diciembre 2016** Visitas Totales Website en Español 1.20M (+19,41%) Avg. Visit Duration 00:01:35 Pages per Visit 1.89			
Transferencias (2013-2014-2015-2016)	18 altas (USD 664.7 MM) 24 bajas (USD 219.6 MM)	17 altas (USD 485.8 MM) 18 bajas (USD 209.3 MM)	17 altas (USD 455.9 MM) 18 bajas (USD 307.3 MM)	16 altas (USD 301.3 MM) 22 bajas (USD 196.9 MM)	29 altas (USD 691.7 MM) 21 bajas (USD 159.2 MM)

Variables	Manchester Utd	FC Barcelona	Real Madrid	Bayern Munchen	Manchester City
Ingresos Totales (en MM)					
Ídem (neto de pases)					
2015-2016	€ 689.00 / USD 765.13	€ 679.00 / USD 754.03	€ 621.73 / USD 690.43	€ 626.80 / USD 696.06	€ 552.59 / USD 613.66
	€ 689.00 / USD 765.13	€ 620.20 / USD 688.73	€ 620.10 / USD 688.62	€ 592.00 / USD 657.42	€ 524.90 / USD 582.90
2014-2015	€ 550.59 / USD 613.25	€ 608.00 / USD 677.19	€ 655.97 / USD 730.62	€ 523.70 / USD 583.30	€ 481.68 / USD 536.50
	€ 519.50 / USD 578.62	€ 560.80 / USD 624.62	€ 577.00 / USD 642.66	€ 474.00 / USD 527.94	€ 463.50 / USD 516.25
2013-2014	€ 526.36 / USD 720.69	€ 530.00 / USD 725.68	€ 601.41 / USD 823.45	€ 528.70 / USD 723.90	€ 416.74 / USD 570.59
	€ 518.00 / USD 709.25	€ 484.80 / USD 663.79	€ 549.50 / USD 752.38	€ 487.50 / USD 667.49	€ 416.50 / USD 570.27
Superávit (Déficit) - en MM					
2015-2016	€ 48.63 / USD 54.00	€ 28.77 / USD 31.95	€ 30.28 / USD 33.63	€ 33.00 / USD 36.65	€ 27.39 / USD 30.41
2014-2015	€ (1.18) / USD (1.31)	€ 15.15 / USD 16.87	€ 42.02 / USD 46.80	€ 23.80 / USD 26.51	€ 14.13 / USD 15.74
2013-2014	€ 28.50 / USD 39.03	€ 41.12 / USD 56.30	€ 38.33 / USD 52.48	€ 16.50 / USD 22.59	€ (27.42) / USD (37.54)
Cantidad Copas Profesionales (oficiales Asociaciones, UEFA y FIFA)	57 (Nacionales) 6 (Internacionales)	69 (Nacionales) 17 (Internacionales)	61 (Nacionales) 21 (Internacionales)	55 (Nacionales) 11 (Internacionales)	14 (Nacionales) 1 (Internacionales)
Habitantes Ciudad	Manchester 498,800	Barcelona 1,602,400	Madrid 3,165,000	Munich 1,487,000	Manchester 498,800
Venta de Camisetas (promedio anual 2011-2015)	1.750.000	1.278.000	1.650.000	1.200.000	342.000
Derechos TV en MM de Euros (2015)	€ 141.60	€ 199.80	€ 199.90	€ 106.10	€ 178.00
Derechos TV en USD MM (2015)	USD 157.71	USD 222.54	USD 222.65	USD 118.17	USD 198.26
% sobre Ingresos Netos (2015)	27.26%	35.63%	34.64%	22,38%	38,40%

Variables	Manchester Utd	FC Barcelona	Real Madrid	Bayern Munchen	Manchester City
Sponsors	Adidas AON Chevrolet Columbia Abengoa Aperol Spritz Aeroflot Toshiba Medical Systems Casillero del Diablo Mlily Epson Kansai Paints Marathonbet Uber Nissin Foods Group Yanmar DHL Swissquote KamaGames STC Globacom TM VIVA	Qatar Airways Nike Gillette Konami Estrella Damm CaixaBank Audi Oppo Gatorade Nestlé Milo Betfair Stanley Black&Decker Replay Lassa Allianz Toshiba Deezer Movistar Asistencia Sanitaria Scotiabank Chang Beer Fitness Time Nesquik BNN Technology Tecate Samba Financial Group Apamanshop Coca Cola SPDB Bank Mega Head & Shoulders Nichiban Indosat	Adidas Emirates IPIC Hankook CEPSA Mahou Microsoft Audi EA Sports BOSS Coca Cola NIVEA Men Sanitas STC Samsung SOLAN de Cabras NBAD Ooredoo Tecate FUD RCN Television BT Sport STAR Codere Apuestas	Adidas Telekom Audi Allianz DHL Good Year Hamad Int'l Airport HypoVereinsbank Lufthansa Paulaner SAP Tipico Coca Cola Giorgio Armani MAN Truck Germany P&G Philips Adelholzener Aral Bayern3 Beatsbydre Bodyandsoul EA Sports Gigaset Hublot Schoeller Siemens Hausgeräte Thomas Sabo Veuve Clicquot	Etihad Airways Nike Etisalat TCA Abu Dhabi Aabar Nissan SAP Nexen Tire Hays Betsafe QNET EA Sports
Jugadores propios en plantel actual (% de surgidos de la cantera)	16,67%	45,45%	32,00%	26,09%	8,70%
Rating TV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Año Fundación	1878	1899	1900	1900	1894
Sitio Oficial	manutd.com	fcbarcelona.com	realmadrid.com	fcbayern.com	mancity.com

Anexo 4. Cuadro 2: Brasil

Variables	Cruzeiro	Flamengo	Palmeiras	Sao Paulo	Corinthians
Cant. Socios	75.000	54.200	126.000	97.300	128.700
Capacidad Estadio	Mineirao 62,000	Maracaná 74,738	Allianz Parque 43,600	Morumbí 67,052	Arena Corinthians 49,205
Followers FB (Enero 2017)	2.769.945	10.852.398	4.000.269	6.743.715	11.110.879
Engagement FB (%)	4,68%	4,60%	6,19%	7,43%	12,73%
Estadísticas Página Web	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 236.50K (+ 15.75%) Avg. Visit Duration 00:01:50 Pages per Visit 2.22	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 533.40K (-2,51%) Avg. Visit Duration 00:01:39 Pages per Visit 3.22	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 530.90K (-38,08%) Avg. Visit Duration 00:01:51 Pages per Visit 1.95	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 517.70K (-18,13%) Avg. Visit Duration 00:02:20 Pages per Visit 2.04	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 230.20K (-46,95%) Avg. Visit Duration 00:01:38 Pages per Visit 2.50
Transferencias (2013-2014-2015-2016)	12 altas (USD 22.5 MM) 13 bajas (USD 78.6 MM)	12 altas (USD 18.4 MM) 9 bajas (USD 24.1 MM)	15 altas (USD 33.4 MM) 5 bajas (USD 48.8 MM)	14 altas (USD 30.6 MM) 20 bajas (USD 93.2 MM)	15 altas (USD 19.1 MM) 21 bajas (USD 103.6 MM)
Ingresos Totales (en MM) Ídem (neto de pases) 2015 2014 2013	R 363.83 / USD 91.86 R 221.69 / USD 55.97 R 223.16 / USD 83.97 R 197.59 / USD 74.35 R 187.87 / USD 79.53 R 163.23 / USD 69.11	R 355.61 / USD 89.78 R 343.98 / USD 86.85 R 347.03 / USD 130.58 R 327.29 / USD 123.16 R 273.00 / USD 115.57 R 272.49 / USD 115.36	R 351.48 / USD 88.74 R 338.96 / USD 85.58 R 244.11 / USD 91.86 R 182.79 / USD 68.78 R 176.88 / USD 74.88 R 170.83 / USD 72.32	R 330.89 / USD 83.54 R 222.05 / USD 56.06 R 253.38 / USD 95.36 R 212.44 / USD 79.94 R 362.83 / USD 153.661 R 214.88 / USD 90.97	R 298.43 / USD 75.35 R 246.50 / USD 62.23 R 258.24 / USD 97.17 R 217.18 / USD 81.72 R 316.02 / USD 133.79 R 246.91 / USD 104.53
Superávit (Déficit) - en MM 2015 2014 2013	R (25.79) / USD (6.51) R (38.66) / USD (14.55) R (22.82) / USD (9.66)	R 130.45 / USD 32.94 R 64.31 / USD 24.20 R (19.51) / USD (8.26)	R 10.56 / USD 2.67 R (27.69) / USD (10.42) R (22.62) / USD (9.58)	R (72.51) / USD (18.31) R (100.13) / USD (37.68) R 23.52 / USD 9.96	R (97.08) / USD (24.51) R (97.02) / USD (36.51) R 1.02 / USD 0.43

Variables	Cruzeiro	Flamengo	Palmeiras	Sao Paulo	Corinthians
Cantidad Copas Profesionales (oficiales CBF, FIFA y CONMEBOL)	11 (Nacionales) 7 (Internacionales)	4 (Nacionales) 9 (Internacionales)	12 (Nacionales) 2 (Internacionales)	6 (Nacionales) 12 (Internacionales)	9 (Nacionales) 4 (Internacionales)
Habitantes Ciudad	Belo Horizonte 2,500,000	Rio de Janeiro 6,476,000	Sao Paulo 11,860,000	Sao Paulo 11,860,000	Sao Paulo 11,860,000
Venta de Camisetas (2015-2016)	Sin Datos ciertos	443.000	270.000	385.000	421.000
Derechos TV en R MM (2015)	R 133.41	R 127.89	R 88.43	R 84.10	R 122.24
Derechos TV en USD MM (2015)	USD 42.99	USD 41.21	USD 28.50	USD 27.10	USD 39.39
% sobre Ingresos Netos Reconc (2015)	63.8%	42.5%	27.2%	42.0%	52.9%
Sponsors	Caixa Umbro	Adidas Caixa	Crefisa Adidas	Nike Caixa	Banco Intermedium Prevent Senior
Jugadores propios en plantel actual	22,22%	42,86%	37,21%	32,14%	28,57%
Rating TV	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Año Fundación	1921	1895	1914	1930	1910
Sitio Oficial	cruzeiro.com.br	flamengo.com.br	palmeiras.com.br	saopaulofc.net	corinthians.com.br

Anexo 4. Cuadro 3: Argentina

Variables	River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Rácing Club
Cant. Socios	121.000	102.000	112.500	70.000	70.000
Capacidad Estadio	Monumental 61,688	Bombonera 49,000	Libertadores de América 45,562	Nuevo Gasómetro 47,964	El Cilindro 42,500
Followers FB (Enero 2017)	7.351.880	8.202.341	486.278	985.189	460.745
Engagement FB (%)	4,79%	3,07%	5,62%	3,24%	6,18%
Estadísticas Página Web	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 293.20K (+ 8.90%) Avg. Visit Duration 00:03:16 Pages per Visit 4.73	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 259.30K (+42.70%) Avg. Visit Duration 00:05:18 Pages per Visit 4.66	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 50K (-13.38%) Avg. Visit Duration 00:01:22 Pages per Visit 2.20	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 87.50K (-5.51%) Avg. Visit Duration 00:02:47 Pages per Visit 2.78	**Diciembre 2016** Visitas Totales Website 117.90K (-21.15%) Avg. Visit Duration 00:03:45 Pages per Visit 3.83
Transferencias (2013-2014-2015-2016)	17 altas (USD 37.8 MM) 19 bajas (USD 57.5 MM)	25 altas (USD 50.1 MM) 26 bajas (USD 69.9 MM)	16 altas (USD 20.3 MM) 7 bajas (USD 9.8 MM)	15 altas (USD 22.5 MM) 12 bajas (USD 32.0 MM)	18 altas (USD 18.9 MM) 15 bajas (USD 48.6 MM)
Ingresos Totales (en MM) Ídem (neto de pases) 2015-2016 2014-2015 2013-2014	$AR 1,478.24 / USD 96.93 $AR 1,117.31 / USD 73.27 $AR 1,054.93 / USD 112.83 $AR 908.50 / USD 97.17 $AR 502.44 / USD 59.74 $AR 428.46 / USD 50.95	$AR 1,247.62 / USD 82.08 $AR 1,041.75 / USD 68.54 $AR 865.67 / USD 94.92 $AR 725.69 / USD 79.57 $AR 509.56 / USD 62.45 $AR 467.59 / USD 57.30	$AR N/A / USD N/A $AR N/A / USD N/A $AR 405.86 / USD 44.51 $AR 296.88 / USD 32.55 $AR 154.25 / USD 18.90 $AR 153.85 / USD 18.85	$AR N/A / USD N/A $AR N/A / USD N/A $AR 429.41 / USD 47.08 $AR 393.85 / USD 43.19 $AR 233.15 / USD 28.57 $AR 227.35 / USD 27.86	$AR N/A / USD N/A $AR N/A / USD N/A $AR 438.22 / USD 46.87 $AR 354.80 / USD 37.95 $AR 323.73 / USD 38.49 $AR 187.58 / USD 22.30
Superávit (Déficit) - en MM 2015-2016 2014-2015 2013-2014	$AR 204.97 / USD 13.44 $AR 109.02 / USD 11.66 $AR (88.97) / USD (10.58)	$AR 28.96 / USD 1.91 $AR 101.02 / USD 11.08 $AR 14.63 / USD 1.79)	$AR N/A / USD N/A $AR 133.72 / USD 14.66 $AR (169.53) / USD (20.78)	$AR N/A / USD N/A $AR 41.97 / USD 4.60 $AR 76.63 / USD 9.39	$AR N/A / USD N/A $AR 102.54 / USD 10.97 $AR 100.94 / USD 12.00

Variables	River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Rácing Club
Cantidad Copas Profesionales (oficiales AFA, FIFA y CONMEBOL)	10 (Internacionales)	18 (Internacionales)	16 (Internacionales)	3 (Internacionales)	3 (Internacionales)
Habitantes Ciudad	Buenos Aires 2,890,151	Buenos Aires 2,890,151	Avellaneda 185,000	Buenos Aires 2,890,151	Avellaneda 185,000
Venta de Camisetas (2015-2016)	390.000	289.000	Sin Datos medianamente ciertos	Sin Datos medianamente ciertos	Sin Datos medianamente ciertos
Derechos TV en $AR MM (2015) Derechos TV en USD MM (2015) % sobre Ingresos Netos Reconc (2015)	$AR 92.62 USD 10.16 11.1%	$AR 72.46 USD 7.95 10.8%	$AR 45.87 USD 5.03 17.4%	$AR 50.24 USD 5.51 14.0%	$AR 56.65 USD 6.21 22.7%
Sponsors	Adidas BBVA Frances Huawei Coca Cola MasterCard Andesmar Swiss Medical Fravega	Nike BBVA Frances Huawei Pepsi Cola	Puma Coca Cola Plusmar Multiled OCA AudiFarm Salud Banco Ciudad	Banco Ciudad Nike Dexter Coca Cola Sodimac Flecha Bus Multiled	RCA Banco Ciudad Kappa Telecom Coca Cola Sinteplast Plusmar Swiss Medical
Jugadores propios en plantel actual (% de surgidos de la cantera)	39,29%	24,00%	34,78%	34,62%	22,73%
Rating TV (promedio entre 2009-2014)	23,88	21,34	14,34	13,89	14,95
Año Fundación	1901	1905	1905	1908	1903
Sitio Oficial	cariverplate.com.ar	bocajuniors.com.ar	clubaindependiente.com	sanlorenzo.com.ar	racingclub.com.ar

Anexo 5. Ingresos Marketing sobre Plantilla. 2015.

Elaboración propia a partir de:
* Datos del sitio Transfermarkt
* Informe DFML
* Estados Contables de los clubes

Cuadro 1: Resumen

Club	Grupo de Análisis	Ingresos Comerciales (en USD MM)	Valor Plantilla (en USD MM)	Ratio (%)
Manchester Utd	Europa	293,9	581,8	50,52%
Barcelona	Europa	271,9	666,6	40,79%
Real Madrid	Europa	275,4	718,5	38,34%
Bayern Munich	Europa	309,7	628,4	49,29%
Manchester City	Europa	254,5	532,4	47,80%
Promedio	**Europa**	**1.405,5**	**3.127,7**	**44,94%**
River	Argentina	18,3	34,0	53,82%
Boca	Argentina	18,8	67,3	27,91%
Independiente	Argentina	7,2	16,4	43,69%
San Lorenzo	Argentina	7,0	48,7	14,33%
Racing	Argentina	4,4	25,8	17,20%
Promedio	**Argentina**	**55,7**	**192,2**	**28,97%**
Cruzeiro	Brasil	6,9	65,3	10,49%
Flamengo	Brasil	28,5	38,4	74,40%
Palmeiras	Brasil	26,0	65,9	39,48%
Sao Paulo	Brasil	11,8	98,9	11,93%
Corinthians	Brasil	21,5	58,9	36,45%
Promedio	**Brasil**	**94,7**	**327,3**	**28,92%**

Anexo 5. Cuadro 2: Detalles

		Comerciales	Plantilla	Comerciales	Plantilla
		Euros MM	Euros MM	USD MM	USD MM
Manchester Utd	Europa	263,9	522,4	293,9	581,8
Barcelona	Europa	244,1	598,5	271,9	666,6
Real Madrid	Europa	247,3	645,1	275,4	718,5
Bayern Munich	Europa	278,1	564,2	309,7	628,4
Manchester City	Europa	228,5	478,0	254,5	532,4

		Comerciales	Plantilla	Comerciales	Plantilla
		$AR MM	Euros MM	USD MM	USD MM
River	Argentina	167,0	30,6	18,3	34,0
Boca	Argentina	171,3	60,4	18,8	67,3
Independiente	Argentina	65,4	14,7	7,2	16,4
San Lorenzo	Argentina	63,6	43,7	7,0	48,7
Racing	Argentina	40,5	23,2	4,4	25,8

		Comerciales	Plantilla	Comerciales	Plantilla
		Reales MM	Euros MM	USD MM	USD MM
Cruzeiro	Brasil	21,3	58,7	6,9	65,3
Flamengo	Brasil	88,6	34,5	28,5	38,4
Palmeiras	Brasil	80,7	59,2	26,0	65,9
Sao Paulo	Brasil	36,6	88,8	11,8	98,9
Corinthians	Brasil	66,6	52,9	21,5	58,9

FX intermedias	
al 30/06/15	USD
$AR	0,1096
Euro	1,1138
Real	0,3223

Anexo 6. La transformación digital en el fútbol.

Fuente: Gerencia de Marca CARP

BUENAS PRÁCTICAS DIGITALES

Caso: Bayern Münich

"Tenemos que lidiar con una complejidad similar a las em- presas de venta por correo – que tiene catálogos, tiendas, proveedores de servicios logísticos, centros de llamadas, etc. Para este fin, las necesidades de diferentes unidades operativas, tales como la venta de entradas para el fútbol, el baloncesto, la gestión del club de fans yel club de niños, todo tiene que estar unido a las exigencias de nuestra estrategia internacional y a la ambición de querer ofrecer todos nues- tros seguidores un mejor servicio". Michael Fichtner, CIO de Bayern Munich a Computer Week

Objetivos
Mejorar el rendimiento del negocio, apoyar la expansión hacia otras fronteras y capitalizar los datos del entrenamiento de los jugadores en tiempo real.

Proyecto
SAP Sports One:
» Team Manager: visión holistica de todo el equipo e integra las siguientes soluciones.
» Training Planner: planificación de la formación y preparación del juego.
» Player Fitness: visibilidad del estado de salud de los jugadores.
» Performance insights: análisis del partido y seguimiento.
» Scouting: búsqueda de los talentos.

Resultados
La solución acercó a los fans al equipo y se mejoró la experiencia para los fans en Alemania y en todo el mundo, fortaleciendo la marca internacionalmente. Además se maximizó el rendimiento del equipo y de la demanda emergente se crearon nuevos negocios.

Caso: Real Madrid

El club buscaba una forma de poder identificar, localizar y tener llegada directa a sus 450 millones de fans alrededor del mundo. De esta forma aumentar los ingresos, personalizar las iniciativas de marketing y reforzar su posición de club líder en la industria del deporte en todo el mundo.

"Queríamos conectar con todas las personas que apoyan el Real Madrid en el mundo. Es muy importante para nosotros entender y aprender de ellos , porque al final , el club pertenece a ellos". José Ángel Sánchez, CEO del Real Madrid.

Solución:
Fan Engagement Platform: una hosteada en Ofice 365 y que integra un CRM Online almacena todas las interacciones de los fans en Microsoft Azure: check-in mobile, compras en la tienda online y update de su perfil en la página. A su vez capta todas las meciones en Twitter, Facebook y otras redes.
Extended Video Platform: contiene todos los partidos del Real Madrid que el fan puede ver las veces que quiera.
Consumer app: aplicación creada en .NET que permite a los fans vivir la experiencia del Real Madrid en cualquier dispositivo.

Resultados:
Lograron alcanzar a muchos fans que no estaban conectados con el Club y escucharlos. Con la solución pudieron hacer campañas real-time y personalizadas.
Al hacer profiling de cada una de las interacciones de los fans, lograron entender el comportamiento.
A su vez, esto logró atraer a muchos nuevos patrocinadores con necesidades específicas sobre su audienciarendimiento del equipo y de la demanda emergente se crearon nuevos negocios.

Anexo 7. Transferencias de jugadores 3 regiones. 2013-2016.

Fuentes:
* Sitio Transfermarkt -.transfermarkt.es
* Sitio Fichajes.com - fichajes.com

NOTA: No se consideran incorporaciones a préstamo (sin cargo) o de jugadores con libertad de acción

Cuadro 1: Europa

Incorporaciones MANCHESTER UNITED

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Paul Pogba	Juventus	115,5
Mkhitaryan	Borussia	46,2
Bailly	Villarreal	41,8
Martial	Monaco	55
Schneiderlin	Southampton	38,5
Depay	PSV Eindhoven	37,4
Darmian	Torino	19,8
Schweinsteiger	Bayern Munich	9,9
Di Maria	Real Madrid	82,5
Shaw	Southampton	41,25
Herrera	Bilbao	39,6
Rojo	Sporting	22
Blind	Ajax	19,25
Falcao	Monaco	8,36
Milinkovic-Savic	Vojvodina	1,93
Juan Mata	Chelsea	49,2
Fellaini	Everton	35,64
Janko	Zurich	0,91
		664,74

Incorporaciones BARCELONA

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
André Gomes	Valencia	38,5
Paco Alcacer	Valencia	33
Umtiti	Lyon	27,5
Digne	PSG	18,15
Cillesen	Ajax	14,3
Denis Suárez	Villarreal	3,58
Arda Turan	Atletico Madrid	37,4
Aleix Vidal	Sevilla	18,7
Luis Suarez	Liverpool	89,89
Mathieu	Valencia	22
Vermaelen	Arsenal	20,9
Rakitic	Sevilla	19,8
Ter Stegen	Borussia	13,2
Bravo	Real Sociedad	13,2
Douglas	Sao Paulo	4,4
Neymar	Santos	97,02
Krkic	Roma	14,30
		485,84

Incorporaciones REAL MADRID

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Morata	Juventus	33
Danilo	Porto	34,65
Kovacic	Internazionale	34,1
Kiko Casilla	Espanyol	6,6
Vallejo	Zaragoza	5,50
Asensio	Mallorca	3,85
Lucas Vazquez	Espanyol	1,1
James Rodriguez	Monaco	82,5
Kroos	Bayern Munich	33
Lucas Silva	Cruzeiro	14,3
Navas	Levante	11
Chicharito Hernandez	Manchester United	3,3
Bale	Tottenham	111,1
Illarramendi	Real Sociedad	35,2
Isco	Malaga	33
Carvajal	Leverkusen	7,15
Casemiro	Sao Paulo	6,60
		455,95

Incorporaciones BAYERN MUNICH

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Renato Sanchez	Benfica	38,5
Mats Hummels	Borussia	38,5
Arturo Vidal	Juventus	40,7
Douglas Costa	Shakthar	33,00
Kimmich	Stuttgart	9,35
Coman	Juventus	7,70
Ulreich	Stuttgart	3,85
Tasci	Spartak Moscu	2,75
Benatia	Roma	30,8
Bernat	Valencia	11
Xabi Alonso	Real Madrid	9,9
Pepe Reina	Liverpool	3,3
Kurt	Moenchengladbach	3,30
Lucic	SV Ried	0,44
Gotze	Borussia	40,70
Thiago	Barcelona	27,50
		301,29

Incorporaciones MANCHESTER CITY

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Stones	Everton	61,16
Sané	Schalke 04	55
Gabriel Jesus	Palmeiras	35,20
Gundogan	Borussia	29,70
Nolito	Celta	19,80
Bravo	Barcelona	19,80
Marlos Moreno	Atletico Nacional	6,05
Rulli	Maldonado	5,17
Zinchenko	Ufa	2,20
Mari	Gimnastic	0,22
De Bruyne	Wolfsburgo	81,40
Sterling	Liverpool	68,75
Otamendi	Valencia	49,06
Roberts	Fulham	16,50
Delph	Aston Villa	12,65
Unal	Bursaspor	3,30
Caceres	Central Coast Mariners	0,35
Lejeune	Girona FC	0,33
Sobrino	Ponferradina	0,30
Bony	Swansea	35,53
Mangala	Porto	33,55
Fernando	Porto	16,50
Willy Caballero	Malaga	8,80
Zuculini	Racing	2,75
Fernandinho	Shakhtar	44
Jovetic	Fiorentina	28,6
Negredo	Sevilla	27,5
Jesús Navas	Sevilla	22,00
Demichelis	Atletico Madrid	5,50
		691,67

Bajas MANCHESTER UNITED

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Schneiderlin	Everton	25,19
Depay	Lyon	17,60
McNair	Sunderland	5,78
Blackett	Reading	1,98
Keane	Hull City	1,32
Di Maria	PSG	69,30
Chicharito Hernandez	Leverkusen	13,20
Evans	West Brom	9,13
Nani	Fenerbahce	6,60
van Persie	Fenerbahce	6,05
Rafael	Lyon	3,52
Henriquez	Dinamo Zagreb	1,84
James	Wigan	1,54
Janko	Celtic	0,31
Welbeck	Arsenal	22,00
Kagawa	Borussia	8,80
Buttner	Dinamo Moscu	6,05
Zaha	Crystal Palace	4,21
Chicharito Hernandez	Real Madrid	3,30
Bebè	Benfica	3,30
Keane	Burnley	2,82
Evra	Juventus	2,09
Henriquez	Dinamo Zagreb	1,65
Zaha	Cardiff	1,98
		219,56

Bajas BARCELONA

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Bravo	Manchester City	19,80
Bartra	Borussia	8,80
Halilovic	Hamburgo	5,50
Adriano	Besiktas	0,66
Tello	Fiorentina	0,55
Pedro	Chelsea	29,70
Traore	Aston Villa	11,00
Deulofeu	Everton	6,60
Denis Suarez	Villarreal	4,40
Montoya	Internazionale	1,43
Alexis Sanchez	Arsenal	46,75
Fabregas	Chelsea	36,30
Tello	Porto	3,30
Krkic	Stoke City	1,98
Dos Santos	Villarreal	1,65
Thiago	Bayern Munich	27,50
Villa	Atletico Madrid	2,31
Fontas	Celta	1,1
		209,33

Bajas REAL MADRID

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Jesé	PSG	27,50
Cheryshev	Villarreal	7,70
Mayoral	Wolfsburgo	3,30
Medran	Valencia	1,65
Mascarell	Eintracht Frankfurt	1,10
Illarramendi	Real Sociedad	16,50
Lucas Silva	Marsella	0,72
Di Maria	Manchester United	82,50
Morata	Juventus	22,00
Xabi Alonso	Bayern Munich	9,90
Sahin	Borussia	7,70
Casemiro	Porto	1,32
Fernandez	Levante	0,55
Ozil	Arsenal	51,70
Higuain	Napoli	42,90
Albiol	Napoli	13,20
Callejon	Napoli	10,45
Leon	Getafe	6,60
		307,29

Bajas BAYERN MUNICH

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Gotze	Borussia	24,20
Hojbjerg	Southampton	16,50
Rode	Borussia	13,20
Benatia	Juventus	3,30
Green	Stuttgart	0,33
Shaqiri	Internazionale	16,5
Schweinsteiger	Manchester United	9,90
Dante	Wolfsburgo	4,95
Pepe Reina	Napoli	2,20
Kirchhoff	Sunderland	1,10
Hojbjerg	Schalke 04	1,10
Kurt	Hertha Berlin	0,55
Kroos	Real Madrid	33
Mandzukic	Atletico Madrid	24,20
Contento	Bordeaux	1,10
Schopf	Nuremberg	0,44
Green	Hamburgo	0,33
Luiz Gustavo	Wolfsburgo	17,60
Mario Gomez	Fiorentina	17,05
Emre Can	Leverkusen	5,50
Petersen	Werder Bremen	3,30
Kirchhoff	Schalke 04	0,55
		196,90

Bajas MANCHESTER CITY

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Jovetic	Internazionale	14,85
Dzeko	Roma	12,10
Rulli	Real Sociedad	7,70
Bony	Stoke City	2,59
Lejeune	Eibar	1,65
Negredo	Valencia	30,80
Lopes	Monaco	13,20
Nastasic	Schalke 04	10,45
Rekik	Marsella	5,50
Dzeko	Roma	4,40
Sinclair	Aston Villa	3,85
Jovetic	Internazionale	2,75
Boyata	Celtic	2,20
Pozo	Almeria	0,55
Denayer	Galatasaray	0,48
Javi Garcia	Zenit	18,48
Rodwell	Sunderland	13,86
Richards	Fiorentina	1,10
Rusnak	Groningen	0,25
Tévez	Juventus	9,90
Sinclair	West Brom	2,53
		159,19

Anexo 7. Cuadro 2: Brasil

Incorporaciones CRUZEIRO

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Rafael Sobis	Tigres MX	4,84
Caicedo	Independiente	1,65
Pisano	Independiente	0,91
Vinicius	Nautico	0,74
Correia	Ceará	0,41
Bryan	America MG	0,18
De Arrascaeta	Defensor	4,4
Willian	Metalist	3,85
Willians	Internacional	1,87
Fabiano	Chapecoense	1,54
Duvier Riascos	Monarcas	1,09
Pará	Bahia	1,02
		22,5

Incorporaciones FLAMENGO

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Berrío	Atletico Nacional	3,6
Donatti	Rosario Central	1,96
Mancuello	Independiente	3,04
Cuellar	Cali	1,98
Rodinei	Vitoria	1,04
Alex Muralha	Figueirense	1,04
Kayke	ABC	0,2
Canteros	Velez	1,76
Jonas	Sampaio Correa	0,36
Everton	Tigres	1,65
Mugni	Colon	1,1
Leo	Vitoria	0,68
		18,41

Incorporaciones SAO PAULO

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Maicon	Porto	6,6
Cueva	Toluca	2,43
Buffarini	San Lorenzo	1,98
Cicero	Fluminense	1,87
Chavez	Boca	0,66
Sidao	Audax	0,16
Calleri	Maldonado	1,1
Kieza	SH Shenxin	1,01
Rogerio	Nautico	0,31
Kardec	Benfica	4,95
Centurión	Racing	4,62
Kaká	Orlando City	1,98
Thiago Mendes	Goias	1,98
Jonathan Cafu	Ponte Preta	0,94
		30,59

Incorporaciones PALMEIRAS

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Yerry Mina	Independiente (SF)	3,52
Erik	Goias	3,3
Lucas Barrios	Spartak Moscu	3,19
Victor Hugo	Tombense	1,65
Moisés	HNK Rijeka	1,10
Rafael Marques	HN jianye	0,81
Roger Guedes	Criciuma	0,58
Thiago Santos	America MG	0,27
Jonatan Cristaldo	Metallist	3,85
Agustín Allione	Vélez	3,3
Dudu	Dinamo Kiev	3,3
Pablo Mouche	Kayserispor	3,23
Leandro Pereira	Cianorte	1,65
Robinho	Coritiba	0,90
Leandro	Gremio	2,75
		33,40

Incorporaciones CORINTHIANS

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Gustavo	Criciuma	0,91
Luidy	CRB	0,36
Colin Cazim Richards	Coritiba	0,32
Jean	Parana	0,28
Vilson	Vitoria-SP	0,15
Giovanni Augusto	Atletico MG	3,78
Marquinhos Gabriel	Nasr	2,92
Guilherme	Antalyaspor	1,43
Lucca	Criciuma	1,22
Marlone	Penapolense	1,04
Alan Mineiro	Ferroviaria	0,26
Elias	Sporting	4,40
Marciel	N/A	0,38
Petros	Penapolense	1,09
Cleber Reis	Ponte Preta	0,61
		19,15

Bajas CRUZEIRO

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Bruno Viana	Olympiakos	2,20
Bonatini	Estoril	0,44
Everton Ribeiro	Al-Ahli	16,50
Goulart	GZ Evergrande	16,50
Lucas Silva	Real Madrid	14,30
Wallace	Braga	10,45
Anselmo Ramon	HZ Greentown	2,86
Egidio	Dnipro	2,48
Nilton	Internacional	1,38
Diego Souza	Metalist	7,15
Vinicius Araujo	Valencia	3,85
Sebá	Estoril	0,28
Anselmo Ramon	HZ Greentown	0,21
		78,60

Bajas FLAMENGO

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Jorge	Monaco	9,35
Samir	Udinese	4,40
Kayke	Yokohama	1,98
Anderson Pico	Dnipro	1,10
Victor Caceres	Al-Rayyan	0,97
Paulinho	Santos	0,08
Luiz Antonio	Sport Recife	0,08
Hernane	Nasr	5,83
Erazo	Gremio	0,29
		24,08

Bajas SAO PAULO

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
David Neres	Ajax	13,20
Ganso	Sevilla	10,45
Kardec	CQ Dangdai	5,50
Evandro	Udinese	3,30
Ademilson	Gamba Osaka	2,86
Boschilia	Monaco	9,97
Souza	Fenerbahce	8,80
Toloi	Atalanta	3,85
Denilson	Al-Wahda	3,41
Miranda	Salzburgo	2,97
Jonathan Cafu	Ludogorets	2,42
Maicón	Gremio	1,75
Kieza	Vitoria	1,01
Ademilson	Gamba Osaka	0,33
Douglas	Barcelona	4,40
Lucas Evangelista	Udinese	4,40
Osvaldo	Ahli	1,98
Casemiro	Real Madrid	6.60
Aloísio	Luneng	5.50
Toloi	Roma	0.55
		93.25

Bajas PALMEIRAS

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Gabriel Jesus	Manchester City	35,20
Jonatan Cristaldo	Cruz Azul	3,10
Leandro Pereira	Brujas	3,85
Luis Felipe	Benfica	2,20
Henrique	Napoli	4,40
		48,75

Bajas CORINTHIANS

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Felipe	Porto	6,82
Bruno Henrique	Palermo	3,63
Alexandre Pato	Villarreal	3,30
Elias	Sporting	2,75
Matheus Pereira	Empoli	2,20
André	Sporting	1,10
Gil	SD Luneng	9,35
Renato Augusto	BJ Guoan	8,80
Malcom	Bordeaux	5,50
Jadson	TJ Quanjian	5,50
Petros	Betis	1,87
Vagner Love	Monaco	1,65
Matheus Cassini	Palermo	1,32
Ralf	BJ Guoan	1,10
Romarinho	El-Jaish	8,25
Lodeiro	Boca	5,41
Guilherme	Udinese	4,95
Edenilson	Udinese	3,85
Cleber Reis	Hamburgo	3,30
Ramon Motta	Besiktas	1,21
Paulinho	Tottenham	21,70
		103,56

Anexo 7. Cuadro 3: Argentina

Incorporaciones RIVER PLATE

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Luciano Lollo	Racing Club	3,47
Marcelo Larrondo	Rosario Central	3,3
Iván Rossi	Bánfield	2,97
Arturo Mina	Independiente del Valle	2,66
Jorge Moreira	Libertad (PAR)	2,51
Ignacio Fernández	Gimnasia	2,2
Joaquín Arzura	Tigre	1,65
Nicolás Domingo	Bánfield	0,61
Andrés D'Alessandro	Inter Porto Alegre	0,3
Milton Casco	Newell's Old Boys	2,92
Lucas Alario	Colón	2,2
Nicolás Bertolo	Bánfield	0,99
Gonzalo Martínez	Huracán	4,35
Camilo Mayada	Danubio FC	1,54
Julio Chiarini	Instituto	0,17
Teófilo Gutiérrez	Cruz Azul	3,5
Rodrigo Mora	Benfica	2,5
		37,84

Incorporaciones BOCA JUNIORS

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Darío Benedetto	América	4,84
Fernando Zuqui	Godoy Cruz	2,97
Wilmar Barrios	Deportes Tolima	2,86
Sebastián Pérez	Atlético Nacional	2,75
Santiago Vergini	Sunderland	0,99
Carlos Tévez	Juventus	7,15
Leonardo Jara	Estudiantes	2,48
Frank Fabra	Independiente Medellín	1,53
Pablo Pérez	Málaga	1,10
Juan Insaurralde	Chiapas	1,01
Jonathan Silva	Sporting	0,11
Nicolás Lodeiro	Corinthians	5,41
Gino Peruzzi	Catania	3,03
Federico Carrizo	Rosario Central	2,64
Andrés Chávez	Bánfield	2,04
Gonzalo Castellani	Godoy Cruz	1,49
Cristián Pavón	Talleres	1,43
Jonathan Calleri	All Boys	0,99
Fabián Monzón	Catania	0,55
Alexis Rolin	Catania	0,55
Pablo Pérez	Málaga	0,22
José Fuenzalida	Colo Colo	0,33
Fernando Gago	Valencia	1,87
Emanuel Gigliotti	Novara	1,21
Marcelo Meli	Colón	0,61
		50,16

Incorporaciones RACING CLUB

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Santiago Rosales	Aldosivi	2,59
Diego González	Santos	2,37
Ricardo Noir	Banfield	1,65
Sergio Vittor	Banfield	1,53
Luciano Lollo	Belgrano	0,50
Gastón Díaz	Gimnasia	0,30
Oscar Romero	Cerro Porteño	2,64
Brian Fernández	Defensa y Justicia	0,88
Santiago Naguel	Argentinos	0,73
Washington Camacho	Defensa y Justicia	0,68
Marcos Acuña	Ferro	0,49
Carlos Nuñez	Liverpool	0,47
Nicolás Sánchez	Godoy Cruz	0,40
Ezequiel Videla	Universidad de Chile	0,90
Facundo Castillón	Godoy Cruz	1,00
Nelson Acevedo	Defensa y Justicia	1,00
Valentín Viola	Sporting	0,50
Francisco Cerro	Vélez Sarsfield	0,30
		18,93

Incorporaciones SAN LORENZO

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Mathias Corujo	Universidad de Chile	1,76
Robert Piris	Rubio Ñú	0,83
Ezequiel Cerutti	Estudiantes	3,52
Sebastián Blanco	West Bronwich	2,20
Paulo Díaz	Colo Colo	1,01
Marcos Angeleri	Málaga	0,11
Pablo Barrientos	Catania	3,30
Alejandro Melo	Nueva Chicago	0,39
Franco Mussis	FC Copenhague	1,87
Nicolás Blandi	Boca Juniors	3,52
Martín Cauteruccio	Quilmes	1,43
Juan Cavallaro	Unión	0,66
Fabricio Fontanini	Atlético Rafaela	0,55
Mauro Matos	All Boys	0,20
Emmanuel Mas	San Martín San Juan	1,20
		22,55

Incorporaciones INDEPENDIENTE

Jugador	Procedencia	Precio Est. (MM USD)
Maximiliano Meza	Gimnasia	2,97
Juan Sánchez Miño	Torino	1,41
Damián Martínez	Defensa y Justicia	0,30
Leandro Fernández	Godoy Cruz	1,71
Emiliano Rigoni	Belgrano	1,71
Diego Vera	Estudiantes	1,49
Martín Campaña	Defensor	0,15
Nicolás Tagliafico	Banfield	3,06
Lucas Albertengo	Atlético Rafaela	2,20
Gustavo Toledo	Banfield	1,65
Diego Rodríguez	Godoy Cruz	1,43
Rodrigo Gómez	Argentinos	0,83
Juan Martín Lucero	Defensa y Justicia	0,83
Emanuel Aguilera	Godoy Cruz	0,26
Víctor Cuesta	Arsenal	0,00
Matías Pisano	Chacarita	0,37
		20,37

Bajas RIVER PLATE

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Emanuel Mamanna	O. Lyon	8,25
Eder Alvarez Balanta	FC Basel	3,85
Giovanni Simeone	Genoa	3,30
Gabriel Mercado	Sevilla	2,64
Guido Rodríguez	Tijuana	1,93
Tomás Martínez	Braga	1,10
Tabaré Viudez	Nacional	0,50
Ramiro Funes Mori	Everton	8,80
Matías Kranevitter	Atlético Madrid	8,80
Teófilo Gutiérrez	Sporting	1,87
Germán Pezzela	Betis	2,48
Manuel Lanzini	Al Jazira	8,25
Daniel Villalba	Veracruz	1,27
Rogelio Funes Mori	Benfica	2,20
Juan Cazares	Independiente del Valle	0,66
Adalberto Román	Libertad	0,58
Carlos Luna	Rosario Central	0,50
Ezequiel Cirigliano	Hellas Verona	0,33
Leandro González Pirez	KAA Gent	0,11
		57,42

Bajas BOCA JUNIORS

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Carlos Tévez	Shangai Shenhua	11,55
Nicolás Lodeiro	Sounders FC	6,01
Sebastián Palacios	Talleres	1,98
Guillermo Fernández	Godoy Cruz	1,49
Luciano Acosta	DC United	1,43
Juan Komar	Talleres	0,74
Andrés Chávez	San Pablo	0,66
Marcelo Meli	Sporting	0,30
Andrés Cubas	Pescara	0,15
Jonathan Calleri	Maldonado	12,10
Leandro Paredes	Roma	6,60
Guido Vadalá	Juventus	3,85
Emanuel Gigliotti	CQ Lifan	3,03
Sergio Araujo	Las Palmas	2,75
Federico Carrizo	Cruz Azul	0,10
Juan Sánchez Miño	Torino	3,52
Emanuel Insúa	Granada	2,75
Leonardo Suárez	Villarreal	2,20
Lucas Viatri	Shangai Shenhua	2,20
Emanuel Gigliotti	CQ Lifan	0,55
Gonzalo Escalante	Catania	0,55
Leandro Paredes	Roma	0,28
Nicolás Blandi	San Lorenzo	3,52
Santiago Silva	Lanús	1,21
Guillermo Burdisso	Galatasaray	0,2
Lucas Viatri	Chiapas	0,19
		69,91

Bajas RACING CLUB

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Roger Martínez	JS Suning	9,79
Oscar Romero	Shangai Shenhua	9,24
Luciano Lollo	River Plate	3,47
Nicolás Sánchez	Monterrey	1,10
Esteban Saveljich	Levante	0,55
Germán Voboril	Newell's	0,05
Luciano Vietto	Villarreal	6,05
Rodrigo de Paul	Valencia	5,28
Ricardo Centurión	San Pablo	4,62
Bruno Zuculini	Manchester City	2,75
Gabriel Hauche	Tijuana	1,82
Luis Fariña	Benfica	2,81
Ricardo Centurión	Genoa	0,67
Matías Martínez	Lanús	0,39
Rodrigo Battaglia	Braga	0,09
		48,68

Bajas SAN LORENZO

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Alan Ruiz	Sporting	7,70
Martín Cauteruccio	Cruz Azul	5,17
Héctor Villalba	Atlanta United	2,75
Julio Buffarini	San Pablo	1,98
Emmanuel Mas	Trabzonspor	1,65
Gabriel Esparza	Puebla	0,17
Gonzalo Verón	NY Red Bulls	2,20
Juan Cavallaro	LDU Quito	0,09
Angel Correa	Atlético Madrid	8,25
Walter Kannemann	Atlas	0,90
Santiago Gentiletti	Lazio	0,83
Alan Ruiz	Gremio	0,33
		32,02

Bajas INDEPENDIENTE

Jugador	Destino	Precio Est. (MM USD)
Rodrigo Gómez	Toluca	1,30
Emanuel Aguilera	Tijuana	0,99
Federico Mancuello	Flamengo	3,04
Juan Martín Lucero	Johor	2,93
Matías Pisano	Cruzeiro	0,91
Lucas Villafañez	Panathinaikos	0,61
Marcelo Vidal	Olimpo	0,06
		9,84

Anexo 8. Desglose de Permanencia 15 planteles. 2016.

Elaboración propia en base a transfermarkt.es

Cuadro 1: Resumen

TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA EN EL PLANTEL				31/12/16		CANTERANOS PROPIOS
Equipo	Pertenencia	Cant. Jugadores	Permanencia Promedio			
			Días	Meses	Años	%
Bayern Munich	Europa	23	1441	47,4	3,9	26,09%
Real Madrid	Europa	25	1423	46,8	3,9	32,00%
Barcelona	Europa	22	1381	45,4	3,8	45,45%
Manchester Utd	Europa	24	1268	41,7	3,5	16,67%
Manchester City	Europa	23	1132	37,2	3,1	8,70%
PSG	Europa	25	943	31,0	2,6	24,00%
Cruzeiro	Brasil	38	949	31,2	2,6	22,22%
Palmeiras	Brasil	43	847	27,8	2,3	37,21%
Sao Paulo	Brasil	28	833	27,4	2,3	32,14%
Corinthians	Brasil	28	769	25,3	2,1	28,57%
Flamengo	Brasil	35	702	23,1	1,9	42,86%
Racing Club	Argentina	22	666	21,9	1,8	22,73%
San Lorenzo	Argentina	28	611	20,1	1,7	34,62%
Independiente	Argentina	23	602	19,8	1,7	34,78%
Boca Juniors	Argentina	25	530	17,4	1,5	24,00%
River Plate	Argentina	28	529	17,4	1,4	39,29%

Bayern Munich

Plantel Bayern	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
Neuer	1/7/11	31/12/16	2.010	66	5,5	0
Ulreich	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Starke	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	0
Boateng	14/7/11	31/12/16	1.997	66	5,5	0
Hummels	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Martínez	29/8/12	31/12/16	1.585	52	4,3	0
Alaba	1/7/10	31/12/16	2.375	78	6,5	1
Bernat	7/7/14	31/12/16	908	30	2,5	0
Lahm	1/7/02	31/12/16	5.297	174	14,5	1
Rafinha	1/7/11	31/12/16	2.010	66	5,5	0
Xabi Alonso	29/8/14	31/12/16	855	28	2,3	0
Dorsch	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Vidal	28/7/15	31/12/16	522	17	1,4	0
Sanches	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Thiago Alcántara	14/7/13	31/12/16	1.266	42	3,5	0
Kimmich	2/7/15	31/12/16	548	18	1,5	0
Ribery	1/7/07	31/12/16	3.471	114	9,5	0
Benko	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Costa	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Coman	30/8/15	31/12/16	489	16	1,3	0
Robben	28/8/09	31/12/16	2.682	88	7,3	0
Muller	1/7/09	31/12/16	2.740	90	7,5	1
Lewandoski	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Promedio Gral			**1441**	**47,4**	**3,9**	**6**
						26,09%

Porcentaje canteranos propios

Real Madrid

Plantel Real Madrid	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
Navas	3/8/14	31/12/16	881	29	2,4	0
Casilla	17/7/15	31/12/16	533	18	1,5	1
Yañez	1/9/15	31/12/16	487	16	1,3	1
Sergio Ramos	31/8/05	31/12/16	4.140	136	11,3	0
Varane	1/7/11	31/12/16	2.010	66	5,5	0
Fernández	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Pepe	10/7/07	31/12/16	3.462	114	9,5	0
Marcelo	1/1/07	31/12/16	3.652	120	10,0	0
Coentrao	5/7/11	31/12/16	2.006	66	5,5	0
Carvajal	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Danilo	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Casemiro	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Silva	23/1/15	31/12/16	708	23	1,9	0
Kroos	17/7/14	31/12/16	898	30	2,5	0
Modric	27/8/12	31/12/16	1.587	52	4,3	0
Kovacic	18/8/15	31/12/16	501	16	1,4	0
James Rodríguez	22/7/14	31/12/16	893	29	2,4	0
Isco	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	0
Asensio	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Cristiano Ronaldo	1/7/09	31/12/16	2.740	90	7,5	0
Bale	1/9/13	31/12/16	1.217	40	3,3	0
Vazquez	2/7/15	31/12/16	548	18	1,5	1
Benzema	9/7/09	31/12/16	2.732	90	7,5	0
Morata	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Díaz	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Promedio Gral			**1423**	**46,8**	**3,9**	**8**
						32,00% Porcentaje canteranos propios

Barcelona

Plantel Barcelona	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	Inicio	Fin	Días	Meses	Años	
Ter Stegen	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Cillesen	25/8/16	31/12/16	128	4	0,4	0
Masip	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	1
Piqué	1/7/08	31/12/16	3.105	102	8,5	1
Umtiti	12/7/16	31/12/16	172	6	0,5	0
Mascherano	28/8/10	31/12/16	2.317	76	6,3	0
Mathieu	23/7/14	31/12/16	892	29	2,4	0
Alba	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	1
Digne	13/7/16	31/12/16	171	6	0,5	0
Sergi Roberto	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Aleix Vidal	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	1
Busquets	1/9/08	31/12/16	3.043	100	8,3	1
Rakitic	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Iniesta	1/7/02	31/12/16	5.297	174	14,5	1
André Gomes	21/7/16	31/12/16	163	5	0,4	0
Denis Suárez	4/7/16	31/12/16	180	6	0,5	1
Rafinha	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Arda Turán	6/7/15	31/12/16	544	18	1,5	0
Neymar	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	0
Messi	1/7/04	31/12/16	4.566	150	12,5	1
Suárez	11/7/14	31/12/16	904	30	2,5	0
Alcácer	30/8/16	31/12/16	123	4	0,3	0
Promedio Gral			**1381**	**45,4**	**3,8**	**10**
						45,45%

Porcentaje canteranos propios

Manchester

Plantel United	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
de Gea	1/7/11	31/12/16	2.010	66	5,5	0
Romero	27/7/15	31/12/16	523	17	1,4	0
Bailly	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Blind	1/9/14	31/12/16	852	28	2,3	0
Smalling	1/7/10	31/12/16	2.375	78	6,5	0
Rojo	20/8/14	31/12/16	864	28	2,4	0
Jones	1/7/11	31/12/16	2.010	66	5,5	0
Shaw	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Darmian	11/7/15	31/12/16	539	18	1,5	0
Valencia	1/7/09	31/12/16	2.740	90	7,5	0
Carrick	31/7/06	31/12/16	3.806	125	10,4	0
Fosu	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Pogba	9/8/16	31/12/16	144	5	0,4	1
Herrera	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Fellaini	2/9/13	31/12/16	1.216	40	3,3	0
Schweinsteiger	13/7/15	31/12/16	537	18	1,5	0
Ashley Young	1/7/11	31/12/16	2.010	66	5,5	0
Mkhitaryan	6/7/16	31/12/16	178	6	0,5	0
Mata	24/1/14	31/12/16	1.072	35	2,9	0
Lingard	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	1
Rooney	31/8/04	31/12/16	4.505	148	12,3	0
Martial	1/9/15	31/12/16	487	16	1,3	0
Ibrahimovic	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Rashford	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Promedio Gral			**1268**	**41,7**	**3,5**	**4**
						16,67%

Porcentaje canteranos propios

Manchester City

Plantel United	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
Bravo	25/8/16	31/12/16	128	4	0,4	0
Caballero	8/7/14	31/12/16	907	30	2,5	0
Gunn	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Stones	9/8/16	31/12/16	144	5	0,4	0
Otamendi	20/8/15	31/12/16	499	16	1,4	0
Kompany	22/8/08	31/12/16	3.053	100	8,4	0
Kolarov	24/7/10	31/12/16	2.352	77	6,4	0
Clichy	4/7/11	31/12/16	2.007	66	5,5	0
Zabaleta	31/8/08	31/12/16	3.044	100	8,3	0
Sagna	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Fernando	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Gundogan	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Fernandinho	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	0
Yaya Touré	2/7/10	31/12/16	2.374	78	6,5	0
Delph	17/7/15	31/12/16	533	18	1,5	0
De Bruyne	30/8/15	31/12/16	489	16	1,3	0
David Silva	14/7/10	31/12/16	2.362	78	6,5	0
Sané	2/8/16	31/12/16	151	5	0,4	0
Sterling	14/7/15	31/12/16	536	18	1,5	0
Nolito	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Jesús Navas	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	0
Agüero	28/7/11	31/12/16	1.983	65	5,4	0
Iheanacho	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	1
Promedio Gral			**1132**	**37,2**	**3,1**	**2**
						8,70%

Porcentaje canteranos propios

PSG

Plantel PSG	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
Trapp	8/7/15	31/12/16	542	18	1,5	0
Aréola	1/7/10	31/12/16	2.375	78	6,5	1
Descamps	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Marquinhos	19/7/13	31/12/16	1.261	41	3,5	0
Thiago Silva	14/7/12	31/12/16	1.631	54	4,5	0
Kimpembe	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	1
Kurzawa	27/8/15	31/12/16	492	16	1,3	0
Maxwell	12/1/12	31/12/16	1.815	60	5,0	0
Aurier	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Meunier	3/7/16	31/12/16	181	6	0,5	0
Krychowiak	3/7/16	31/12/16	181	6	0,5	0
Motta	31/1/12	31/12/16	1.796	59	4,9	0
Verratti	18/7/12	31/12/16	1.627	53	4,5	0
Matuidi	25/7/11	31/12/16	1.986	65	5,4	0
Rabiot	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	1
Nkunku	23/12/15	31/12/16	374	12	1,0	1
Draxler	3/1/17	31/12/16	-3	0	0,0	0
Pastore	6/8/11	31/12/16	1.974	65	5,4	0
Ben Arfa	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Lo Celso	26/7/16	31/12/16	158	5	0,4	0
José	8/8/16	31/12/16	145	5	0,4	0
Di Maria	6/8/15	31/12/16	513	17	1,4	0
Lucas	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	0
Cavani	16/7/13	31/12/16	1.264	42	3,5	0
Augustin	1/2/15	31/12/16	699	23	1,9	1
Promedio Gral			**943**	**31,0**	**2,6**	**6**
						24,00%

Porcentaje canteranos propios

Cruzeiro

Plantel Cruzeiro	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	Inicio	Fin	Días	Meses	Años	
Fabio	1/1/05	31/12/16	4382	144	12,0	0
Rafael	1/1/08	31/12/16	3287	108	9,0	1
Franca	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Manoel	3/6/14	31/12/16	942	31	2,6	0
Dedé	1/4/13	31/12/16	1370	45	3,8	0
Leo	1/8/10	31/12/16	2344	77	6,4	0
Bruno Rodrigo	1/1/14	31/12/16	1095	36	3,0	0
Thiago Carvalho	1/1/12	31/12/16	1826	60	5,0	0
Mena	27/1/15	31/12/16	704	23	1,9	0
Edimar	5/7/16	31/12/16	179	6	0,5	1
Pará	29/1/15	31/12/16	702	23	1,9	0
Bryan	10/5/16	31/12/16	235	8	0,6	0
Mayke	1/1/13	31/12/16	1460	48	4,0	1
Ezequiel	15/7/16	31/12/16	169	6	0,5	0
Henrique	1/1/13	31/12/16	1460	48	4,0	0
Willians	1/2/15	31/12/16	699	23	1,9	0
Lucas Romero	2/2/16	31/12/16	333	11	0,9	0
Farías	28/2/14	31/12/16	1037	34	2,8	0
Edgar	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	1
Cabral	5/8/15	31/12/16	514	17	1,4	0
Gino	29/1/16	31/12/16	337	11	0,9	0
Uelliton	1/1/13	31/12/16	1460	48	4,0	0
De Arrascaeta	19/1/15	31/12/16	712	23	2,0	0
Robinho	26/4/16	31/12/16	249	8	0,7	0
Allison	1/1/13	31/12/16	1460	48	4,0	1
Elber	1/9/11	31/12/16	1948	64	5,3	1
Rafinha	12/7/16	31/12/16	172	6	0,5	0
Valdivia	16/6/15	31/12/16	564	19	1,5	0
Vinicius	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Nazario	4/1/16	31/12/16	362	12	1,0	0
Pisano	7/1/16	31/12/16	359	12	1,0	0
Rangel	18/2/16	31/12/16	317	10	0,9	0
Judivan	1/1/14	31/12/16	1095	36	3,0	1
Abila	23/6/16	31/12/16	191	6	0,5	0
Sobis	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Joel	19/6/15	31/12/16	561	18	1,5	0
Promedio Gral			**949**	**31,2**	**2,6**	**8**
						22,22%

Porcentaje canteranos propios

Palmeiras

Plantel Palmeiras	Fechas		Tiempo			
Jugador	Inicio	Fin	Días	Meses	Años	Cantera propia
Prass	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	0
Vagner	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Vinicius Silvestre	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Jailson	2/10/14	31/12/16	821	27	2,2	0
Vitor Hugo	14/1/16	31/12/16	352	12	1,0	0
Leandro Almeida	26/6/15	31/12/16	554	18	1,5	0
Thiago Martins	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Edú	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Yerry Mina	1/5/16	31/12/16	244	8	0,7	0
Luiz Gustavo	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	1
Gabriel Dias	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	1
Egidio	31/3/15	31/12/16	641	21	1,8	0
Fabricio	26/4/16	31/12/16	249	8	0,7	0
Victor Luis	1/7/13	31/12/16	1.279	42	3,5	1
Zé Roberto	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	0
Mateus Muller	1/5/15	31/12/16	610	20	1,7	1
Joao Pedro	1/9/14	31/12/16	852	28	2,3	1
Lucas Taylor	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Bruno Oliveira	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	1
Jobson	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Jean	15/1/16	31/12/16	351	12	1,0	0
Arouca	30/1/15	31/12/16	701	23	1,9	0
Renatinho	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	1
Thiago Santos	24/8/15	31/12/16	495	16	1,4	0
Rodrigo	2/1/16	31/12/16	364	12	1,0	0
Bruninho	12/2/14	31/12/16	1.053	35	2,9	0
Joao Denoni	1/6/12	31/12/16	1.674	55	4,6	1
Tche Tche	9/5/16	31/12/16	236	8	0,6	0
Moises	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
William Mendieta	1/6/13	31/12/16	1.309	43	3,6	0
Patrick Vieira	1/8/11	31/12/16	1.979	65	5,4	1
Diego Souza	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	1
Dudú	11/1/15	31/12/16	720	24	2,0	0

Plantel Palmeiras	Fechas		Tiempo			
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	**Cantera propia**
Mazinho	14/8/12	31/12/16	1.600	53	4,4	0
Roger Guedes	14/4/16	31/12/16	261	9	0,7	0
Lucas Barrios	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Erik	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Marques	13/1/16	31/12/16	353	12	1,0	0
Alecsandro	10/6/15	31/12/16	570	19	1,6	0
Luan	1/8/11	31/12/16	1.979	65	5,4	0
Leandro	1/1/14	31/12/16	1.095	36	3,0	0
Juninho	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Rodolfo	1/1/14	31/12/16	1.095	36	3,0	1
Promedio Gral			**847**	**27,8**	**2,3**	**16**
						37,21%

Porcentaje canteranos propios

Corinthians

Plantel Corinthians	Fechas		Tiempo			
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	**Cantera propia**
Cassio	1/1/12	31/12/16	1.826	60	5,0	0
Walter	1/5/13	31/12/16	1.340	44	3,7	0
Matheus Caldeira	1/5/12	31/12/16	1.705	56	4,7	1
Caique	1/2/16	31/12/16	334	11	0,9	1
Yago	1/5/13	31/12/16	1.340	44	3,7	0
Balbuena	8/2/16	31/12/16	327	11	0,9	0
Vilson	11/7/16	31/12/16	173	6	0,5	0
Guilherme Arana	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	1
Moisés	5/5/15	31/12/16	606	20	1,7	0
Fagner	9/1/15	31/12/16	722	24	2,0	1
Andrade	15/1/13	31/12/16	1.446	48	4,0	0
Leo Principe	17/5/16	31/12/16	228	7	0,6	1
Jean	26/8/16	31/12/16	127	4	0,3	0
Cristian	27/1/15	31/12/16	704	23	1,9	0
Rodriguinho	1/10/13	31/12/16	1.187	39	3,3	0
Maycon	1/2/16	31/12/16	334	11	0,9	1
Marciel	27/1/15	31/12/16	704	23	1,9	0
Marquinhos Gabriel	20/4/16	31/12/16	255	8	0,7	0
Guilherme	19/1/16	31/12/16	347	11	1,0	0
Danilo	1/1/10	31/12/16	2.556	84	7,0	0
Camacho	25/5/16	31/12/16	220	7	0,6	0
Marlone	12/1/16	31/12/16	354	12	1,0	0
Giovanni Augusto	1/2/16	31/12/16	334	11	0,9	0
Claudinho	1/2/16	31/12/16	334	11	0,9	1
Bruno Paulo	8/6/16	31/12/16	206	7	0,6	0
Angel Romero	5/6/14	31/12/16	940	31	2,6	0
Stiven Mendoza	2/2/15	31/12/16	698	23	1,9	0
Léo	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	1
Promedio Gral			**769**	**25,3**	**2,1**	**8**
						28,57%

Porcentaje canteranos propios

Sao Paulo

Plantel Sao Paulo	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
Denis	1/1/09	31/12/16	2.921	96	8,0	0
Renán Ribeiro	29/5/13	31/12/16	1.312	43	3,6	0
Maicon	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Douglas	19/7/16	31/12/16	165	5	0,5	0
Lucao	1/6/13	31/12/16	1.309	43	3,6	1
Diego Lugano	11/1/16	31/12/16	355	12	1,0	0
Breno	14/12/14	31/12/16	748	25	2,0	1
Lyanco	24/6/15	31/12/16	556	18	1,5	0
Carlinhos	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	0
Bruno Cortez	1/1/12	31/12/16	1.826	60	5,0	0
Buffarini	26/7/16	31/12/16	158	5	0,4	0
Vieira	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	0
Caio	1/5/11	31/12/16	2.071	68	5,7	1
Thiago Mendes	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	0
Wellington	1/8/08	31/12/16	3.074	101	8,4	1
Allan	1/6/13	31/12/16	1.309	43	3,6	1
Artur	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Joao Schmidt	1/7/12	31/12/16	1.644	54	4,5	1
Wesley	28/2/15	31/12/16	672	22	1,8	0
Lucas Fernández	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Daniel	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	0
Jean Carlos	14/9/16	31/12/16	108	4	0,3	0
Rogerio	3/9/15	31/12/16	485	16	1,3	0
Christian Cueva	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
David Neres	1/8/16	31/12/16	152	5	0,4	1
Chávez	20/7/16	31/12/16	164	5	0,4	0
Gilberto	15/7/16	31/12/16	169	6	0,5	0
Robson	9/9/16	31/12/16	113	4	0,3	0
Promedio Gral			**833**	**27,4**	**2,3**	**9**
						32,14%

Porcentaje canteranos propios

Flamengo

Plantel Flamengo	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	Inicio	Fin	Días	Meses	Años	
Alex Muralha	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
César	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	1
Thiago	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Réver	9/6/16	31/12/16	205	7	0,6	0
Donatti	6/7/16	31/12/16	178	6	0,5	0
Juan	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Vaz	9/6/16	31/12/16	205	7	0,6	1
Dumas	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Duarte	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Rodinei	2/1/16	31/12/16	364	12	1,0	0
Pará	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Leo	1/1/14	31/12/16	1.095	36	3,0	0
Arao	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Araujo	19/2/14	31/12/16	1.046	34	2,9	0
Luiz Antonio	1/1/12	31/12/16	1.826	60	5,0	1
Cuellar	28/1/16	31/12/16	338	11	0,9	0
Muralha	1/1/14	31/12/16	1.095	36	3,0	1
Recife	1/1/14	31/12/16	1.095	36	3,0	1
Ronaldo	1/6/16	31/12/16	213	7	0,6	1
Jajá	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Mancuello	8/1/16	31/12/16	358	12	1,0	0
Diego	19/7/16	31/12/16	165	5	0,5	0
Adryan	1/1/11	31/12/16	2.191	72	6,0	1
Mugni	16/1/14	31/12/16	1.080	36	3,0	0
Ederson	21/7/15	31/12/16	529	17	1,4	0
Rodolfo	1/1/14	31/12/16	1.095	36	3,0	1
Everton	17/1/14	31/12/16	1.079	35	3,0	0
Cirino	5/1/15	31/12/16	726	24	2,0	0
Gabriel	15/1/13	31/12/16	1.446	48	4,0	0
Thiago Santos	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Guerrero	29/5/15	31/12/16	582	19	1,6	0
Damiao	20/7/16	31/12/16	164	5	0,4	0
Nixon	1/1/13	31/12/16	1.460	48	4,0	1
Vizeu	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Sartori	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Promedio Gral			**702**	**23,1**	**1,9**	**15**
						42,86% Porcentaje canteranos propios

Racing

Plantel Racing	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	
Orion	19/8/16	31/12/16	134	4	0,4	0
Musso	1/7/12	31/12/16	1644	54	4,5	1
Gómez	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Vittor	23/1/16	31/12/16	343	11	0,9	0
Danilo Ortiz	2/9/16	31/12/16	120	4	0,3	0
Barbieri	1/2/16	31/12/16	334	11	0,9	0
Insúa	23/7/16	31/12/16	161	5	0,4	0
Grimi	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	0
Gastón Díaz	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Pillud	1/8/10	31/12/16	2344	77	6,4	0
Alvarez	2/8/16	31/12/16	151	5	0,4	0
Videla	7/7/14	31/12/16	908	30	2,5	0
Vismara	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
González	29/7/16	31/12/16	155	5	0,4	0
Cerro	7/2/14	31/12/16	1058	35	2,9	0
Aued	1/8/11	31/12/16	1979	65	5,4	0
Acuña	18/7/14	31/12/16	897	29	2,5	0
Rosales	20/7/16	31/12/16	164	5	0,4	0
Bou	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	0
Lisandro López	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Brian Mansilla	1/5/15	31/12/16	610	20	1,7	1
Lautaro Martínez	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	1
Promedio Gral			**666**	**21,9**	**1,8**	**5**
						22,73%

Porcentaje canteranos propios

San Lorenzo

Plantel CASLA	Fechas		Tiempo			
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	**Cantera propia**
Torrico	4/7/13	31/12/16	1276	42	3,5	0
Navarro	20/1/16	31/12/16	346	11	0,9	0
Devecchi	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	1
Coloccini	5/7/16	31/12/16	179	6	0,5	0
Paulo Díaz	26/1/16	31/12/16	340	11	0,9	0
Caruzzo	16/1/15	31/12/16	715	24	2,0	0
Angeleri	30/1/16	31/12/16	336	11	0,9	0
Zalazar	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Senesi	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Montoya	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Rojas	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Corujo	25/7/16	31/12/16	159	5	0,4	0
Mieres	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Ortigoza	1/2/11	31/12/16	2160	71	5,9	0
Mercier	1/7/12	31/12/16	1644	54	4,5	0
Costa	21/7/16	31/12/16	163	5	0,4	0
Belluschi	25/1/16	31/12/16	341	11	0,9	0
Mussis	6/1/15	31/12/16	725	24	2,0	0
de Ciancio	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Merlini	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Romagnoli	1/8/09	31/12/16	2709	89	7,4	1
Avila	3/2/15	31/12/16	697	23	1,9	0
Cerutti	21/1/16	31/12/16	345	11	0,9	0
Blandi	8/1/14	31/12/16	1088	36	3,0	0
Bergessio	8/9/16	31/12/16	114	4	0,3	0
Conechny	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Promedio Gral			**611**	**20,1**	**1,7**	**9**
						34,62%

Porcentaje canteranos propios

Independiente

Plantel Indep'te	Fechas		Tiempo			Cantera propia
Jugador	Inicio	Fin	Días	Meses	Años	
Campaña	11/1/16	31/12/16	355	12	1,0	0
Albil	31/8/16	31/12/16	122	4	0,3	1
Rehak	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Cuesta	13/8/14	31/12/16	871	29	2,4	0
Figal	1/1/14	31/12/16	1095	36	3,0	1
Tagliafico	10/2/15	31/12/16	690	23	1,9	0
Bustos	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Toledo	10/2/15	31/12/16	690	23	1,9	0
Damián Martínez	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Breitenbruch	1/1/14	31/12/16	1095	36	3,0	1
Vitale	30/5/15	31/12/16	581	19	1,6	1
Rodríguez	19/1/15	31/12/16	712	23	2,0	0
Rigoni	15/1/16	31/12/16	351	12	1,0	0
Ortiz	1/7/12	31/12/16	1644	54	4,5	0
Barco	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Blanco	10/2/15	31/12/16	690	23	1,9	0
Sánchez Miño	22/7/16	31/12/16	162	5	0,4	0
Meza	15/9/16	31/12/16	107	4	0,3	0
Benítez	1/7/11	31/12/16	2010	66	5,5	1
Leandro Fernández	12/1/16	31/12/16	354	12	1,0	0
Albertengo	8/1/15	31/12/16	723	24	2,0	0
Vera	15/7/15	31/12/16	535	18	1,5	0
Denis	2/2/16	31/12/16	333	11	0,9	0
Promedio Gral			**602**	**19,8**	**1,7**	**8**
						34,78%

Porcentaje canteranos propios

Boca

Plantel Boca Juniors	Fechas		Tiempo			
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	**Cantera propia**
Sara	5/1/15	31/12/16	726	24	2,0	0
Werner	10/8/16	31/12/16	143	5	0,4	0
Ramiro Martínez	1/1/12	31/12/16	1826	60	5,0	1
Vergini	4/7/16	31/12/16	180	6	0,5	0
Tobio	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Magallán	25/7/12	31/12/16	1620	53	4,4	0
Insaurralde	26/1/16	31/12/16	340	11	0,9	0
J. Silva	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Fabra	22/1/16	31/12/16	344	11	0,9	0
Peruzzi	22/1/15	31/12/16	709	23	1,9	0
Jara	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	0
Molina	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Gago	24/7/13	31/12/16	1256	41	3,4	1
S. Pérez	26/8/16	31/12/16	127	4	0,3	0
Barrios	25/8/16	31/12/16	128	4	0,4	0
Chicco	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Bentancur	1/1/15	31/12/16	730	24	2,0	1
P. Pérez	1/9/15	31/12/16	487	16	1,3	0
Zuqui	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Centurión	9/8/16	31/12/16	144	5	0,4	0
Carrizo	9/7/14	31/12/16	906	30	2,5	0
Solís	22/8/16	31/12/16	131	4	0,4	0
Pavón	9/7/14	31/12/16	906	30	2,5	0
Benedetto	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Bou	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Promedio Gral			**530**	**17,4**	**1,5**	**6**
						24,00%

Porcentaje canteranos propios

River

Plantel River Plate	Fechas		Tiempo			
Jugador	**Inicio**	**Fin**	**Días**	**Meses**	**Años**	**Cantera propia**
Batalla	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	1
Bologna	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Maxi Velazco	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Maidana	1/7/10	31/12/16	2375	78	6,5	0
Mina	3/8/16	31/12/16	150	5	0,4	0
Moreira	23/7/16	31/12/16	161	5	0,4	0
Lollo	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	0
Casco	10/9/15	31/12/16	478	16	1,3	0
Facundo Medina	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Martínez Quarta	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Montiel	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Olivera	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Domingo	1/1/16	31/12/16	365	12	1,0	1
Denis Rodríguez	2/9/16	31/12/16	120	4	0,3	0
Pity Martínez	19/1/15	31/12/16	712	23	2,0	0
Arzura	7/1/16	31/12/16	359	12	1,0	0
Mayada	23/1/15	31/12/16	708	23	1,9	0
Rossi	11/7/16	31/12/16	173	6	0,5	0
Ponzio	1/1/12	31/12/16	1826	60	5,0	0
Fernández	11/1/16	31/12/16	355	12	1,0	0
Matías Moya	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Morán Correa	1/7/16	31/12/16	183	6	0,5	1
Andrade	1/1/14	31/12/16	1095	36	3,0	1
Mora	10/8/13	31/12/16	1239	41	3,4	0
Larrondo	23/7/16	31/12/16	161	5	0,4	0
Driussi	1/7/14	31/12/16	914	30	2,5	1
Alario	1/7/15	31/12/16	549	18	1,5	0
Alonso	2/2/16	31/12/16	333	11	0,9	0
Promedio Gral			**529**	**17,4**	**1,4**	**11**
						39,29%

Porcentaje canteranos propios

Anexo 9. Modelo FC Porto.

Elaboración propia en base a la investigación de Christian Longarini

Resultados operacionales del club (en millones de Euros)	-21
Déficit adicional (en millones de Euros)	-16
Depreciaciones (en millones de Euros)	-31
Ingresos por venta de jugadores (en millones de Euros)	86
Resultado (en millones de Euros)	18

Según el ejercicio cerrado el 30 de junio de 2015, los resultados operacionales del club fueron negativos: casi €21 millones de déficit. A esto, se le suma un déficit adicional de casi €16 millones en resultados financieros, más otros €31 millones en depreciaciones. Sin embargo, el resultado neto del ejercicio brindó una cifra altamente POSITIVA de casi €18 millones, debido a un factor esencial: el ingreso producido por las millonarias ventas de jugadores (de €82,5 millones).

Trazando un paralelo con el boxeo, podría decirse que el FC Porto es un luchador que lo apuesta *todo a una sola mano*. Demasiado poco, quizás, para la estructura y las pretensiones de un club tan grande.

Sin embargo, esa *única mano* -muy lejos de ser fortuita o azarosa- es salvadora. Existe una compleja serie de mecanismos de gestión, manejados a la manera de un verdadero gigante, que le brindan sustentabilidad.

Uno de los factores fundamentales de esta forma de gestionar, se basa en una clara visión estratégica. Así como Séneca enunció que *no hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va*, el derrotero del FC Porto pasa a estar claro. Comprar barato, sacar el mayor provecho de dichos jugadores y, luego, venderlos por cifras considerablemente más altas.

Al decir de un sitio especializado que resume el panorama: *el mercado sudamericano es una fábrica incesante de talentos y por eso la política de fichajes del FC Porto desde hace unos años consiste en fichar barato allí jugadores con gran proyección para que hagan grande al club mientras se revalorizan, para después venderlos a precio de oro en el momento justo a grandes clubes europeos que pagan cantidades desorbitadas sin despeinarse.* [1]

Por supuesto, una estrategia semejante debe necesariamente apoyarse en la identificación y gestión exitosa de varias Palancas. Sin pretender agotar el tema, algunas de dichas Palancas han ido

[1] Fuente: "FC Porto. El ejemplo de un club bien gestionado" (ivanbasten.com) - 2011

configurándose de la siguiente manera.

Palancas de Personas

Sin duda alguna, el factor fundamental de todo este entramado de gestión descansa en una persona: el presidente del Porto FC **Jorge Nuno de Lima Pinto da Costa**. Él llegó al club en 1982 y, desde ese momento, continúa al frente del timón de la entidad. Según se cuenta, este empresario se había comprometido -en la campaña electoral- a convertir al Porto en uno de los grandes protagonistas del continente y, decididamente, se abocó a ello.

Su habilidad para negociar, su visión de futuro, su propensión a los riesgos y el timing para la toma de decisiones oportunas, son algunas de las características principales de su estilo de gestión. Fue él quien en 1987, en pleno apogeo deportivo del club -luego de ganar la Champions por primera vez en su historia- tomó la decisión de desprenderse de su principal figura (Futre, al Atlético de Madrid, en una cifra millonaria para la época).

Es importante detenerse en esta característica, promovida por el presidente da Costa, porque configura una de las bases de toda la situación: **el timing de las ventas.** En general, en el mercado europeo, y salvo caso de necesidad, los equipos exitosos no se tocan. Al contrario, se los trata de mantener y reforzar para dar continuidad a los resultados deportivos. Sin embargo, Da Costa ha apostado siempre por vender varios jugadores luego de triunfos resonantes. Un ejemplo paradigmático es cómo desmanteló el plantel campeón de la Champions de 2004, desprendiéndose de emblemas como Paulo Ferreira, Carvalho, Deco, Derlei o Carlos Alberto, cuando estos futbolistas estaban en su apogeo, con una máxima visibilidad y, por ende, en su máxima valorización.

Otra persona que ha resultado fundamental en todo este esquema ha sido **Antero Henrique**, quien desde 2005 y, hasta septiembre de 2016, fue el Director Deportivo del club. Este hombre fue el arquitecto que construyó y sistematizó los procesos y las redes de captación de jugadores. Es decir, capitalizó y aseguró para el club la *materia prima* indispensable, para plasmar lo que la intuición del presidente había comenzado a ejecutar. En su Modelo de Gestión, todo se resumía en adquirir juventud, a bajo precio, y vender madurez, a precio de crack. [2]

Evidentemente, el acierto demostrado por Henrique en la contratación de los jugadores ha sido elevado, a partir de una gran capacidad de lectura del contexto global del fútbol, lineamientos muy precisos y procesos estandarizados.

En ese sentido, la estrategia de Antero Henrique estuvo enfocada en América del Sur. Él era consciente de que allí los jugadores y los clubes buscan algo diferente. Los jugadores desean emigrar a Europa para asegurar su carrera, tener visibilidad en esa vidriera y conseguir títulos. Por su lado, los clubes están interesados en vender a sus jóvenes promesas en una moneda fuerte, para equilibrar las usualmente necesitadas arcas.

Esa capacidad de lectura se puede ejemplificar en esta frase: *Si nos interesara un jugador alemán, el Porto no tendría nada especial para ofrecerle. Si hablamos con uno brasileño, sabe que va a crecer*

[2] Fuente: "Porto da Costa" (www.ecosdelbalon.com) - 2013

deportivamente en su carrera y mejorar sus condiciones de vida. [3]

Así al decir del magazine Marti Perarnau: *el continente americano es el verdadero maná del FC Porto*. [4]

Palancas de Procesos

Para Antero Henrique, el Modelo del FC Porto se sustenta en tres supuestos: **la captación, el desarrollo y el rendimiento**. Sin embargo, entre todos los procesos que se desarrollan en estas gestiones, hay uno que resulta crucial y diferencial para apuntalar la estrategia delineada por el presidente da Costa. Se trata del proceso que denominaremos ***Desarrollo de Talentos Futbolísticos***.

Como suele suceder en el diseño de la mayoría de los Mapas de Procesos, este *proceso madre*, podría desagregarse en algunos sub-procesos; todos ellos gestionados con el sello diferencial del Porto FC.

Uno de los pilares consiste en las actividades de scouting, para la proyección de nuevos talentos, que llevan adelante por todo el mundo, a toda velocidad, con foco en mercados desconocidos y riesgosos. Por ejemplo, como caso icónico de esta política, descubrieron a Hulk en un ignoto club de la segunda categoría japonesa. Según declaraciones del propio Henrique, a la revista France Football en 2012, el Porto FC cuenta con unos 250 scouts y ojeadores, entre agentes y amigos, tanto internos como externos al club. Agrega, además, que para una mayor profesionalización en el informe de cada jugador, se trabaja con varios niveles de observación. [5]

Otro subproceso se encuentra en lo que podría denominarse *provisión continua*, que posibilita una adecuada compensación y equilibrio a la plantilla del club, para que ante cada venta, el equipo no se resienta significativamente. Cuando se desmembró el equipo campeón de 2004, una nueva camada de jóvenes (Pepe, Anderson, Meireles, etc.) ya estaba disponible en el Porto FC para tomar su lugar y, unos años más tarde, ser ellos mismos quienes permitirían grandes ingresos al tesoro del club, producto de sus respectivas ventas.

Esto lo llevan adelante los llamados *equipos virtuales*, que son agrupaciones de los mejores jugadores en una posición de la misma liga, con el objetivo de buscar siempre un sustituto idóneo para un jugador que será vendido. Tal como cita esta publicación de 2012: *un ejemplo de esta brillante gestión sucede cuando venden a Carvalho por 30 millones y fichan a Pepe por 2 para finalmente venderlo de nuevo por 30. En ese momento repescan a Bruno Alves, al que desarrollan y lo venden por 22 millones. El hueco que deja una estrella siempre es ocupado por un jugador que también lo va a ser*. [6]

---

[3] Ibidem.
[4] Fuente: "Antero Henrique o el Método Porto" (www.martiperarnau.com) - 2012
[5] Fuente: "Oporto, 11 futbolistas y 250 ojeadores" (MarcadorInt) - 2013
[6] Tomado de "Antero Henrique o el Método Porto" (www.martiperarnau.com) - 2012

Anexo 10. Resumen de la memoria de la Fundación River Plate. 2016.

Elaboración propia en base a la Memoria 2016 de Fundación River Plate

	Descripción	**Objetivo**	**Destinatarios**	**Inversión** en pesos AR
Valores en la cancha	Construcción de canchas polideportivas. Inicio: 2016	Fomentar valores personales y sociales a través del deporte, para formar jóvenes sanos, fuertes y con principios que puedan integrarse con éxito a la sociedad.	Escuelas, organizaciones sociales y clubes de barrio, de zonas carenciadas de la Argentina, que demuestren un compromiso social y carezcan de un espacio deportivo cercano. 1870 beneficiarios.	1.421.383
Entrenándome para la vida	Este programa acerca a los jugadores de River a sus orígenes. El jugador vuelve a la escuela que asistió y comparte su historia. Inicio: 2014.	Promover en niños y jóvenes el valor de tener deseos y aspiraciones, a través de la experiencia de otros.	Niños y jóvenes de 7 a 18 años, que asisten a escuelas públicas, localizadas en las provincias de origen de los jugadores de River Plate. 792 beneficiarios.	72.600
Sin Fronteras	Este programa trabaja en conjunto con filiales y organizaciones sociales, para dejar una marca de solidaridad y compromiso con la sociedad.	Potenciar la presencia solidaria del Club Atlético River Plate en el interior y exterior del País.	Organizaciones deportivas, culturales, educativas y sociales de nuestro país y del extranjero. 2845 beneficiarios.	198.300
Nuevos horizontes	Salidas y visitas a distintos lugares históricos y característicos de nuestra Capital. Inicio: 2014.	Promover el desarrollo integral de los jóvenes que viven en la pensión, a fin de alcanzar una mayor autonomía e integración social.	Jóvenes deportistas de 10 a 22 años que viven en la Pensión de River Plate. 92 beneficiarios.	133.800
Becas educativas			45 beneficiarios	271.150
Tomando valor	Consiste en ofrecer talleres de frecuencia mensual sobre "Valores en el deporte". Inicio: 2014.	Generar conciencia en los jóvenes del importante rol que cumplen los valores en los contextos en los cuales se desenvuelven.	Niños y jóvenes de 6 a 17 años de escuelas de fútbol que pertenezcan a la red de ayuda de Fundación River. 164 beneficiarios.	340.000

Anexo 11. Pilares de campaña. 2013.

Fuente: Documentación de la campaña 2013 a la presidencia del CARP.

Un equipo que piense en River. Un presidente que decida para River.

- Un hombre que sabe que el futuro no puede depender más de la improvisación sino de la planificación.
- Que entiende que la crisis institucional que afrontamos necesita consenso y equilibrio para cada decisión. River no necesita un dirigente que lo salve, sino socios honestos con un profundo amor por el club, que lo dirijan con eficiencia y responsabilidad.
- Que tiene una extensa y probada experiencia en la gestión de empresas y grupos de trabajo. Tiene la independencia ética y política necesaria para decidir solo por River y para River, desde la razón y también desde el corazón.
- Que está absolutamente convencido de que el único camino es recuperar la excelencia institucional de los fundadores y la exigencia futbolística que nos llevó a ser el más grande.

Tenemos un plan para River. Diseñado para implementar desde el día uno.

De la misma forma que armamos nuestro equipo, trabajamos en nuestro proyecto.
Con una buena defensa de los derechos de los socios, con los medios necesarios para llevar acabo cada propuesta, con creatividad y atacando a los errores que nos llevaron a este realidad.

Un equipo que propone. Un presidente que decide para River.

1- Trabajar con honestidad y transparencia

Un equipo de socios que piensa y vive el club.

- Mayor democratización, representatividad y control por parte de los socios.

- Reglamentación del Derecho a la Información del Socio, ampliando los canales de consulta y derechos de los asociados.

2- Planificación de la infraestructura

Las instalaciones y el Estadio son un gran patrimonio de River, modernizarlos es vital para la vida en el Club.

- Reforma y modernización del Monumental, para incrementar su capacidad. Dos nuevos niveles de estacionamiento. Desarrollar un centro integral de esparcimiento.

- Ezeiza: refuncionalización para transformarlo en un complejo integral de deportes y a disposición de los socios.

3- Gestionar eficientemente

River necesita administrar los recursos profesionalmente.

- Efectivizar los sistemas de control y fiscalización, con rendición de cuentas periódicas e informes de gestión trimestrales.

- Incorporar herramientas tecnológicas que modernicen la administración de las áreas operativas del club.

- Áreas como Atención al Socio, Finanzas, Operaciones, Sistemas, Recursos Humanos y Compras, deben ser conducidas mediante un moderno sistema de software que permita hacer más eficiente el manejo operativo.

4-Implentar un Modelo Económico – Financiero Sustentable
Tenemos las herramientas necesarias, para afrontar desde el Día Uno, las obligaciones financieras que el club deba afrontar.

- Defender el patrimonio del club a través de inversiones inteligentes y una economía sana.

- Asegurar estabilidad económica y solvencia patrimonial. Ordenar la economía del club, potenciar ingresos y administrar en forma eficiente el gasto y las inversiones. Rendición de cuentas periódicas e informes trimestrales.

- En el mediano plazo, generar un superávit que apuntale a un desarrollo institucional integral.

- Todo será más sencillo equilibrando y controlando ingresos y egresos

5- Garantizar la seguridad de los socios.
Para todos los de River, el Club es nuestra segunda casa. De esa forma hay que protegerlo.

- Controlando el ingreso y egreso al club de personas ajenas, y monitorear los desplazamientos dentro de todas las instalaciones.

- Implementar control de accesos, controles perimetrales, CCTV, centro de monitoreo y vigilancia física.

6- Potenciar la Marca River
Todas las herramientas de Marketing deben estar al servicio de las finanzas del Club.

- Creatividad e innovación para generar ingresos, hoy inexistentes, para que River no dependa únicamente de la venta de jugadores, entradas o cuota social.

- Ser una de las marcas más importantes de Argentina, no solo a nivel futbolística.

7- La vida en el club.
River no es solo los domingos.

- Crear un gran polo educativo, localizado anexo al estadio, que integre al Instituto River Plate y la Universidad RIver, privilegiando la calidad académica e incorporando nuevas disciplinas y técnicas avanzadas de enseñanza presencial y a distancia.

- Deporte para todos: un River polideportivo, que articule la actividad recreativa, formativa, competitiva y la de alto rendimiento.

- Potenciar los deportes federados y el alto rendimiento con un plan coordinado para cada disciplina y cada deportista.

- Federalizar al club, llevando a River a todos los puntos estratégicos del país, estructurando a las filiales para que se transformen en un polo de captación cultural, social y deportiva.

- Creación de la Comisión de Juventud como garante de la participación e inserción de los jóvenes en la vida política e institucional.

- Mejoramiento integral de los accesos y comodidades de la sección vitalicios del estadio.

- Generar actividades deportivas para personas con capacidades diferentes.

8- Una institución con Responsabilidad Social
Tomar conciencia del lugar que ocupa la institución River en el tejido social

- Ampliar la inserción social y comunitaria del club. Crear proyectos socialmente responsables. River estará a la vanguardia de este tipo de iniciativas.

- Promover cambios actitudinales en la conciencia social sobre capacidades diferentes.

9- Que la familia vuelva a las canchas, de local y visitante.
Optimizar la organización de los eventos futbolísticos.

- No habrá más canje de entradas. Transparentar y democratizar el acceso al cupo de entradas visitantes.

- Poner al departamento de seguridad en sintonía con los protocolos establecidos por regulaciones oficiales.

10 –Retomar el liderazgo potenciando las Divisiones Inferiores
Consustanciar a los juveniles con el estilo y la filosofía de juego de River Plate.

- Poner en valor la figura de un coordinador general de todas las divisiones inferiores, trabajando de manera integrada con el cuerpo técnico del primer equipo.

- Restituir la estructura de buscadores de talentos estableciendo un calendario anual de pruebas masivas de selección de talentos juveniles.

- Establecer reglas de juego claras para maximizar el beneficio del club derivado de la promoción

de juveniles.

11 – Alcanzar logros nacionales e internacionales en el Fútbol Profesional
River necesita volver a la normalidad. Eso, es ser campeón.

- Conformar un plantel a la altura del estilo, la historia y tradición Riverplatense. Incorporando calidad y no cantidad.

- Generar un espacio de confianza y restituir la credibilidad allanando el terreno para el retorno de los ídolos.

- Crear una base consolidada de jugadores con experiencia que sirvan de sostén para el surgimiento de los juveniles.

A partir de una estructura saneada, todo resulta factible y el panorama será positivo.
De esta forma, los logros llegarán naturalmente.

Anexo 12. Correlación Posición Ranking FIFA- Ingresos. 1998-2015.

Fuente: Elaboración propia en base a:
* es.classora.com
* ceroacero.es

Base de Datos

Años	Posicion Ranking FIFA	Puntos FIFA	Resultado económico en $	Resultado Economico defasado 1 periodo
1998	5	273	1.608.947	
1999	9	234	888.189	1.608.947
2000	7	276	-18.351.871	888.189
2001	18	204	20.435.481	-18.351.871
2002			4.942.982	20.435.481
2003	13	228	3.492.763	4.942.982
2004	22	208	3.214.085	3.492.763
2005	26	186	7.522.699	3.214.085
2006	22	200	1.892.247	7.522.699
2007	43	158	2.816.089	1.892.247
2008	31	167	1.525.559	2.816.089
2009	140	105	-41.014.658	1.525.559
2010	258	78	-79.828.156	-41.014.658
2011			89.202.949	-79.828.156
2012	302	74	16.031.322	89.202.949
2013	114	116	-60.520.530	16.031.322
2014	9	228	-88.969.274	-60.520.530
2015	9	234,5	109.019.375	-88.969.274

Coeficientes de Correlación

	Posicion Ranking FIFA	Puntos FIFA	Resultado económico en $	Resultado Economico defasado 1 periodo
Posicion Ranking FIFA	1,000	-0,877	-0,307	0,431
Puntos FIFA	-0,877	1,000	0,337	-0,413
Resultado económico en $	-0,307	0,337	1,000	-0,245
Resultado Economico defasado 1 periodo	0,431	-0,413	-0,245	1,000

Anexo 13. Cuadro 2: Estado de Resultados Esquemático

		2016		2.015		2.014		2.013	
		$ (MILES)	%	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%
VENTAS	VEN	1.478.244.802	100%	1.054.927.161	100%	502.436.240	100%	331.582.193	100%
Costo de Producción	CP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Margen de Fabricación		1.478.244.802	100%	1.054.927.161	100%	502.436.240	100%	331.582.193	100%
Costos variables	CV	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Margen de Contribución		1.478.244.802	100%	1.054.927.161	100%	502.436.240	100%	331.582.193	100%
Gastos fijos comerciales	gfc	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos fijos de admon.	gfa	-1.072.592.979	-73%	-795.214.671	-75%	-455.994.228	-91%	-395.204.105	-119%
Gastos fijos total		-1.072.592.979	-73%	-795.214.671	-75%	-455.994.228	-91%	-395.204.105	-119%
Resultado de explotación		405.651.823	27%	259.712.490	25%	46.442.012	9%	-63.621.912	-19%
Resultados de sociedades participadas	RSP	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado de explotación ampliada		405.651.823	27%	259.712.490	25%	46.442.012	9%	-63.621.912	-19%
Resultado financieros	GFIN	-126.379.032	-9%	-113.487.126	-11%	-120.352.996	-24%	-39.853.040	-12%
Resultado despues de GF		279.272.791	19%	146.225.364	14%	-73.910.984	-15%	-103.474.952	-31%
Resultado por exposición a la inflación	rei	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado post exposición a la inflación		279.272.791	19%	146.225.364	14%	-73.910.984	-15%	-103.474.952	-31%
Resultado ajuste cambiario	ac	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado post a. Cambiario		279.272.791	19%	146.225.364	14%	-73.910.984	-15%	-103.474.952	-31%
Resultados de inv. Derivadas	rid	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Resultado post Derivación		279.272.791	19%	146.225.364	14%	-73.910.984	-15%	-103.474.952	-31%
Resultados Extraordinarios	REXT	-74.299.438	-5%	-37.205.989	-4%	-15.058.290	-3%	-16.984.004	-5%
Resultado antes de impuestos		204.973.353	14%	109.019.375	10%	-88.969.274	-18%	-120.458.956	-36%
Impuesto a las Ganancias	TAX	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTADO NETO		204.973.353	14%	109.019.375	10%	-88.969.274	-18%	-120.458.956	-36%

		2.013	
		$ (MILES)	%
VENTAS	VEN	331.582.193	100%
Costo de Producción	CP	0	0%
Margen de Fabricación		331.582.193	100%
Costos variables	CV	0	0%
Margen de Contribución		331.582.193	100%
Gastos fijos comerciales	gfc	0	0%
Gastos fijos de admon.	gfa	-395.204.105	-119%
Gastos fijos total		-395.204.105	-119%
Resultado de explotación		-63.621.912	-19%
Resultados de sociedades participadas	RSP	0	0%
Resultado de explotación ampliada		-63.621.912	-19%
Resultado financieros	GFIN	-39.853.040	-12%
Resultado despues de GF		-103.474.952	-31%
Resultado por exposición a la inflación	rei	0	0%
Resultado post exposición a la inflación		-103.474.952	-31%
Resultado ajuste cambiario	ac	0	0%
Resultado post a. Cambiario		-103.474.952	-31%
Resultados de inv. Derivadas	rid	0	0%
Resultado post Derivación		-103.474.952	-31%
Resultados Extraordinarios	REXT	-16.984.004	-5%
Resultado antes de impuestos		-120.458.956	-36%
Impuesto a las Ganancias	TAX	0	0%
RESULTADO NETO		-120.458.956	-36%

Anexo 13. Cuadro 4: Factores de la Rentabilidad

NIVEL 1

Rentabilidad	2016	2015	2014	2013
Beneficio Neto	204.973.353	109.019.375	(88.969.274)	(120.458.956)
Capitales Propios	513.087.526	274.661.052	(199.861.163)	(110.891.889)
BN / Cap. Propios	**39,95%**	**39,69%**	**44,52%**	**108,63%**

Rendimiento	2016	2015	2014	2013
Resultado Explotación	405.651.823	259.712.490	46.442.012	(63.621.912)
Activo Funcional Neto	1.509.742.991	1.023.684.734	454.313.843	381.087.069
Result. Exp / AFN	**26,87%**	**25,37%**	**10,22%**	**-16,69%**

Apalancamiento Financiero	2016	2015	2014	2013
Endeudamiento				
Activo Total Neto	1.509.742.991	1.023.684.734	454.313.843	381.087.069
Cap. Propios + Deudas No Financieras	716.926.707	450.049.082	(74.254.897)	(42.821.782)
ATN / (CP + DNF)	**2,11**	**2,27**	**(6,12)**	**(8,90)**
Costo de deuda				
Resultado despues de GF	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Resultado Explotación	405.651.823	259.712.490	46.442.012	(63.621.912)
Result desp GF / Result. Exp.	**0,69**	**0,56**	**(1,59)**	**1,63**
Apalancamiento Financiero Total	**1,45**	**1,28**	**9,74**	**(14,47)**

Apalancamiento inflacionario	2016	2015	2014	2013
Resultado post exposición a la inflación	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Resultado despues de GF	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Res. post Inf / Res. des GF	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Apalancamiento cambiario	2016	2015	2014	2013
Resultado post a. Cambiario	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Resultado post exposición a la inflación	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Res post a. camb / Res post inf	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Apalancamiento Deudas No Financieras	2016	2015	2014	2013
Cap. Propios + Deudas No Financieras	716.926.707	450.049.082	(74.254.897)	(42.821.782)
Capitales Propios	513.087.526	274.661.052	(199.861.163)	(110.891.889)
(CP + DNF) / CP	**1,40**	**1,64**	**0,37**	**0,39**

Apalancamiento Activos Extrafuncionales	2016	2015	2014	2013
Grado de derivación de recursos				
Activo Funcional Neto	1.509.742.991	1.023.684.734	454.313.843	381.087.069
Activo Total Neto	1.509.742.991	1.023.684.734	454.313.843	381.087.069
Act. Func. / Act. Total	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**
Resultado de DR				
Resultado post Derivación	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Resultado post a. Cambiario	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Res post der / Res post a cam	**1,000**	**1,000**	**1,000**	**1,000**

Apalancamiento Extraordinario	2016	2015	2014	2013
Resultado antes de impuestos	204.973.353	109.019.375	(88.969.274)	(120.458.956)
Resultado post Derivación	279.272.791	146.225.364	(73.910.984)	(103.474.952)
Result. Desp. Extr. / Result. Neto Fin	**0,73**	**0,75**	**1,20**	**1,16**

Apalancamiento Fiscal	2016	2015	2014	2013
RESULTADO NETO	204.973.353	109.019.375	(88.969.274)	(120.458.956)
Resultado antes de impuestos	204.973.353	109.019.375	(88.969.274)	(120.458.956)
BNT / Result. Antes Imp.	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

39,95%	39,69%	44,52%	108,63%

NIVEL 2	2016	2015	2014	2013
Resultado Operativo	405.651.823	259.712.490	46.442.012	(63.621.912)
Ventas	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	1
Margen	**27,44%**	**24,62%**	**9,24%**	**-6362191200,00%**
Ventas	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	1
Activo Funcional Neto	1.509.742.991	1.023.684.734	454.313.843	381.087.069
Rotación	**0,98**	**1,03**	**1,11**	**0,00**
	26,87%	**25,37%**	**10,22%**	**-16,69%**

NIVEL 3	2016	2015	2014	2013
Costos Fijos	1.072.592.979	795.214.671	455.994.228	395.204.105
Ventas	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	331.582.193
Estructura fija	**0,73**	**0,75**	**0,91**	**1,19**
Costo Variable	-	-	-	-
Ventas	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	331.582.193
Estructura Variable	**-**	**-**	**-**	**-**
Ventas	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	331.582.193
Activo Fijo Funcional	1.108.730.271	736.851.885	277.055.266	292.584.789
Rotación Fijo	**1,33**	**1,43**	**1,81**	**1,13**
Ventas	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	331.582.193
Activo Circulante Funcional	401.012.720	286.832.849	177.258.577	88.502.280
Rotación Circulante	**3,69**	**3,68**	**2,83**	**3,75**

NIVEL 4	2016	2015	2014	2013
Ventas + IVA	1.788.676.210	1.276.461.865	607.947.850	401.214.454
creditos por ventas funcional	286.751.417	221.334.018	159.490.797	80.040.949
Rotación Clientes	**58,51**	**63,29**	**95,76**	**72,82**
	dias	**dias**	**dias**	**dias**

NIVEL 5	2016	2015	2014	2013
Ventas + IVA	1.788.676.210	1.276.461.865	607.947.850	401.214.454
Clientes Normales	286.751.417	221.334.018	159.490.797	80.040.949
Rotación Clientes Normales Ventas + IVA / Clientes Normales	**58,51**	**63,29**	**95,76**	**72,82**
	dias	**dias**	**dias**	**dias**

Ventas + IVA	1.788.676.210	1.276.461.865	607.947.850	401.214.454
Clientes Morosos	286.751.417	221.334.018	159.490.797	80.040.949
Rotación Clientes Morosos Ventas + IVA / Clientes Morosos	**58,51**	**63,29**	**95,76**	**72,82**

Anexo 13. Análisis de Estados Contables del CARP. 2013/2016.

Elaboración propia en base a Estados Contables publicados

Cuadro 1: Balance

	2016		2.015		2.014		2.013	
	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%
ACTIVO	1.509.742.991	100,0%	1.023.684.734	100,0%	454.313.843	100,0%	381.087.069	100,0%
ACTIVO CIRCULANTE	401.012.720	27%	286.832.849	28%	177.258.577	39%	88.502.280	23%
DISPONIBILIDADES	51.759.880	3%	17.875.403	2%	12.509.791	3%	1.785.515	0%
CREDITOS	349.252.840	23%	268.957.446	26%	164.748.786	36%	86.716.765	23%
FUNCIONAL NETO	286.751.417	19%	221.334.018	22%	159.490.797	35%	80.040.949	21%
CTO POR VENTAS	286.751.417	19%	221.334.018	22%	159.490.797	35%	80.040.949	21%
OTROS CREDITOS	62.501.423	4%	47.623.428	5%	5.257.989	1%	6.675.816	2%
ACTIVO FIJO	1.108.730.271	73%	736.851.885	72%	277.055.266	61%	292.584.789	77%
BIENES DE USO	589.055.440	39%	512.361.452	50%	139.579.683	31%	140.388.819	37%
FUNCIONAL NETO	589.055.440	39%	512.361.452	50%	139.579.683	31%	140.388.819	37%
FUNCIONAL	589.055.440	39%	512.361.452	50%	139.579.683	31%	140.388.819	37%
INTANGIBLES	519.674.831	34%	224.490.433	22%	137.475.583	30%	152.195.970	40%
FUNCIONAL NETO	519.674.831	34%	224.490.433	22%	137.475.583	30%	152.195.970	40%
FUNCIONAL	519.674.831	34%	224.490.433	22%	137.475.583	30%	152.195.970	40%

	2016		2.015		2.014		2.013	
PASIVO + P.N.	1.509.742.991	100%	1.023.684.734	100%	454.313.843	100%	381.087.069	100%
PASIVO (EXIGIBLE)	996.655.465	66%	749.023.682	73%	654.175.006	144%	491.978.958	129,1%
EXIGIBLE DE C.P.	701.059.380	46%	565.317.811	55%	479.491.191	106%	424.164.273	111,3%
CICLICOS	622.235.851	41%	402.642.498	39%	272.381.897	60%	212.809.255	55,8%
Financieros	418.396.670	28%	227.254.468	22%	146.775.631	32%	144.739.148	38,0%
No Finaniceros	203.839.181	14%	175.388.030	17%	125.606.266	28%	68.070.107	17,9%
EXPRESOS	78.823.529	5%	162.675.313	16%	207.109.294	46%	211.355.018	55,5%
Financieros	78.823.529	5%	162.675.313	16%	207.109.294	46%	211.355.018	55,5%
EXIGIBLE DE L.P.	295.596.085	20%	183.705.871	18%	174.683.815	38%	67.814.685	17,8%
Financieros	295.596.085	20%	183.705.871	18%	174.683.815	38%	67.814.685	17,8%
P.N. (FONDOS PROPIOS)	513.087.526	34%	274.661.052	27%	199.861.163	-44%	110.891.889	-29,1%
CAPITAL	513.087.526	34%	274.661.052	27%	199.861.163	-44%	110.891.889	-29,1%

	2016		2.015		2.014		2.013	
	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%	$ (MILES)	%
VENTAS	1.478.244.802	100%	1.054.927.161	100%	502.436.240	100%	331.582.193	100%
Costo de Producción	-860.029.858	-58%	-656.704.199	-62%	-266.249.563	-53%	-222.635.797	-67%
Margen de Contribución	618.214.944	42%	398.222.962	38%	236.186.677	47%	108.946.396	33%
Gastos fijos total	-212.563.121	-14%	-138.510.472	-13%	-189.744.665	-38%	-172.568.308	-52%
Resultado de explotación	405.651.823	27%	259.712.490	25%	46.442.012	9%	-63.621.912	-19%
Resultado financieros	-126.379.032	-9%	-113.487.126	-11%	-120.352.996	-24%	-39.853.040	-12%
Resultado despues de GF	279.272.791	19%	146.225.364	14%	-73.910.984	-15%	-103.474.952	-31%
Resultados Extraordinarios	-74.299.438	-5%	-37.205.989	-4%	-15.058.290	-3%	-16.984.004	-5%
RESULTADO NETO	204.973.353	14%	109.019.375	10%	-88.969.274	-18%	-120.458.956	-36%

Rentabilidad	*2016*	*2015*
Beneficio Neto	204.973.353	109.019.375
Capitales Propios	513.087.526	274.661.052
ROE	39,95%	39,69%

Anexo 13. Cuadro 3: Punto de Equilibrio

	2016	2015	2014	2013	
Ventas Reales	1.478.244.802	1.054.927.161	502.436.240	331.582.193	**346%**
Costos Variables	0	0	0	0	
% Costos Variables s/Ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Margen de Contribución	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Costos Fijos	1.072.592.979	795.214.671	455.994.228	395.204.105	
PUNTO DE EQUILIBRIO	**1.072.592.979**	**795.214.671**	**455.994.228**	**395.204.105**	**171%**
Resultado de explotación	405.651.823	259.712.490	46.442.012	(63.621.912)	

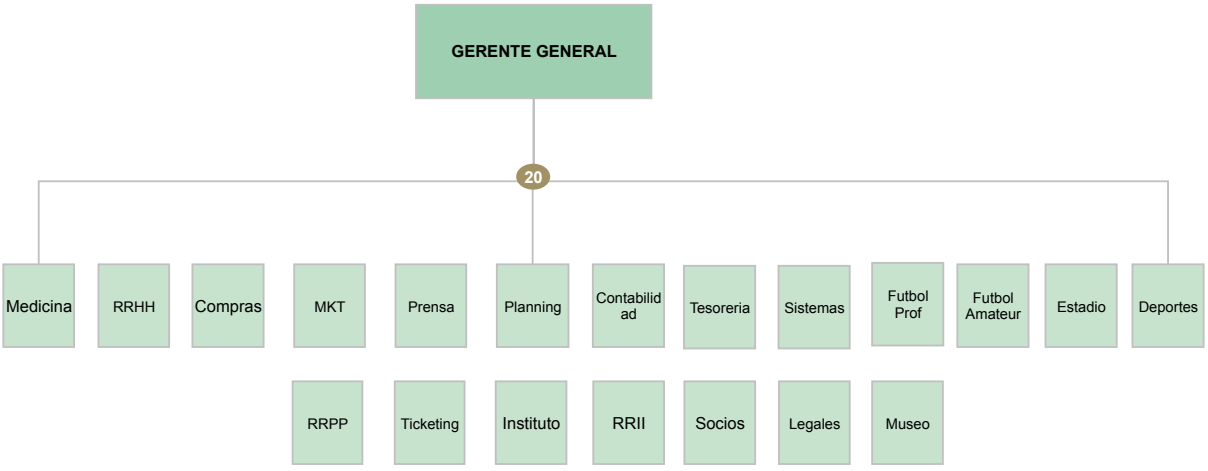
Anexo 14. Diseño Organizacional marzo. 2016.

Fuente: Propuesta cambios estructura organizacional. Gerencia CARP. Marzo 2016.

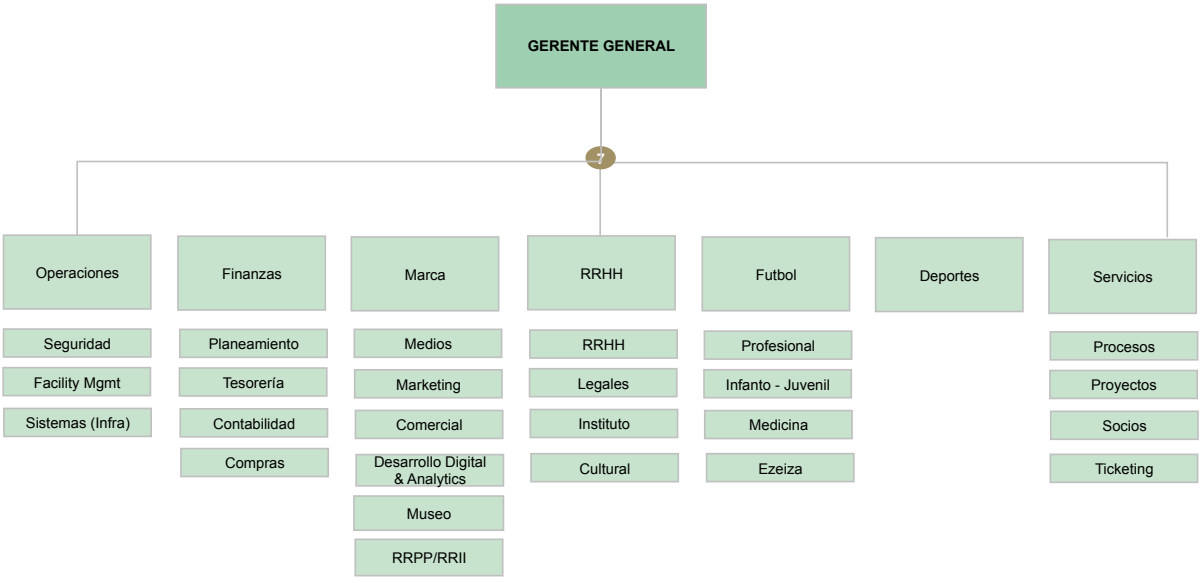
Principales razones para el cambio

Estructura mas moderna, con áreas bien definidas. Mayor agilidad en la toma de decisiones. Se cuenta con profesionales de nivel para posiciones gerenciales que ejecuten las definiciones estratégicas del club. Mayor "spam of control" (7 áreas es lo recomendado). Impulsar esquema de "meritocracia" (mensaje clave para todos los niveles).

Reportes del Gerente General: 20 áreas en forma directa (2014)



Reportes del Gerente General: estructura con un máximo de 7 reportes directos (2017)



Anexo 15. Informe Redes Sociales ene/feb. 2017.

Fuente: Informe Status Digital 2017. Club Atlético River Plate

¿Qué hicimos?

2013 - 2017

Desarrollo de sitio web a medida con un volumen de información estable 30 veces mayor.

Desarrollo de CMS que permite tener un sitio 100% auto administrable por CARP.

Nueva infraestructura de trabajo. Acceso seguro a través de VPN.

Desarrollo de plataformas de concursos self service.

Capitalización de datos.

Desarrollo de la primera Estrategia Digital del CARP.

Unificación de dominios del Club. Primer club en implementar el .club

Desarrollo express de reserva de turnos online, gestión de contactos, plataforma de identificación de usuarios, reserva, y pago para cinco mil entradas Copa Mundial de Clubes.

Desarrollo e implementación de sistema de comunidad virtual Somos River.

Intensificación de trabajo de marketing de contenidos en el ámbito digital: fotografía, producción audiovisual, crónicas.

Desarrollo de sistema de gestión de fotografía para medios, departamento interno y canales online.

Implementación de sistema de administración profesional de piezas publicitarias en el sitio web (Google AdManager).

Implementación de consulta de estado de cuenta de socios online y pago online.

Implementación de chat online.

Recurso interno dedicado Community Management social media.

Unificación de marco estético en emisión de piezas dentro del ecosistema.

Implementación de email marketing oficial del Club.

Plataforma de generación de html dinámica.

Lanzamiento de canales Instagram, Vine.

Afianzamiento de estrategia en Facebook, Twitter, YouTube.

Trabajo conjunto con Google y Facebook. Lanzamiento de nuevos features.

Desarrollo de app web para acreditaciones online de periodistas locales y extranjeros.

Activación de feed de comentarios en el sitio oficial.

Desarrollo de app web para venta interna de tickets.

Desarrollo de app web para organizar todas las bbdd del Club: Big Data.

Política de análisis para la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas.

Nuevo sistema de reporting social media (engage, performance y competencia o referencias).

Implementación de social login en sitio web y app.

Incorporación de Green4 y Dynamics al ecosistema CARP.

Clasificación y análisis del ecosistema ampliado de CARP (sitios no oficiales).

Acción crowdfunding digital (recaudación 100% digital mediante MercadoPago).

Pago online para acceso al Museo River.

Producción de piezas 360º del Estadio. Venta de cascos 360º con descarga de contenido exclusivo desde el sitio oficial.

Producción de la primera hackaton River Plate.

Nueva atracción digital interactiva en el Museo River. Fuente de datos personales de visitantes.

Lanzamiento de la primera app oficial nativa del Club.

Activación de segmento River Play. Clasificación online de participantes.

Emisión oficial de Política de Tratamiento de Datos para todo el Club y sus actores.

Intensificación y profesionalización de la comunicación a través de email marketing.

Rutina de concursos activa en las plataformas sociales para transformar “NN” en fans identificados en la plataforma de bigdata (10k datos promedio).

Aumento de audiencias en redes sociales y tráfico en el sitio. Despersonalizar el flujo de información a través de una estructura orientada a servicios (web services) para socios y Somos River.

Evolución últimos 12 meses en Redes y en Página web

Facebook

Cantidad total de fans al 03/2015	Crecimiento en los últimos 6 meses	Cantidad total de fans al 30/Abril 2017	Interacciones totales último año
5.471.302 fans	**1.000.528 nuevos fans**	**7.986.776**	**41.951.863**
2 años	PROMEDIO MENSUAL 166.754		

Emisiones totales último año

2.270	28
orgánico	patrocinado

Objetivo

Ser el Nº1 en el país y ubicarnos entre los 3 primeros de la región.

Top 5

11.182.262	10.986.738	10.151.773	8.212.462	7.986 776

Próximo paso

Profundizar en un diálogo bidireccional con las audiencias: Customer Service / omnicanalidad. Configuración de Social CRM para gestión del diálogo.

Twitter

Instagram

1.300.000
seguidores

Objetivo / Aumentar la audiencia.

¿Cómo?
Creatividad e innovar en formatos (historias, álbumes, audiovisual, etc)

Llevar tráfico desde Facebook a Instagram.

Convertir el perfil a empresa.

Cantidad de interacciones cada 1000 seguidores por publicación

La importancia del engage

1er lugar en Facebook (3,11 interacciones), 2do lugar en Twitter (0,41 interacciones) a nivel mundial.
Continuar con generación de contenido de valor para nuestros fans.
Equipo de producción de contenidos internos, fotógrafos, diseñadores, camarógrafos, notera.
Producción de alrededor de 20 piezas audiovisuales por semana.

Anexo 16. Logros Deportivos. 2010-2016.

Elaboración propia en base a:
* Memorias del Club Atlético River Plate
* Página Web de la FEMEBAL (Federación Metropolitana de Balonmano)
* Wikipedia (Información referida a Hockey sobre Césped)

Cuadro 1: Logros Deportivos

PRINCIPALES LOGROS DEPORTIVOS - CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE		
Año	**Deporte**	**Logro Obtenido**
2010	Fútbol Femenino	Campeón Torneo Clausura
2010	Handball Masculino	Campeón Nacional Liga de Honor (máxima categoría)
2010	Natación	Pilar Geijo, Campeona del Mundo Aguas Abiertas FINA *
2011	Handball Masculino	Campeón Nacional Liga de Honor (máxima categoría)
2011	Handball Masculino	Campeón del Torneo Super 4
2011	Natación	Pilar Geijo, Campeona del Mundo Aguas Abiertas FINA
2012	Fútbol Profesional	Campeón Nacional B - Ascenso a la Primera División
2012	Handball Masculino	Campeón del Torneo Apertura Metropolitano
2013	Natación	Damián Blaum, Campeón del Mundo Aguas Abiertas FINA**
2013-2014	Natación	Campeonato Metropolitano Absoluto Verano 2013-14
2014	Fútbol Profesional	Campeón Torneo "Final" 2014
2014	Fútbol Profesional	Campeón Copa Campeonato de Primera División 2013-14
2014	Fútbol Profesional	Campeón Copa Sudamericana
2014	Hockey Femenino	Ascenso a la Liga Nacional "A"
2014	Handball Masculino	Campeón Nacional Liga de Honor (máxima categoría)
2014	Handball Masculino	Campeón del Torneo Super 4
2014	Natación	Pilar Geijo, Campeona del Mundo Aguas Abiertas FINA
2014	Natación	Campeonato Metropolitano Absoluto Invierno 2014
2015	Fútbol Profesional	Campeón Recopa Sudamericana
2015	Fútbol Profesional	Campeón Copa Libertadores de América
2015	Fútbol Profesional	Campeón Copa Suruga Bank
2015	Hockey Femenino	Campeón Liga Nacional "A"
2015	Natación	Pilar Geijo, Campeona del Mundo Aguas Abiertas FINA
2016	Fútbol Profesional	Campeón Recopa Sudamericana
2016	Fútbol Profesional	Campeón Copa Argentina
2016	Futsal Masculino	Campeón Copa Argentina
2016	Hockey Femenino	Campeón Liga Nacional "A"
2016	Hockey Femenino	Campeón Metropolitano 2016
2016	Voleyball Masculino	Ascenso a la Liga A1 (la máxima liga)

Anexo 16. Cuadro 2: Logros Deportivos con foco en el fútbol

CON FOCO EN EL FUTBOL - DIVISIONES MENORES		
Año	**Categoría**	**Logro Obtenido**
2010	Quinta División	Campeón AFA
2011	Cuarta División	Campeón AFA
2012	Cuarta División	Campeón AFA
2012	Octava División	Campeón AFA
2012	Inferiores en General	Campeón Copa Challenger Juveniles AFA
2012	Sub-20	Campeón Copa Libertadores Sub-20
2013	Octava División	Campeón AFA
2013	Sub-17	Campeón Mundial de Clubes Sub-17
2014	División Reserva	Campeón AFA
2014	Sexta División	Campeón AFA
2014	Séptima División	Campeón AFA
2016	Séptima División	Campeón AFA

*NOTA: Pilar Geijo, si bien compite individualmente, es representante del CARP.

**NOTA: Idem caso anterior.

Anexo 17. Estructura económica y financiera 5 clubes Argentina. 2014-2016.

Elaboración propia en base a Estados contables publicados

	River Plate - Argentina			
	Re-expresado en Miles de EURO			
	31.08.2016		31.08.2015	
Inversiones	**89.588**	**100%**	**98.407**	**100%**
Activo No Corriente	65.792	73%	27.573	28%
Activo Corriente	23.796	27%	70.834	72%
Fondos propios	**30.447**	**34%**	**26.403**	**27%**
Financiación externa	**59.142**	**66%**	**72.004**	**73%**
Pasivo No Corriente	17.541	20%	17.660	18%
Pasivo Corriente	41.601	46%	54.344	55%
	1.09.2015 / 31.08.2016		1.09.2014 / 31.08.2015	
Ingresos	**87.719**	**100%**	**101.410**	**100%**
Socios y estadio	18.679	21%	20.543	20%
Amistosos y competiciones	21.672	25%	36.574	36%
Retrasmisión	4.720	5%	8.903	9%
Marketing	15.433	18%	14.658	14%
Otros ingresos	5.797	7%	6.655	7%
Transferencias de jugadores	21.418	24%	14.076	14%
Egresos	**61.098**	**70%**	**73.960**	**73%**
Resultado Explotación (EBITDA)	**26.621**	**30%**	**27.450**	**27%**
EBIT	**19.662**	**22%**	**21.390**	**21%**
EBT	12.163	14%	10.480	10%
Resultado Neto	**12.163**	14%	**10.480**	10%
Indicadores de Gestión Económico Financiero				
ROE	**39,95%**		**39,69%**	
ROA	**29,72%**		**27,89%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	30,35%		27,07%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	0,98		1,03	
Efecto Apalancamiento	**1,82**		**1,83**	
Activo / Fondos propios	2,94		3,73	
EBT/EBIT	0,62		0,49	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,74**		**0,78**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1**		**1**	
	0		-	
Activo / Pasivo	151%		137%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	57%		130%	

	B. Juniors - Argentina			
	Re-expresado en Miles de EURO			
	30.06.2016		30.06.2015	
Inversiones	**86.131**	**100%**	**69.302**	**100%**
Activo No Corriente	61.262	71%	49.836	72%
Activo Corriente	24.869	29%	19.466	28%
Fondos propios	**17.832**	**21%**	**26.151**	**38%**
Financiación externa	**68.299**	**79%**	**43.151**	**62%**
Pasivo No Corriente	20.639	24%	5.762	8%
Pasivo Corriente	47.661	55%	37.389	54%
	1.07.2015 / 30.06.2016		1.07.2014 / 30.06.2015	
Ingresos	**75.581**	**100%**	**85.303**	**100%**
Socios y estadio	22.607	30%	22.929	27%
Amistosos y competiciones	14.231	19%	19.194	23%
Retrasmisión	7.678	10%	7.140	8%
Marketing	13.581	18%	16.883	20%
Otros ingresos	3.629	5%	4.655	5%
Transferencias de jugadores	13.855	18%	14.501	17%
Egresos	**69.021**	**91%**	**74.538**	**87%**
Resultado Explotación (EBITDA)	**6.560**	**9%**	**10.765**	**13%**
EBIT	**5.913**	**8%**	**9.981**	**12%**
EBT	1.755	2%	9.954	12%
Resultado Neto	**1.755**	2%	**9.954**	12%
Indicadores de Gestión Económico Financiero				
ROE	**9,84%**		**38,06%**	
ROA	**7,62%**		**15,53%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	8,68%		12,62%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	0,88		1,23	
Efecto Apalancamiento	**1,43**		**2,64**	
Activo / Fondos propios	4,83		2,65	
EBT/EBIT	0,3		1	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,9**		**0,93**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1**		**1**	
	0		-	
Activo / Pasivo	126%		161%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	52%		52%	

	Independiente - Argentina			
	Re-expresado en Miles de EURO			
	30.06.2015		30.06.2014	
Inversiones	**70.202**	**100%**	**47.833**	**100%**
Activo No Corriente	57.949	83%	43.974	92%
Activo Corriente	12.253	17%	3.859	8%
Fondos propios	**8.694**	**12%**	**-3.971**	**-8%**
Financiación externa	**61.508**	**88%**	**51.804**	**108%**
Pasivo No Corriente	3.891	6%	2.205	5%
Pasivo Corriente	57.617	82%	49.599	104%
	1.07.2014 / 30.06.2015		1.07.2013 / 30.06.2014	
Ingresos	**39.996**	**100%**	**13.888**	**100%**
Socios y estadio	10.842	27%	7.177	52%
Amistosos y competiciones	8.200	21%	1.556	11%
Retrasmisión	4.520	11%	1.351	10%
Marketing	6.441	16%	1.801	13%
Otros ingresos	9.295	23%	1.968	14%
Transferencias de jugadores	697	2%	36	0%
Egresos	**24.309**	**61%**	**28.152**	**203%**
Resultado Explotación (EBITDA)	**15.687**	**39%**	**-14.263**	**-103%**
EBIT	**13.177**	**33%**	**-15.265**	**-110%**
EBT	13.177	33%	-15.265	-110%
Resultado Neto	**13.177**	33%	**-15.265**	-110%
Indicadores de Gestión Económico Financiero				
ROE	**151,56%**		**384,44%**	
ROA	**22,35%**		**-29,82%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	39,22%		-102,70%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	0,57		0,29	
Efecto Apalancamiento	**8,07**		**-12,05**	
Activo / Fondos propios	8,07		-12,05	
EBT/EBIT	1		1	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,84**		**1,07**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1**		**1**	
	0		0	
Activo / Pasivo	114%		92%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	21%		8%	

	Racing Club - Argentina			
	Re-expresado en Miles de EURO			
	31.08.2015		31.08.2014	
Inversiones	**32.177**	**100%**	**23.166**	**100%**
Activo No Corriente	24.079	75%	17.859	77%
Activo Corriente	8.098	25%	5.307	23%
Fondos propios	**25.919**	**81%**	**14.972**	**65%**
Financiación externa	**6.258**	**19%**	**8.194**	**35%**
Pasivo No Corriente	3.517	11%	2.864	12%
Pasivo Corriente	2.741	9%	5.331	23%
	1.09.2014 / 31.08.2015		1.09.2013 / 31.08.2014	
Ingresos	**41.366**	**100%**	**27.029**	**100%**
Socios y estadio	9.098	22%	4.240	16%
Amistosos y competiciones	5.692	14%	803	3%
Retrasmisión	5.446	13%	3.766	14%
Marketing	3.894	9%	2.142	8%
Otros ingresos	9.218	22%	3.877	14%
Transferencias de jugadores	8.019	19%	12.201	45%
Egresos	**29.804**	**72%**	**16.311**	**60%**
Resultado Explotación (EBITDA)	**11.562**	**28%**	**10.718**	**40%**
EBIT	**9.484**	**23%**	**8.025**	**30%**
EBT	9.858	24%	9.703	36%
Resultado Neto	**9.858**	24%	**9.703**	36%
Indicadores de Gestión Económico Financiero				
ROE	**38,03%**		**64,81%**	
ROA	**35,93%**		**46,27%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	27,95%		39,65%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	1,29		1,17	
Efecto Apalancamiento	**1,29**		**1,87**	
Activo / Fondos propios	1,24		1,55	
EBT/EBIT	1,04		1,21	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,82**		**0,75**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1**		**1**	
	0		0	
Activo / Pasivo	514%		283%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	295%		100%	

	San Lorenzo - Argentina			
	Re-expresado en Miles de EURO			
	30.06.2015		30.06.2014	
Inversiones	**21.375**	**100%**	**15.870**	**100%**
Activo No Corriente	19.421	91%	14.213	90%
Activo Corriente	1.955	9%	1.657	10%
Fondos propios	**5.875**	**27%**	**1.590**	**10%**
Financiación externa	**15.500**	**73%**	**14.280**	**90%**
Pasivo No Corriente	4.455	21%	1.791	11%
Pasivo Corriente	11.045	52%	12.489	79%
	1.07.2014 / 30.06.2015		1.07.2013 / 30.06.2014	
Ingresos	**43.236**	**100%**	**24.511**	**100%**
Socios y estadio	9.975	23%	6.795	28%
Amistosos y competiciones	12.902	30%	4.299	18%
Retrasmisión	4.951	11%	3.622	15%
Marketing	6.264	14%	2.442	10%
Otros ingresos	5.640	13%	6.830	28%
Transferencias de jugadores	3.504	8%	523	2%
Egresos	**33.069**	**76%**	**17.920**	**73%**
Resultado Explotación (EBITDA)	**10.167**	**24%**	**6.591**	**27%**
EBIT	**7.399**	**17%**	**4.639**	**19%**
EBT	4.136	10%	6.900	28%
Resultado Neto	4.136	10%	6.900	28%
Indicadores de Gestión Económico Financiero				
ROE	**70,39%**		**434,01%**	
ROA	**47,57%**		**41,53%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	23,52%		26,89%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	2,02		1,54	
Efecto Apalancamiento	**2,03**		**14,85**	
Activo / Fondos propios	3,64		9,98	
EBT/EBIT	0,56		1,49	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,73**		**0,7**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1**		**1**	
	0		-	
Activo / Pasivo	138%		111%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	18%		13%	

Anexo 18. Reconciliación de Ingresos en base al esquema del informe Deloitte Football Money League (DFML). 2015.

Elaboración propia en base a Estados Contables publicados e informe de DFML

Cuadro 1: Resumen ingresos

Fuentes de Ingresos 2015 (en MM de Euros) - Según Informe Deloitte								
Club	**País**	**Matchday**	**%**	**Derechos TV**	**%**	**Comerciales**	**%**	**Total**
Manchester Utd	Reino Unido	114,0	21,9%	141,6	27,3%	263,9	50,8%	519,5
Barcelona	España	116,9	20,8%	199,8	35,6%	244,1	43,5%	560,8
Real Madrid	España	129,8	22,5%	199,9	34,6%	247,3	42,9%	577,0
Bayern Munich	Alemania	89,8	18,9%	106,1	22,4%	278,1	58,7%	474,0
Manchester City	Reino Unido	57,0	12,3%	178,0	38,4%	228,5	49,3%	463,5
		507,5	**19,60%**	**825,4**	**31,80%**	**1.261,90**	**48,60%**	**2.594,80**

Fuentes de Ingresos 2015 (en MM de $AR) - Según Balances de las Instituciones								
Club	**País**	**Matchday**	**%**	**Derechos TV**	**%**	**Comerciales**	**%**	**Total**
River	Argentina	575,8	68,90%	92,6	11,10%	167	20,00%	835,5
Boca	Argentina	427,5	63,70%	72,5	10,80%	171,3	25,50%	671,3
Independiente	Argentina	151,7	57,70%	45,9	17,40%	65,4	24,90%	262,9
San Lorenzo	Argentina	244,7	68,20%	50,2	14,00%	63,6	17,70%	358,5
Racing	Argentina	152,4	61,10%	56,6	22,70%	40,5	16,20%	249,6
		1.552,10	**65,30%**	**317,8**	**13,40%**	**507,8**	**21,40%**	**2.377,70**

Fuentes de Ingresos 2015 (en MM de Reales) - Según Balances de las Instituciones								
Club	**País**	**Matchday**	**%**	**Derechos TV**	**%**	**Comerciales**	**%**	**Total**
Cruzeiro	Brasil	54,3	26,00%	133,4	63,80%	21,3	10,20%	209
Flamengo	Brasil	84,6	28,10%	127,9	42,50%	88,6	29,40%	301,1
Palmeiras	Brasil	155,4	47,90%	88,4	27,20%	80,7	24,90%	324,6
Sao Paulo	Brasil	79,7	39,80%	84,1	42,00%	36,6	18,30%	200,4
Corinthians	Brasil	42,3	18,30%	122,2	52,90%	66,6	28,80%	231,1
		416,4	**32,90%**	**556,1**	**43,90%**	**293,8**	**23,20%**	**1.266,20**

Anexo 18. Cuadro 2: Reconciliaciones contra DFML

Reconciliación de Ingresos contra Deloitte Football Money League (DFML) - Cifras en $AR					
Estados Contables 2015	**River**	**Boca**	**Independiente**	**San Lorenzo**	**Racing**
Ingresos según Estados Contables	1.054.927.161	865.666.435	405.885.779	429.409.431	438.215.960
(menos) Ingresos por Pases / Transferencias	146.430.244	139.972.649	109.005.877	35.555.167	83.417.474
(menos) Otros Ingresos	73.007.447	54.425.052	33.952.793	35.384.413	105.248.467
Ingresos comparables Base DFML	**835.489.470**	**671.268.734**	**262.927.109**	**358.469.851**	**249.550.019**

Reconciliación de Ingresos contra Deloitte Football Money League (DFML) - Cifras en Reales					
Estados Contables 2015	**Cruzeiro**	**Flamengo**	**Palmeiras**	**Sao Paulo**	**Corinthians**
Ingresos según Estados Contables	363.829.046	355.613.000	351.480.000	330.885.000	298.430.000
(menos) Ingresos por Pases / Transferencias	142.141.027	11.634.000	12.519.000	108.836.000	51.932.000
(menos) Otros Ingresos	12.713.916	42.874.000	14.399.000	21.600.000	15.385.000
Ingresos comparables Base DFML	**208.974.103**	**301.105.000**	**324.562.000**	**200.449.000**	**231.113.000**

Nota: se han tomado algunos supuestos para reconciliar las cifras de los Estados Contables a una base comparable con los clubes europeos según el informe DFML.
El mencionado informe toma en cuenta únicamente los ingresos de las tres unidades de negocio principales (Matchday - Ingresos por TV - Ingresos Comerciales).

Anexo 19. Comparativo económico Europa, Brasil, Argentina. 2016.

Elaboración propia en base a Estados Contables publicados

Cuadro 1: Estructura económica y financiera consolidada, Europa

	5 clubes Europeos referentes	
	2.015	
	5.237.377	**100%**
Inversiones	3.992.739	76%
Activo No Corriente	1.244.639	24%
Activo Corriente		
	2.093.808	**40%**
Fondos propios		
Financiación externa	1.429.178	27%
Pasivo No Corriente	1.714.391	33%
	01.07.2014 / 30.06.2015	
Ingresos	**2.501.994**	**100%**
Socios y estadio	221.887	9%
Amistosos y competiciones	374.398	15%
Retrasmisión	708.237	28%
Marketing	984.153	39%
Otros ingresos	73.840	3%
Transferencia Jugadores (neto)	139.479	6%
Egresos	**1.805.426**	**72%**
Resultado Explotación (EBITDA)	696.568	**28%**
EBIT	196.520	**8%**
EBT	102.025	4%
Resultado Neto	83.676	3%
Indicadores de Gestión Económico Financiero		
ROE	**4,00%**	
ROA	**13,30%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	27,84%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	0,48	
Efecto Apalancamiento	**1,3**	
Activo / Fondos propios	2,5	
EBT/EBIT	0,52	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,28**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**0,82**	
Activo / Pasivo	167%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	73%	

Cuadro 2: Estructura económica y financiera consolidada, Brasil

	5 clubes Brasileros referentes	
	2.015	
Inversiones	**2.817.267.725**	**100%**
Activo No Corriente	2.396.295.197	85%
Activo Corriente	420.972.528	15%
Fondos propios	**32.106.332**	**1%**
Financiación externa	**2.785.161.393**	**99%**
Pasivo No Corriente	1.703.771.170	60%
Pasivo Corriente	1.081.390.223	38%
	01.07.2014 / 30.06.2015	
Ingresos	**1.023.705.857**	**100%**
Socios y estadio	123.416.490	12%
Amistosos y competiciones	154.977.701	15%
Retrasmisión	348.416.935	34%
Marketing	209.654.317	20%
Otros ingresos	70.526.275	7%
Transferencia Jugadores (neto)	116.714.139	11%
Egresos	**893.755.787**	**87%**
Resultado Explotación (EBITDA)	129.950.070	**13%**
EBIT	6.778.560	**1%**
EBT	-120.448.274	-12%
Resultado Neto	-120.448.274	-12%
Indicadores de Gestión Económico Financiero		
ROE	**-375,15%**	
ROA	**4,61%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	12,69%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	0,36	
Efecto Apalancamiento	**- 1.559,20**	
Activo / Fondos propios	87,75	
EBT/EBIT	- 17,77	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,05**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1,00**	
	-	
Activo / Pasivo	101%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	39%	

Cuadro 3: Estructura económica y financiera consolidada, Argentina

	5 clubes Argentinos referentes	
	2.015	
Inversiones	**291.463**	**100%**
Activo No Corriente	178.857	61%
Activo Corriente	112.605	39%
Fondos propios	**93.043**	**32%**
Financiación externa	**198.420**	**68%**
Pasivo No Corriente	35.284	12%
Pasivo Corriente	163.136	56%
	01.07.2014 / 30.06.2015	
Ingresos	**311.311**	**100%**
Socios y estadio	73.388	24%
Amistosos y competiciones	82.562	27%
Retrasmisión	30.960	10%
Marketing	48.141	15%
Otros ingresos	35.463	11%
Transferencia Jugadores (neto)	40.797	13%
Egresos	**235.679**	**76%**
Resultado Explotación (EBITDA)	75.632	**24%**
EBIT	61.431	**20%**
EBT	47.604	15%
Resultado Neto	47.604	15%
Indicadores de Gestión Económico Financiero		
ROE	**51,16%**	
ROA	**25,95%**	
Margen = R.Explt / Ingresos	24,29%	
Rotación = Ingresos / Inversiones	1,07	
Efecto Apalancamiento	**2,43**	
Activo / Fondos propios	3,13	
EBT/EBIT	0,77	
Efecto Amort.: EBIT/R.Explot.	**0,81**	
Efecto Fiscal: R.Neto / EBT	**1**	
	0	
Activo / Pasivo	147%	
Activo Corriente / Pasivo Corriente	69%	

Anexo 20. Comparativa de sponsors 5 clubes argentinos. 2016.

Elaboración propia en base a información tomada de los sitios web de los respectivos clubes.

Variables	River Plate	Boca Juniors	Independiente	San Lorenzo	Rácing Club
Sponsors	Adidas BBVA Frances Huawei Coca Cola MasterCard Andesmar Swiss Medical Fravega	Nike BBVA Frances Huawei Pepsi Cola	Puma Coca Cola Plusmar Multiled OCA AudiFarm Salud Banco Ciudad	Banco Ciudad Nike Dexter Coca Cola Sodimac Flecha Bus Multiled	RCA Banco Ciudad Kappa Telecom Coca Cola Sinteplast Plusmar Swiss Medical

Este libro fue editado por el área editorial de:

MATERIABIZ
Escuela de negocios

Malabia 1067, Villa Crespo, CABA, Argentina.

Dos cabezazos en el área es gol... aunque no siempre. El gol, el triunfo, el éxito deportivo es resultado de una indescifrable ecuación multivariable muy compleja. ¡Pero ni siquiera una ponderación positiva de todas esas variables asegura que la pelota entre! Hay, siempre, que sumar una dosis de suerte. Como se trata de un juego de suma cero -uno gana y el otro, necesariamente, pierde- no se puede medir el éxito o fracaso según, exclusivamente, los resultados deportivos.

¿Quién no quiere ganar el domingo? Sin embargo, ganar todos los domingos en el campo de juego es deseable -tal vez necesario-, pero no suficiente. Como tampoco lo es, tener cada año un *balance superavitario*.

Hemos creado un modelo de indicadores y análisis, para medir y entender la gestión de los últimos años, relacionando dicha gestión con los logros deportivos y las iniciativas de carácter social. Las intenciones sin gestión son sólo intenciones, pero la gestión sin resultados, es sólo gestión. En este libro hemos puesto el acento en la interpretación de los tres elementos, como un conjunto inescindible: *Copas, Superávit y Compromiso Social*, una formulación ideal de una ecuación perfecta.

MANUEL SBDAR

Fundador y Director de
MATERIABIZ Escuela de Negocios