Atlético Tucumán
La fórmula

ISBN

ATLÉTICO TUCUMÁN
LA FÓRMULA

Estrategia + Dirigencia + Austeridad = Resultados

MATERIABIZ
Escuela de negocios

Equipo editorial

Manuel Sbdar
manuelsbdar@materiabiz.com

Dirección Editorial
Marcelo Franco
marcelofranco@materiabiz.com

Investigación
Christian Longarini
christianlongarini@materiabiz.com

Edición
Marcos Krivocapich
Santiago Nader

Diseño
Pablo Branchini

Ilustración
Freepik.com

Fotografía
Diario LA GACETA

Fundación
Del Tucumán

Presidente
Virgilio G. Raiden

Director Ejecutivo
Alberto E. Núñez

Agradecimientos

Christian Longarini
La mirada analítica y meticulosa puesta por Christian en su trabajo de investigación nos permitió interpretar los estados económicos y financieros en profundidad y, sobre todo, ponerlos en términos relativos a los de otras instituciones para poder arribar a conclusiones relevantes.

Virgilio Raiden y Alberto Nuñez
Quienes desde la Fundación del Tucumán me convocaron para el proyecto que culminó siendo este libro y al que se prestaron con compromiso durante todo su proceso de elaboración.

Dirigentes del Club Atlético Tucumán
Por el aporte realizado en las horas de entrevistas a partir de las cuales construimos La Fórmula.

En orden alfabético

Hugo Bermúdez,
Gerente general de Atlético Tucumán
Ignacio “Nacho” Golobisky,
Vicepresidente II de Atlético Tucumán
César Jorrat, *Responsable de comunicación de Atlético Tucumán*
Mario Leito,
Presidente de Atlético Tucumán
Silvio Nava, *Coordinador de prensa de Atlético Tucumán*
Humberto Neme,
Dirigente de Atlético Tucumán
Miguel Saguir,
ex Presidente de Atlético Tucumán
Enrique “Quique” Salvatierra,
Vicepresidente I de Atlético Tucumán
Efraín Suárez,
Revisor de cuentas de Atlético Tucumán
Lidia Elizabeth Soria de Mulki,
Vicepresidenta III de Atlético Tucumán

Aclaración

El análisis que da pie a los capítulos centrales de este libro fue realizado a partir de entrevistas con los responsables de las distintas áreas de Atlético Tucumán y del material documental (balances, estados de resultado, memorias internas) cedido por ellos. Las opiniones aquí vertidas representan el punto de vista exclusivo del autor y están basadas en su leal saber y entender.

Una parte importante del conocimiento aplicado en la escritura del presente texto es resultado directo de mi trabajo de investigación, docencia y emprendimiento en MATERIABIZ. Pero otra, no menos relevante, surge de mis vivencias de infancia y adolescencia. Durante los 70 y parte de los 80, acompañé a mi padre Oscar a ver al Concepción de La Banda cada domingo. El Café ABC, en la esquina de General Paz y 9 de Julio, era el punto de encuentro con los compañeros de ruta hacia Marapa, Monteros, Bella Vista, Aguilares y cuanta localidad de Tucumán a la que fueran a jugar *Los Leones*.

Las conversaciones durante aquellos largos viajes fueron tomando la forma de una impensada escuela, en la que aprendí a convivir con la derrota devenida en tragedia, entendí que la alegría de un triunfo es rigurosamente efímera y supe que la rabia por los insultos de los propios sólo se supera con la certeza de una esperanzadora revancha. En Junio de 1986, festejé el primer ascenso del fútbol tucumano a un Torneo Nacional y lloré como el chico que ya no era al ver a mi padre, presidente de aquel Concepción, llevado en andas por su gente.

En este libro están presentes las enseñanzas de un hombre que, a lo largo de cientos de kilómetros, me demostró que existen dirigentes sociales que, con su trabajo honesto y desinteresado, a puro esfuerzo personal, consiguen cosas que a priori parecen inalcanzables.

Lunes 16 de Junio de 1986 LA GACETA 2ª Sección - Página 5

Calurosa despedida a A. Concepción

Los aplausos partieron hasta de los mismos "hinchas" del perdedor. Ejemplar comportamiento del público. Incontenible entusiasmo de los adictos al vencedor

El doctor Héctor Luis Semrik trata de calmar a Juan Horacio Magura, que estalló en llanto, con una aguda crisis de nervios luego del segundo tanto.

Oscar Sbdar, presidente de Atlético Concepción, es levantado en andas.

El abrazo es de Juan Alfredo Ibáñez y el técnico de los "leones", Rafael González.

Juan Alfredo Ibáñez recibe el efusivo saludo de un policía apostado dentro de la cancha.

Entre los simpatizantes de su equipo, el ingeniero Luis Manuel Paz festeja la victoria de Atlético Concepción.

* El equipo de Atlético Concepción dio la vuelta olímpica en el estadio de la Ciudadela acompañado por el aplauso y el reconocimiento de su público y de la misma parcialidad de los "santos". Ambas barras observaron un comportamiento ejemplar. Los cánticos y el aliento se prolongaron más de lo esperado. Y, al final, fueron "obsequiados" se intercambiaron amistosamente cuando se advirtió la presencia de algunos "decididos" infiltrados entre los hardcores, los cuitetos cambiaron de tono.

* No faltó tampoco la nota humorística. En el período final, la hinchada de Concepción arrojó a la cancha —junto al arco de los santos— una gallina y una bolsa plástica roja, en clara alusión al conjunto dueño de casa.

* Para destacar el gesto que tuvieron los integrantes del equipo de Concepción, que al salir del coliseo, se trasladaron hasta los vestuarios del local, para saludar a sus vencidos de ayer. Todo ello, en un marco de franca camaradería, que hace meritoria la actitud de ambos.

* La desazón que provocó la derrota "santa" y la ilusión hecha añicos por clasificar, dejaron caras mustias en los vestuarios de San Martín, y en muchos de los protagonistas asomaron las lágrimas como fiel testimonio de su desconsuelo. No era para menos, en apenas cinco días no sólo perdieron el invicto que mantenían, sino también el campeonato y por cifras desusadas para ellos. Marcaron 3 goles por 1 que les señalaron los bandeños. "Como para no creer", sostenían varios. En fin, cosas del fútbol.

* La alegría de Rafael González, DT de A. Concepción, no tenía límites. Si bien no pudo completar la vuelta olímpica junto a sus dirigidos, optó por exceso de peso, pero se las ingenió para llegar hasta donde estaba ubicada la hinchada de los "leones" para sumarse al festejo por la conquista, dando rienda suelta a su incontenible entusiasmo.

* Lo peligroso estuvo dado por los artefactos explosivos que arrojaron los adictos a San Martín, poniendo en peligro la integridad física del arquero Ibáñez.

No sólo gana el que hace más goles o factura más pesos sino,
sobre todo, el que aprende a perder sin rendirse.

A Daniela, Laura y Julieta

Oscar Sbdar (1930-1986)

Contenido

Prólogos
11 Manuel Sbdar
15 Mario Leito
17 Enrique “Quique” Salvatierra

19 Introducción
Planeta Fútbol

27 Capítulo 1
Modelo(s) de Negocio en la industria del fútbol

55 Capítulo 2
La saga épica de El Gigante el Norte

91 Capítulo 3
Análisis económico-financiero,
Atlético Tucumán en números

145 Epílogo

147 Anexos
149 Anexo I - Palancas (y sus ejemplos)
para la construcción de Modelos de Negocio
167 Anexo II - Ecos de voces decanas
187 Anexo III - Comisiones Directivas

Prólogo
Manuel Sbdar

La gestión económica y la administración financiera no constituyen, en rigor de verdad, ciencias exactas. Las teorías sobre management, sus principios racionales y, sobre todo, sus métodos de aplicación son el resultado de la observación de una realidad concreta y de la decisión r-e-f-l-e-x-i-v-a de actuar sobre ella para transformarla. Sin embargo, se cae a menudo en la simpleza de creer que sólo con observar qué es lo que hacen bien las organizaciones que tienen éxito, y traduciendo luego esas conclusiones a un modelo conceptual, el propio camino al suceso está allanado. Que, una vez descubierto el "truco", todo es cuestión de replicar las condiciones y emular los procesos para alcanzar los mismos resultados. Los Modelos de Negocio son, efectivamente, susceptibles de ser replicados, pero eso no quiere decir que sean replicables. El asunto se pone aún más difícil cuando hablamos de fútbol.

En el fútbol, las reglas del juego comercial son, a grandes rasgos, las mismas que para cualquier otra actividad. En resumidas cuentas, toda actividad humana en pos del superávit se basa en saber comprar y vender. Pero en los 90 minutos durante los que se juegan la victoria de un equipo y la suerte de un balance, interviene un factor que apenas está presente en otras industrias. Y aquí es amo y señor: el azar. En el fútbol, no hay verdades absolutas. Como muestra, valga un simple botón. Dos cabezazos en el área son garantía de gol, dice una remanida frase "tribunera", pero está más que demostrado que no siempre se cumple el augurio.

Tal vez la palabra “azar” sea insuficiente para explicar que 11 jugadores, después de jugar un excelente partido, tener dominio total, tocar y tocar por todo el campo, patear de corta y media distancia, ir arriba por dos goles, pierdan en los penales con un rejuntado de mediocres. Insuficiente o no, es lo que suele ocurrir. Tal vez, tampoco sea fácil encontrar la palabra adecuada para describir la debacle anímica que comienza a sufrir ese equipo de notables al que se le cerró el arco de los troncos. Ni el malhumor que se empieza a respirar en las tribunas, y contagia rápidamente las reuniones de la Comisión Directiva el lunes siguiente al domingo de la debacle. Una excelente gestión económica-financiera no asegura ni campeonatos ni copas. A la fecha, ninguna hinchada ha salido a la plaza pública a festejar un balance con números azules. Entre el césped y la contabilidad se teje una relación extraña, ambigua, impredecible. No se odian, pero sólo de vez en cuando se aman.

Todo análisis sobre el negocio futbolístico debería distinguir entre gestión administrativa y resultados deportivos, pero en la práctica eso resulta imposible. En cualquier industria se evalúan los objetivos alcanzados por períodos mensuales, semestrales o anuales. En el fútbol, todo (absolutamente TODO) se pone en duda después de cada partido (lo que, al ritmo actual, quiere decir más de una vez por semana). No sorprenden, entonces, algunas contradicciones que son cosa de todos los días. Es obvio que los clubes no pueden contratar talento por encima de sus posibilidades económicas. No obstante, esa obviedad a veces se acepta como “iluminada” la estrategia de quien, muy seguro de sí mismo, proclama que sin contrataciones altisonantes las posibilidades de un éxito deportivo son escasas o directamente nulas. Es que, aunque todos los equipos quieren salir campeones, sólo hay uno que lo consigue y a la suerte, se sabe, hay que intentar “ayudarla”.

Salir campeón no asegura un rédito económico ni mucho menos equilibrio financiero. Una gerencia empresaria que haya conseguido convertir el déficit en superávit, las pérdidas en ganancias, un patrimonio negativo en otro positivo, un estado concursal en saldos bancarios líquidos sería una gerencia que, en cualquier industria, conseguiría con creces los gratificantes bonos anuales o el ascenso tan esperado al pedestal corporativo. En el fútbol no funciona así. Todo lo anterior debe ir de la mano de los resultados deportivos. Entonces es cuando cobra dimensión total la única certeza que guía a los gestores comerciales y/o administrativos de esta poderosa pasión: se puede planificar casi cualquier cosa, pero el azar no cabe dentro de una hoja de cálculo.

¿Qué tiene de particular Atlético Tucumán como para haber asumido la responsabilidad y, también cabe decirlo, el entusiasmo de analizar en minucioso detalle su última década de logros institucionales, deportivos y comerciales? El Decano logró dar vuelta la página negra de su historia, volviendo virtuoso un recorrido que hasta hace muy poco iba por el camino ruinoso directamente hacia su final. La gestión que logró enderezar ese clavo tiene una característica infrecuente en el mundo de los negocios, ya que se trata de un grupo “dirigencial” a diferencia de los más frecuentes casos de salvataje a manos de expertos “profesionales” (jugosamente contratados ad hoc).

De estas evidencias y sus “azarosas” consecuencias trata este libro.

Manuel Sbdar
Presidente MateriaBiz

Prólogo
Mario Leito

Al llegar en 2008 a la Presidencia, el objetivo principal fue recuperar el Club en lo institucional y en lo deportivo para devolvérselo a la sociedad. No teníamos por delante un camino fácil, comenzando porque tanto quienes me acompañaban como yo mismo llegábamos a esa instancia de conducción desde la más absoluta de las inexperiencias. Veníamos con un sueño grande, eso sí. Queríamos que Atlético Tucumán volviera a ser una fuente de alegría y trabajo para los tucumanos. Cumplimos.

Desembarcamos con entusiasmo desde la militancia política, pero la gestión futbolística era toda una novedad. Dirigir un club de fútbol, pronto lo supimos, es trabajar bajo presión. Para no quebrarse, ahora lo sabemos, hace falta entender dónde se está parado y para qué se ha llegado hasta allí. En la Argentina, es muy común buscar el atajo que proponen los aduladores de halago fácil. Nosotros, en cambio, aprendimos a mantenernos firmes en nuestras decisiones y a defenderlas a pesar de las críticas. Hoy son los resultados los que hablan a nuestro favor.
El poderoso económico está acostumbrado a mandar por la fuerza, dirige con el látigo. En Atlético, el caso es muy diferente. Durante todos estos años, dimos una batalla compartida. Nadie, nunca, actuó a ciegas. Las decisiones siempre fueron conversadas entre las personas que formábamos parte del mismo equipo. Sabemos que, para poder llevar adelante un proyecto en el que todas las partes que participan son importantes, se debe liderar a partir del consenso. El diálogo ha sido, en consecuencia, el auténtico gestor del éxito que hoy vive Atlético.

Este Club es de todos, porque todos lo hacemos realidad. No somos lo que se ve normalmente en este negocio, y eso es lo que más fuertes nos hace. Atlético Tucumán es un bicho raro en el fútbol argentino. Un bicho diferente, pero un bicho lindo.

Mario Leito
Presidente (en uso de licencia)
Club Atlético Tucumán

Prólogo
Enrique "Quique" Salvatierra

En Atlético Tucumán somos un equipo que enfrenta los problemas desde adentro. En nuestro Club, a diferencia de lo que ocurre en muchas otras organizaciones del fútbol argentino, a las funciones no las ejercen gerentes. Nosotros somos dirigentes, creemos en esa manera de vivir y transformar la realidad.

La clave del éxito, en consecuencia, pasa por construir un grupo humano diverso y trabajar diariamente por su profesionalización en todas las áreas. Claro que los buenos resultados deportivos, y futbolísticos en particular, ayudan. Nos halaga que nuestros goles se vean por televisión, pero si no conseguimos entender nuestra genuina identidad "dirigencial" y ordenar desde abajo nuestro funcionamiento institucional el proyecto no cumple con su sentido de pertenencia social.

A todo esquema hay que poder darle contenido. En nuestro caso, ese contenido es un compromiso inquebrantable por no perder nunca la identidad. En la medida en la que no olvidemos de dónde venimos, de lo que hicimos para llegar a donde estamos, podremos proyectar un futuro mejor. Nuestra gestión llegará a su final, pero todo lo construido será el legado que confirme que es posible llegar al máximo nivel desde una asociación civil que no busca rédito económico.

Enrique "Quique" Salvatierra
Vice-Presidente (en ejercicio de la Presidencia)
Club Atlético Tucumán

Introducción
Planeta Fútbol

Millones, siempre. A la hora de analizar el negocio del fútbol, la característica que llama la atención es cómo los dividendos aparecen de a borbotones expresados en miles de millones, en la moneda que sea. Si hay algo que se multiplica en la industria mundial del fútbol son sus ceros. Sean ganancias, costos, inversiones, televidentes, seguidores o fanáticos, el negocio del fútbol crece anualmente hacia números estratosféricos.

En 2006, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) dio a conocer que el mundo del fútbol representaba la quinta mayor población del planeta, con 240 millones de jugadores en los 1,5 millones de equipos afiliados por vía directa o indirecta a la organización.

Se trata de la decimoséptima economía mundial, uno de los principales proveedores de empleo en los países en los que se cuenta entre las principales actividades “industriales” del rubro ocio. En España, Inglaterra, Brasil o Argentina, miles de personas dependen para la satisfacción de sus necesidades o sueños de este motor de la economía. Construcción, infraestructura, transporte, hotelería, gastronomía, indumentaria, telecomunicaciones y podría seguir la enumeración al infinito. Tales son algunos de los sectores que se ven influidos de manera directa o indirecta por el negocio del fútbol.

Un dato lo explica de manera contundente: contar con un club en Primera División, supone un impacto de alrededor de 30 mi-

llones de euros anuales para cada ciudad de España. En 2018 se calculó que, a nivel mundial, la industria futbolística llegó a mover 500.000 millones de dólares. Sólo treinta países en el mundo alcanzan un PBI similar a esto.

Goles que son más que amores

Para dimensionar el peso que tiene el fútbol, sólo es necesario remitirse a los números de los últimos Mundiales.

Sudáfrica 2010 destinó US$ 1.400 millones para la construcción y remodelación de 10 estadios. El presupuesto operativo sumó otros US$ 475 millones mientras que el superávit final fue de US$ 66 millones. La FIFA canalizó US$ 420 millones en concepto de premios que fueron distribuidos entre todos los equipos. Además, US$ 1.000.000 a cada una de las asociaciones participantes por preparar los equipos y US$ 40 millones entre los clubes cuyos jugadores estuvieron entre las selecciones en competencia por su contribución al espectáculo.

Se calcula que, para el Mundial de Brasil, la economía de ese país movilizó alrededor de US$ 63.000 millones durante el período 2010-2014. De este monto, US$ 50.000 millones fueron por el aumento de la producción nacional de bienes y servicios, entre ellos alrededor de US$ 2.000 millones en gastos relacionados y/o derivados del turismo.

No puede sorprender, entonces, que el Mundial de Rusia 2018 haya sido presenciado, de manera real y, también, virtual por 3572 millones de espectadores: más de la mitad de la población total del planeta.

Pasión de multitudes, pero también oportunidad inigualable de negocios para quienes, al frente de un equipo, un club o una ciudad entiendan cómo canalizar esa mezcla extraña de capacidad y azar que permite que los equipos “grandes” (a los que, a lo mejor, habría que llamar “globales”) y los equipos chicos (a los que convendría llama “locales”) puedan disputarse en igualdad de condiciones, aunque en diferentes latitudes y diferentes probabilidades, los mismos campeonatos.

Ese es el caso de Leicester City, en Inglaterra. Ese es el caso del Ludorogest, en Bulgaria. Y ese es el caso de Atlético Tucumán, en Argentina.

El primero, un equipo chico al borde de la quiebra que, para sorpresa de toda la Premiere League, salió campeón en 2016 con un equipo donde las estrellas consagradas brillaban por su ausencia.

El segundo, un equipo local búlgaro que, asomado al colapso y rodeado de vecinos mafiosos y corruptos, logró sobrevivir y convertirse no sólo en uno de los mejores tres equipos de su país, sino que, además, desde 2010 representa a Bulgaria en las copas de clubes más importantes de Europa.

El tercero, el caso de tesón y éxito que se propone explicar a fondo este libro. Un club que salió a la cancha en 1903, al con casi la misma cantidad de años que River Plate (fundado en 1901) o Boca Juniors (fundado en 1905). Un equipo que, en 2004, se encontraba prácticamente quebrado y en los últimos lugares de la tabla de la tercera división del fútbol argentino pero que hoy, en menos de 15 años, pasó a ser uno de los ocho mejores equipos del continente, aparte de ser uno de los clubes con mayor superávit del país.

¿Qué pueden tener en común experiencias institucionales y comerciales tan distantes geográficamente? Mucho más de lo que, a priori, se podría suponer.

Palancas para la construcción de Modelos de Negocio

Un club de fútbol no escapa a la regla general de cualquier empresa u organización que se desenvuelve en una economía de carácter ultra competitiva. Su supervivencia depende de su capacidad para producir superávit de manera sistemática y permanente. Cualquier Modelo de Negocio busca potenciar la rentabilidad de los accionistas, con el fin de que los mismos se mantengan en el rubro y no salten hacia otros de mayor atracción. *Crear oferta y generar demanda*, en estas dos acciones se sintetiza la capacidad de una empresa para perdurar en el tiempo. Si la oferta no cuenta con diferenciales suficientemente potentes como para atraer al cliente, ya lo hará un competidor. **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, en este caso el equipo. Estará, aunque no le guste el juego, el DT 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. Se es hincha del equipo del que a uno lo 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.

Es indispensable entender, entonces, el conglomerado de personas que interactúan con un club de fútbol. Entenderlo en detalle, para poder diseñar una estrategia Producto/Mercado.

Los diferentes tipos de hinchas mantienen vínculos distintos con un club y cada uno de esos vínculos deben ser abordados de manera particular. Por ejemplo, el Manchester United quiere vender sus camisetas rojas 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).

Están los fanáticos de presencia física permanente en el estadio, están los de presencia esporádica y finalmente están aquellos hinchas que mantienen un vínculo a distancia (tv, apps, digital). Es necesario 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 las características específicas de cada hincha.

No debemos perder de vista que el funcionamiento y la solidez económico-financiera de un club dependen de su capacidad para generar ingresos. Las intenciones, sin resultados, son sólo intenciones.

¿Pero cómo construye ofertas diferenciadas una organización?
Las palancas son todos aquellos elementos con los que una or-

ganización cuenta para construir propuestas diferenciales para su público, independientemente de su tamaño, actividad o localización. Dichos elementos surgen a partir de cuatro grandes grupos de recursos de los que toda organización puede disponer: Personas, Procesos, Activos y Socios.

El concepto de “Palanca” debe su origen al significado literal de la puesta en marcha de la herramienta homónima. Su funcionamiento debe impactar en grandes resultados. Hacer palanca implica generar cambios relevantes como consecuencia de la acción.

Cuando se trata de la construcción de ofertas diferenciales, es visible una suerte de progresión en el proceso del Modelo de Palancas. Una Palanca de Personas suele convertirse en una de Procesos. Luego, de Palanca de Procesos en Palanca de Activos y, finalmente, de Palanca de Activos en Palanca de Socios.

En la comprensión de este modelo radica una importancia fundamental para entender, no sólo el proceso de éxito de los clubes más globales de Argentina o Europa, o un club local como Atlético Tucumán en meritoria comparación con estos “monstruos”, sino también para prever el camino a seguir y resguardarse un proceso de perdurabilidad alrededor de esa capacidad exitista.

01
MODELO(S) DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

Modelo(s) de Negocio en el fútbol mundial

Alcanzar el mejor resultado: ese parece ser el principal objetivo de los protagonistas del fútbol. No cabe duda, en el campo de juego todos los clubes quieren *ganar.* Pero, ¿qué es lo que ocurre con la *gestión* de clubes? ¿Todos los clubes tienen los mismos objetivos? ¿Qué reglas impone la *industria* del fútbol para alcanzarlos? ¿Todos los clubes utilizan el mismo Modelo de Negocio? A veces, no siempre, el éxito deportivo y la estabilidad económico-financiera de un club van definitivamente de la mano. Se retroalimentan, para bien y para mal. Para comprender el fenómeno en profundidad, en consecuencia, el deporte más popular requiere de una fresca y elocuente capacidad de análisis.

El fútbol europeo es, por mucho, el de mayor facturación a escala global. Un estudio publicado en 2019 por la firma Deloitte UK y titulado *Sport Football Money League,* afirma que el Top 5 del negocio -integrado por Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, Bayern Munich y Manchester City, en ese orden- facturó un total de 3.304 millones de euros en la temporada 2017/2018, lo que implica un crecimiento del 6% en el Top 5 del año anterior (idéntico al ya mencionado, exceptuando que el Manchester United estaba primero en vez de tercero).

El Real Madrid encabeza la lista con un aporte de 750,9 millones, pero, en el otro extremo, en el último lugar de lista se encuentra el West Ham United (ocupa el puesto número 20 de Europa), con una facturación de 197.9 millones en el mismo período. El rango entre estos dos clubes es, dentro de todo, pequeño. En particular

si se considera que se trata de una industria que, a diferencia de la estancada economía general de Europa, presenta un amplio crecimiento en lo que respecta a facturación.

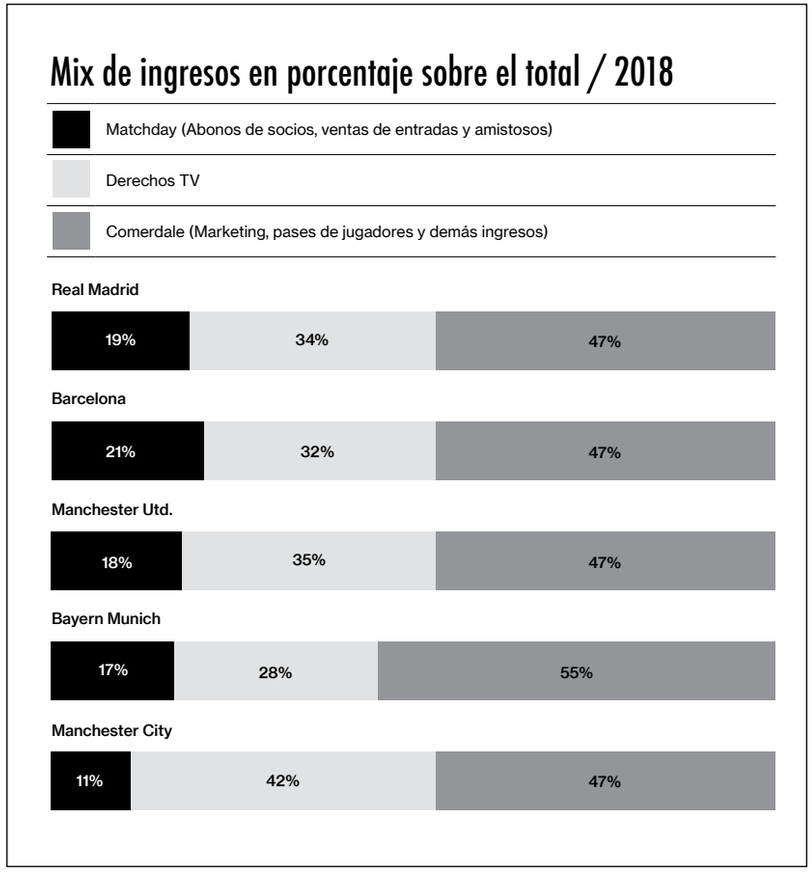
Este mismo estudio señala que los 20 clubes que más facturaron en el mundo lograron acumular, en la temporada 2017/2018, cerca de 8.350 millones de euros en ingresos. Hablamos, entonces, de un incremento interanual del 8,5% con respecto a la temporada pasada, en la que alcanzó un 6% de incremento interanual.

Datos Club		Indicadores Club			Indicadores País
País	**Club**	**Ingresos (MM de €) 2016-2017**	**Ingresos (MM de €) 2017-2018**	**% Var. Interanual**	**%Crecim PBI 2017**
España	Real Madrid	674,6	750,9	11,3	3,1
España	FC Barcelona	648,3	690,4	6,0	3,1
Reino Unido	Manchester Utd	676,3	666,0	-2,0	1,8
Alemania	Bayern Munich	587.8	629,2	7,0	2,2
Reino Unido	Manchester City	527,7	568,4	11,0	1,8
Francia	PSG	486,2	541,7	11,0	1,8
Reino Unido	Liverpool FC	424,2	513,7	25,0	1,8
Reino Unido	Chelsea	428,0	505,7	22,0	1,8
ReinoUnido	Arsenal	487,6	439,2	-7,0	1,8
Reino Unido	Tottenham Hotspur	359,5	428,3	23,0	1,8
Italia	Juventus	405,7	394,9	-3,0	1,5
Alemania	Borussia Dortmund	332,6	317,2	-5,0	2,2
España	Atlético Madrid	272,5	304,4	12,0	3,1
Italia	Internazionale Milano	262,1	280,8	7,0	1,5

Datos Club		Indicadores Club			Indicadores País
País	**Club**	**Ingresos (MM de €) 2016-2017**	**Ingresos (MM de €) 2017-2018**	**% Var. Interanual**	**%Crecim PBI 2017**
Italia	AS Roma	171,8	250,0	46,0	1,5
Alemania	Schalke 04	230,2	243,8	6,0	2,2
Reino Unido	Everton	199,2	212,9	10,0	1,8
Italia	AC Milan	191,7	207,7	8,0	1,5
Reino Unido	Newcastle United	99,7	201,5	102,0	1,8
Reino Unido	West Ham United	213,3	197,9	-4,0	1,8
Agregado de los 20 clubes		**7686,2**	**8344,6**	**8,5**	

Datos Club		Indicadores Club			Indicadores País
País	**Club**	**Ingresos (MM de $) 2016-2017**	**Ingresos (MM de $) 2017-2018**	**% Var. Interanual**	**%Crecim PBI 2017**
Argentina	River Plate	2006	2152	7,3	2,9
Argentina	Boca Juniors	1363	2219	62,8	2,9
Argentina	Racing Club	805	1206	49,8	2,9
Argentina	San Lorenzo	616	892	22,8	2,9
Argentina	Independiente	680	1553	128	2,9
Agregado de los 6 clubes		**5470**	**8022**	**46,65**	

Al observar estos números descubrimos que la Liga Inglesa lidera una vez más el Top, con casi 3.733,6 millones de euros, seguida por la Española (1.745,7), la Alemana (1.190,2) y la Italiana (1.133,4).



Diferentes es el caso particular de nuestro país, como se puede ver en la tabla siguiente. Salta a la vista que los ingresos de los clubes argentinos son mucho menores a lo de los europeos. Si convertimos de euros a pesos (al valor de cambio a fines de 2018) y comparamos, en el período comprendido entre 2017 y 2018, los primeros cinco clubes de Europa (Real Madrid, Barcelona, Manchester Utd., Bayern Munich y Manchester City) lograron ingresos que llegan hasta los 140 miles de millones de pesos, mientras que en Argentina, los 5 clubes más grandes (River Plate, Boca Juniors, Racing, San Lorenzo e Independiente) alcanzaron

los 8022 millones de pesos. La diferencia abismal puede llegar a ser escalofriante, pero en términos relativos, la cuestión cambia.

Aunque los clubes europeos manejan una cantidad de dinero muchísimo mayor que la de los clubes argentinos, en términos generales el porcentaje de la variación interanual entre los períodos 2016/2017 y 2017/2018 es mayor en los cinco clubes más grandes de Argentina que en los cinco más grandes de Europa. Se trata de una diferencia sustancial de casi un 40%, lo que deja entrever un mayor margen de crecimiento y, a lo mejor, un futuro mucho más prometedor en cuanto a posibilidades por venir.

Cuatro son los rubros principales que explican las siderales facturaciones en todos los casos, los mismos que tomaremos en cuenta cuando se trate de analizar el fútbol argentino (y su par brasileño) y el caso particular que nos ocupa, Atlético Tucumán.

Estadio

Para el período 2016/2017, el estudio de Deloitte indica que los ingresos de los cinco clubes europeos más grandes ascendieron a 3.114 millones de euros. De esta cifra, sólo el 17% correspondió a Estadio (un total de 557 millones de euros). Ese mismo año, la suma de los ingresos de los cinco clubes más grandes de Argentina fue de 311 millones de euros, y hasta un 50% de los ingresos de esos clubes provienen de la venta de entradas para partidos oficiales o amistosos. En el mismo periodo, los equipos líderes de Brasil anotaron 435 millones de euros de participación del Estadio en su ingreso total, aproximadamente un 21% de la torta de ingresos.

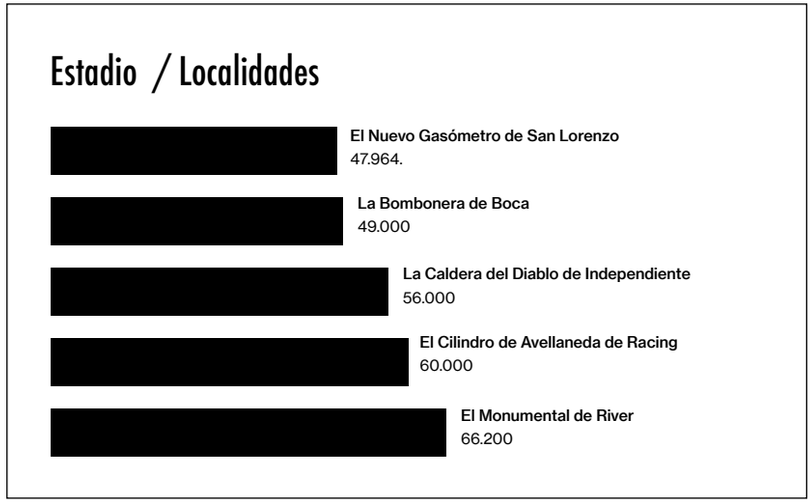
En el periodo 2017-2018, Atlético Tucumán declaró ingresos por entradas al Estadio y aranceles a los socios equivalentes a 69

Copa Argentina

El 9 de diciembre de 2017, Atlético Tucumán se consagró subcampeón de la Copa Argentina.

millones de pesos del total de 240 millones facturados por todo concepto. Esto quiere decir que, mientras que los cinco grandes clubes argentinos ven la mitad de sus ingresos por este medio, Atlético Tucumán sólo percibe un 28,9% y se acerca, de esta manera, mucho más al caso de Brasil.

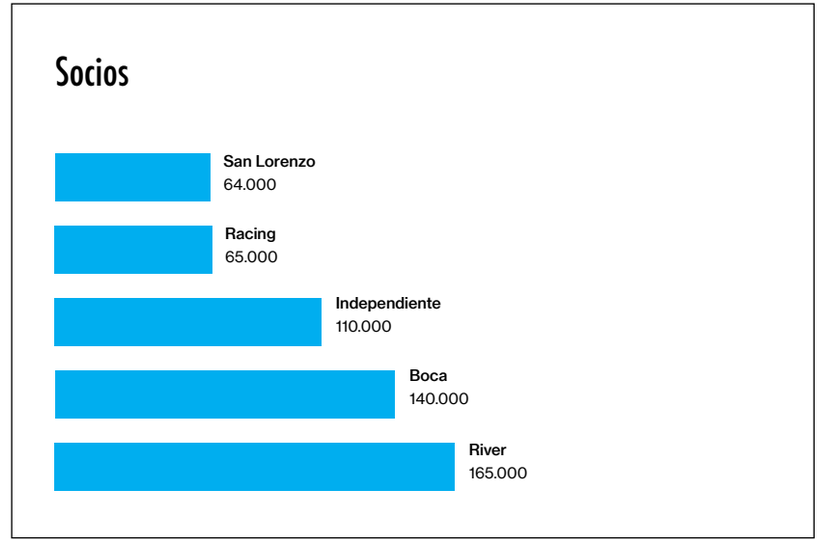
El ingreso máximo al que un club puede apuntar en concepto de 'Estadio' se mide, linealmente, en relación con la capacidad máxima de localidades que puede vender. Los estadios de los cinco clubes más grandes de Argentina suman un total aproximado de 279.000 localidades:



- ➔ El Monumental, de River, tiene 66.200 butacas.
- ➔ La Bombonera, de Boca, 49.000.

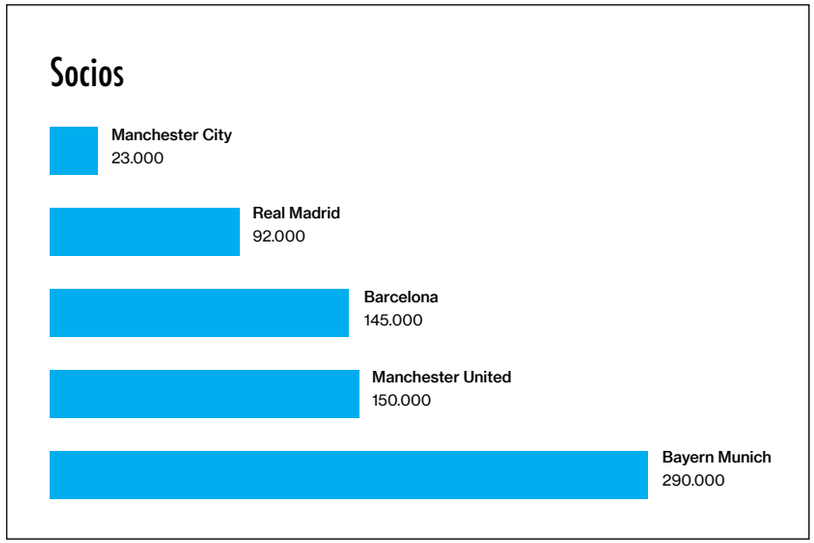
- ➔ La Caldera del Diablo, de Independiente, 56.000.
- ➔ El Cilindro de Avellaneda, de Racing, 60.000.
- ➔ El Nuevo Gasómetro, de San Lorenzo, 47.964.

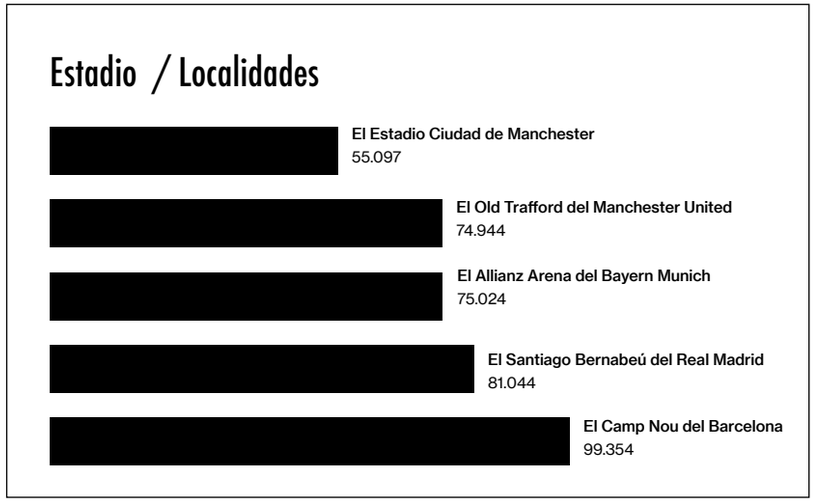
Los socios adscriptos a esos clubes son más de medio millón de personas (525.000), dato que resulta de sumar los 165.000 adeptos a River, los 140.000 a Boca, los 110.000 a Independiente, los 65.000 a Racing y los 64.000 a San Lorenzo. Si todos los socios de esos clubes quisieran ir el mismo día a ver un partido, casi la mitad no tendría lugar en su respectivo estadio para hacerlo.



Si se traslada este cálculo a los cinco clubes más grandes de Brasil (Corinthians, Sao Paulo, Flamengo, Palmeiras y Cruzeiro) arrojan un total de 545.000 socios y una capacidad de 301.000 localidades, lo que es equivalente a que más de la mitad de los socios se quedaría sin lugar. Se trata de una situación espejo de lo que ocurre en el caso argentino.

Parecido sucede con los grandes equipos europeos. Los asientos de los estadios del Manchester United, FC Barcelona, Real Madrid, Bayern Munich y Manchester City suman 390.000 espacios, mientras que los socios totales llegan a un total aproximado de 700.000. Es decir, en promedio, 1 de cada 2 socios no tendría lugar para ver el partido si todos decidieran ir el mismo día al estadio.





Los clubes argentinos, al igual que sus pares brasileños, pero muy diferente respecto a los europeos, obtienen su principal ingreso económico por la venta de entradas. Eso supone una limitante significativa, habida cuenta de la capacidad “inelástica” de sumar butacas para un encuentro muy solicitado o de la posibilidad irreal de vender las existentes más de una vez para ese mismo partido.

Las localidades en los estadios son limitadas, y aunque elevar el valor de las entradas con la posible incorporación de nuevos servicios siempre es una opción, es poco probable que en el espíritu de los clubes argentinos se encuentre el deseo de convertir al fútbol en un espectáculo *para pocos.*

Surge aquí un primer punto a tener en cuenta para comprender el presente exitoso y, sobre todo, proyectar el futuro promisorio de Atlético Tucumán, un auténtico caso excepcional dentro del fútbol mundial en relación con las cifras presentadas. Actualmente, Atlético Tucumán cuenta con un total aproximado de 15.000 socios, lo que podría parecer menor frente a las capacidades de concentración de público de los otros clubes presentados.

Sin embargo, en términos relativos, se encuentra en un punto mucho más cómodo. Su Monumental tiene capacidad para más de 30.000 personas. O sea, en contraposición a los clubes más grandes del mundo, el continente o el país, Atlético Tucumán se encuentra en una posibilidad única en tanto al crecimiento de sus ingresos por Estadio. Por cada socio, hay dos localidades disponibles. Es decir: todavía se encuentra en el punto de poder duplicar o hasta cuadruplicar su entrada por Estadio, para siquiera llegar a imitar el estado de los otros clubes.

Televisión

Los Derechos Televisivos cobrados por los 5 grandes clubes europeos suman un total de 1188 millones de dólares. Mientras tanto, los cobrados por los cinco clubes brasileños que tomamos de referencia llegan a los 179 millones de dólares y los cinco argentinos, apenas a 35 millones. Si bien estos valores absolutos no acaban por ser un gran aporte al análisis, en términos relativos sí nos acercan algunas destacables diferencias. En Europa, los Derechos Televisivos suponen entre un 25% y un 45% del total de los ingresos. En Argentina, no llegan siquiera a un 14%.

Aun así, Atlético Tucumán no es un caso común. En su balance de 2018, es observable que Atlético Tucumán recibió casi 62 millones de pesos como ingreso de las retransmisiones, lo que conforma más de un 25% del total de ingresos de ese año para el club.

INGRESOS COMERCIALES (TELEVISIÓN) - AÑO 2015					
Clubes	**Ingresos TV**	**Ingresos totales (neto de pases)**	**Ingresos TV**	**Ingresos totales (neto de pases)**	**Share de TV (s/ingresos totales netos)**
Argentina	**(AR $ MM)**		**USD MM**		**%**
River	92,6	835,5	10,2	91,6	11,1
Boca	72,5	671,3	7,9	73,6	10,8
Independiente	45,9	262,9	5,0	28,8	17,4
San Lorenzo	50,2	358,5	5,5	39,3	14,0
Racing	56,6	249,6	6,2	27,4	22,7
TOTAL	317,8	2377,7	34,9	260,7	13,4
Europa	**(€ MM)**		**(USD MM)**		**%**
Real Madrid	199,90	577,00	222,65	642,66	34,6%
Barcelona	199,80	560,80	222,54	624,62	35,6%
Manchester Utd	141,60	519,50	157,71	578,62	27,3%
Bayern Munich	106,10	474,00	118,17	527,94	22,4%
Manchester City	178,00	463,50	198,26	516,25	38,4%
TOTAL	825,4	2594,8	919,3	2890,1	31,8%
Brasil	**(R$ MM)**		**(USD MM)**		**%**
Cruzeiro	133,4	209,0	43,0	67,3	63,8%
Flamengo	127,9	301,1	41,2	97,0	42,5%
Palmeiras	88,4	324,6	28,5	104,6	27,2%
Sao Paulo	84,1	200,4	27,1	64,6	42,0%
Corinthians	122,2	231,1	39,4	74,5	52,9%
TOTAL	**556,1**	**1266,2**	**179,2**	**408,1**	**43,9%**

El criterio que aplican las compañías compradoras de derechos televisivos para generar las ofertas correspondientes es sencillo. El valor de venta del segundo publicitario aumenta a mayor cantidad de televidentes. La cantidad de televidentes está condicionada por la adhesión que logran los diversos equipos que forman parte de una liga. A su vez, el potencial de crecimiento del ingreso televisivo está dado por la posibilidad de esas ligas para ampliar sus márgenes de acción, y de atracción, hacia otras geografías (regionales, continentales, globales).

En tiempos de Internet, el proceso de monetización ha incorporado como factor determinante la comunidad de seguidores e hinchas que los clubes logran desarrollar a través de redes sociales. A la hora de generar nuevas oportunidades de negocio, es clave comprender este punto. Se vuelve necesario fomentar y gestio-

nar las herramientas digitales que le permitan al socio acercarse al club para conocerlo de una manera diferente.

Marketing

En el negocio del fútbol, existen tres líneas de actividad diferentes dentro de la unidad de monetización a la que se le llama, de manera genérica, Marketing: **Patrocinio, Merchandising** y **Amistosos.**

En términos de Patrocinio, lo más usual es que cada club cuente con un sponsor principal y luego otros patrocinadores más, categorizados según su jerarquía e incidencia económica. El número de patrocinadores es un indicador de atracción comercial, más allá del valor económico de cada uno de ellos. El Merchandising incluye la venta de camisetas a través de una marca deportiva, como otras formas de diseminar el logo y símbolos del club en bienes y servicios transables. Finalmente, los Amistosos funcionan como una herramienta de posicionamiento del club en otros territorios geográficos, aparte de representar a menudo un ingreso monetario relevante.

Los cinco clubes de mayor facturación en Europa cuentan, en conjunto, con 140 sponsors. Esta lista está encabezada por FC Barcelona, que acapara nada menos que 46 de esos auspiciantes. Muy distinta es la situación del conglomerado de clubes de Brasil, que suma 52 patrocinios, y todavía más lejana la de los "grandes" argentinos, que suman entre todos apenas 34 patrocinadores.

No puede sorprender, entonces, que mientras que estos cinco *monstruos* europeos venden en promedio 1.3 millones de camisetas al año, los brasileños venden apenas 390.000 mientras que, en Argentina, el promedio de venta de camisetas de River y Boca no supera las 350.000 unidades. Tampoco es casual que esta bonanza "marcaria" tenga su correlato en las redes sociales. Según el informe citado, los cinco líderes del Viejo Continente suman 356.6 millones de likes en Facebook, 82.1 millones de followers en Twitter y 146.4 millones en Instagram. ¡Vaya cifras!

Los estados económico-financieros de estos clubes arrojan la contrapartida monetaria de estos valores. El Marketing tiene una incidencia del 49% sobre el total de los ingresos de los 5 clubes europeos, según sus estados consolidados. En el caso de Brasil y Argentina, este punto desciende a 23% y 21%, respectivamente. En el caso particular de Atlético Tucumán, se trata sólo del 11,3%, lo que lo aleja de todos estos paradigmas.

INGRESOS COMERCIALES (MARKETING) - AÑO 2015					
Clubes	**Ingresos Mktg**	**Ingresos totales (neto de pases)**	**Ingresos Mktg**	**Ingresos totales (neto de pases)**	**Share de Mktg (s/ingresos totales netos)**
Europa	**(€ MM)**		**(USD MM)**		**%**
Real Madrid	247,3	577,0	275,4	642,7	42,9
Barcelona	244,1	560,8	271,9	624,6	43,5
Manchester Utd	263,9	519,5	293,9	578,6	50,8
Bayern Munich	278,1	474,0	309,7	527,9	58,7
Manchester City	228,5	463,5	254,5	516,2	49,3
TOTAL	**1261,9**	**2594,8**	**1405,5**	**2890,1**	**48,6**
Argentina	**(AR $ MM)**		**USD MM**		**%**
River	167,0	835,5	18,3	91,6	20,0

Boca	171,3	671,3	18,8	73,6	25,5
Independiente	65,4	262,9	7,2	28,8	24,9
San Lorenzo	63,6	358,5	7,0	39,3	17,7
Racing	40,5	249,6	4,4	27,4	16,2
TOTAL	**507,8**	**2377,7**	**55,7**	**260,7**	**21,4**
Brasil	**(R$ MM)**		**(USD MM)**		**%**
Cruzeiro	21,3	209,0	6,9	67,3	10,2
Flamengo	88,6	301,1	28,5	97,0	29,4
Palmeiras	80,7	324,6	26,0	104,6	24,9
Sao Paulo	36,6	200,4	11,8	64,6	18,3
Corinthians	66,6	231,1	21,5	74,5	28,8
TOTAL	**293,8**	**1266,2**	**94,7**	**408,1**	**23,2**

El alto porcentaje de representación que el Marketing tiene en el ingreso de los clubes europeos es el principal motivo por el que las empresas patrocinadoras tienen directa incidencia en decisiones que podríamos llamar “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, mientras que el acuerdo para la fabricación de indumentarias estaba en manos de Adidas.

Para 2018, tenemos varios casos similares dispersos por las Ligas europeas. El Manchester City tiene acuerdo con Nike, pero una de sus máximas estrellas, Sergio “Kun” Agüero, es embajador Puma. Lo mismo sucede con Messi, embajador de Adidas, usando la camiseta del Barça fabricada por Nike; o Mesut Özil, también

miembro del clan Adidas, jugador del Arsenal, equipo sponsoreado por Puma; entre otros tantísimos ejemplos.

Todo indica que el Marketing continuará siendo la principal fuente de ingresos de los clubes europeos, pero es preciso rescatar que no existen Modelos de Negocio a salvo de riesgos.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan estos comités directivos es perder la potestad sobre la totalidad de las decisiones deportivas. No es difícil comprender que un jugador popular influya en la venta de camisetas y, por supuesto, en la incorporación de sponsors. En primer lugar, a mayor grado de representatividad del jugador entre la audiencia, mayor será la cantidad de fans dispuestos a comprar una camiseta con su nombre y número en la espalda. En segundo lugar, y debido a este primer factor, el número de marcas que querrán asociarse con el jugador en cuestión será mayor.

Por estos motivos, resulta de nuestro interés cuantificar la relación entre el ingreso por camisetas y patrocinio, y el valor total del plantel. La eficiencia de la inversión se verá indicada en el porcentaje resultante de relacionar Ingresos / Valor de la Plantilla.

Club	Grupo de Análisis	Ingresos 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 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%**

A los 45 centavos adquiridos por cada peso que se invierte en jugadores en los clubs del Viejo Continente resultan contrastables, por su carga negativa, los 29 centavos que adquieren clubes argentinos y brasileños por cada peso invertido. En otras palabras: en Europa se obtiene un mayor valor (no sólo absoluto, sino también relativo) por inversión en jugadores que en Sudamérica. Y la diferencia es importante.

La inversión de los clubes europeos se recupera en promedio un año antes que en el caso de cualquier club sudamericano. Si pensamos en que los ingresos de Marketing son anuales, entendemos cómo, en menos de dos años, en Europa recuperan el total invertido nada más que con sus ingresos comerciales.

Aunque entre Argentina y Brasil los números promedios son similares, hay algunas excepciones interesantes.

Hablamos del caso de River, en Argentina, con una ratio del 54% y del Flamengo, en Brasil, con una ratio del 74%. A través de ingresos de Marketing, ambos recuperan sus inversiones en plantillas en menos de dos años. Por más asimilables que parezcan al caso de los clubes europeos, es importante aclarar que estos guarismos son observables únicamente en el periodo analizado. Lo más probable es que no puedan ser extrapolados a un período mayor.

La ratio en el caso de Atlético Tucumán es considerablemente menor. Si tenemos en cuenta que a 2018, la plantilla completa del club valía 15,19 millones de dólares y que su ingreso por marketing fue de 1,8 millones de dólares, la ratio es de poco más del 11%. Es decir que, por cada peso invertido en jugadores, el club recupera, con suerte, 11 centavos. A través de los ingresos de Marketing, el club tardaría más de 10 años en recuperar sus inversiones en plantillas. La conclusión que podemos sacar es que no existe relación actual, para Atlético Tucumán, entre el coste de sus jugadores y las posibilidades que estos tienen de convertirse en usinas de dinero a través de su propia popularidad marcaria, capaces de recuperar la inversión que significaron a la hora de su adquisición.

Financieramente hablando, cada industria de una economía presenta indicadores comparables. Indicadores a los que los diferentes actores de esa industria tienden a converger. Es poco pro-

bable, por ejemplo, que una empresa del sector supermercadista sea viable si su rotación de clientes es 8 cuando la media del sector es 12. Se podría justificar una diferencia transitoria, pero en el medio plazo ese, y cualquier otro indicador, deberían converger al promedio de la industria.

La ratio Ingresos de marketing sobre el valor de la plantilla sería una reinterpretación del indicador Pay back, considerando que la inversión del activo intangible jugador se recupera exclusivamente con ingresos provenientes de Marketing. Una visión estrictamente financiera y por cierto nada futbolera, diría que la segunda manera de mejorar la ratio es disminuyendo el valor del denominador, es decir invertir menos en la plantillas. La primera manera es el gran desafío que tiene por delante Atlético Tucumán: multiplicar los ingresos provenientes de marketing de manera tal de acercar el pay back del 11% actual al 30% de la industria.

Jugadores

De entre todos los factores de ingreso, la transferencia de jugadores resulta ser el menos previsible. Existen dos maneras de abordar esta actividad. Por un lado, se puede entrar en una rueda de compras y ventas como si se tratara de una bolsa especulativa de valores. Con frecuencia es lo que sucede. Por el otro, es posible crear una Estrategia de Desarrollo de Talentos, a los fines de implementar su posterior venta con beneficio para ambas partes (el desarrollador y el desarrollado). Es lo que marca la diferencia.

Está claro que Argentina y Brasil son países exportadores de talento futbolístico. No está tan claro que todos los clubes en estos países hayan entendido la manera racional y virtuosa de implementar ese proceso de detección temprana y acompañamiento eficiente de los jóvenes sobresalientes. Aunque es muy bajo el porcentaje de jugadores de cantera en la plantilla actual del equipo, la Escuela de Formación y el Programa “Soña en grande” permiten entender que Atlético Tucumán no sólo ha sembrado la semilla, sino que, más importante aún, viene abonada la tierra para convertir al rubro en una palanca importante de crecimiento profesional y económico.

Sin importar su origen, el ingreso por pases es del tipo ordinario y operativo para un club de fútbol. Al momento de cuantificar la actividad de compra y venta de pases de los cinco clubes más representativos de Europa, Brasil y Argentina, obtenemos el siguiente resultado:

2013 - 2016	Argentina	Brasil	Europa
Ventas	219	349	1090
Compras	149	122	2599
Resultado	**70**	**227**	**-1.509**

En el caso de Atlético Tucumán, la cuestión es diferente. Sólo un 1% de sus ganancias del 2018 estuvieron vinculadas con la venta de jugadores. Del mismo modo en el que se observaba que no hay una relación simbiótica entre los ingresos por marketing y el valor de la plantilla, se entiende que la venta y compra de jugadores tampoco es uno de los puntos más fuertes del club. La gran mayoría de los jugadores del plantel, en la actualidad, llegan a modo de préstamos, y no cuenta con una cantidad importante de jugadores generados en su cantera (poco más del 17% de los ju-

gadores del plantel son netamente decanos). De ahí se entiende que gaste más en conseguir jugadores, que lo que puede llegar a ganar por venderlos.

Es necesario destacar que apostar al desarrollo de jugadores propios -que inicien su recorrido en las inferiores del club, atraviesen un período de rigurosa y sistemática formación, hasta que finalmente se produzca el debut en Primera de sólo algunos de los que iniciaron ese largo recorrido- es una decisión de carácter estratégico. Como todo lo que se engloba en dicha categoría, debe ser pensada para el largo plazo. Atlético Tucumán tomó la decisión estratégica de apostar a dicha formación y aunque los primeros resultados se empiezan a ver (apenas 5 jugadores de los 29 que forman el plantel, son el caso del arquero Franco Pizzicanella, el lateral izquierdo Gabriel Risso Patrón, los delanteros Tomás Cuello, Jonás Romero y Ramiro Ruiz Rodríguez), la curva va a cambiar de pendiente en varios años más. Más aún si se tiene en consideración que el trabajo de mezclar jugadores de la cantera con incorporaciones no deja de tener un componente artesanal vinculado estrictamente al sistema de juego propuesto por cada entrenador.

Más cerca de casa: casos locales

Como si el discurrir de este capítulo fuera la observación de una imagen en un dispositivo táctil, empezamos por la vista más macro, la de mayor envergadura, la que mayor cantidad de dinero ve ingresar en el fútbol mundial: el negocio Europeo. Luego, con ambos dedos empujando hacia afuera, hacemos zoom a un punto un poco más cercano, al fútbol latinoamericano, con los grandes

equipos brasileños y argentinos y los miles de millones que mueven año a año.

Finalmente, llegamos al límite máximo de acercamiento en lo que hace a industria futbolística. Como ya señalamos con anterioridad, no creemos que sea correcto hablar de clubes “chicos” y clubes “grandes”, sino que es necesario reconocer que la distinción se plantea entre clubes “globales” y “locales”. Si los cinco clubes europeos son el pináculo del fútbol global, cabe preguntarse cuáles serían, en el punto diametralmente opuesto, los mayores exponentes del fútbol local.

Para eso llegamos al caso particular del fútbol argentino, y destacamos la característica de identificación regional que distingue a los clubes que forman parte de esta tabla: Newell’s Old Boys de Rosario, Gimnasia y Esgrima de la Plata, Unión de Santa Fe y, nuestro caso protagónico y diferencial, Atlético Tucumán.

Datos Club	Indicadores				Indicadores País
País	Club	Ingresos (millones de $) 2016-2017	Ingresos (millones de $) 2017-2018	% Var. Interanual	%Crecim PBI 2017
Argentina	Newell’s Old Boys	318	377,6	18,7	2,9
Argentina	Gimnasia y Esgrima de la Plata	234,5	301,4	28,5	2,9
Argentina	Unión de Santa Fe	216,2	248,6	14,9	2,9
Argentina	Atlético Tucumán	159	240	50,9	2,9
Agregado de los 4 clubes		**927,7**	**1167,6**	**25,8**	

En términos más generales, se trata de cuatro equipos con casi la misma antigüedad histórica, fundados muy cerca del inicio del 1900. Son los cuatro equipos más representativos del país que no pertenecen ni a la Capital Federal o Provincia de Buenos Aires.

La historia de los cuatro clubes está signada por una ardua lucha constante por mantenerse en la Primera A, marcada por descensos y ascensos constantes, grandes campañas y otras no tan grandes, de las que han sabido recuperarse. Newell's Old Boys cuenta, a lo largo de toda su historia, 77 temporadas jugadas en Primera, de las cuales salió campeón en 6 ocasiones. Caso similar es el de Gimnasia y Esgrima de la Plata, que alcanzó las 78 temporadas en Primera, pero nunca alcanzó mejor puesto que subcampeón, más allá de haberlo sido en 5 oportunidades diferentes. Mientras tanto, Unión de Santa Fe participó de 33 temporadas, aunque nunca salió campeón (la mejor posición que alcanzó en su historia fue un segundo lugar en 1975). Caso diferente es el de Atlético Tucumán, que sólo participó de 15 temporadas y la mejor posición que alcanzó fue la de tercer lugar.

En cuanto a participación en copas internacionales, los números se emparejan. Newell's participó de 11 torneos internacionales y, aunque llegó a ser finalista, nunca se coronó campeón. Similar es el caso de Gimnasia y Esgrima, que participó de 9 copas internacionales y sólo alcanzó a ser semifinalista en 1992, su primera participación. En la vereda de enfrente se encuentran Unión de Santa Fe, que por primera vez clasificó a una copa internacional en 2019, para la Sudamericana y Atlético Tucumán, que al día de hoy participó en 3 copas internacionales y alcanzó a octavos de final como mejor posición.

Aun así, de esta lista, el único equipo que debió pelearla en Tercera División en algún punto de su historia es Atlético Tucumán, detalle no menor cuando se considera que es el equipo que mejor se encuentra, al 2019, en el ranking general de la FIFA, y es, a su vez, el equipo con mayor variación interanual en el crecimiento de sus ingresos.

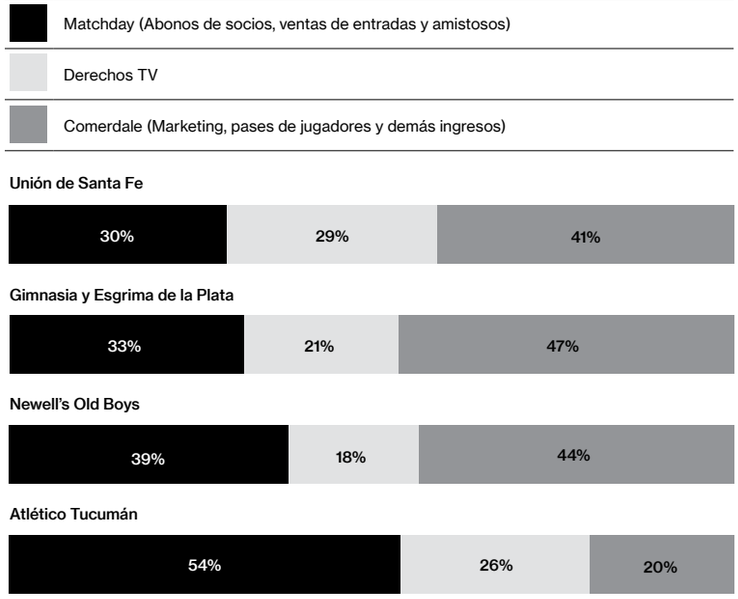
A excepción de Newell's Old Boys de Rosario, se trata de equipos radicados en ciudades que no superan en creces al medio millón de habitantes. De cualquier manera, la relación entre cantidad de habitantes por ciudad y cantidad de seguidores en redes sociales arroja un número altamente interesante. Al sumar el total de habitantes de las cuatro ciudades y compararlo con la suma del total de seguidores en redes sociales de los cuatro clubes, se descubre que la población de usuarios llega a ser un 56% de la población real, lo que podría llegar a señalar un alto grado de vinculación. Sin embargo, la cantidad de socios sólo llega a 97.000 adscriptos, es decir, poco más de un 3% de los habitantes de las ciudades sumados.

Ninguno de los clubes cuenta con una alta tasa de transferencia de jugadores: o son pocos los jugadores que venden o muchos los que compran. En todo caso, la diferencia entre entrada y salida no significa un porcentaje alto de su cuota de ingresos. Lo mismo sucede con los patrocinadores. Aunque cuentan con una buena cantidad de sponsors, el dinero que ingresa por publicidad tampoco llega a significar un porcentaje trascendente. Sin duda, en línea con el negocio futbolístico argentino sostienen, en términos generales, una alta cuota de participación de la entrada por estadio y retrasmisión televisiva.

Más allá de todo lo expuesto, Atlético Tucumán destaca en la tabla presentada al principio de este apartado. Su variación inte-

ranual por poco duplica la de su sucesor (el 28% de Gimnasia y Esgrima). Esto, aparte de ubicarlo en una posición privilegiada, demuestra que se encuentra entre las mejores vías del crecimiento económico de los clubes del país. La pregunta que ahora cabe hacerse es cómo y por qué esto sucede, y es de lo que intentaremos dar cuenta en los capítulos que restan.

Mix de ingresos en porcentaje sobre el total / 2018



02
LA SAGA ÉPICA: EL GIGANTE DEL NORTE

La saga épica:
El Gigante del Norte

Corría el año 2003 y Atlético Tucumán se encontraba, sin lugar a duda, en uno de los puntos más bajos de su historia. Había descendido al Torneo Argentino A, la tercera categoría del fútbol argentino, y había entrado en convocatoria de acreedores.

Atlético Tucumán tardó cuatro años en lograr su primer ascenso. Fue un período tumultuoso, con gran cantidad de pérdidas, idas y venidas de directores técnicos en la seguidilla de campeonatos.

Para fines del 2004, Rebottaro jugó la final de la temporada y la promoción, aunque sin lograr ascender. En 2005 fue reemplazado para el Clausura por Victor Riggio, que fue eliminado por Unión Sunchales en semifinales y luego por Luján de Cuyo en el repechaje. Rebottaro entonces regresa para la conducción, pero en el 2006, luego de quedar eliminado del torneo clausura por Sportivo Patria, de Formosa, en cuartos de final, deja el cargo en manos de Ángel Guerrero, quien abandona en el repechaje tras caer en el partido de ida con Gimnasia y Tiro de Salta.

En 2007, el ahora histórico Jorge Solari entra al campo de juego. Aunque en el Clausura 2007 fue eliminado por Guillermo Brown, de Puerto Madryn, en cuartos de final, sería el encargado de pasar a la historia del club por ser el encargado de lograr el ascenso al Nacional B en la temporada 2007/08, al consagrarse campeón del Torneo Argentino A.

Para poder hacernos una idea de la situación económica del club en este momento, cabe destacar que Atlético Tucumán financiaba -prácticamente- apenas uno de cada tres pesos de sus inversiones con fondos propios (35% de incidencia de los fondos propios sobre el total de inversiones). Su Fondo de Maniobra arrojaba un monto sumamente negativo (-4.2 millones). En resumidas cuentas, para entender estos números hay que entender que, si los recursos de tipo permanente son superiores a las inversiones en fijo, el excedente es un fondo de maniobra positivo. Cuanto mayor sea el fondo de maniobra, mayor será la garantía de los acreedores de circulante. Esto quiere decir que la mitad de las inversiones de largo plazo estaban financiadas por exigibles de corto plazo. Muy mala señal.

Sacar adelante un club en esa situación necesitaba de una infrecuente mezcla de temperamento y pericia. Un episodio que reflejó tempranamente la metodología firme y decidida de la dirigencia del club tuvo lugar cuando, para sorpresa de todos (y enojo de muchos), se decidió desvincular a Jorge Solari para contratar a Héctor Rivoira.

Rivoira supo demostrar su habilidad con resultados, haciéndose fuerte en la última parte de la primera rueda y en toda la segunda donde llegó a estar 16 partidos invictos de los que ganó 12. Al consagrarse campeón de la Primera B Nacional, Atlético Tucumán conseguía otro título histórico: ser el primer equipo argentino en coronarse campeón de la Primera B Nacional luego de haber ascendido desde una división anterior ese mismo año.

Contra el pronóstico negativo inicial de buena parte de los hinchas, Rivoira había logrado el ascenso a Primera División.

Aquí es donde los rasgos coherentes de la dirección echan resultados. Permiten entender decisiones como mantener a un DT a pesar de la presión por los malos resultados o fijar (y mantener) topes en el presupuesto para la compra de jugadores.

Idas y vueltas

Esta primera estadía de la gestión Leito en Primera División no fue prolongada. La temporada 2009/2010 dejó un sabor amargo para Atlético Tucumán. Luego de una sucesión de derrotas contra los equipos más grandes del país, donde no faltaron polémicas por arbitrajes que acabaron por dejar en desventaja a Atlético Tucumán, se llegó a la desvinculación de Rivoira y la posterior incorporación (no sin atravesar un proceso de desestabilidad con DTs interinos) de Osvaldo *Chiche* Sosa, quien lograría mantener al club lejos de la zona de descenso en esta primera rueda.

De cualquier manera, el logro fue magro, y luego de la salida de Sosa y la llegada de Mario Gómez a la dirección, Atlético Tucumán regresaba a la Primera B Nacional para la temporada 2010/2011, donde permanecerá hasta 2015, cuando volvería a coronarse campeón y ascender a la Primera División, luego de una goleada a Los Andes por 5 a 0, bajo el liderazgo de Juan Manuel Azconzábal.

1ra división

El 8 de noviembre de 2015, Atlético Tucumán goleó a Los Andes por 5 a 0, se coronó campeón de la Primera B Nacional y logró el ascenso a Primera División.

A partir de entonces, a Atlético Tucumán sólo le aguardaban buenas noticias.

En el Campeonato de Primera División de 2016, Atlético Tucumán alcanzó el quinto lugar, entrando en zona para clasificar en la Copa Libertadores 2017.

Copa Libertadores 2017

En el Campeonato de Primera División de 2016, el Club Atlético Tucumán alcanzó el quinto lugar, entrando en zona para clasificar en la Copa Libertadores 2017.

El 7 de febrero de 2017 Atlético Tucumán jugó en Quito con la camiseta de la Selección Argentina, frente a El Nacional de Ecuador por la segunda fase de la Copa Libertadores.

La anécdota se convirtió en un hito para los hinchas. La delegación de Atlético Tucumán tuvo problemas con la llegada a Quito, por lo que debieron viajar sin los utileros, con quienes estaban las camisetas del plantel. Por suerte, la Selección Argentina Sub-20 se encontraba en el país jugando el Campeonato Sudamericano, y pudieron acercarse a prestarles la camiseta.

Finalmente, el equipo entonces dirigido por Pablo Lavallén alcanzó hasta octavos de final, donde fue eliminado por el Palmeiras, pero no sin dar una gran presentación. Aparte, el haber terminado terceros en su grupo le dio al plantel el lugar para participar de la Copa Sudamericana 2018.

Gracias a ese rotundo ingreso en la primera división y su participación en la Libertadores, Atlético Tucumán se vio en la posibilidad de invertir $ 52 millones en obras de infraestructura y U$S 1 millón en la adquisición de 20 hectáreas (expansibles a 45) en la zona de San Andrés, donde se planea construir todo lo necesario para las divisiones formativas, como lo son 10 canchas profesionales, vestuarios, gimnasio de primera generación y centro médico.

Copa Libertadores 2017

El 7 de febrero de 2017, Atlético Tucumán jugó en Quito con la camiseta de la Selección Argentina, frente a El Nacional de Ecuador por la segunda fase de la Copa Libertadores.

En el Monumental, por caso, ha concluido la primera de un plan de tres etapas, que contemplan desde la construcción de una nueva tribuna arriba del sector 3 hasta el traslado de los vestuarios visitantes y de árbitros a la zona central del “José Fierro”. El complejo de Ojo de Agua fue otro bastión. Desde la gestión se planeó realizar un acceso nuevo que se sumará a los planes de la cancha sintética oficial de fútbol 11 aprobada por la FIFA, una cancha de hockey y la reconstrucción del Albergue para jóvenes talentos.

En 2017 entró a escena a cargo de la Dirección Técnica del equipo Ricardo *El Ruso* Zielinski, quien logró llegar a los cuartos de final en la Copa Libertadores 2018. El avance en la Libertadores 2018 significó ingresos por 3.500.000 dólares, una inyección que se tradujo en un superávit económico.

Copa Libertadores 2018

El 28 de agosto de 2018, Atlético Tucumán alcanzó los cuartos de final de la Copa Libertadores 2018.

Resultados, adentro y afuera de la cancha

En la actualidad, la ratio de autofinanciación del club se ha elevado hasta el 80%. O sea, ocho de cada diez pesos invertidos en el Club no se consideran exigibles. Esto implica que el Club ha atravesado un proceso de capitalización, de apropiación de sus inversiones, al generar menor dependencia de fondos de terceros. Asimismo, este es un signo de minimización de riesgo de terceros por el factor de garantía. Cada peso de los terceros tiene enfrente cinco pesos de garantía en bienes.

Superávit económico

El avance en la Libertadores 2018 significó para Atlético Tucumán ingresos por 3.500.000 dólares, una inyección que se tradujo en un superávit económico.

Para el 2018, Atlético Tucumán disponía de un Fondo de Maniobra superior a $32 millones, utilizado para financiar colocaciones de corto plazo. Así, el club exhibe un rasgo inequívoco de solidez en su equilibrio patrimonial. Dicho fondo alcanza a financiar el 56% de los exigibles de corto plazo.

A su vez, la capacidad que tiene el Club de cancelar exigibles de corto plazo con sus activos más líquidos es destacable. Por cada peso que se transforma en exigible en el corto plazo, el Club dispone de $2,29 para cubrirlo. Esto equivale a señalar que existe un excedente de garantía a los acreedores de corto plazo de que se podrán afrontar las deudas de forma solvente.

Del mismo modo, la composición de la deuda a corto plazo ha cambiado. Se ha reconfigurado hacia la elección, cada vez más pronunciada, de fuentes de carácter cíclico (a diferencia de lo que vimos sucedía en 2008). En la actualidad dichos conceptos cíclicos representan prácticamente un 80% del total del pasivo.

Como dato final, no cabe duda que si se considera el crecimiento del patrimonio desde ese lejano 2008, donde la participación en una Copa Libertadores se veía imposible, a hoy, los datos gritan. El crecimiento del patrimonio neto, entre 2008 y 2018, es de un 275% a razón de 27.5% por año.

A presencia de dividendos, sobran las palabras. Luego de una historia plagada de vericuetos, idas y venidas, clasificaciones, campeonatos y derrotas, Atlético Tucumán demuestra que todavía le queda camino por recorrer. De durar sólo una temporada en la Primera División a consagrarse como uno de los ocho mejor equipos del continente, hay un gran salto de calidad, que sin duda no podría suceder si una gerencia clara, transparente y estratégica que aparte se encarga de reinvertir en el crecimiento del club.

Ayer nomás

Los presentes en la ceremonia que se llevaba a cabo en la calle Rivadavia al 100 de la ciudad de Tucumán lanzaron un grito unánime: “Arriba los corazones”. Inmediatamente después, marcharon a la Iglesia de la Merced, distante tan sólo una cuadra, a

demostrar su devoción por la Virgen. Corría el 27 de Septiembre de 1902.

Impulsado por los profesores Agenor Albornoz y José Fierro, ambos docentes de la Escuela Normal, había sido fundado Atlético Tucumán. Tenía apenas 54 socios, fervorosos e improvisados, pero un gran sueño comunitario por delante, traducido en 4 objetivos atléticos: Fútbol, Tenis, Cricket y Ciclismo. Sólo con los meses fue constituyéndose lo que hoy podríamos llamar un "Estatuto", el primer compendio de lineamientos para la incipiente institución.

Durante esos primeros años, todas las actividades eran llevadas a cabo en el Gimnasio 24 de Septiembre, donde funcionaba un natatorio público y donde los pioneros improvisaron una cancha de fútbol con una pista de ciclismo alrededor suyo. Ese fue el lugar en el que los alumnos de la Escuela Normal tuvieron sus clases de Educación Física hasta su desaparición, en 1940. Ese fue, también, el escenario en el que Atlético Tucumán jugó su primer partido, el 9 de Julio de 1903, contra el Club de Gimnasia y Tiro de Salta.

Estaba previsto que Atlético Tucumán jugara con camiseta blanca (en homenaje a los ingleses, impulsores del fútbol en la provincia y en todo el mundo) pero, aparentemente por estímulo de Tomás Barber, miembro de la Comisión Directiva de aquella primera gestión, el equipo local lució bandas verticales celestes y blancas conmemorando el Día de la Patria. La historia de "El Decano" había comenzado a escribirse, ya por aquel entonces, con fe inquebrantable, pasión deportiva y compromiso social.

Albornoz fue presidente del Club hasta 1907, cuando partió rumbo a Santa Fe para continuar allá su tarea docente y contribuir, también, al nacimiento del fútbol local. Fierro se desempeñó primero como secretario (para la época, ese cargo era el segundo en importancia jerárquica) y luego como presidente. Con justa razón, ambos son considerados los padres del fútbol tucumano.

No sólo pusieron a los socios de Atlético Tucumán a emular con éxito el juego traído a Sudamérica por los ingleses involucrados en el tendido del ferrocarril, sino que, también, se esforzaron por motivar a otros conciudadanos a formar sus propios equipos. Así, Atlético Tucumán tuvo participación directa en la fundación del Club La Florida y, aunque por motivos diferentes, también en la del Club All Boys: su creación, en 1916, fue impulsada por un grupo de socios a los que la Comisión Directiva de Atlético Tucumán habría decidido separar de la institución por incumplimiento en el pago de las cuotas sociales.

La gestión de José Fierro fue la de un líder nato. Hacia 1920, fueron puestos en venta los terrenos lindantes al Gimnasio que Atlético Tucumán usaba en préstamo. La idea de contar con instalaciones propias debía haber rondado por la cabeza de Fierro desde un comienzo, porque se puso inmediatamente al frente de la que debe ser una de las primeras acciones de fondeo colectivo en la historia del deporte argentino.

Lejos de asustarse porque el valor de mercado de las dos manzanas superaba los 50.000 pesos de la época, una cifra astronómica y más aún para una organización sin fines de lucro encabezada por un maestro de escuela, ideó un sistema de contribución monetaria. A través de éste, socios y no socios eran invitados a aportar una cuota para la compra del terreno y la posterior construcción de lo que Fierro, con sagacidad de precoz publicista, llamaba *El Gran Stadium.*

De un día para otro, sin que aparentemente mediaran señales previas o motivos de público conocimiento, Fierro dejó la presidencia del Club y marchó a vivir a Buenos Aires. Quienes han intentado reconstruir su historia, reconocen haber podido averiguar muy poco al respecto. Sólo consta la fecha de su muerte, curiosamente el 27 de Septiembre de 1943, el mismo día, pero 41 años después, de la fundación del club. Al partir de Tucumán, había dejado a Atlético Tucumán en orden, con su personería jurídica en regla y 24.000 pesos (de los 50.000 necesarios) en acciones vendidas para la adquisición inmobiliaria y el arranque de la obra edilicia.

La posta fue tomada por Isauro Silva, joven miembro de la Comisión Directiva de aquella época, quien a los dos años logró que la campaña de recaudación alcanzara su objetivo. El 21 de Mayo de 1922, Atlético Tucumán inauguró su propio campo de juego, al que se llamó "José Fierro" en honor al fundador, con una fiesta que duró 7 días. Años más tarde, el respetado periodista deportivo Antonio Benejam, en otro acto de inspirado simbolismo como el que había sucedido en el partido inicial con la camiseta albiceleste, bautizaría al Estadio como *El Monumental*.

Las crónicas de la época cuentan que se inauguró con una sola visera y una tribuna de madera, con su perímetro totalmente alambrado. Desde Buenos Aires llegó el primer equipo del Club Atlético Racing para disputar un partido amistoso que terminó 1 a 1 y fue presenciado por 10.000 personas. Entre los presentes estaba José Fierro, quien había vuelto a como invitado para la inauguración de "su" *Gran Stadium*.

En las décadas siguientes se fueron dando, paso a paso, significativas mejoras en la infraestructura deportiva al tiempo que comenzaron a florecer los primeros frutos profesionales de la semilla futbolística plantada por los precursores. El primero de esos casos fue el de Donato Penella, apodado "El Rey de la Gambeta", quien llegó a Boca Juniors y a la Selección Nacional inaugurando el camino virtuoso de consagración de talentos locales que luego seguirán Hugo Ginel, El "Chato" Figueroa, Domingo Rodríguez, Luis Reartez o Julio Barreto, por nombrar sólo a algunos de los más recordados talentos de aquellos años. Sin embargo, no fue hasta bien entrada la década del 80, y con altibajos muy pronunciados desde entonces, que esa profesionalización alcanzó estado pleno.

En 1960, en el Campeonato de la República, donde jugaban todos los campeones de las Liga provinciales, Atlético Tucumán estrenó un equipo competitivo, esfuerzo que le valió ser el primer Campeón. Luego de un agotador periplo en "ómnibus-chanchito" por diversas geografías argentinas, ese título trajo visibles novedades a *El Monumental,* como parte de un plan de mejoras en todas las prestaciones del club. Como ejemplo cabe mencionar el agregado de la visera de hormigón. De repente, el estadio se había convertido en el punto de encuentro y esparcimiento de la clase alta tucumana.

El tenis y el cricket, deportes con alguna impronta "europeizante", seguían disputándole al fútbol el centro de la agenda. En esa misma línea, había adquirido cierta connotación excluyente la cláusula estatutaria que establecía que, para ser aceptado como nuevo miembro, era necesario ser presentado por dos socios históricos. No por casualidad a sus adherentes se los comenzó a apodar, con algo de sorna, "los ojitos verdes".

Clásicos y Mundiales, pero en rojo

Corrían los tiempos de los primeros duelos "a muerte" contra el Club Atlético San Martín, enfrentamiento inmortalizado en carica-

turas por Ceferino Sirgo, dibujante del diario La Gaceta, con los personajes de *El Pituco* (hincha de Atlético Tucumán, sombrero elegante, vestido de celeste y blanco) y *El Malevo* (también conocido como *El Ciruja*, incondicional de San Martín). Por su convocatoria y trascendencia, el clásico del fútbol tucumano es considerado el más importante del Norte argentino y lleva a la fecha 282 encuentros oficiales, con 100 triunfos de Atlético Tucumán, 94 de San Martín y 88 empates.

El shock de popularidad le llegó a Atlético Tucumán en los 70, cuando una recordada tapa de la consagratoria revista El Gráfico tituló: *Sensación Nacional*. La habilidad desequilibrante de Ricardo Julio Villa, nacido bonaerense pero auténtica figura local, le permitió al club su mejor campaña en Primera División. "Villita" fue figura en la Selección Nacional y, también, pase récord. Los equipos que salían a la cancha con la camiseta de Atlético Tucumán eran una combinación entre semi profesionalismo (no siempre existía una contratación formal) y apasionamiento extremo. Fórmula exitosa pero que pronto que tarde se revelaría tan explosiva como insuficiente.

Los vaivenes que la Asociación del Fútbol Argentino impuso por aquella época a la agenda de campeonatos metropolitanos (jugados por los clubes de "la capital") y nacionales (jugados por aquellos más "los del interior") imprimieron vértigo a los sucesivos intentos por estar en los primeros planos nacionales y/o regionales. Además, la deriva estratégica y la inconsistencia administrativa fueron unas constantes que complicaron los logros deportivos. No puede sorprender, entonces, que la frustración fuera el destino común para muchos de los esfuerzos realizados por dirigentes, jugadores e hinchas. Los magros resultados futbolísticos acarrearon, también, catastróficas consecuencias económicas y dieron lugar al inicio de un complicado sendero judicial.

Cuando, en 1982, la recién constituida Comisión Directiva encabezada por Julio César Ramos en condición de presidente tomó las riendas del asunto, se encontró con 120 juicios en contra del Club. La fiesta había terminado y alguien tenía que hacerse cargo de los platos rotos. Fue el mismo presidente quien, según cuentan, reunió a todos los jugadores y les dijo: "*Muchachos, se acabaron los sueldos. De ahora en adelante, todos vamos a ser socios.*"

Esa gestión inauguró un período de relativo ordenamiento que logró encauzar institucionalmente al Club y lo llevó a otro de sus hitos futbolísticos al alcanzar, en 1987, la clasificación para el Campeonato Nacional B.

Los 90, con las gestiones presidenciales de Miguel Saguir y Julio Miranda, fueron años de subas y bajas en lo futbolístico, con el equipo arañando el ascenso a la máxima categoría, pero sin capacidad o suerte suficientes como para alcanzarlo. La ausencia de un proyecto institucional integral quizás haya sido causa y consecuencia a la vez de ese rumbo sinuoso en lo deportivo, que derivó previsiblemente en un nuevo episodio de crisis extrema.

Durante la presidencia de Raúl Fioretti, a principios de la década siguiente, Atlético Tucumán descendió al Argentino A, la tercera categoría del fútbol argentino, y entró en convocatoria de acreedores.

El mismo Club que algunos años antes había puesto a su equipo futbolístico a las puertas del ambicioso Campeonato Metropolitano para sorpresa de la prensa nacional y euforia de la hinchada local, ahora tocaba fondo. Corría el 2003. Habían pasado 101 años desde aquel grito fundacional de "Arriba los corazones". La debacle golpeaba la puerta de Atlético Tucumán.

Compromiso "dirigencial" y "militante"

La evolución de las instituciones no sigue un recorrido único. En el caso de las instituciones deportivas, y en particular de las futbolísticas, el tejido institucional y la agenda económica vienen acompañados por un factor extra, imposible de controlar: el azar. El éxito en el campo de juego puede ser la consecuencia de una planificación institucional, financiera y deportiva previa, o también la motivación para ponerla a funcionar a posteriori, si es que no existía antes de ese resultado positivo.

No hay fórmulas, pero sí existen casos en los que se ha verificado uno u otro camino. Al momento de analizarlos toca revisar los derroteros de esos tres superávits (o déficits) de manera conjunta: el institucional-dirigencial, el económico-financiero y el deportivo-azaroso.

Ese trípode conceptual permite adentrarse en la gestión que, desde 2004, vienen realizando los dirigentes al frente del hasta entonces turbulento Atlético Tucumán y del a partir de entonces disciplinado Atlético Tucumán. Existe, clara e indiscutiblemente, un antes y un después de esa fecha.

La simple reconstrucción del cuadro de situación con el que se encontró el primer día no ahorra trazos dramáticos. El equipo atravesaba una situación comprometida en la tabla de posiciones de una de las categorías inferiores del fútbol profesional. Los empleados llevaban 7 meses sin cobrar sus sueldos y protestaban quemando cubiertas en las puertas del Club. No había registros contables formales, sólo algunos papeles dispersos o el mero recuento oral, a partir de la imperfecta transmisión boca a boca, de operaciones realizadas en el pasado. La convocatoria de acreedores había llegado a un pico de tensión al haber sido fijado el plazo para presentar acuerdos en un máximo de 5 meses.

En ese contexto institucional y ante la urgencia por generar un flujo de dinero en efectivo, se tomó una decisión que a la postre resultaría no sólo positiva en sí misma sino, más importante aún, el principio de un proceso virtuoso de ordenamiento comercial y administrativo. Con Leito a la cabeza, la nueva directiva rescató un proyecto que un antiguo dirigente había acercado al Club tiempo atrás, cuando propuso arrendar una esquina del Complejo Ojo de Agua, en completo desuso, para que allí funcionara una estación de servicio.

Con el adelanto recibido se apagaron algunos focos del incendio judicial y comenzó una carrera contrarreloj hacia el saneamiento completo de la situación financiera. Esa fue una primera señal en la dirección de honrar a futuro los compromisos del pasado y logró convencer a ex jugadores y técnicos, a quienes se adeudaba una suma considerable, a supeditar el cobro de sus deudas a la reparación económica y financiera de Atlético Tucumán.

En afortunada coincidencia, comenzaron a darse los primeros resultados deportivos y, con ellos, apareció en escena un jugador comercial que hasta entonces había brillado por su ausencia: la televisión.

Los derechos a percibir por la televisación de los partidos, íntimamente atados a la capacidad de convocatoria de un club y su buena performance "resultadística", fueron puestos en garantía para que el concurso de acreedores dejara de ser una bomba de tiempo y se convirtiera en un trámite afrontable. El primer paso había sido dado.

Leito, en compañía de sus antiguos compañeros en el Partido Justicialista Quique Salvatierra y Nacho Golobisky, imprimió a su

gestión institucional desde un primer momento rasgos característicos de la militancia política. “Pelearla desde adentro”, en sus palabras. También la desintermediación para la toma de decisiones combinada con auto-aprendizaje y resiliencia en el liderazgo, para expresarlo en términos más técnicos.

Las personas y los equipos que constituyen una empresa y ejecutan sus funciones a través de los activos que componen el patrimonio de la organización, llevan a cabo su trabajo de una manera específica. El modo en que estas personas ejecutan dichas funciones y realizan su trabajo son los ya mencionados procesos.

Aunque todos los dirigentes parecieran apuntar hacia un mismo “lugar”, no se trata de lo mismo. Las personas que coordinan una organización dejan en ella su huella, su manera de ver las cosas y de pensar, sus principios y creencias. Determinar cuál será el destino, elaborar una posible travesía hacia él y llenarse de solidez, coherencia y empeño en la manera de decidir y accionar individual y colectivamente, establece una diferencia entre lo que es y lo que definitivamente nunca será dicha organización. No alcanza con sólo una de estas dos partes.

Profesionalizar la gestión de un club implica hacer una gran apuesta y manifestar una potente tenacidad política. Hace falta fundar procedimientos; modos que determinen a priori cómo confrontar posibles riesgos.

Todo esto requiere de profesionales competentes y una articulación transversal de la organización.

Ese equipo alcanzó una serie de objetivos en el corto y mediano plazo gracias a dos capacidades empíricas: por un lado, atraer

colaboradores voluntariosos e incondicionales; por otro, sostener sus decisiones con firmeza, sin dar lugar a desvíos o contra marchas. Un episodio que reflejó tempranamente esta metodología tuvo lugar cuando, para sorpresa de todos (y enojo de muchos), decidieron desvincular a Luis Solari, el DT que había sacado a Atlético Tucumán del Argentino A, para contratar a Héctor Rivoira. Contra el pronóstico negativo inicial de buena parte de los hinchas, Rivoira logró el ascenso a Primera División.

Cuando se analiza en perspectiva la gestión encabezada por Leito, desde sus inicios a la fecha, lo primero que debe destacarse es el funcionamiento de un equipo “dirigencial” y ad honorem. Es notorio cómo esta forma de vinculación laboral ha resultado tanto o más eficiente en la reorganización estructural y la administración planificada de un club que los tan elogiados teams “profesionales” y contratados, con remuneración garantizada y bonificación por objetivos. Estos últimos suelen llegar a tomar el mando operativo de una institución social luego de haber destacado en el mundo empresarial o corporativo.

El caso de Atlético Tucumán es una clara demostración de que, en cuestiones de management, no existe una fórmula única: la clave del éxito para una organización no necesariamente funciona para otra. El tiempo, el lugar, la cultura, la idiosincrasia, la capacidad financiera y el contexto de sus participantes son algunos de los factores que moldean esas diferencias. En muchos aspectos, incluso, se podría hablar de una gestión que va contra lo corriente o convencional.

Así lo permiten entender decisiones como mantener a un DT a pesar de la presión por los malos resultados o fijar (y mantener) topes en el presupuesto para la compra de jugadores. Con fre-

cuencia, los directivos de los clubes argentinos (sean "dirigenciales" o "profesionales" en sus métodos) no dudan en expulsar al técnico que antes había contratado con loas y honores ante la primera presión de la hinchada o comprometen el bolsillo de la institución más allá de sus posibilidades reales para traer a la figura "salvadora" o repatriar al ídolo "próximo al retiro" a la búsqueda del batacazo que difícilmente llega.

Este tipo de decisiones, de todos modos, tienen una red de seguridad, que es que se trabaja para fanáticos. Los fanáticos jamás van a cambiar de club: el contrato implícito estipula que se es hincha para toda la vida. Existe una cláusula de deber que señala la obligación de aguantar en las buenas y en las malas. Permanece al margen de que el producto (el equipo) cambie: se trata de un vínculo de alta fidelidad. Aunque el juego (o el DT, o la última adquisición) no sean de su agrado, el hincha siempre estará ahí, poniendo el cuerpo y el alma hasta en las peores derrotas. Dará aliento, defenderá sus colores, aunque gane o pierda. El fanatismo es una herencia impermutable. Y aquí entra con suma fuerza el factor hereditario: una vez alguien fue hecho de un equipo, ya está. Pocas cosas en la vida presentan una fuerza de transmisión de esta magnitud para arraigarse tan intensamente. Se trata de la conocida pasión de las multitudes.

Aun así, esa coherencia "incoherente" de la gestión es la que genera resultados estables y permanentes. Claro que para que eso ocurra es necesario contar con un grupo cohesionado: quizás ni monolítico ni uniforme, pero sí alineado. Esa característica introduce un rasgo muy marcado de la gestión en persona de Leito: su estilo de liderazgo basado en el consenso.

Todo estilo de liderazgo es el resultado de una combinación de diferentes variables que definen de qué manera los líderes se relacionan con otras personas. Cómo hacen para lograr que todos empujen a la organización hacia sus objetivos. Entre dichas variables, una de las más relevantes es la experiencia de vida y trabajo de quien lidera. El aprendizaje adquirido a lo largo de su trayectoria humana y profesional establece una forma única de relacionamiento con los demás. Un estilo para la conducción. El liderazgo siempre trae una impronta personal.

A poco de conversar con sus colaboradores directos, surge la caracterización de las formas y los estilos que aportó Leito. En Atlético Tucumán, cada tema se discute abriendo el juego a todas las alternativas y posiciones que puedan surgir, durante el tiempo que resulte necesario, hasta lograr una decisión por consenso. Ese consenso representa, entonces, la base de la unidad. Todos los involucrados tienen la posibilidad de plantear sus matices, pero, en cuanto se llega a un acuerdo, lo que sea se haya acordado se lleva adelante sin ningún tipo de demora o vacilación.

Prolijidad y diversificación, "secretos" financieros

Los ojos de los directivos puestos sobre cada uno de los detalles implicados en la gestión del Club y su peculiar procedimiento de toma de decisiones, al mismo tiempo dialogado y unívoco, son los cursos de acción que diariamente orientan a esta asociación civil. Es importante entender que, como tal, no persigue fines de lucro, pero sí equilibrio financiero. No es necesario que la actividad genere un resultado económico positivo, pero es indispensable para la sostenibilidad de su misión social y también para el alcance de resultados deportivos en la alta competencia una posición financiera de superávit.

Prolijidad en la planificación e implementación de los presupuestos. Diversificación en la generación de fuentes de ingresos. Estos son dos de los factores de éxito a enumerar a la hora de evaluar positivamente una gestión que, habiendo arrancado con las dificultades que caracterizan a buena parte de los clubes profesionales del fútbol argentino, ha logrado para Atlético Tucumán resultados deportivos y financieros acordes a los de los que son considerados los más grandes o emblemáticos, y lo ha hecho sin contar con algunas de sus ventajas.

Ni en la Argentina ni en el resto del mundo es posible desconocer cuál es la escala de un club, puesto que este es un elemento determinante en el Modelo de Negocio a implementar. Así, por ejemplo, el número de hinchas propone una correlación directa con el número de camisetas que se puede llegar a vender en cada temporada. Dado un similar desempeño deportivo entre dos clubes, venderá más camisetas aquel club que posea una "comunidad" mayor.

También cobrará un monto mayor por derechos televisivos aquel que mayor audiencia convoque y más entradas aquel Club cuya capacidad de estadio sea mayor. Finalmente, los sponsors obtendrán un mayor retorno a su inversión y, por lo tanto, estarán dispuestos a pagar un precio mayor por la contratación del servicio promocional.

Claro que el tamaño importa, pero no siempre lo es todo. Si así fuera, jamás existirían las pequeñas y medianas empresas, y todo el mercado de cualquier producto estaría abastecido sólo por grandes corporaciones. Atlético Tucumán es un claro ejemplo de un "pequeño" con estatura institucional, deportiva y financiera de "grande".

Los cinco clubes más convocantes de la Argentina son River, Boca, Racing, Independiente y San Lorenzo. Tienen entre 70.000 y 120.000 socios activos, para atender a los cuales poseen estadios capaces de albergar entre 40.000 y 62.000 personas. Mantienen un rating televisivo que promedia, en un análisis de las transmisiones realizadas durante 5 años, entre los 15 y los 24 puntos por partido (1 punto de rating se estima en alrededor de 100.000 televidentes). En plena revolución digital, suman seguidores en redes sociales por cifras que van desde los 500.000 a los 8.000.000 usuarios.

Si tomamos 2016 como referencia, el club de mayor facturación de ese año, River, alcanzó los $ 1.478.000.000, con un superávit de $ 205.000.000. Durante 2017, quizás su mejor año comercial en la historia, Atlético Tucumán facturó casi 160 millones de pesos, menos de la décima parte de lo que recaudó ese mismo año en todo concepto River (2.000 millones). En términos absolutos está claro quién es el "grande" y, también, por qué eso le permite ser el "ganador".

Sin embargo, llevados ambos guarismos a una comparación relativa, se podría decir que, habiendo obtenido River aquel año un resultado neto total de 310 millones de pesos y Atlético Tucumán uno de 40 millones, el club tucumano hizo un mejor uso de sus recursos en términos de margen de contribución (se quedó con un ingreso equivalente a la cuarta parte de lo facturado, mientras que River lo hizo sólo con uno equivalente a la sexta parte).

Un modelo con sentido social

El proyecto actual de Atlético Tucumán queda definido a partir de una visión que considera al deporte en equipo como una herramienta para la formación de la personalidad y el desarrollo del espíritu solidario de cada individuo y sus grupos de pertenencia.

Su manifiesta misión es, en consecuencia, aportar contención institucional y soporte infraestructural para el desarrollo de esas capacidades personales y colectivas.

No por casualidad, entonces, convicción y lealtad son las características sobresalientes compartidas por los miembros del equipo de Mario Leito. Ambos valores terminan por establecer una sólida base para el trabajo y conforman los cimientos de un modelo en acción al que las personas no van siendo incorporadas de manera aleatoria o casual, sino que llegan por un profundo conocimiento de sus habilidades y experiencias previas en otros campos o actividades.

En los equipos convencionales de management de entidades deportivas, como reflejo de lo que ocurre en general en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, se recomienda la coexistencia de dos tipos bien marcados de participantes. Estarán por un lado quienes puede ser definidos como “generalistas”, ya que manejan una extensa y variada información estratégica sobre el funcionamiento general presente y/o futuro, y, por otro, los que puedan llamarse “operativos”, en ejercicio de una tarea automatizada y específica.

Aunque sin cumplir al pie de la letra con esa prescripción, el proceso de expansión del staff operativo de Atlético Tucumán viene implementándose de manera original y, también hay que decirlo, eficiente. En una primera fase, se busca la participación voluminosa y consistente de los individuos en la agenda de actividades del club. Alcanzado ese objetivo, se analiza colaborador por colaborador cuáles son sus capacidades y alcances para definir un perfil concreto de actividad y un modo específico de articulación con el resto del equipo.

Son igualmente vitales, entonces, la adhesión férrea de cada individuo a la visión y misión generales de la organización y la comprensión, desarrollo e implementación de su aporte en condiciones de especialista con dedicación focal al área o proceso que queda, en adelante, a su cargo. No se debe olvidar, de paso, que todo ha comenzado por lograr motivarlos para que dediquen tiempos y esfuerzos por fuera de sus actividades personales y/o profesionales sin que haya recompensa o incentivo materiales de por medio.

Este modelo de gestión “dirigencial”, con un claro liderazgo apalancado en los consensos, a diferencia del más común y en boga que promueve la contratación de expertos rentados con pasado de ejecutivos, se apalanca en la voluntad participativa y la tracción afectiva de sus gestores. También pone en juego una carrera de beneficios e incentivos, pero son mensurables en el protagonismo que se puede llegar a alcanzar “ganando” partidos, campeonatos y copas antes y después de salir a la cancha.

Aunque algunos de ellos llegan sin conocimientos y sin experiencias institucionales, los dirigentes de Atlético Tucumán combinan conocimientos y experiencias que obtuvieron fuera del Club y los incorporan puertas adentro de la institución. Esta mezcla de conocimientos y desconocimientos, de experiencias e inexperiencias, da como resultado un combustible poderosísimo para la expansión institucional y administrativa del Club. Además, porque una vez alcanzados los resultados vinculares, las convicciones y lealtades del caso funcionan, también, como un antídoto ante posibles tormentas económicas o deportivas.

Como el accionar de los participantes se sustenta en la ya mencionada retribución afectiva por sobre la contribución material,

este tipo de dificultades arraigan incluso más profundamente su compromiso con la organización.

Debe destacarse el funcionamiento de un mecanismo de integración de las dirigencias anteriores a través de la invitación directa a personas que ejercieron con calidad o esmero responsabilidades en el pasado a sumarse como personas de consulta permanente en la actualidad. Una vez más, también en este aspecto, la gestión al frente de Atlético Tucumán toma distancia de una práctica habitual en los clubes argentinos que renuevan administraciones y se abocan, inmediata y egoístamente, a la eliminación de todo rastro positivo que pueda haber dejado la gestión saliente.

Esa autoproclamada política "de puertas abiertas" ha vuelto una práctica usual la recepción día a día de inquietudes, propuestas e ideas de la masa societaria, con el consecuente intento posterior de integrar dichas iniciativas a la dinámica de la institución. Un ejemplo concreto de esto fue la Escuela de Formación de Futbolistas, creada por un grupo de socios que consideraba que había mucho por hacer respecto de la evolución del Club en términos formativos. Las 20 personas que empujaron primero y ejecutan ahora el proyecto participan ad honorem.

Sin fines de lucro, pero con ánimo de superávit

El objetivo de cualquier Modelo de Negocio es fortalecer la rentabilidad de sus accionistas, de modo que estos no salten hacia competidores que resulten más atractivos. El objetivo siempre es mantener a los accionistas dentro del Modelo. Para esto deben enfrentarse al desafío de crear una oferta que pueda adaptarse a las necesidades de un determinado público objetivo. La oferta

debe resultar superadora a la oferta diseñada por competidores; aquella que procura captar al mismo público. La capacidad de una empresa para perdurar en el tiempo viene dada por la creación de la oferta y la generación de demanda. El cliente no tiene propietarios. Si los diferenciales de tu oferta no son lo suficientemente atractivos para potenciar la demanda de tu público objetivo, los diferenciales de cualquiera de tus competidores lo harán.

Lo que ha terminado por convertirse en el modelo de organización y gestión aplicado por Atlético Tucumán resulta, sin habérselo propuesto en un principio, disruptivo, avanzado y aparte, una marca diferencial que explica su poder de convocatoria y participación activa de los asociados. De las organizaciones con impronta matricial reproduce la distribución de responsabilidades con toma descentralizada de decisiones, aunque también recupera de las organizaciones verticalistas el liderazgo basado en el respeto por una autoridad central.

Las decisiones se toman después de una (muchas veces) prolongada deliberación democrática, al tiempo que se enarbola como uno de los principios rectores la idea de perfeccionar esos mecanismos de decisión colectiva de manera constante. Esto, sin dudas, configura un signo identitario de Atlético Tucumán y resulta contrastable con otros clubes, en los que la toma de decisiones es, lisa y llanamente, unilateral.

Atlético Tucumán es una de esas organizaciones que "aprende haciendo". Su comité directivo enfrenta obstáculos que, muchas veces, sus propios integrantes ni siquiera imaginaron que existirían. Corren, eso sí, con una ventaja: provienen algunos de ellos del mundo de la política y, después de haber desempeñado cargos ejecutivos, saben cómo lidiar con dificultades urgentes. Esa

experiencia, indudablemente, les ha dado la capacidad de no paralizarse ante situaciones que experimentados académicos o incluso avezados empresarios no sabrían cómo afrontar.

Monetización con reinversión

La gestión Leito enfocó prioritariamente al fútbol como una herramienta de transformación social, pero se propuso, en simultáneo, generar la reconversión económica de una institución que había sido signada por el desmanejo y la improvisación. Para lograr los objetivos estratégicos, es preciso, primero, conseguir resultados. Comprendió que, en términos tácticos, la función inmediata e ineludible de una Comisión Directiva era obtener resultados positivos a través de equipos competitivos.

En el mundo actual, tal como lo describimos en el capítulo sobre Modelos de Negocios en la Industria del Fútbol, existen diferentes métodos para alcanzar la monetización de los clubes de fútbol. Aunque los estándares europeos son completamente diferentes a los sudamericanos, cuatro fuentes principales de ingresos, con diferentes proporciones y características, entran invariablemente en acción: la venta de entradas, los derechos para televisión, la venta de jugadores y la facturación por uso/extensión de marca (camisetas, merchandising, videojuegos, etcétera).

Si en Europa la unidad de negocios más importante es la explotación marcaria, componiendo el 50% de la ecuación económica-financiera, en nuestro contexto su desarrollo es apenas incipiente y, en muchos casos, errático. El 50%, o más, de lo que generan los clubes argentinos corresponde a localidades vendidas para presenciar partidos. Ese dato viene acompañado de una conclusión preocupante, que no resulta menor al momento de analizar el

presente (y, sobre todo, el futuro) de Atlético Tucumán: el tamaño del estadio y la cantidad/frecuencia de encuentros jugados al año son un techo rígido para las pretensiones económicas de las instituciones nacionales.

También existen casos en los que el pivot de la facturación, con niveles que alcanzan el 70% de los ingresos, está puesto en la promoción y transferencia de jugadores propios. El caso paradigmático es del Porto, en Portugal. En esta dimensión debe entenderse, entonces, la decisión de Atlético Tucumán de invertir en la escuela y albergue para jóvenes talentos. También en este aspecto, presente y futuro son las dos caras de la moneda con la que se financia la siembra y se recoge la cosecha: el plazo de maduración de un proyecto de estas características se estima que es por lo menos 10 años.

El mix actual de ingresos de un club habla mucho de su potencial de crecimiento y la clave comienza, como se ha dicho, por analizar correctamente cuál es su techo. Dado que la capacidad de ingreso a su estadio es limitada y el ingreso por televisión puede crecer pero no al infinito, la opción inteligente hacia adelante que parece estar impulsando la actual gestión es la apuesta por convertir la reputación alcanzada en la provincia y en el país en un producto de exportación “digital” al resto del mundo. Este es todo un universo para desarrollar, que va desde la venta de camisetas a nivel global hasta la suscripción a publicaciones digitales en diferentes soportes.

No es en vano mencionar que, cuando el primer equipo del Club viajó a Perú o Ecuador para asumir sus compromisos futbolísticos, era frecuente escuchar a los locales decir: “Vino a jugar Tucumán”. Ese valor “semántico” encierra un potencial enorme,

similar al que apalanca el prestigio superavitario de Atlético Madrid, al que los españoles llaman “el Atleti”, o del Real Madrid, al que simplemente designan como “el Madrid”.

El activo intangible Marca es una de las principales inversiones que ponen sobre la mesa las instituciones deportivas modernas en el desarrollo de negocio mundial. Si hay más público reconociendo una marca hay más público, también, consumiéndola. Pero la construcción y potenciación de una marca no viene dada por una serie de factores azarosos. Se alcanza mediante una gestión estable y metódica.

Un brote incipiente del aprovechamiento transversal de esa potencia marcaria y esa pregnancia social que caracterizan el presente de Atlético Tucumán es el que ya viene verificándose a través de “Soñá en grande”, el programa que se propone cazar talentos en todo el interior provincial para mejorar el rendimiento del equipo en cancha y, también, generar el círculo virtuoso de consagración/venta de jugadores.

El fin último es generar talentos propios que, una vez que hayan participado en el primer equipo, puedan ser vendidos. Con esta estrategia el club puede crear una auténtica fuente de financiación. Un indicador esencial que permite medir la eficacia de esta táctica es, por consiguiente, el porcentaje de deportistas que juegan en el primer equipo y cuyo origen es la cantera.

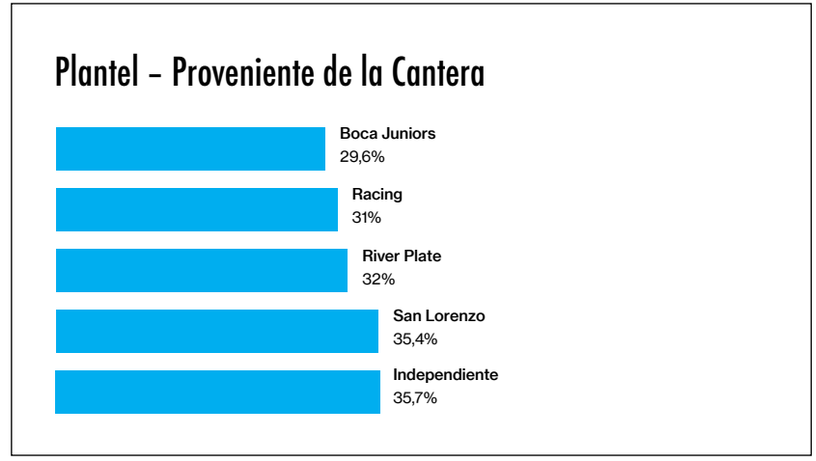
Si una empresa adquiere una máquina que despliega una vida útil de, aproximadamente, cinco años, esto es lo que se llama su *ciclo de amortización*. El ciclo de amortización indica que, año a año, la máquina disminuye en valor un 20%. En cinco años, su valor *será cero.* Si sobre el quinto año el negocio vende este activo (la

máquina) porque tiene valor de uso para otro, todo lo que obtiene de esta venta es un beneficio.

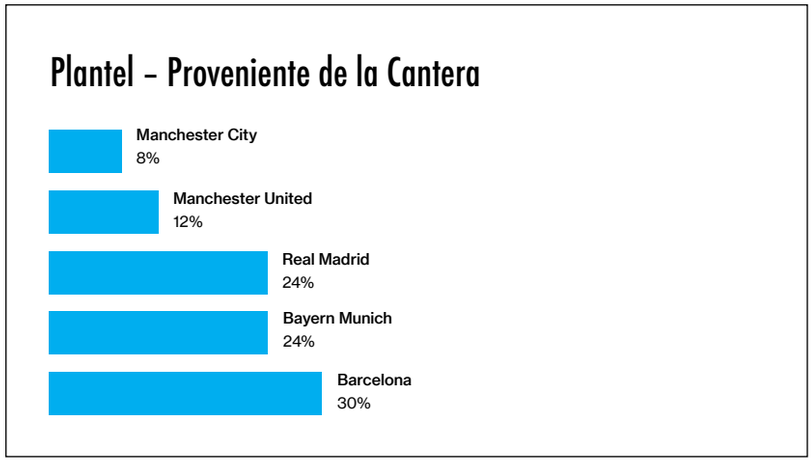
Los Derechos de Juego sobre los futbolistas son activos. De cualquier modo, un club puede proponerse este proceso como una manera de generar ingresos regulares. Muchos estados contables recomiendan la venta de jugadores como resultados extraordinarios, porque no son proyectables. ¿Por qué no lo son?

Un club de fútbol profesional podría definir la venta de jugadores como una actividad ordinaria, regular y previsible. Para eso, tiene que planificar el flujo de entrada, el tiempo de maduración y el flujo de salida.

El fin último de una operación de estas características es generar talentos propios que, una vez que hayan participado en el primer equipo, puedan ser vendidos. Con esta estrategia el club puede crear una auténtica fuente de financiación. Un indicador esencial que permite medir la eficacia de esta táctica es, por consiguiente, el porcentaje de deportistas que juegan en el primer equipo y cuyo origen es la cantera.



River Plate en Argentina, el Flamengo en Brasil y el Barcelona en Europa son los clubes que reflejan las mayores apariciones de jugadores que provienen de divisiones inferiores. De 10 jugadores profesionales, entre 4 y 5 se iniciaron de la cantera. En el extremo opuesto, el Manchester United y el Manchester City no llegan a ubicar siquiera 2 de cada 10 jugadores en el equipo inicial.



Aunque no sea un jugador "formado" en la cantera, el caso de Luis *El Pulga* Rodríguez puede servir para explicar el asunto debido a que, sentimentalmente, "pertenece" a Atlético Tucumán. Nacido en Tucumán en 1985, a los 14 años de edad viajó a Europa, donde despertó el interés de tanto en Inter como el Real Madrid, pero por problemas con su representante, terminó volviendo a Argentina, con las manos vacías.

Fue en su provincia de origen que otro jugador de Atlético Tucumán, su hermano Walter Rodríguez, lo apuntaría nuevamente para regresar al campo de juego. Así fue como, luego de un breve paso por Racing de Córdoba, *El Pulga* participa de los 3 ascensos de Atlético Tucumán. Esta identificación regional con su lugar de origen en un crack es la clase de potencialidades que un equipo que busca fortalecer su cantera debe tener en cuenta.

Finalmente, luego de dos exitosos períodos bajo el escudo de Atlético Tucumán (2005 a 2010 y 2011 a 2018, con una muy breve participación en Newell's Old Boys en el medio), el pase del Pulga a Colón de Santa Fe, sirve de ejemplo a la lógica de un jugador como activo intangible. El dinero conseguido por la transferencia de un jugador que acompañó desde el principio el recorrido deportivo virtuoso durante la gestión bajo análisis se convirtió, finalmente, en una palanca financiera al ser reinvertido en su totalidad en el club.

El futuro hablará por sus resultados

Existe a priori una clara correlación entre resultados deportivos y resultados financieros. Al final del día, todo se resume en la capacidad de los clubes para generar ingresos y alcanzar envergadura. El sistema favorece a los clubes más grandes. Así, los campeones ganan más dinero, se vuelven más ricos y, como se hacen más ricos, tienen mayores posibilidades de comprar más y mejores jugadores. Como compran mejores jugadores, tienen un mejor espectáculo y, como tienen un mejor espectáculo, disponen de una mayor cantidad de sponsors.

Leito y su grupo de colaboradores impulsan, de manera tan innovadora como pragmática, un enfoque "social" y un alcance "comunitario" que no están reñidos con las prácticas "comerciales" de la alta competencia y el capitalismo agresivo. Parecen haber entendido, de una vez para siempre, que sin superávit no hay equipos competitivos y que, si no hay equipos competitivos, no hay resultados. Sin resultados, por extensión, difícilmente alguien pueda ponerse al hombro una transformación social.

¿Es el modelo actual de Atlético Tucumán aplicable a una gestión futura? ¿Tiene la capacidad de ser implementado por una próxima comisión directiva? ¿Es capaz de mantenerse en el tiempo? ¿Tiene punto final? El desafío de las gestiones con potencia transformadora está en lograr que un club se sostenga con la misma eficiencia sin la necesidad de que la organización dependa eternamente de las personas que implementaron el modelo que trajo éxito. Está claro que, más allá de que un par de dirigentes resulten ser los *faros* de la organización actual, deben sistematizarse sus procesos y proyectarse sus indicadores con prescindencia de nombres y apellidos. Ese partido está por comenzar a jugarse.

03
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Atlético Tucumán en números

Análisis económico-financiero, Atlético Tucumán en números

La confección, interpretación, y diagnóstico de estados financieros, constituyen funciones clave en la gestión empresarial, no como materias aisladas e independientes de las restantes funciones dentro de la gestión, sino como parte integrante de las mismas. Tener un producto o servicio con excelente posicionamiento, reconocimiento de marca, trayectoria, y cuota de mercado consolidados, frecuentemente no son condiciones suficientes para tener éxito sostenido. A todas esas fortalezas es necesario agregarle una de incuestionable relevancia, la administración eficiente de los recursos financieros. La realidad del mundo empresarial demuestra cada día que las herramientas de análisis financiero son un elemento fundamental en la gestión empresarial, no sólo hacia dentro de la empresa, sino también hacia terceros, incluidos inversores, acreedores, instituciones públicas, accionistas minoritarios.

El análisis económico financiero se apoya básicamente en los dos estados contables fundamentales, el Balance y la Cuenta de Resultados. La interpretación de estados financieros tiene múltiples aplicaciones, sin embargo, lo fundamental es establecer una metodología de análisis que facilite la decisión en cualquiera de los ámbitos en cuestión. Estamos acostumbrados a leer que el análisis de los estados financieros sirve entre otras cosas para:

➔ *Conocer la capacidad de crecimiento sostenible de la empresa.*
➔ *Prever los efectos que, sobre la situación financiera, provocaría un crecimiento en las ventas superior al crecimiento potencial (equilibrado).*
➔ *Conocer la posibilidad de obtención de créditos de la empresa. Hasta qué punto un banco estaría dispuesto a colocar dinero en la empresa en cuestión, bajo qué parámetros tomaría una decisión como esta.*
➔ *Evaluar el equilibrio en la financiación de las inversiones, o estudiar la coherencia entre los activos adquiridos y las fuentes obtenidas para su adquisición.*
➔ *Entender el nivel de solvencia de la empresa, o de garantía hacia terceros a través de su estructura económica, independientemente del aspecto puntualidad.*
➔ *Conocer el grado de cumplimiento de las obligaciones de acuerdo a los plazos en que las mismas habían sido contraídas.*
➔ *Conocer las causas y la composición del resultado económico de la empresa.*

"Diagnóstico financiero",
Manuel Sbdar, 2001.

¿Qué conclusiones sobre su salud actual se pueden extraer luego del análisis económico y financiero de los principales indicadores contables de Atlético Tucumán? A los efectos de garantizar una adecuada interpretación de los contenidos que siguen, se hace menester refrescar una clásica distinción entre el análisis económico y el financiero, que muchas veces se utilizan como sinónimos, cuando en realidad están lejos de serlo.

En primer lugar, el análisis *financiero* parte del Balance, ya que se basa en la estructura patrimonial de una organización, en tanto que el análisis *económico* parte de la Cuenta de Resultados y estudia la manera en que la organización genera sus utilidades. Coloquialmente, el análisis financiero responde a la pregunta: "¿Qué tiene la empresa, en qué invierte aquello que tiene?, en tanto que el análisis económico responde a la pregunta: "¿Cómo le va a la empresa, gana o pierde dinero?".

Una mirada al Balance

Atlético Tucumán cierra sus ejercicios el día 30 de abril de cada año. El último Estado de Situación Patrimonial (o "Balance") disponible arroja las siguientes cifras, expresadas en miles de pesos argentinos y se exponen en comparación a las del ejercicio inmediato precedente.

ESTADO SITUACIÓN PATRIMONIAL ($AR '000)	30/04/2018	%	30/04/2017	%
Inversiones (Activo)	**146.895**	**100%**	**67.712**	**100%**
Activo No corriente (Activo Fijo)	**89.803**	**61%**	**22.473**	**36%**
Créditos No Corrientes	–		–	
Bienes de Uso	49.930		15.578	
Bienes Intangibles	39.828		4.326	
Otros Créditos No Corrientes	45		45	
Otros Activos	–		–	
Activo Corriente	**57.092**	**39%**	**39.239**	**64%**
Cajas y Bancos	8.704		9.758	
Inversiones Transitorias	43.181		25.937	

Créditos a Corto Plazo	54		1.307	
Otros Créditos	5.152		2.237	
Fondos Propios (Patrimonio Neto)	**117.538**	**80%**	**47.650**	**77%**
Financiación externa (Pasivo)	**29.357**	**20%**	**14.062**	**23%**
Pasivo No Corriente	**4.390**	**3%**	**4.843**	**8%**
Deudas Fiscales LP	3.755		3.884	
Deuda Concursal LP	636		958	
Pasivo Corriente	**24.966**	**17%**	**9.220**	**15%**
Cuentas por Pagar	9.751		46	
Deudas Sociales Ctes	9.559		6.176	
Deudas Fiscales	4.145		1.263	
Deuda Concursal	435		659	
Deudas Judiciales	942		942	
Otras Deudas	134		134	

El Balance permite comprender la composición de las masas patrimoniales del Club y, sobre dicha base, poder extraer algunos indicadores sobre el equilibrio de su estructura patrimonial. La estructura financiera de una organización está representada por el conjunto de inversiones que posee. Estas son, en general, elementos del Activo Fijo (maquinarias, edificios, instalaciones, inversiones financieras; o en el caso de un club de fútbol, el valor de los derechos abonados en concepto de pases de jugadores e inversiones financieras) o elementos del Activo Circulante (como materias primas, productos terminados, cuentas por cobrar de clientes, dinero en efectivo).

Estas inversiones son financiadas por distintas fuentes de recursos. Por un lado, las de los socios / accionistas que, por su propia

naturaleza, se consideran no exigibles. Por otro lado, por financiación de carácter exigible, es decir, fondos y recursos aportados por terceros. En la jerga contable tradicional, a las primeras se las denomina “Patrimonio Neto”, en tanto que el término “Pasivo” define a los recursos que deben devolverse.

El equilibrio financiero de una empresa vendrá dado por la coherencia entre las inversiones que la misma realiza para el desarrollo de su actividad y los recursos que obtiene como fuentes de financiación de dichas inversiones. Para analizar la existencia o no de dicha coherencia, y por ende de un equilibrio entre inversiones y recursos, en primer lugar, es necesario manifestar que las inversiones que la empresa realiza, contabilizadas bajo la denominación de activos, constituyen un conjunto de bienes que presentan una fuerza interna hacia la liquidez. Ya sea que se trate de activos circulantes o activos fijos, la tendencia a través del paso del tiempo es a ser transformados en dinero. Mientras que, por otro lado, y en oposición al concepto anterior, las fuentes de financiación o recursos, denominados contablemente pasivo y patrimonio neto, presentan una fuerza interna hacia la exigibilidad. Los recursos deben ser devueltos. El grado de exigibilidad vendrá dado por el tiempo que debe transcurrir hasta que un recurso se vuelve exigible, es decir, a su vencimiento.

Conciliando los dos conceptos hasta aquí expuestos, es posible entender que el equilibrio financiero de una empresa existirá en la medida en que la tendencia a la exigibilidad del pasivo coincida con la tendencia a la liquidez de los activos. Es decir, cuando un pasivo se haya trans-

formado en exigible, es necesario que un activo se haya convertido en líquido.

"Diagnóstico financiero",
Manuel Sbdar, 2001.

La visión patrimonial de Atlético Tucumán

Un primerísimo elemento para analizar es la clase de estructura patrimonial del Club, en función de la proporción de activo fijo y circulante. El guarismo para el último ejercicio arroja que un 61% de las inversiones son de carácter fijo o permanente, contra un 39% de carácter circulante.

Resulta interesante verificar que, con respecto al ejercicio precedente, la proporción exhibe una variación significativa (36% vs. 64%, respectivamente). Más allá del evidente impacto inflacionario, esto se da en el marco de una expansión del total de las inversiones, que pasaron de $61,7 millones a $146,9 millones (representando un incremento del orden del 140%). En este contexto, mientras los activos circulantes se incrementaron alrededor de un 45%, los activos fijos prácticamente se cuadruplicaron en valor (pasando de $22,4 millones a casi $90 millones).

Los principales elementos que podrían permitir aproximar una explicación sobre esta variación hay que buscarlos en la revalorización del plantel profesional. Es posible que esto se encuentre íntimamente ligado a los logros deportivos y la exposición internacional en los torneos que afronta el Club, así como en la adquisición y/o desarrollo de determinados bienes de uso.

Otro elemento que merece cierta atención es la proporción de las Inversiones Temporarias sobre el total del Activo Circulante, cifra que se eleva hasta un 75%. Tres de cada cuatro pesos invertidos en el corto plazo corresponden a inversiones temporarias (típicamente colocaciones en plazo fijo / fondos comunes de inversión). Esta conducta marca una profundización de la tendencia ya evidenciada en el ejercicio precedente de dar curso a este tipo de inversiones, que exhibía una proporción del 66%.

De manera análoga, así como se abordó en forma general la composición de las inversiones, corresponde hacer lo propio con relación a las fuentes de financiación empleadas. Existe un indicador, de utilización muy difundida, que permite monitorear la manera en que una organización decide financiarse. Se trata del índice de endeudamiento.

Este indicador hace referencia al nivel de incidencia que tienen los recursos exigibles (o externos) con respecto a la financiación del total de inversiones que posee la organización. En el caso de Atlético Tucumán, según surge del Balance bajo análisis, los pasivos o recursos exigibles oscilan en torno del 20%. Es decir, sólo uno de cada cinco pesos invertidos en el Club proviene de origen externo. Esta cifra es consistente con relación al ejercicio precedente, con una ligera disminución (se pasó del 22,8% al 20%).

El análisis del endeudamiento permite alertar sobre el grado de garantía que una organización ofrece a sus acreedores. En este caso, si bien nunca resulta posible hacer inferencias de un nivel de endeudamiento "bueno o malo", puede comprobarse que el Club dispone de cuatro pesos de recursos propios por cada peso que adeuda.

A esta altura, parece oportuno refrescar una distinción clásica en materia de endeudamiento. Como se explica en **"Diagnóstico Financiero"**:

> *Entre los exigibles es necesario distinguir aquellos que se gestionan por única vez, y al vencimiento se produce su conclusión, denominados expresos, y su característica principal es que, llegado el vencimiento, será necesario negociar nuevamente su concesión. Los créditos de carácter cíclicos, por el contrario, cuyo ejemplo más claro es el de proveedores, se vuelven a generar automáticamente después de su vencimiento. No es necesario negociarlos porque están sujetos al mantenimiento de un cierto nivel de actividad en el caso de proveedores (...). Finalmente, es más fácil para la empresa convivir con endeudamiento de tipo cíclico o automático que con exigibles de tipo expreso. Como se explicó anteriormente, el recurso cíclico, si bien tiene un vencimiento a corto plazo, al momento del mismo el crédito se renueva automáticamente. Son créditos asequibles con cierta facilidad. Mientras que la financiación expresa presenta un vencimiento de carácter fijo y no supone una renovación espontánea o automática de dicho crédito.*

Cuando se indaga con un poco más de profundidad en la composición del pasivo del Club, surge un dato que merece destacarse. En cifras absolutas, y aun siendo conscientes del impacto de la inflación al manejar valores nominales, se observa que el pasivo se duplicó en el último ejercicio (con respecto al precedente), pasando a $14 millones a poco más de $29 millones. Este incremento se explica por los recursos de carácter cíclico de corto plazo, que pasaron de $7,5 millones a $23,5 millones (en términos relativos, de un 53% a un 80% del total de los pasivos).

Así, el incremento de los compromisos externos, lejos de implicar un problema, podría venir de la mano de una decisión explícita de gerenciamiento de apelar a este tipo de fuentes de financiación, para hacer frente a un incremento de los niveles de actividad y financiar así parte del capital de trabajo.

En lo que respecta a la estructura financiera de largo plazo, durante su análisis el foco está colocado sobre las inversiones (activos) de largo plazo y los recursos (capitales) permanentes, a fin de poder determinar la situación de equilibrio entre dichas masas patrimoniales. La premisa de fondo consiste en garantizar que las inversiones inmovilizadas de largo plazo se encuentren financiadas por recursos cuya exigibilidad tenga lugar también en el largo plazo, para evitar posibles descalces.

Basta imaginar, como ejemplo, lo que ocurriría si una persona adquiere un rodado (auto o camioneta), que suelen tener una tendencia a la liquidez de 5 (cinco) años, es decir, que se trata de una inversión pensada para permanecer alrededor de cinco años dentro del patrimonio y para financiarla pide un adelanto en cuenta corriente en el banco, cuyo vencimiento opera a los 60 días.

En lo que respecta a Atlético Tucumán, según se exhibe en su Balance al 30-04-2018, los Activos Fijos (o inversiones de largo plazo) alcanzan la suma de casi $90 millones, que se componen básicamente de dos rubros: por un lado, el plantel profesional de fútbol, valuado en casi $40 millones y por otro lado el conjunto de bienes de uso (inmuebles, terrenos, rodados) que está valuado en casi $50 millones.

De esta manera, y siguiendo con la argumentación previa, corresponde analizar la manera en la que el Club está financiando di-

chos $90 millones, para poder tener algún indicio respecto de su equilibrio patrimonial en el largo plazo.

Al echar un vistazo a la información de los rubros patrimoniales correspondientes a los recursos, el Balance arroja que el Club disponía (al cierre del último ejercicio, con fecha 30 de abril de 2018) $121,9 millones de recursos de largo plazo. Esta cifra (en millones de pesos) se compone de la siguiente manera:

Exigibles de Largo Plazo	$ 4,39
No Exigibles (Fondos Propios)	$ 117,54
Total de Recursos de Largo Plazo	**$ 121,93**

Como primer indicador, se puede notar que los recursos permanentes constituyen una significativa mayoría (83%) dentro del total de las fuentes de recursos (habiendo sido casi igual en el ejercicio precedente, con el 85%). Esto significa que cinco de cada seis pesos de los recursos que dispone el Club son exigibles en el largo plazo (o directamente no exigibles).

Al efectuar la comparación entre ambas masas patrimoniales (inversiones de largo plazo versus los recursos que la financian) surge el concepto denominado “Fondo de Maniobra”.

> *El equilibrio patrimonial en el largo plazo vendrá dado en la medida en que las inversiones en fijo estén íntegramente financiadas por recursos permanentes. Si los recursos de tipo permanente son superiores a las inversiones en fijo, el excedente, es un fondo de maniobra positivo. El mismo será utilizado en la financiación de activo circulante. Cuanto mayor sea el fondo de maniobra, mayor será la garantía de los acreedores de circulante. Si, en cambio, las inversiones en fijo son superiores a los recursos de largo plazo, habrá una situación de desequilibrio en el largo plazo, representada por la existencia de un fondo de maniobra negativo”.*
>
> **“Diagnóstico financiero”**,
> Manuel Sbdar, 2001.

Como puede sencillamente calcularse, el Club dispone de un Fondo de Maniobra superior a $32 millones para el último ejercicio ($30 millones en el anterior ejercicio), que utiliza para financiar colocaciones de corto plazo, exhibiendo solidez en su equilibrio patrimonial.

Fondo de Maniobra

Para el 2018, Atlético Tucumán disponía de un Fondo de Maniobra superior a $32 millones, utilizado para financiar el 56% de los exigibles de corto plazo.

Con una mirada puesta en el corto plazo, se puede analizar el equilibrio patrimonial desde la capacidad que tiene el Club de cancelar exigibles de corto plazo, es decir, de la garantía que se otorga a los acreedores de que se podrán honrar los compromisos asumidos. Este aspecto, en la jerga financiera se suele denominar “solvencia”, lo que significa que una empresa será solvente si logra honrar sus compromisos asumidos y será catalogada como insolvente en caso contrario.

Para ello se trabaja sobre la base de un indicador que compara los activos de corto plazo (es decir, aquellos que se transforman

en líquidos en menor tiempo), con relación a los exigibles que se transforman en tales en el corto plazo.

En términos de fórmula, el indicador, también llamado “índice de cobertura”, se compone de la siguiente forma:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{57{,}09}{24{,}97} = 2{,}29$$

A partir de la información disponible en el Balance, para el último ejercicio, y como puede visualizarse más arriba, este indicador arrojaba una cifra de 2,29. Es decir, por cada peso que se transforma en exigible en el corto plazo, el Club dispone de $2,29 para cubrirlo, lo que equivale a señalar que existe un excedente de garantía a los acreedores de corto plazo de que se podrán afrontar las deudas de forma solvente.

Este mismo indicador, medido para el ejercicio precedente (es decir, el que cerró el 30/04/2017) arrojaba una garantía aun mayor, de 4,26, que se explica por el ya mencionado incremento de los recursos cíclicos a los que ha decidido apuntar el Club ($23,5 MM vs $7,5MM).

Al aplicar un simple rudimento matemático, puede apreciarse que si el divisor de la fórmula bajo análisis (pasivo circulante) aumenta a más del triple de su valor inicial, el cociente tenderá necesariamente a la baja, por más que el dividendo (el activo circulante) haya crecido en un 50% con respecto al año previo.

La visión económica de Atlético Tucumán

Para complementar el análisis de la estructura patrimonial (o financiera) recién expuesto, la otra gran faceta que hace falta analizar es la que se enfoca en la estructura económica del Club. Con más precisión: aquella que se concentra en la rentabilidad de la estructura, a partir del resultado económico que surge del Estado de Resultados (también llamada “Cuenta de Resultados”).

A partir del Estado de Resultados presentado por el Club, se procedió a armar este detalle de los ingresos y gastos de la institución, para los últimos dos ejercicios (es decir, los ejercicios finalizados el 30/04/2018 y misma fecha de 2017, respectivamente).

CUENTA DE RESULTADOS $AR ('000)	1.05.2017 / 30.04.2018		1.05.2016 / 30.04.2017	
Ingresos	**240.816**	**100%**	**159.169**	**100%**
Socios y estadio	69.610	28,9%	54.488	34,2%
Amistosos y competiciones	59.841	24,8%	33.620	21,1%
Retransmisión	61.994	25,7%	42.960	27%
Marketing	27.134	11,3%	14.492	9,1%
Otros ingresos	18.838	7,8%	3.325	2,1%
Transferencias de jugadores	3.400	1,4%	10.284	6,5%
Egresos	**170.928**	**100%**	**117.225**	**100%**
Sueldos / Cargas Sociales / Primas Fútbol Profesional	89.346	52,3%	63.260	54%
Gastos Fútbol (traslados, organización partidos, etc)	34.987	20,5%	32.206	27,5%
AFA Retenciones	4.873	2,9%	1.692	1,4%
Sueldos y Cargas Sociales Personal	12.926	7,6%	8.827	7,5%

Gastos Administrativos	3.087	1,8%	2.266	1,9%
Energía, Gas, Teléfono	640	0,4%	582	0,5%
Gastos de Mantenimiento	4.814	2,8%	1.990	1,7%
Honorarios Profesionales	1.740	1,0%	914	0,8%
Impuestos, Tasas y Contribuciones	1.217	0,7%	581	0,5%
Intereses y Comisiones	4.024	2,4%	1.496	1,3%
Otros Egresos	0	0,0%	800	0,7%
Amortizaciones y Depreciaciones	13.275	7,8%	2.612	2,2%
Resultado del Ejercicio	**69.888**		**134**	

Una primera mirada a los cuadros permite detectar la existencia de superávit. Cerca de $70 millones en el último período y casi $42 millones en el ejercicio precedente, lo cual resulta significativo para la perdurabilidad del Club y la sustentabilidad de sus operaciones.

> *Ni la más consolidada estructura patrimonial es capaz de resistir resultados negativos, ya que antes o después esa estructura patrimonial será afectada. Más aún, en el largo plazo, tampoco será capaz de resistir rentabilidades inferiores a las de su sector. Por este motivo no sólo vamos a medir el desempeño económico a través del resultado que la empresa es capaz de generar por el desarrollo de su actividad, sino también si existe una proporción equilibrada entre esos resultados y los medios que pone en funcionamiento para su obtención.*
>
> **"Diagnóstico financiero"**,
> Manuel Sbdar, 2001.

La rentabilidad, como concepto amplio y genérico, apunta a medir la relación existente entre un resultado generado por una organización y la inversión que fue destinada para su obtención. Es decir que, ante todo, la rentabilidad no corresponde a un valor absoluto sino a un valor relativo.

Una empresa puede generar un resultado de $10.000 en el mes, pero hasta ahí nada se conoce con respecto a su rentabilidad. No será posible afirmar si dicha organización es rentable o no -y en qué medida- hasta tanto no se disponga de información respecto del dinero invertido para generar tal resultado (y, dando un paso más, hasta no conocer un parámetro de la rentabilidad que ese mismo dinero generaría si fuera invertido en otro tipo de alternativa). Si se conoce que dicha empresa ha dispuesto $200.000 en ese mes para afectar a esa línea de negocio, entonces se podrá calcular que la rentabilidad habrá sido de un 5% ($10.000 sobre $200.000). Así, la cifra (de carácter absoluto) de $10.000 es el RESULTADO generado por la empresa, en tanto que el 5% (de carácter relativo) ha sido la RENTABILIDAD conseguida.

Rendimiento y rentabilidad

Antes de ingresar en el análisis de la estructura económica del Club, resulta menester efectuar otra distinción terminológica adicional entre dos conceptos que, si bien tienen cercana relación, indican cuestiones diferentes y en ocasiones son confundidos entre sí. Se trata de los conceptos de "rentabilidad" y de "rendimiento".

En pos de mantener la simpleza en la explicación, se puede mencionar que el rendimiento mide la eficiencia de la actividad o gestión de una organización, considerando las inversiones funciona-

les al negocio (independientemente de quién las ha aportado), en tanto que la rentabilidad se basa principalmente en medir el retorno último de los accionistas de esa organización (es decir, el retorno que brindan los fondos propios que se encuentran invertidos en la misma).

Así, se suelen utilizar dos indicadores para medir dichos conceptos:

➔ ROE (del inglés, Return On Equity), que se asocia con la rentabilidad del accionista
➔ ROA (del inglés, Return On Assets), que se asocia al rendimiento de los activos que están invertidos en el negocio.

Debido a que la mirada de este análisis está enfocada en la gestión, es que se prioriza este último indicador para evaluar el rendimiento o, dicho de otra forma, la eficiencia de la explotación del "negocio" del Club.

Este indicador se construye comparando el resultado operativo de la explotación (también conocido como EBITDA) con los activos funcionales que se han invertido en tal explotación.

Resulta adecuado, en este punto, recordar que el EBITDA (del inglés, Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations), consiste en el beneficio bruto de la explotación de un negocio, antes de computar los intereses, los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones. Se lo considera uno de los indicadores económicos por excelencia, ya que permite monitorear la performance operativa (o de explotación) de un negocio más allá del contexto fiscal (tributario / impositivo), del entorno financiero (el impacto de los intereses), de la influencia

de factores externos (depreciaciones) y del proceso de recuperación de los activos fijos (amortizaciones). Todos estos factores quedan por fuera del indicador, permitiendo apreciar de un modo más claro y fidedigno el verdadero desempeño operativo de un negocio.

Cuando se efectúa este cálculo para Atlético Tucumán, en función del Estado de Resultados correspondiente al último ejercicio se obtiene que el ROA fue de un 48,56%, procedente de un EBITDA (resultado de explotación) de $71,33 millones en función de inversiones por un total de $146,89 millones.

CÁLCULO DEL EBITDA ($AR '000)	AL 30/04/2018	AL 30/04/2017
Resultado del Ejercicio	69.888	41.943
Impuestos	–	–
Resultados Financieros y por Tenencia	-11.833	739
Amortizaciones y Depreciaciones	13.275	2.612
Total EBITDA	**71.330**	**45.295**

Nótese que en el último ejercicio (cerrado el 30/04/2018) los resultados financieros y por tenencia se restan del resultado del ejercicio, puesto que fueron positivos. Es decir que parte del resultado del ejercicio ha provenido justamente de resultados de carácter financiero. Entonces, según se explicó previamente, para neutralizar el resultado operativo de todos los componentes financieros, los mismos deben restarse, así como deben sumarse los efectos negativos de las amortizaciones y depreciaciones.

La apertura de los resultados financieros y por tenencia se corresponden con lo siguiente:

RES. FINANC. Y POR TENENCIA ($AR '000)	AL 30/04/2018	AL 30/04/2017
Diferencia de Cambio	5.565	66,82
Intereses Rendimiento PF	8.663	406
Rendimientos FCI Santander	1.629	284
Intereses Planes de Pago AFIP	-614	–
Intereses, sellados, comisiones y gs bancarios	-3.410	-1.496
Total resultado Financiero y p/Tenencia	**11.833**	**-739**

Volviendo sobre el rendimiento (ROA) del 48,56%, resulta posible dar un paso más para analizarlo con mayor detalle. El rendimiento de un activo se puede descomponer en dos factores, si se divide y multiplica cada uno de los términos del cociente por los ingresos del período en cuestión.

$$\text{ROA} = \frac{\text{RESULTADO DE EXPLOTACIÓN}}{\text{INVERSIONES}}$$

$$\text{ROA} = \underbrace{\frac{\text{RESULTADO DE EXPLOTACIÓN}}{\text{INVERSIONES}}}_{\text{MARGEN}} \times \underbrace{\frac{\text{INGRESOS}}{\text{INVERSIONES}}}_{\text{ROTACIÓN}}$$

El margen se define como el beneficio que es capaz de generar la empresa sobre cada peso de venta. El margen pone en términos relativos la brecha existente entre las ventas y los costos necesarios para conseguir las mismas. Estamos considerando en todo momento el resultado de explotación independientemente de cómo se financia la inversión de activos necesaria para su obtención. La rotación del activo mide las ventas que genera cada peso invertido. Cuanto menor sea la inversión en activo funcional, mayor será el rendimiento. Una rotación igual a tres significa que por cada peso invertido en activo, se venden 3 en un año, o lo que es lo mismo, las ventas son el equivalente a tres veces el activo.

"Diagnóstico financiero",
Manuel Sbdar, 2001.

Si se aplica esta descomposición al caso bajo análisis, se halla que el Club dispone de un margen muy cercano al 30% (29,62%), en tanto que cada peso invertido en los activos genera $1,64 de ventas en el año, dado que la rotación de los activos es de 1,64, tal cual se aprecia en los cálculos debajo:

$$\text{ROA} = \frac{71.330.083}{240.816.413} \times \frac{240.816.413}{146.894.525}$$

$$\text{ROA} \quad 29.62\% \times 1{,}64$$

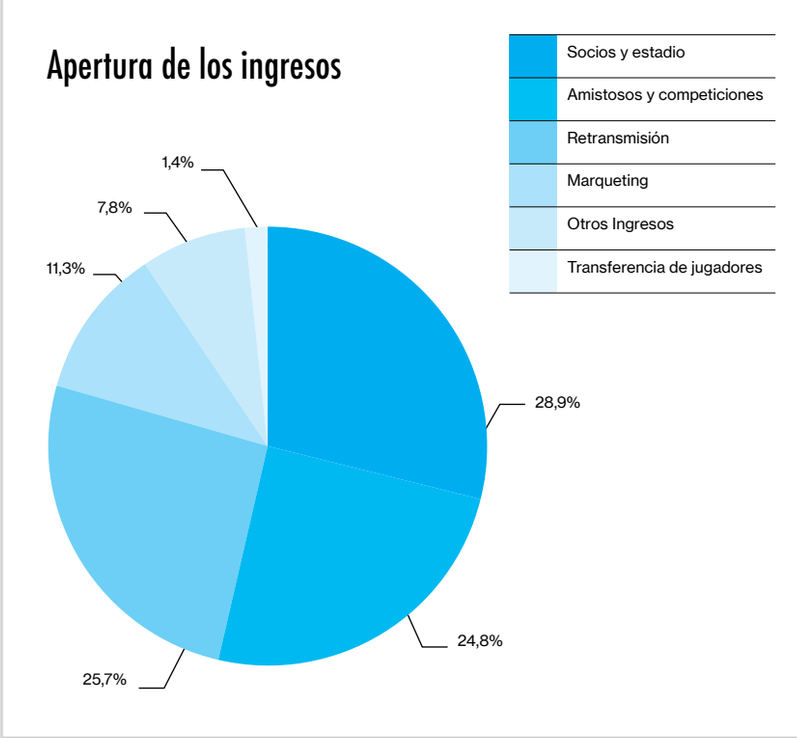
Apertura por tipo de ingresos y egresos

Además de brindar un panorama respecto de la rentabilidad y el rendimiento del Club, el Estado de Resultados puede servir de base para comprender, desde un análisis vertical, cuáles son las principales fuentes que originan los ingresos y las erogaciones.

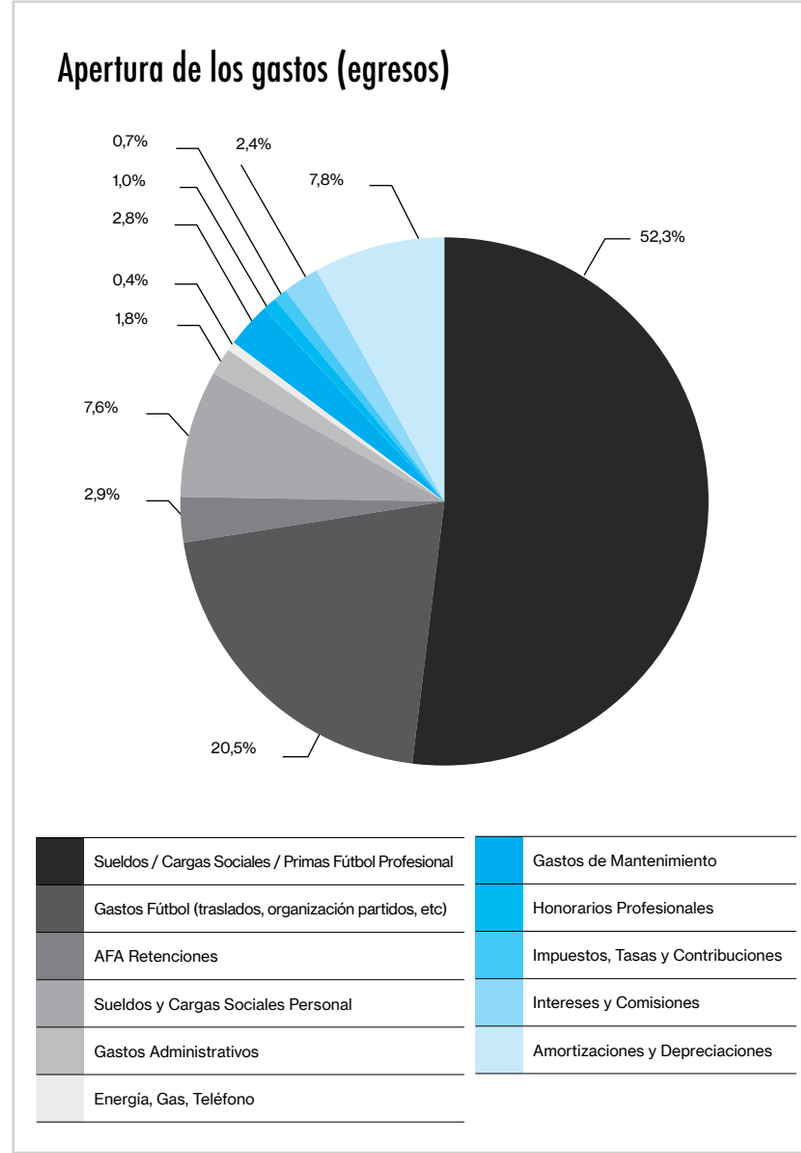
La apertura de las fuentes de ingresos del Club, para el ejercicio concluido el 30/04/2018, según surgen del Estado de Resulta-

dos (con un agrupamiento propio de los conceptos), arrojan la siguiente información:

APERTURA DE LOS INGRESOS	
Socios y estadio	28,9%
Amistosos y competiciones	24,8%
Retransmisión	25,7%
Marketing	11,3%
Otros Ingresos	7,8%
Transferencias de jugadores	1,4%
Total de Ingresos	**100%**



En tanto que los Gastos, agrupados a partir de la información exhibida en el Estado de Resultados, para el mismo período, permite apreciar los siguientes datos:



APERTURA DE LOS GASTOS (EGRESOS)	
Sueldos / Cargas Sociales / Primas Fútbol Profesional	52,3%
Gastos Fútbol (traslados, organización partidos, etc)	20,5%
AFA Retenciones	2,9%
Sueldos y Cargas Sociales Personal	7,6%
Gastos Administrativos	1,8%
Energía, Gas, Teléfono	0,4%
Gastos de Mantenimiento	2,8%
Honorarios Profesionales	1,0%
Impuestos, Tasas y Contribuciones	0,7%
Intereses y Comisiones	2,4%
Amortizaciones y Depreciaciones	7,8%
Total de Gastos	**100%**

Una década ganada

"Veinte años no es nada" pregona el famoso tango y, dependiendo el contexto, es posible que la frase tenga validez. En tal línea argumental, menos aún podrían parecer diez años, la mitad de ese plazo. Sin embargo, una década completa, para analizar estados financieros y la gestión subyacente, puede resultar un muy amplio período.

Sea como sea, mucho o poco, el valor simbólico de una década tiene un atractivo importante para poder enfocar la mirada en el pasado y poder analizar diferencias y similitudes con el tiempo presente.

En este marco, y con dicho fundamento, es que se realiza una breve mirada comparativa contra la realidad económica financiera de Atlético Tucumán de hace 10 años. Es decir, según lo que refleja el Balance y Cuenta de Resultados del ejercicio cerrado el 30 de abril de 2008.

Como primera medida, a continuación, se proporcionan dichos Estados Contables correspondientes al ejercicio cerrado en 2008, presentado en términos comparativos directos con el último ejercicio presentado por el Club.

	ATLÉTICO TUCUMÁN - 2018 VS 2008			
	En $AR	%	En $AR	%
BALANCE ($AR '000)	**30.04.2018**		**30.04.2008**	
Inversiones (Activo)	**146,895**	**100%**	**8,668**	**100%**
Activo No Corriente	*89,803*	*61%*	*8,605*	*99%*
Créditos No Corrientes	-		-	
Bienes de Uso	49,930		5,340	
Bienes Intangibles	39,828		2,946	
Otros Créditos No Corrientes	45		-	
Otros Activos	-		319	
Activo Corriente	*57,092*	*39%*	*63*	*1%*
Caja y Bancos	8,704		1	
Inversiones Transitorias	43,181		-	
Créditos a Corto Plazo	54		-	
Otros Créditos	5,152		62	
Fondos propios (PN)	**117,538**	**80%**	**3,050**	**35%**
Financiación externa (Pasivo)	**29,357**	**20%**	**5,618**	**65%**

Pasivo No Corriente	*4,390*	*3%*	*1,350*	*16%*
Deudas Fiscales LP	3,755		-	
Deuda Concursal LP	636		1,350	
Pasivo Corriente	*24,966*	*17%*	*4,268*	*49%*
Cuentas por Pagar	9,751		366	
Deudas Sociales Ctes	9,559		150	
Deudas Fiscales	4,145		1,048	
Deuda Concursal	435		-	
Deudas Judiciales	942		2,635	
Otras Deudas	134		17	
Préstamos	-		52	

No resulta posible continuar avanzando sin efectuar un comentario sobre el componente inflacionario que opera en el contexto del país. Según el sitio “Calculadora de Inflación” (https://calculadoradeinflacion.com/), la inflación acumulada entre abril de 2008 y abril de 2018 (el período comprendido para el presente análisis) fue, aproximadamente, de un 923%. Vale decir que $1.000 de aquel mes de abril de 2008 son equivalentes a casi $10.230 de abril de 2018.

En función de esto, y como primera medida, se hará el intento de comparar lo menos posible cifras absolutas, salvo en algunas excepciones puntuales, entendiendo que el mencionado contexto inflacionario generaría distorsiones en la comparación directa de cifras. Por tal motivo, la mayoría del análisis comparativo se realizará en términos porcentuales o relativos.

Para ilustrar este argumento, la comparación directa de cifras aplicada por ejemplo al monto del Patrimonio Neto (o sea los fondos

propios) arrojaría que los $3,05 millones de aquel ejercicio de 2008 resultan equivalentes a $31,20 millones de abril de 2018. Al considerar el Balance actual, el Patrimonio Neto asciende a $117,54 millones, lo que representa un incremento, en términos reales, del orden del 275%. Este porcentaje señala ciertos indicios que pueden resultar de utilidad para un análisis más minucioso.

Patrimonio

El crecimiento del patrimonio neto de Atlético Tucumán, entre 2008 y 2018, es de un 275% a razón de 27.5% por año.

Sin embargo, apelando a elementos comparativos de índole relativa, es posible señalar que hace diez años, Atlético Tucumán financiaba -prácticamente- apenas uno de cada tres pesos de sus inversiones con fondos propios (35% de incidencia de los fondos propios sobre el total de inversiones), en tanto que, en el presente, esa ratio de financiación propia se ha elevado hasta el 80%. O sea, ocho de cada diez pesos invertidos en el Club no se consideran exigibles. Esto implica que el Club ha atravesado un proceso de capitalización, de apropiación de sus inversiones, generándose menor dependencia de fondos de terceros. Esto no implica algo necesariamente

Auto– financiación

En la actualidad, la ratio de autofinanciación de Atlético Tucumán se ha elevado hasta el 80%. Ocho de cada diez pesos invertidos en el Club no se consideran exigibles.

“bueno” o “malo”, ya que financiarse con terceros a un costo adecuado puede resultar la clave para apalancarse financieramente mediante deuda.

Más allá de eso, es señalable que la composición misma del Pasivo ha cambiado. Se ha reconfigurado hacia la elección, cada vez más pronunciada, de fuentes de carácter cíclico (esto implica que se renuevan de forma mayormente automática, sin necesitar de esfuerzos expresos para su renovación).

En el ejercicio cerrado en 2008, la proporción de partidas de índole cíclica representaban un 27,8% del total de los fondos de terceros ($1,56 millones sobre un total de $5,6 millones), en tanto que en la actualidad dichos conceptos cíclicos representan prácticamente un 80% del total del pasivo.

En lo que respecta al Activo, es decir a las Inversiones del Club, hace una década prácticamente la totalidad de las mismas (un 99,3%) correspondían a Activo Fijo. Vale decir que cada peso el Club tenía invertido, estaba casi exclusivamente destinado a las instalaciones y al plantel deportivo. Apenas el 0,7% restante de las inversiones era de corto plazo, correspondiente a unos créditos en favor de la Institución.

Tal como ya fuera analizado, en la actualidad la ratio está en un 61%-39%. Si bien hay una proporción mayor de inversiones a largo plazo, al cierre del ejercicio 2018 el Club también dispone de una significativa cantidad de inversiones cuya liquidez opera en el corto plazo. Hablamos de casi $9 millones de pesos en Disponibilidades, $5 millones en créditos por cobrar y más de $43 millones en Inversiones Temporarias, que contribuyen para aportar al Club una importante cantidad de ingresos de carácter financiero.

Otro rasgo saliente, desde la perspectiva del largo plazo, se obtiene al comparar el Fondo de Maniobra. A la cifra ya comentada de Fondo de Maniobra del último ejercicio ($32 millones), que habla de una sólida situación de equilibrio patrimonial de largo plazo, se opone una de $-4,2 millones (es decir, un Fondo de Maniobra negativo).

Este indicador (medido en millones de pesos) es calculado de la siguiente manera:

Exigibles de Largo Plazo	$ 1,35
No Exigibles (Fondos Propios)	$ 3,05
Total de Recursos de Largo Plazo	**$ 4,40**

Estos recursos de largo plazo deben compararse contra las inversiones de largo plazo a las cuales deben financiar, que según el Balance ascendían a un total de $8,6 millones. Por ende, los recursos de largo plazo sólo alcanzan a financiar $4,4 millones de ese total de $8,6, que generan como resultado un Fondo de Maniobra negativo y dan a conocer una situación de desequilibrio patrimonial en el largo plazo. Es pertinente decir que el Club debía financiar el largo plazo con $4,2 millones de recursos exigibles en el corto plazo.

En lo que atañe a la composición del Pasivo, una década atrás, el 76% de los mismos correspondían a exigibles de corto plazo, por ende sólo un 24% se convertía en exigible en el largo plazo. Este dato, unido a otros que acabamos de ver (apenas un 0,7% de las inversiones correspondían al corto plazo, o sea que el activo circulante era inferior al 1% de los activos totales y además que dos terceras partes de la inversión se financiaba a partir de terceros), nos hubieran permitido anticipar un indicador de solvencia preo-

cupante: 0,015. Es decir que los activos que se transformaban en líquidos en el corto plazo apenas alcanzaban para hacer frente al 1,5% de las cifras que se tornaban exigibles en un plazo similar:

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCUNDANTE}}{\text{PASIVO CIRCUNDANTE}} \times \frac{63{,}12}{4{,}268{,}05} = 0.015$$

A través de la gestión de los años subsiguientes, con algunos ejercicios con resultado económico positivo y a partir de la renegociación de muchos de estos pasivos, es que la tendencia se fue revirtiendo desde aquel 2008 hasta el presente.

Poniendo la mirada comparativa en la dimensión económica, salta a la luz que una década atrás, el Club tuvo un ejercicio ligeramente deficitario, siendo el resultado del mismo de $-71.624.

En términos de ROA, el indicador de aquel año arrojó un -2,18%, procedentes de un EBITDA negativo de $-188.780 y una inversión total de $8,67 millones. Al analizar brevemente la descomposición de este indicador, surge hace diez años, el Club disponía de un margen negativo (-4,24%), en tanto que cada peso invertido en los activos generaba $0,51 en el año, dado que la rotación de tales activos era de 0,51.

Esto se puede apreciar en el cálculo debajo:

$$\text{ROA} = \frac{-188.780}{4.454.953} \times \frac{4.454.953}{8.667.973}$$

$$\text{ROA} \quad -4{,}24\% \times 0{,}51$$

Una mirada comparativa

Muchas veces, el benchmark para comparar la situación económica financiera de una organización se efectúa puertas para adentro, contra sí misma en otro período, tal como se realizó en la sección precedente, comparando la situación actual contra la existente hace diez años.

La otra forma de comparación por excelencia consiste en analizar la situación económica financiera de una institución con relación a otras instituciones afines. De ese modo se podrán tener ciertos indicios respecto del comportamiento de las principales variables y analizar, en términos comparativos, el posicionamiento económico y financiero.

Ante dicho panorama, se presenta una inquietud inmediata: ¿cuáles serían los posibles clubes “afines” para utilizar como benchmark, de modo que la comparación resulte válida?

Por supuesto, está claro que técnicamente la comparación podría hacerse contra cualquier otro club (o institución deportiva), ya que los “números son números” y los Balances y Cuadros de Resultados suelen exhibirse de manera similar, adecuada a la normativa regulatoria contable. Pero, para que la interpretación de las variables tenga un sentido razonable, queda de manifiesto que debería tratarse de clubes medianamente similares en cuanto a tamaño, estructura, historia, situación deportiva actual, localización geográfica, etc. No tendría demasiado sentido -quizás- efectuar una comparación de los Balances de Atlético Tucumán contra un humilde club de barrio (si bien ambos son clubes) así como tampoco agregaría demasiado valor analítico compararlo contra un gigante como el FC Barcelona, por ejemplo (siendo ambos, otra vez, clubes).

Ante este panorama, y luego de un proceso de estudio y selección de alternativas, se decidió efectuar el análisis comparativo con los siguientes tres clubes: Unión de Santa Fe, Gimnasia y Esgrima de La Plata y Newell's Old Boys de Rosario.

Algunos de los principales criterios que fueron tenidos en consideración para llegar a esta terna de clubes han sido variables que se verifican en Atlético Tucumán, tales como:

➔ Que la actividad más emblemática (y que mayor presupuesto afecta) sea el fútbol profesional.
➔ Que no sean de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sino referentes de plazas importantes del resto del país (como lo son Santa Fe, La Plata y Rosario, cada una ellas con, al menos, medio millón de habitantes).
➔ Que sean clubes con una antigüedad (y por ende, con una tradición y arraigo histórico) similar, en todos los casos mayor a 100 años desde su fundación.
➔ Que tengan una cantidad de socios medianamente homogénea, en la franja de entre los 15.000 y 30.000.
➔ Que, en la actualidad, tengan un desempeño futbolístico razonablemente comparable (para esto se tomó como base el Ranking Mundial de Clubes que elabora la FIFA). En tal sentido, los tres clubes seleccionados, al igual que Atlético Tucumán, se encuentran posicionados dentro del lote de los 100 primeros clubes de dicho ranking, al cierre de 2018.

En la tabla siguiente se exhibe una síntesis comparativa de los criterios aplicados:

Variables	Atlético Tucumán	Unión	Gimnasia	Newell's
Cant. Socios	15.000	21.000	31.000	30.000
Capacidad Estadio	Estadio Monumental José Fierro 35.200	Estadio 15 de Abril 26.000	Estadio Juan Carmelo Zerillo 21.500	Estadio "El Coloso" Marcelo Bielsa 42.000
Followers FB (Enero 2019)	84.333	17.721	192.742	246.938
Followers Twitter (Enero 2019)	130.083	116.849	317.422	293.685
Followers Instagram (Enero 2019)	43.800	29.200	33.289	145.000
Engagement FB (%)	2,34%	10,58%	3,96%	1,68%
Estadísticas Página Web (Diciembre 2018)	Visitas Totales Website 3,75 K Avg. Visit Duration 00:03:16 Pages per Visit 2.65	Visitas Totales Website 6,9 K Avg. Visit Duration 00:01:09 Pages per Visit 2.00	Visitas Totales Website 53.4 K Avg. Visit Duration 00:01:52 Pages per Visit 3.40	Visitas Totales Website 13.4 K Avg. Visit Duration 00:02:47 Pages per Visit 1.60
Transferencias (2016-2017-2018)	3 altas (USD 1,34 MM) 2 bajas (USD 3,05 MM)	1 alta (USD 0,52 MM) 4 bajas (USD 4,52 MM)	4 altas (USD 1,77 MM) 5 bajas (USD 6,99 MM)	7 altas (USD 2,31 MM) 10 bajas (USD 16,71 MM)
Valor de Mercado del Plantel (USD MM)	14,24	21,22	18,03	19,21
Ingresos Totales (en MM) **Ídem (neto de pases)** **2017 - 2018** **2016-2017**	$AR 240,8 $AR 237,4 $AR 159,2 $AR 148,9	$AR 248,6 $AR 248 $AR 216,2 $AR 189,7	$AR 301,5 $AR 289 $AR 234,6 $AR 193,5	$AR 377,6 $AR 306,1 $AR 318,1 $AR 255,5
Superávit (Déficit) - en MM **2017 - 2018** **2016-2017**	$AR 69,9 $AR 39,5	$AR 4,4 $AR 25,0	$AR (38,7) $AR (73,5)	$AR 5,4 $AR (41.2)

Cantidad Copas Profesionales (oficiales AFA, FIFA y CONMEBOL)	-	-	1 (profesionalismo) 1 (amateur)	7 (profesionalismo) 2 (amateur)
Variables	**Atlético Tucumán**	**Unión**	**Gimnasia**	**Newell's**
Habitantes Ciudad	Tucumán 549.000	Santa Fe 525.000	La Plata 654,000	Rosario 1.193.000
Sponsors	Umbro Instituto de Ciencias Empresariales Secco Boreal Sporting TeleKino CrediMas Casablanca	OSPAT Flecha Bus Secco PROF Grupo Asegurador	PlusMar Movistar Lotería de la Provincia de Buenos Aires Escudo Seguros Pesgrafica Carroti Banco Hipotecario SubPro Abra Maestro RapiCuota$ le coq sportif Ligantex	Grupo Márquez, Umbro, Autocrédito, Chevalier, Duracril, Quilmes, Multiled, Pepsi, Gatorade, Cablevisión/ Fibertel, Emerger, Banco Municipal, Sport 78, Miga-Miga, Plenit, Opta
Edad Media Plantel	29,2	26,9	25,4	26,7
Jugadores propios en plantel actual (% de surgidos de la cantera)	17,65%	45,45%	56,67%	60,61%
Posición en el Club World Ranking (2018)	36	92	95	91
Año Fundación	1902	1907	1887	1903
Sitio Oficial	http://www.clubatleticotucuman.com.ar/	http://www.clubaunion.com.ar/	http://www.gimnasia.org.ar/	https://www.newellsoldboys.com.ar/

Está claro que la principal actividad de todos los clubes en cuestión es el fútbol, y sus unidades de negocio son las mismas cuatro que venimos analizando a lo largo del libro: Estadio, Televisión, Marketing y Jugadores.

En principio hablamos de cuadro clubes fundados, muy cerca del principio del siglo XX, así que la antigüedad no pareciera ser un factor trascendente. Mientras que Atlético Tucumán, Unión y Gimnasia tienen sede en ciudades pasan por poco el medio millón de habitantes, Newell's radica en una de las metrópolis más importantes del país, lo que hace más impresionante su déficit comparativo en relación con los otros tres.

Mientras que el Atlético Tucumán sólo cuenta con 9 sponsors, tanto Gimnasia como Newell's pasan con comodidad la barrera de la decena. Atlético Tucumán no sólo es el equipo con el plantel más barato de todos (aparte del más viejo en promedio de edad y con el menor porcentaje, por un amplísimo margen, de jugadores surgidos de la cantera), sino que es el club con menor ingreso total de los cuatro.

Sin embargo, es el único equipo con un altísimo superávit, muy lejos de los balances anuales de los otros tres equipos. En el período comprendido entre 2016/2017 y 2017/2018, estamos hablando de un crecimiento del 76% enmarcado en un proceso de crecimiento superlativo, donde se puede ver un sostenimiento consciente del estado de superávit en el que se encuentra el club, mientras que los otros tres equipos se encuentran a casi igual distancia de la que se encuentran en el ranking general de clubes mundial.

Más allá de no haber caído en déficit, Unión tuvo un decrecimiento del 82%. Diferente es el caso de Gimnasia y Newell's. Aunque ambos tuvieron un crecimiento superlativo (en el caso del primero hablamos de un 113%, mientras que el segundo un %211), pero estos movimientos ascendentes son magros comparados con el de Atlético Tucumán. Mientras Gimnasia todavía no puede salir de su

proceso deficitario, el superávit de Newell's no alcanza ni al 10% del superávit del Atlético Tucumán.

Todo lo anterior, sin contar con que, en 2018, Atlético Tucumán era el club número 36 en el Ranking mundial de la FIFA mientras los otros tres figuraban cerca del puesto número 100.

Análisis Patrimonial / Financiero

Luego de seleccionados los clubes que oficiarán de benchmark para la comparación, se procedió a identificar los Estados Contables presentados por ellos. Haciendo uso de dichos estados, que son de carácter público, se realizó una adecuación de la información para permitir una exhibición más homogénea -y comparable- de la misma.

Tal cual se trató en la sección comparativa de Atlético Tucumán, entre la actualidad y la situación imperante una década atrás, el análisis tenderá a realizarse desde una perspectiva relativa, más allá de que en este caso el valor nominal de la moneda en la cual se encuentran expresados los estados contables sea directamente comparable.

En tal dirección, se comienza el análisis echando un vistazo a las estructuras patrimoniales básicas, para comprender el tipo de financiación utilizada por cada club.

Como ya se ha analizado en las secciones precedentes, Atlético Tucumán financia el 80% de su inversión con fondos propios (es decir que el Patrimonio Neto del club equivale a un 80% del total de sus activos invertidos o dicho de otra forma, ocho de cada diez pesos invertidos en el club no tienen un carácter exigible).

Entretanto, los otros clubes se encuentran en situaciones completamente disímiles, aunque cabe destacar que ninguno se acerca a la mencionada ratio del 80% que exhibe el club tucumano. Por un lado, Gimnasia y Esgrima de La Plata, pese a tener un mayor monto absoluto de Fondos Propios (más de $613 millones, que supera ampliamente a todos los otros clubes), consigue financiar con ello un 65% de su inversión. Unión de Santa Fe se coloca tercero en este particular ranking, con un porcentaje ligeramente superior al 30%. Newell's Old Boys de Rosario, en cambio, presenta una cifra llamativa, inferior al 1%, lo cual quiere decir, en la práctica, que la totalidad de su inversión está financiada por terceros, deuda que tarde o temprano deberá reintegrar.

La tabla que sigue ayuda a ilustrar mejor dicha comparación.

CIFRAS EN $AR '000	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
Fondos Propios	117.538	43.656	613.508	3.900
Inversiones	146.895	141.850	940.270	401.454
%de Fondos Propios	80,02%	30,78%	65,25%	0,97%

Utilizando esta misma información, resulta conveniente echar luz sobre un aspecto que, en ocasiones, ya sea por desconocimiento, o por dudosa intencionalidad, puede ser interpretado de manera confusa.

Si se mira exclusivamente las cifras del Pasivo, es decir de los fondos de carácter exigible, se visualiza lo siguiente:

CIFRAS EN $AR '000	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
Financiación externa	29.357	98.194	326.761	397.554

En caso de aplicarse una comparación directa, y en valores absolutos, se verificaría que Gimnasia tiene deudas por más de $326 millones, muy superiores a las que exhibe Unión, quien no llega a los $100 millones de pasivos. Un lector poco avezado, o mal influenciado, podría inmediatamente interpretar que Gimnasia se encuentra en una situación mucho más complicada que Unión, ya que triplica sus pasivos. Sin embargo, efectuar una comparación de dicho estilo, por más que suene a una práctica recurrente en las noticias o en las charlas de café, agrega bastante poco valor, porque como ya se ha explicado, las cifras deben analizarse con un sentido relativo (y además, debería considerarse la manera y las condiciones en las que cada club se ha endeudado, especialmente el costo y el vencimiento de la misma).

En lo atinente a los Activos (Inversiones), se pueden resaltar algunos factores.

En primer lugar, todos los clubes exhiben la misma tendencia que Atlético Tucumán, en el sentido de que la mayor parte de sus inversiones corresponden a Activos Fijos. Incluso profundizan dicha tendencia, ya que todos superan la proporción del club tucumano, según puede verificarse en la tabla que sigue:

	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
Inversiones de CP	38.9%	27.7%	8.5%	19.9%
Inversiones de LP	61.1%	72.3%	91.5%	80.1%

Por lo que puede apreciarse, Atlético Tucumán es el club que mayor tendencia a la liquidez posee en sus inversiones, en tanto que Gimnasia es el de menor tendencia. Cuando se indaga con un poco más de profundidad, puede encontrarse que, en parte, esto

se debe a que el club platense tiene inversiones mucho más inmovilizadas ya que posee, entre sus inmuebles, el predio llamado “Estancia Chica”, cuya valuación (según indica el Balance) asciende a casi $500 millones -$498.276.800- una cifra más elevada que la totalidad de las inversiones que cada uno de los restantes tres clubes posee (vale decir que, ninguno de dichos clubes, considerado individualmente, dispone de inversiones totales que superen la valuación de ese predio unitario que posee Gimnasia).

Al tocarse el tema de las inversiones de largo plazo, y tal como ya ha sido explicado en las secciones precedentes, debe chequearse que los recursos que las financian sean consistentes, para no exponer a las entidades a situaciones de desequilibrio estructural.

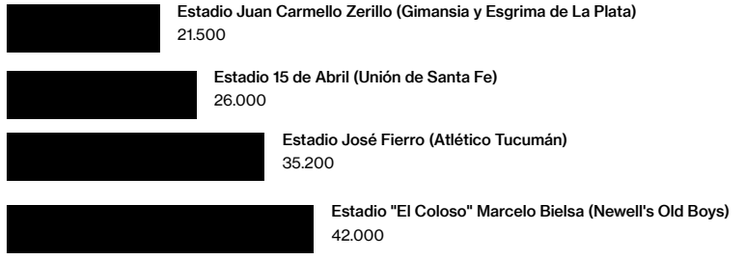
A tales efectos, se procedió a calcular los respectivos Fondos de Maniobra de los clubes (conociéndose de antemano que el Fondo de Maniobra de Atlético Tucumán asciende a $32 millones, tal como se detalló previamente). Las cifras obtenidas se presentan en la tabla que sigue:

CIFRAS EN $AR '000	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
Inversiones de LP	89.803	102.619	860.530	321.753
Recursos de LP	121.928	88.175	726.236	154.901
Fondo Maniobra	32.126	-14.444	-134.293	-166.852
Porcentaje	135,8%	85,9%	84,4%	48,1%

Como puede apreciarse, todos los clubes (excepto Atlético Tucumán) se encuentran en una situación que puede llevar a un desequilibrio patrimonial (o financiero) de largo plazo, ya que el Fondo de Maniobra es negativo. Como ya fue explicado, esto implica que

las entidades deberán encontrar la manera de financiar el largo plazo, con recursos de índole exigible en el corto plazo). Las cifras porcentuales que se presentan en la última fila de la tabla intentan cuantificar, de alguna manera, cuán pronunciada es dicha situación. En ese sentido, tanto Unión como Gimnasia exhiben un panorama muy similar, en el cual alcanzan a cubrir alrededor de un 85% de sus inversiones de largo plazo con capitales permanentes. El caso de Newell's luce diferente y posiblemente más preocupante, ya que sus recursos de largo plazo (se recuerda, los recursos de largo plazo son aquellos que se consideran no exigibles o bien exigibles en el largo plazo) no alcanzan a cubrir siquiera la mitad de sus inversiones en fijo (apenas un 48,1%). Este indicador guarda sintonía con la situación previamente descripta, en la cual se manifestó que el club rosarino prácticamente no posee Fondos Propios (no exigibles), debiéndose financiar casi enteramente con deuda, de la cual menos de un 40% resulta exigible en el largo plazo, o sea que más del 60% opera con vencimientos de corto plazo.

Estadio / Localidades



Al adentrarse en el análisis en esta línea (composición de los Pasivos), y refrescando lo ya analizado respecto de las características de las inversiones, se habilita la comparación en el indicador de

solvencia. Este indicador, valga el recordatorio, permite analizar a una entidad desde la capacidad que tiene de cancelar sus exigibles de corto plazo, o sea la garantía que otorga a sus acreedores de que los compromisos asumidos serán debidamente honrados. Este se conoce a partir de cruzar la información de los pasivos que se transforman en exigibles en el corto plazo versus los activos cuya liquidez, también en el corto plazo, que la organización tiene para afrontarlos.

El cálculo del Indicador de Solvencia, para los clubes analizados, arroja que Atlético Tucumán se halla en una situación mucho más acomodada y solvente, puesto que por cada 1 (un) peso de deuda exigible en el corto plazo, dispone de más del doble en activos circulantes (exactamente $2,29). Unión de Santa Fe es el segundo en este "sub-ranking", con un índice de 0,73 (un índice por debajo de la unidad suele implicar una señal de alerta, porque indica que los activos que se transforman en líquidos en el corto plazo no resultan suficientes para cubrir los pasivos de corto plazo). Ante este panorama, y si se necesitase conocer con mayor exactitud la capacidad de Unión para cubrir sus deudas, debería realizarse un estudio más profundo para chequear cada componente de la deuda del club, analizar sus respectivos vencimientos y compararlos con el repertorio de activos de los cuales se dispone, para determinar cuáles deberán emplearse para saldarlos.

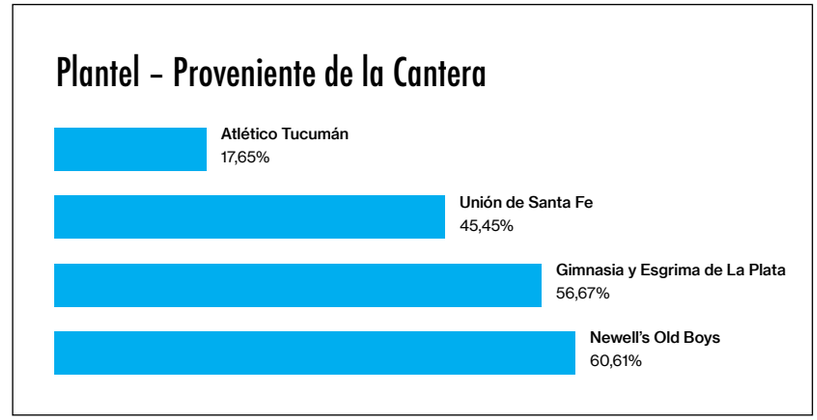
CIFRAS EN $AR '000	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
Activo Circulante	57.902	39.230	79.740	79.701
Pasivo Circulante	24.966	53.674	214.033	246.553
Índice Solvencia	2,29	0,73	0,37	0,32

Por otra parte, y a partir de la información publicada en sus Balances, Gimnasia y Newell's se encuentran en otra situación, en principio mucho más preocupante. Los activos que se transforman en líquidos en el corto plazo apenas alcanzan para hacer frente al 37% y al 32% respectivamente de las cifras que se tornan en exigibles en un plazo similar. En este contexto, seguramente uno de los desafíos prioritarios de los dirigentes de ambos clubes consista en encontrar mecanismos de renovación de la deuda vigente, o bien tomar nueva deuda para refinanciarla o, en última instancia, liquidar algún activo de largo plazo para poder honrar los vencimientos de forma apropiada.

Antes de proceder a analizar la faceta económica de los clubes, se ha considerado oportuno poner el foco en otra faceta comparativa de la situación patrimonial actual de los mismos, aunque para ello se ha de involucrar una fuente extracontable (es decir, que no solamente se utiliza información proveniente de los estados contables formalmente presentados por las instituciones). Se hace referencia al plantel profesional de cada uno de estos clubes.

Como es de conocimiento habitual, los planteles profesionales de los clubes de fútbol se suelen contabilizar como "Activos Intangibles", dentro de los Activos No Corrientes, siguiendo normas contables vigentes, así como recomendaciones específicas del Plan General de la Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.). Entre tales normativas, se pueden mencionar la valuación al costo histórico de incorporación, el cálculo de amortizaciones según el método de línea recta aplicando tasas anuales proporcionales suficientes para extinguir sus valores al final de la vida útil estimada, la restricción de que el importe en su conjunto de los activos intangibles no supere su valor recuperable, etc. Asimismo, con relación a la activación de los jugadores amateurs

formados en los clubes, el criterio está basado en una normativa que establece que se valúen a su costo incurrido (las erogaciones que el club haya realizado para el desarrollo formativo de los jugadores propios).



Puede entenderse que, sin embargo, pese a dicho estricto marco contable de aplicación, la gestión cotidiana de los clubes -y sus respectivos impactos en los números- tiene quizás mayor relación con la valuación de mercado de los planteles. Por ejemplo, la actuación descollante de algún jugador en un partido importante puede hacer subir su cotización de mercado (y por consiguiente, seguramente eso se vea reflejado en las cifras del contrato que se le deberá realizar, que impactará en las remuneraciones y compensaciones del jugador). Lo mismo puede suceder ante una revalorización grupal por logros deportivos (o una depreciación si los resultados son sostenidamente desfavorables), que se reflejará en futuras ventas, las cuales obviamente se realizan a valor de mercado (y no a valor contable). Dichas ventas futuras, asimismo, serán probablemente realizadas en dólares, que es la moneda que suele prevalecer en los mercados de pases y en la que suelen expresarse las cotizaciones, con lo cual, una variación

en el tipo de cambio (FX), puede tener también incidencias en los ingresos / egresos esperables de un club.

Por tal motivo es que se ha echado un vistazo al valor de mercado de los planteles durante el año 2018 (más allá de que, como fue recién señalado, los mismos puedan diferir de los valores contables de rigor), según se consigna en el sitio especializado Transfermarkt. Esta visión de mercado también se diferencia de la contable en otro aspecto, y es que incluye a jugadores que están a préstamo en el club (cesión temporaria), porque se consideran parte de la plantilla actual, y por el mismo motivo excluye a jugadores propios que puedan estar a préstamo en otro club. Nuevamente, parece ser esta condición la más apropiada para analizar la situación de los clubes, ya que un jugador a préstamo, aunque técnicamente no pertenece al club, contribuye directamente a su generación de valor, a la consecución de resultados, así como también impactan en los gastos corrientes (como, por ejemplo, las remuneraciones).

Así las cosas, según Transfermarkt, los valores de mercado de los planteles en el año 2018 arrojaban las siguientes cifras, expresadas en millones de dólares:

CIFRAS EN $AR '000	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
	En USD MM	En USD MM	En USD MM	En USD MM
Valor de mercado del plantel	14,24	21,22	18,03	19,21

Si bien no resulta concluyente trazar una correlación directa entre valor de mercado y resultados conseguidos, no deja de constituir un dato llamativo que Atlético Tucumán, el club con significativo menor valor de mercado durante el 2018 entre los cuatro equipos

comparados (entre un 20% y 30% menor valor que los restantes), sea justamente el que mejor posición -y con diferencia- detenta en el Ranking Mundial de Clubes, que refleja los rendimientos y resultados deportivos en los últimos períodos (concretamente, y según se explica en el propio sitio que emite las publicaciones de dicho ranking, el cálculo del mismo se establece computando sólo los resultados de los partidos de las últimas 52 semanas, es decir del último año efectivo).

¿Qué lectura puede realizarse a partir de tales datos (ya que son esencialmente eso, datos)? ¿Puede atribuirse dicha situación a un mero golpe de la suerte?
Seguramente pueda haber algo de ello, sabiendo que como decía el gran periodista Dante Panzeri allá por 1967 “el fútbol es la dinámica de lo impensado”. Pero no parecería ser una respuesta concluyente. Siempre es esperable que la suerte aparezca en algún partido, o en algún período puntual, pero difícilmente sea un argumento sólido para aplicar a un año completo.

¿Puede atribuirse al concepto de “eficiencia” en la gestión?

Este concepto, se recuerda, refiere a alcanzar resultados haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. Seguramente también haya presencia de este elemento, aunque no da la sensación de resultar una variable de suficiente valor explicativo.

Por otra parte, ¿las valuaciones de mercado podrán tener sesgos de sobre (o sub) estimación de algunos jugadores, que genera que como consecuencia la cotización del plantel no refleje fidedignamente su valor? Una vez más, queda abierta dicha hipótesis como posible.

¿Será posible, en otro sentido, atribuir parte de dicho efecto a la edad media de cada plantel? Suele no resultar grato o simpático hablar de “vida útil” cuando se trata de personas, como en el caso de los jugadores, pero considerando que técnicamente ellos constituyen “activos” para los clubes, podría no resultar descabellado pensar que la vida útil restante de cada plantel, en función de la edad promedio de los jugadores, pueda influir en esta cuestión que se está discutiendo. En función de los datos que consigna Transfermarkt, las edades promedio (al 2018) de los jugadores que componían los planteles era:

	CAT	UNIÓN	GIMNASIA	NEWELL'S
Edad medio del plantel	29,2	26,9	25,4	26,7

Como puede visualizarse, Atlético Tucumán poseía, con cierta holgura, una edad promedio superior al resto de los clubes, lo cual podría constituir otra plausible explicación (el muy buen presente futbolístico, que justifica ese alto puesto en el ranking de clubes, y que debería elevar la cotización del plantel, podría estar siendo compensado por la mayor edad del mismo).

O, para finalizar esta mirada, también es altamente probable que en rigor de verdad no exista correlación alguna entre estos datos, de modo que intentar trazar alguna conclusión razonable al respecto tal vez sea improcedente.

Como sea, los datos están a la vista y en última instancia, si así lo desea, será el lector quien posea la libertad de elaborar las interpretaciones que considere válidas al respecto.

Análisis Económico

De manera análoga a lo realizado para el análisis patrimonial, en primer lugar se procedió a recabar la información procedente de los respectivos Estados Contables de los clubes seleccionados y seguidamente se realizó una adecuación y agrupamiento de las cuentas de ingresos y gastos, en función del mapeo y las categorías existentes en Atlético Tucumán, para permitir una mayor comparabilidad.

Por tal motivo, algunas de las categorías de gastos o ingresos pueden diferir de su origen genuino (aunque en ningún caso se trata de diferencias demasiado significativas). Por supuesto, a nivel de totales, las cifras expuestas se corresponden al 100% con las que cada club presentó formal y públicamente en sus Estados de Resultados.

Como consecuencia de dicha adecuación, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo con los ingresos y egresos de los cuatro clubes que se están examinando:

	ATL. TUCUMÁN		UNIÓN (STA FE)		GIMNASIA (LP)		NEWELL'S	
EE.RR. $AR ('000)	**al 30.04.2018**		**al 30.06.2018**		**al 30.06.2018**		**al 30.06.2018**	
Ingresos	**240.816**	**100%**	**248.620**	**100%**	**335.092**	**100%**	**403.670**	**100%**
Socios y estadio	69.610	29%	71.856	29%	99.284	30%	139.284	35%
Amistosos y competiciones	59.841	25%	3.554	1%	8.668	3%	16.431	4%
Retransmisión	61.994	26%	72.471	29%	71.829	21%	72.377	18%
Marketing	27.134	11%	19.100	8%	42.558	13%	39.949	10%
Otros ingresos	18.838	8%	81.014	33%	100.264	30%	64.133	16%
Transferencias de jugadores	3.400	1%	625	0%	12.489	4%	71.496	18%
Egresos	**170.928**	**100%**	**244.223**	**100%**	**373.810**	**100%**	**398.220**	**100%**
Sueldos / C.S./ Primas Fútbol Profes.	89.346	52%	61.770	25%	129.323	35%	87.920	22%
Gastos Fútbol (traslados, org. partidos, etc)	34.987	20%	52.474	21%	45.982	12%	91.973	23%
AFA Retenciones	4.873	3%	-	0%	-	0%	-	0%
Sueldos y Cargas Sociales Personal	12.926	8%	23.455	10%	71.440	19%	18.737	5%
Gastos Administrativos	3.087	2%	6.921	3%	-	0%	7.188	2%
Energía, Gas, Teléfono	640	0%	2.883	1%	-	0%	-	0%
Gastos de Mantenimiento	4.814	3%	4.521	2%	-	0%	-	0%
Honorarios Profesionales	1.740	1%	-	0%	-	0%	6.933	2%
Impuestos, Tasas y Contribuciones	1.217	1%	-	0%	2.534	1%	9.389	2%
Intereses y Comisiones	4.024	2%	11.096	5%	17.020	5%	109.283	27%
Otros Egresos	-	0%	21.458	9%	56.332	15%	30.129	8%
Departamento de Activ. Educativas	-	0%	50.527	21%	27.175	-	9.008	2%
Amortizaciones y Depreciaciones	13.275	8%	9.117	4%	24.003	6%	27.660	7%
Resultado del Ejercicio	**69.888**		**4.398**		**-38.718**		**5.450**	

Como primera observación general, salta a la luz que Atlético Tucumán fue, durante el último ejercicio y con marcada diferencia, el club que generó un resultado positivo superior (casi $70 millones contra alrededor de $5millones de Unión y Newell's, y versus el déficit de más de $38 millones del club platense).

Tal como ya se ha detallado en las secciones precedentes, el resultado en sí mismo tiene cierta importancia, por supuesto, ya que es un factor necesario en pos de la perdurabilidad de una institución, aunque lo principal radica en medir e interpretar dicho resultado en función de los montos de los activos que se han invertido para conseguirlo. Por tal motivo, se ha procedido al cálculo del ROA de cada uno de los clubes para el último ejercicio, siendo necesario, como ya ha sido explicado, disponer del dato de EBITDA.

Con el EBITDA ya disponible y cruzando dicho dato contra los activos invertidos, se puede obtener el ROA (con su correspondiente apertura entre margen y rotación), según se exhibe en la tabla que sigue.

	ATL. TUCUMÁN	UNIÓN (STA FE)	GIMNASIA (LP)	NEWELL'S
Cálculo del EBITDA ($AR '000)	**al 30.04.2018**	**al 30.06.2018**	**al 30.06.2018**	**al 30.06.2018**
Resultado del Ejercicio	69.888	4.398	-38.718	5.450
Impuestos	-	-	-	-
Resultados Financieros y por Tenencia	-11.833	11.096	-17.377	75.634
Amortizaciones y Depreciaciones	13.275	9.117	24.003	27.660
Total EBITDA	71.330	24.611	-32.092	108.744

	ATL. TUCUMÁN	UNIÓN (STA FE)	GIMNASIA (LP)	NEWELL'S
ROA (Return on Assets)	al 30.04.2018	al 30.06.2018	al 30.06.2018	al 30.06.2018
EBITDA (en $AR '000)	71.330	24.611	-32.092	108.744
Total Activos (en $AR '000)	146.895	141.850	940.270	401.454
ROA	48,56%	17,35%	-3,41%	27,09%
Margen	29,62%	9,90%	-9,58%	26,94%
Rotación	1,64	1,75	0,36	1,01

Esta información permite apreciar que, excepto el caso de Gimnasia, el resto de los clubes genera rendimientos positivos a partir de sus inversiones. El caso de Newell's se hace acreedor de una mención especial, puesto que a nivel de resultado de explotación produce una cifra mayor que el resto de los clubes (incluyendo Atlético Tucumán), cercana a los $110 millones. Sin embargo, al poseer una estructura de inversión de casi el triple de magnitud que el club tucumano, su ROA es significativamente menor (27,09% versus 48,56%). Profundizando más aún el análisis, resulta interesante comprobar que, de manera consistente contra lo recién mencionado, el causal de este rendimiento inferior se debe a la mayor estructura invertida. Esto se verifica resaltando que a nivel de margen, ambos clubes generan una cifra similar, ligeramente por debajo del 30%, pero la rotación que el club rosarino consigue realizar de los pesos invertidos es de apenas una vez al año (o sea, cada peso genera otro peso), en tanto que Atlético Tucumán logra rotar 1,64 veces cada peso invertido en su explotación (es decir, cada peso es capaz de generar $1,64).

Continuando con la comparación entre los clubes, otra vez Newell's Old Boys ofrece una nueva variable para profundizar. Una nueva lectura a su cifra de EBITDA (cerca de $110 millones, positivos) obliga a formular la pregunta de cómo es posible que su resultado final sea de apenas $5,45 millones.

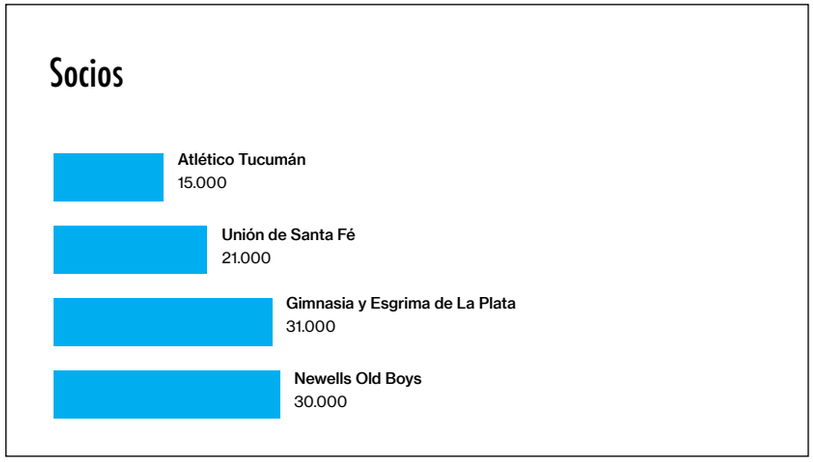
¿Qué factor ha tenido semejante incidencia en su Estado de Resultados?

La respuesta ha de buscarse no tanto en las amortizaciones y depreciaciones, que oscilan en torno a un 7% del total de los egresos, en línea con los restantes clubes comparados sino en su carga financiera y por tenencia, que impacta en más de $75 millones. Es decir que, más allá de que Newell's genera ingresos por más de $25 millones gracias a intereses y diferencias de cambio originadas en algunos activos, también debe afrontar egresos por más de $100 millones por causa de intereses de deuda, diferencias de cambio originadas en pasivos, multas y otros cargos financieros.

Si se rastrea esta información contra lo que se mencionó previamente, al analizarse la estructura patrimonial, se recordará que el club de Rosario apenas financiaba un 1% de sus inversiones con fondos propios, o sea que el 99% de su financiación la obtenía con deuda de terceros. Y es precisamente esta deuda, casi $400 millones, la que ha de originar los costos financieros que impactan tan potentemente en sus cuentas.

En cambio, Atlético Tucumán, que como se ha visto financia un 80% de su inversión con fondos propios, queda en gran medida exento de este riesgo. Más aún, utiliza algunos de sus excedentes financieros para realizar colocaciones de dinero en fondos comunes de inversión y depósitos a plazo fijo, los cuales, entre otras partidas, contribuyen a potenciar el resultado de explotación con una significativa suma de resultados financieros y por tenencia.

Si se pone la lupa en las fuentes de ingresos, es el club rosarino el que mayor cifra bruta embolsa (más de $400 millones contra $335 de Gimnasia, $249 de Unión y $241 del club tucumano), probablemente debido a la mayor escala que le proporciona su radicación en una ciudad pujante y populosa como Rosario. Pero también Newell´s es, por lejos, el club que mayores ingresos ha percibido como fruto de transferencias de jugadores (más de $70 millones), entre ellos Ignacio Scocco a River Plate, Mauro Formica al fútbol mexicano y Nehuén Paz al Bologna de Italia. Si se compara el impacto de las transferencias de los jugadores, puede verificarse que Newell's y Gimnasia generan prácticamente una cifra similar de ingresos, lo cual va en línea de la muy similar cantidad de asociados de cada club (unos 30.000 socios). En cambio, Atlético Tucumán y Unión, con una menor cantidad de asociados, reflejan una cifra menor de ingresos.



El componente de los derechos televisivos casi resulta transparente en esta distribución de ingresos, ya que en el ejercicio bajo análisis (2017/2018) el reparto de los fondos provenientes de la televisión se realizaba en tres escalones o lotes: en primer lugar, con ingresos mayoritarios River Plate y Boca Juniors. En un segundo grupo de mayores ingresos, el resto de los denominados "equipos grandes" (más Vélez Sarsfield) y en un tercero y último grupo, todos los demás clubes, entre los cuales se hallaban los cuatro equipos que componen este análisis. Por tal motivo es que las cifras de Unión, Gimnasia y Newell's resultan casi idénticas.

Atlético Tucumán, por cerrar su ejercicio en el mes de abril de 2018, se desfasa dos meses en el reparto de ingresos correspondientes a esta temporada de Superliga -que repartió mayores cifras que la temporada previa-, lo cual resulta en una ligera diferencia en sus ingresos televisivos con respecto a los otros tres clubes.

Epílogo

Escribir sobre fútbol, o más precisamente como es el caso de este libro escribir “a partir” del fútbol, entraña la dificultad de intentar la vía del razonamiento y el derrotero de la causalidad para atravesar un terreno mágico impregnado por la pasión y la maravilla. Si es cierto, como lo es, que “la pelota no se mancha”, también habría que decir que no hay distancias insalvables entre el análisis del gerenciamiento del fútbol y, digamos, el gerenciamiento de la Alimentación, la Salud o la Educación.

El éxito de cualquier emprendimiento nace en la intersección de la coherencia con la consistencia entre el *Qué* y el *A quién*. *Qué se ofrece*, *A quién le es ofrecido*. Esa perspectiva de investigación y análisis es la que ha guiado un libro que, metodológicamente, ha sido ideado para un público específico. ¿Quiénes lo integran? Empresarios, emprendedores, ejecutivos, gerentes, gestores de organizaciones sin fin de lucro, directivos de agrupaciones empresariales, docentes, managers en general.

En las “tribunas” de esas Pymes, Corporaciones, ONGs, Asociaciones civiles, Fundaciones o dependencias del Estado están sentados los destinatarios naturales de estas páginas “apasionadas” sobre gestión y administración.

Cuando el partido se presenta difícil, la cordura en el manejo de los recursos, la grandeza como mérito compartido y, por fin, la mira puesta en ser perdurables construyen diferenciales. No sólo gana el que hace más goles o factura más pesos sino, sobre todo,

el que aprende a perder sin rendirse. En el fútbol, como en la Economía. Y quizás, también en la vida misma.

ANEXOS

Anexo I - Apuntes de Palancas (y sus ejemplos) para la construcción de Modelos de Negocio

Las palancas son todos aquellos elementos con los que una organización cuenta para construir propuestas diferenciales para su público, independientemente de su tamaño, actividad o localización. Dichos elementos surgen a partir de cuatro grandes grupos de recursos de los que toda organización puede disponer: Personas, Procesos, Activos y Socios.

Un ejemplo que ya mencionamos es el del servicio de transporte que el Manchester United desarrolló para los habitantes cercanos y lejanos al Estadio Old Trafford. Se trata de un acuerdo de asociación realizado en en enero de 2017 con la plataforma de movilidad Uber. La empresa se encarga de triangular la comunicación entre viajeros y conductores de coches, y cuenta con zonas de recogida y entrega de pasajeros alrededor del estadio.

Según Richard Arnold, director ejecutivo del Manchester United, el objetivo de este acuerdo de colaboración es mejorar la experiencia de los fans/usuarios en los días en que hay partido, en tanto que amplía el modo en que los fanáticos se vinculan con el Club. Para lograrlo, se sirven de campañas de comunicación que refuerzan *el espíritu de Old Trafford*. Amy Friedlander, responsable de Negocio y Marketing de Uber, agregó que además ofrecen una experiencia digital gracias a las aplicaciones asociadas, y que resulta fundamental que la empresa sea *un puente* entre los fanáticos y el estadio.

Nos encontramos ante un caso de propuesta diferencial. Pareciera ser que ningún otro club implementó antes una decisión que diera cuenta que la experiencia del partido no está constituida únicamente por la escena del juego, sino también por todo lo que lo rodea. Tanto antes como después. Esta propuesta sienta las bases para construir alta fidelidad entre aficionados, al mismo tiempo que funciona como una fuente de ingreso monetaria. Y es importante destacar que la implementación de esta estrategia no sería posible sin la presencia de un socio como Uber.

Tiempo de permanencia en el plantel, variable clave de monetización

El activo intangible *Marca* es una de las principales inversiones que ponen sobre la mesa las instituciones deportivas modernas en el desarrollo de negocio mundial. Dentro de una empresa de consumo, un gerente de Marketing genera todos los esfuerzos necesarios para alcanzar el más alto nivel de satisfacción y vinculación emocional entre lo que los consumidores demandan y lo que la empresa ofrece.
El gerente de Marketing trabaja por ubicar en primera posición su marca en el cerebro de su público objetivo. En el fútbol esta tarea ya se ha creado de antemano. En el ámbito de los hinchas, socios y simpatizantes, el punto de partida se aloja en el *sentimiento*. Y es por eso que el punto de llegada debería alojarse en la conversión: ese sentimiento tiene que devenir en una fuente de financiación.
Podríamos establecer una comparación entre un equipo de fútbol y un sistema combinado de flujos y stocks.

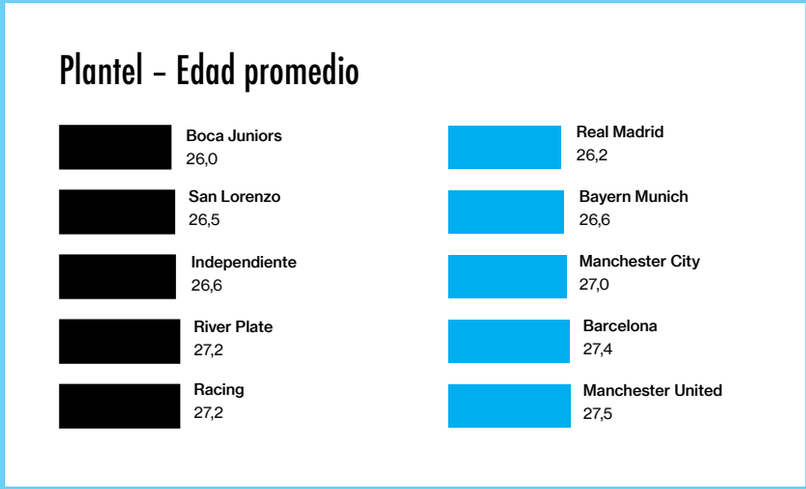
Al primer equipo ingresan jugadores, por fichajes de otros equipos o bien por debut tras haber jugado en divisiones inferiores.

A lo largo de un período de tiempo, estos jugadores aportan su habilidad al equipo, hasta que llega su salida mediante una venta (o producto del retiro, como edad, cansancio, lesión, etc.).

TIEMPO PROMEDIO DE PERMANENCIA EN EL PLANTEL				12/31/2016		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	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%

Con respecto a la antigüedad de los planteles, podemos descubrir tres tipos de conductas diferentes.

Los jugadores argentinos registran el menor tiempo de permanencia, con un rango que oscila entre los 19 y los 23 meses. Le siguen los brasileños, que sostienen su estadía entre 25 y 31 meses. Por último tenemos a los jugadores europeos, que juegan entre 32 y 49 meses hasta cambiar de club.



Es decir: en promedio, los futbolistas de Europa se establecen en sus respectivos clubes más del doble de tiempo que los argentinos.

Son diversas las causas que podemos razonar. Una de ellas tiene que ver con que en la vida de un jugador, como la de cualquier profesional, existen avances, instancias de crecimiento y evolución hasta madurar en juego y experiencia. Este camino siempre se da en una progresión de crecimiento cualitativo. De menor a mayor, en todo lo que tiene que ver con su capacidad de juego, valor de venta, remuneración y situación económica general. Por definición, los jugadores que acceden al circuito del fútbol europeo optan por el club que mayor remuneración le ofrece. Esta es la causa por la que el jugador *permanece* ahí, en la medida en que su desempeño lo conceda.

En simultáneo, los aficionados de Argentina pueden *disfrutar* de aquellos jugadores que viven el éxito deportivo en los primeros equipos por poco tiempo: un máximo de dos años. Ocurre algo similar en casi todos los casos. Una vez que han aterrizado en el viejo continente, se establecen por cuatro años hasta avanzar en su carrera. Esto, siempre y cuando, cumplan con las expectativas.

Los dos años de vida deportiva de un jugador en Argentina coinciden con la mitad del contrato de un jugador en Europa. Si al deportista no lo venden para ese momento, este tendrá menos estímulos a medida que el fin de su contrato se acerque para renovar y quedarse con el 100% del valor de su pase. Por eso es que las renegociaciones ocurren con tan escasa antelación. Permitir que un jugador llegue al final de su contrato sin la probabilidad de venderlo puede significar un gran perjuicio económico para el club, aunque sobre todo financiero, dado que a veces ni siquiera la *inversión inicial* es recuperada.

Los motivos por los cuales un jugador necesita un cambio de aire son de lo más diversos: asperezas, ausencia de resultados deportivos, debilitamiento, nostalgia, agotamiento... Aun así, la variable central nunca deja de ser económica. Son varios los actores que reciben beneficios del mercado de pases: jugadores, clubes, representantes, marcas y medios.

Mucho más que dos

En septiembre de 2006, el Barcelona y Unicef elaboraron un acuerdo cuya permanencia sería de cinco años. Dicho acuerdo implicaba que el Barça donase la suma de 1,5 millones de euros al año a Unicef para elaborar en conjunto una serie de iniciativas vinculadas a la lucha contra el VIH. Mientras que el resto de los clubes llevaban una marca estampada en sus camisetas, el Barça tenía el logo de un programa de la Naciones Unidas que provee ayuda y desarrollo a niños y madres alrededor de todo el mundo. Ambas instituciones llevaron a cabo estos proyectos en Brasil, Catalunya, China, Ghana y Sudáfrica, y su principal objetivo fue beneficiar el desarrollo humano de las niñas y los niños a través del deporte, al elevar la calidad de vida a nivel infraestructura, equipamiento escolar y capacitación docente.

¿Cuál fue la búsqueda del Barça con respecto a este acuerdo de colaboración?

El Barcelona se posicionó como club mediante la frase *Mes que un club* (Más que un club): espectáculo futbolístico y responsabilidad social. Responsabilidad de volver al mundo un lugar mejor mediante el deporte y la armonía.

En el año 2006, el Barcelona gestionó un ingreso de 20 millones de euros procedentes de la empresa de apuestas deportivas Bwin. Este ingreso fue a parar al Real Madrid con la idea de que, por medio de la estampa en su camiseta, se comunicara su compromiso social con esa insignia. Quienes avalaron dicha estrategia la asocian hoy con un intensivo proceso de adhesión por parte de socios en el período comprendido entre 2006 y 2010.

En 2013, un nuevo grupo de gestión definió la sustitución de Unicef por Qatar Foundation, a cambio de una suma considerable de dinero. Sin embargo, el régimen de socios continuó en acción, aunque no necesariamente en la pechera de las camisetas, sino en acciones concretas de relevancia para la sociedad. Las entidades que, junto al Barcelona, desarrollan actividades inclusivas en todo el mundo, hoy día son más de doce.

Casos comparativos

En el mundo del fútbol, no existe un único modelo de negocio. Lo que siguen a continuación son casos particulares de equipos más “locales” de la industria europea, cuyos procesos y éxitos podrían ser contrastados, con más cercanía, al caso de Atlético Tucumán.

Caso: AFC Ajax, una fábrica de cracks

El AFC Ajax es un club radicado en Ámsterdam, Holanda, reconocido a nivel global por su estilo de juego y su capacidad de *criar* estrellas de fútbol. A pesar de su pequeño tamaño y su población reducida, la industria futbolística pone el ojo en los Países Bajos por sus procesos diferenciales en el desarrollo de talento juvenil.

El club ha ganado una gran cantidad de títulos, tanto nacionales como internacionales. A nivel local ha conseguido 33 ligas, 18 copas y 8 supercopas.

Si bien el Ajax ha sido elogiado por ser un club insignia con respecto al equilibrio en sus finanzas y el desarrollo de su propio modelo de captación, el club no es reconocido por llegar demasiado lejos en torneos europeos. Tiene mucho éxito en Holanda, pero los talentos

que recluta son vendidos bastante antes de constituir un equipo competitivo capaz de ganar a nivel europeo. Pareciera ser que dentro del Ajax, la creencia común de que la moda es *siempre ganar* va en detrimento del centrarse en los procesos por encima de los resultados. Podría decirse que su búsqueda es la de en sostener su figura de *Academia Suprema* para el resto de los clubes de Europa.

El *sistema Ajax* se sustenta en exploradores que recorren los diversos campos de juego en búsqueda de potenciales futbolistas profesionales desde los cinco años. El ingreso a la academia es por invitación, y no se reciben aplicaciones externas.

Los invitados a la academia ingresan en una prolongada aunque *no exagerada* etapa de desarrollo. Hasta los doce años, los muchachos entrenan tres veces por semana y juegan un partido por fin de semana. Más allá de los resultados deportivos, el objetivo de la academia es *trasladar rápidamente* a los jugadores que pertenecen a los programas de desarrollo, dentro de su periodo competitivo durante la adolescencia tardía, para que pasen al nivel de élite profesional a principios de sus veinte años.

Así como vimos a lo largo del capítulo, Ajax también trata a los atletas jóvenes como una inversión, un activo. La estrategia es vender a sus jugadores a clubes más grandes y ricos a medida que estos *maduran.*

Un ejemplo de este proceso es Wesley Sneijder, la estrella del equipo nacional holandés y campeón de la Serie A, la mejor liga de Italia, como jugador para el Inter de Milán. Sneijder comenzó con el Ajax a sus siete años, y el Real Madrid compró su contrato por 27 millones de euros cuando tenía veintitrés.

Un jugador que ingresa al sistema Ajax recibe entrenamiento profesional durante toda su infancia y un variado despliegue de recursos que buscan maximizar su talento. El estilo de juego del Ajax exige altos niveles de habilidad individual.

“Los jugadores deben tener una habilidad similar a la de un mago para controlar la pelota con cualquier pie, cualquier parte del pie, y trabajar hacia la meta incluso en espacios reducidos y carriles imperceptibles”.

Enmarcados en esta necesidad, se mantienen al margen de ejercicios comunes. El entrenamiento consiste en gran parte en juegos y ejercicios en espacios reducidos en los que los jugadores aprenden a alinearse en varias configuraciones. Deben moverse a gran velocidad y fortalecer sus tiros al patear la pelota con extrema fuerza entre ellos a corta distancia. Estos ejercicios están diseñados para maximizar los toques y el contacto con el balón.

El Ajax es reconocido como el caldo de cultivo del fútbol holandés. A medida que los jugadores se alejan, más difícil se vuelve mantener su lugar y alcanzar el *objetivo final:* jugar en el Amsterdam Arena. Cada año, sólo uno o dos jugadores llegan al primer equipo. Los equipos juveniles están entrenados exactamente de la misma manera que el primer equipo, por lo tanto estos niños ya están acostumbrados al estilo de juego que el club se esfuerza por mantener en términos *reconocibles:* rápido, ofensivo, atractivo.

Para lograr sus objetivos, el Ajax desarrolló su propio modelo denominado TIPS (*Técnica, Autopercepción, Personalidad y Velocidad*, por sus siglas en inglés). Para cada uno de los elementos que componen el modelo existen diez criterios de evaluación. Según el club, la Personalidad y la Velocidad son, generalmente,

propiedades innatas, pero la Técnica y la Autopercepción siempre pueden desarrollarse con mayor profundidad. En orden de llevar un registro de sus procesos, los jugadores poseen un *pasaporte especial* en el que van documentando todos sus logros.

Este estilo tan propio, de entereza y respeto, es lo que les permite perdurar en el tiempo.

Caso:
Leicester City FC, lo difícil es mantenerse

El lunes 2 de mayo de 2016 sucedió algo que parecía imposible: el Leicester City, uno de los equipos más chicos de la Premiere League, que había empezado el campeonato con una probabilidad de 5000 a 1 de conseguir la copa, se consagraba campeón.

Repasemos su historia hasta el momento del triunfo.

El club fundado en Leicester, Inglaterra en 1884, con una gran tradición futbolística, luego de un devenir plagado de vericuetos, deudas, derrotas y descensos; marcado por éxitos someros en el ámbito deportivo y financiero, en 2010, a raíz de un acuerdo de patrocinio de tres años con los minoristas libres de impuestos del Grupo King Power, el club fue vendido a un consorcio liderado por la firma tailandesa llamada Asiática de Fútbol Inversiones (AFI). En ese momento, Vichai Raksriaksorn (luego titulado Vichai Srivaddhanaprabha por el rey de Tailandia en 2013), la séptima riqueza más grande de su país, se convirtió en su presidente.

Recién en 2014, luego de 4 años de dirigencia tumultuosa, logra abandonar una década de mala racha y ascender de la Football League Championship nuevamente a la Premiere League. Destaca la habilidad con la que el entonces director técnico Nigel Pearson, salvó del descenso al Leicester en la temporada 2014/2015 por apenas unos puntos, quedando casi últimos en la grilla del campeonato.

Para la temporada 2015/2016, Pearson es desvinculado. Aquí es importante destacar que la desvinculación no estuvo relacionada con la calidad de juego (es más, los fanáticos eran, a su vez, fanáticos de la destreza directiva de Pearson), si no que tuvo que ver con un escándalo por prostitución y racismo en Tailandia. Es entonces que la dirigencia contrató a Claudio Ranieri como técnico: un dirigente con experiencia, pero sin títulos, que había sabido comandar a escudos de la talla del Chelsea, Juventus, el Valencia, y el Inter de Milán, pero que nunca había conseguido más que segundos puestos.

Hablamos, en ese momento, de un club que valía 70 millones de dólares. Comparado con lo que el Manchester United valía en ese mismo momento (450 millones), estamos hablando de menos de un séptimo del titán inglés.

Con la capacidad adquisitiva media del club, sumada a sus deudas y problemas económicos por los flojos resultados durante los últimos 10 años, no debería sorprender que un cuarto de su plantilla estuviera conformada, desde 2012, por jugadores que le valieron 0 dólares a la dirigencia (4 contratados como agentes libres y 2 fichados de la cantera). Aún más, por sus máximas estrellas, el mediocampista Riyad Mahrez (la estrella impensada de la liga al final de la copa) y el delantero Jamie Vardy (quien sería una pieza fundamental para el triunfo), el club pagó cerca de 2,1 millones de dólares por ambos. Como dato de color, es señalable que Vardy era un jugador de la tercera división inglesa que tenía que trabajar

en una fábrica de férulas para poder jugar al fútbol y para quien, luego del triunfo del Leicester, su pase pasó a salir $13 millones de dólares.

Pareciera ser que el secreto del éxito estuvo ligado, en este caso, a la confianza en la Marca. El aprovechamiento que pareciera haber hecho Vichai Srivaddhanaprabha como dirigente del club es el de la consciencia histórica del club. Ningún medio señaló, durante el desarrollo de los triunfos del Leicester, un único factor de éxito: ni el técnico italiano, ni los talentos descubiertos. Se trató de la confianza en un esfuerzo colectivo y un estilo de juego definido, en el que no es relevante la posesión de la pelota. Es sabido que el slogan del club es “Foxes never quit” (“Los zorros nunca se rinden”), y esa consciencia, luego de 10 años de mala racha, fue más que importante.

En palabras del entonces arquero titular del club, Kasper Schmeichel:

“Encontramos una forma de jugar que funcionó, puede que sea un poco zarrapastroso porque somos muy abiertos, expansivos y rápidos y concedemos más goles de los que nos gustaría, pero está siendo efectivo y somos un equipo atractivo para mirar.”

Esta forma de juego, esta Marca en el campo, no fue desarrollada por Ranieri, si no que la heredó de Pearson. Podría decirse que su mejor decisión fue articularse con esta estructura (este Proceso) heredado, y en vez de hacer borrón y cuenta nueva, decidió mantenerse leal a esa idea. Gran parte de su crédito fue no llegar con deseos de cambiar todo. El convencimiento de Leicester con ese estilo de juego pareciera haber sido la clave de su éxito.

La pregunta que, entonces, también deberíamos hacernos es: ¿qué pasó con este estilo de juego que pareciera haberles dado las bases de su triunfo? ¿Qué sucedió del 2016 a hoy?

En febrero de 2017, con escasos éxitos nuevos, Ranieri fue desvinculado del club. Según cuenta Vardy, lo más probable es que esto se debiera a que, luego de haber triunfado, el técnico italiano comenzó a intentar cambiar las cosas. Tanto la formación clásica del equipo en el campo, con la que se habían salvado del descenso y luego consagrado como campeones de Inglaterra, como la esencia y el estilo. Es decir, atacó al activo Intangible construido como campeones.

A las fallas de Ranieri también se le suman fallas desde la gerencia. Es notable, como ejemplo, que los propios miembros del staff que el técnico heredó (como Craig Shakespeare, quien luego sería su sucesor) señalaron que la dirigencia, y particularmente Srivaddhanaprabha, se encontraban perdidos y confundidos en el cómo seguir luego de coronarse campeones. El accionar luego del éxito pareciera haber sido un factor de fracaso. Sirve como ejemplo ilustrativo que dentro del club comenzaron a ver rispideces luego de que la dirigencia les regalara BMWs a los jugadores y dejara de lado a otros miembros del staff con antigüedad y autopercibida importancia, que se sintieron menospreciados.

Al margen, y en un sentido puramente financiero, es señalable que en febrero de 2018, el club tuvo que pagar una multa de 3.1 millones de libras por haber inclumplido las reglas del Fair Play financiero. Esto está íntimamente ligado con el aumento de los ingresos del club en el período directamente anterior (2013/2014) al regreso a la Premiere League y el subsiguiente coronarse campeones.

Se trata, en resumidas cuentas, de una serie de transacciones comerciales por las cuales el club concedió a una empresa llamada Trestellar Ltd los derechos de retrasmisión televisiva en el Reino Unido y el sudeste asiático. La cuestión está en que esto permitió al club aumentar de inmediato sus ingresos en £11m (US$16m). Según la versión oficial, Trestellar vendió a su vez los derechos en nombre del estadio y las camisetas del equipo a la empresa tailandesa King Power, que casualmente también es de propiedad de Vichai Srivaddhanaprabha, llevando los ingresos por comercialización a £16 millones (US$23m).

Una investigación del diario The Guardian en el 2016 también plantea dudas sobre la naturaleza de la propia Trestellar. Casualmente, se trata de la misma empresa que ya disfrutaba de los derechos derechos de patrocinio y además es propietaria del club que recibe los fondos.

La investigación concluye que Trestellar fue fundada por el hijo y la hija del ex presidente de la Premier League, Sir Dave Richards, quien tiene estrechos lazos con los propietarios tailandeses del Leicester City.

Por más que el éxito sea envidiable, el final de la historia deja un gusto amargo. Se trata, a fin de cuentas, de lógicas corporativistas que se alejan de la misión de transformación social de los clubes de fútbol.

Caso: PFC Ludogorets Razgrad, el cazatalentos

Imaginemos un equipo de fútbol en crisis, perdido en medio de unas de las ciudades con menos habitantes en uno de los países con menos habitantes de Europa. Estamos hablando de Razgard, en Bulgaria, a principios de los 2000.

Imaginemos ahora una asociación de fútbol regida por la mafia, en la que año a año los dirigentes y técnicos futbolísticos son descartados a bala limpia por sus decisiones o resultados. Efectivamente, seguimos hablando de Bulgaria.

Un contexto sin duda poco atractivo para cualquier inversionista. Se trata de un equipo menor, con un estadio con capacidad para no más de 8000 personas, que se encuentra al borde de la quiebra. Este era el caso del club fundado en esta ciudad en 1945 llamado Razgrad.

En el intento de rescatar al club de la bancarrota inminente., un grupo de ex futbolistas y entrepeneurs de la región se reúnen y comienzan a desarrollar un pozo económico común. Este intento funcionó, siempre y cuando la mera estabilidad económica sea el objetivo buscado.

Entra en escena, entonces, el héroe de esta historia.

En 2008, el magnate búlgaro Kiril Domuschiev desembolsa a pedido del presidente del club Aleksandar Aleksandrov, 250 mil euros de su propio dinero para invertir en el Razgard, pero no sin antes poner sus condiciones.

¿Cuáles fueron estas?

Convertirse en el dueño del ahora llamado PFC Ludogorets, poner a su director financiero y a un equipo de su propia gente para controlar la inversión y armar el plan correcto para que el club creciera dentro de la industria.

Ahora bien, se trata de un hombre de negocios que hasta el momento no tenía ningún tipo de experiencia en lo que hace al manejo de clubes de fútbol, y fue por eso que tomó la decisión activa de regentearlo como a cualquiera otra de sus empresas. En una industria futbolística nacional marcada por la corrupción, el sentimentalismo, el derroche de inversiones en pases sin consciencia de inversión; una dirigencia centrada, calculadora y estratégica era, sin duda, una fórmula para el éxito.

Y así fue como los resultados lo demostraron. Para la campaña 2011/2012, el equipo no sólo había ascendido por primera vez en su historia a la primera división búlgara, si no que aparte se convirtió, aparte de los dos grandes clubes búlgaros (CSKA Sofía y Levski Sofia) en el tercer ganador histórico del triplete: la Liga búlgara, la Copa búlgara y Supercopa de Bulgaria.

Desde entonces, su éxito se prolongó a lo largo de los años, llegando a participar en campañas consecutivas con resultados variados en las copas internacionales europeas, como la UEFA Champions League y la UEFA Europa League. Aunque su éxito hasta hoy no significó coronarse como campeón, o siquiera llegar a instancia de semifinales, es destacable cómo un club que al día de la fecha apenas está llegando a construir un estadio con 12 mil localidades es una amenaza constante para los grandes tanques europeos.

En lo que hace al Modelo de Negocio que Domuschiev desarrolla desde hace diez años, hay una planificación milimétrica. Más allá de ser un multimillonario, el presupuesto del club es uno de los más chicos de toda Europa (no mucho más de 6 millones de euros al año).

Al preguntarle en una entrevista su opinión sobre por el fair play financiero él responde: “No me gusta cuando los clubes no lo respetan, cuando detrás hay grandes oligarcas rusos o dinero de familias árabes. El fútbol tiene que ser más limpio. El Madrid vende camisetas y cobra. Un club vende entradas y cobra. Eso es dinero. Yo invertí al principio porque se necesitaba. Era un proyecto social para ayudar en un lugar muy pobre de Bulgaria. Hicimos los campos de entrenamiento, reconstruimos el estadio y ahora empezamos otro. Pero no soy como los árabes que ponen dinero, ganan y ya está. Nuestros fans pagan las entradas más caras. ¿De dónde va a venir el dinero para el club? El club es de la gente y tienen que dar dinero. Lo mismo con las camisetas. Tenemos un buen balance financiero. Somos los primeros en Bulgaria en ingresos por taquilla, por sponsors y por la televisión.”

Esto demuestra, explícitamente, que la misión de Domuschiev está íntimamente vinculada con la transformación social.

Para poder llevar a cabo su objetivo, el Ludogorets se encuentra con un gran problema: el poco grado de representatividad que tiene dentro de la población búlgara.

Al tratarse de un equipo proveniente de una ciudad chica, para convertirse en un club competitivo debieron, en primer lugar, tomar las mejores decisiones posibles a la hora de comprar jugadores, en término de inversiones. Por eso es que, al día de la fecha, la plantilla está conformada en su grandísima mayoría por jugadores extranjeros.

Esto demuestra la extraordinaria capacidad de organización y management. No basta sólo con que el dinero esté, sino que es necesario saber gastarlo e invertirlo. Aquí es donde entra en juego la habilidad de los cazatalentos del club, que ya luego de 10 años, lograron generar un proceso de selección, compra y venta único

en el fútbol búlgaro. Esto señala un gran diferencial con otros clubes del país, donde la lógica del “más es mejor” acaba por llevarlos a déficits financieros, debido a la incapacidad de recuperar la inversión por una gran parte de los jugadores comprados.

Domuschiev sabe muy bien que esto es sólo una cuestión temporal. La búsqueda real del club está en construir nuevos talentos originarios de Bulgaria, pero para esto hace falta tiempo. La gran mayoría de las ganancias fueron invertidas en la construcción de campos de entrenamiento y programas de reclutamiento de jóvenes, con la fe de construir a futuro una prometedora plantilla de jugadores locales. Y no parecen estar lejos tan de este objetivo: para la campaña 2017/2018 ya contaron con un equipo U19 campeón nacional, como con un equipo U15, pronto a pelear por el título del campeonato.

Anexo II
Eco de voces decanas

Fui dirigente del club desde 1983 hasta 1997. Primero entré en la Subcomisión de Fútbol y unos años más tarde pasé a ser miembro de la Comisión Directiva. Vengo a la cancha de Atlético Tucumán desde que tengo 6 años, porque los dirigentes de esa época se encargaron de salir a buscar socios familiares. En ese entonces mi padre aprovechó y nos asoció a mi mamá, a mis 2 hermanos y a mí.

En el ‘83, el Club estaba fundido. En ese momento, para el primer partido amistoso, nos donaron un juego de camisetas, un juego de pantalones y un juego de medias. Recuerdo que nos dieron $1000 (lo que eran $1000 en esa época) y mi mamá, que tenía un compañero en la AFIP, dueño de la tienda Morán Deportes en la Avenida Colón, nos regaló las medias. Ahora, la gente de CONMEBOL viene y se sorprende por las nuevas obras, los nuevos vestuarios, la cantidad de gente trabajando.

En este sentido, sirvió mucho no gastar más de lo que entra. Por otro lado, la participación en la Copa Libertadores de América significó un flujo de dinero importante, aparte del renombre internacional. Por pasar a cuartos de la Libertadores recibimos US$ 950.000

Por otro lado, estamos en el proceso de concientizar a los hinchas de que hay conductas que descuentan mucha plata. Por ejemplo, una multa puede llegar hasta US$10.000 por tirar un papelito o prender una bengala.

Hugo Bermúdez
Gerente general

Actualmente, en términos monetarios, nos manejamos de la siguiente manera:
Con los ingresos televisivos (que hoy en día siempre cumplen, de 1 al 10 te los deposita Superliga) alcanzamos más o menos el presupuesto de sueldos del plantel. Esa es la manera de no desequilibrarnos financieramente.

El tema de la sponsorización nosotros lo manejamos más que nada a nivel relaciones. Tucumán es chiquito, cada uno va a buscar a sus conocidos. Y por supuesto que hay gente que nos acompaña desde tiempos muy remotos, como Credimás y Sporting.

En los partidos de la CONMEBOL no puede haber publicidad en el Estadio, salvo los sponsors oficiales de la Copa: Gatorade, Santander, Toyota. Nosotros logramos que nos acepten los carteles de arriba del estadio, todo los que dijeran Tucumán y que tuvieran fotos turísticas, como Tafí del Valle.

Hoy Atlético es el embajador tucumano en Sudamérica. Recuerdo que estaba en el hotel en Quito en medio de la Libertadores, puse FOX y que desde la televisión dijeron “Hoy jugamos contra Tucumán”. En ese sentido es que digo que somos los embajadores de Tucumán en el mundo. Cruzamos la frontera y somos Tucumán. En Ecuador fuimos Tucumán, en Colombia fuimos Tucumán. Para afuera, hoy Atlético es Tucumán.

Ignacio “Nacho” Golobisky
Vicepresidente II

¿Cómo hace uno para invertir tantas horas de trabajo a cambio de nada? Eso es lo que uno siempre se pregunta, y es lo mismo que nos preguntan en nuestras casas. No es sencillo de responder, pero, a fin de cuentas, el dirigente es la persona que dedica su tiempo a la actividad sin esperar nada a cambio.

Antes que nada, tengo que decir que soy un fervoroso defensor de las asociaciones civiles. No creo que el fútbol, por lo menos en Argentina, tenga que pasar a convertirse en una sociedad anónima deportiva, porque eso lo desvirtúa todo.

Lo que tenemos en Atlético Tucumán es una organización muy dirigencial. Estamos empezando un camino hacia el crecimiento, con departamentos a los que podríamos llamar “protogerencias”. Aunque todavía con una estructura amateur, están formadas por voluntarios y algunos otros que reciben una asignación, pero no por directivos.

Creo que la estructura dirigencial y la gerencial precisan convivir. Hay que tener un área estrictamente profesional, un grupo de personas capacitadas que dediquen tiempo de trabajo y que cobren un sueldo, pero también hay que sostener al dirigente vocacional, más allá de que cada vez sea más difícil.

Hace unos años, la gente podía trabajar a la mañana y el resto del día dedicarse a otra cosa. Hoy, la gente trabaja mañana, tarde y noche, y aun así, no sé si les alcanza. Por eso, los únicos que

pueden avocar gran parte de su tiempo a participar en el club son las personas que tienen plata. Esto acaba por convertirlo en una práctica altamente elitista, aparte de ser una tentación para las actitudes corruptas. Encontrar un equilibro no es tarea fácil. No me niego a que Atlético Tucumán pueda avanzar hacia una estructura gerencial, y en ese sentido creo que hay que progresar, pero para eso debería generar ingresos adicionales. Si no, no tiene sentido.

Actualmente, en términos más monetarios, el quid del equilibrio financiero tiene que ver con una administración austera: gastar lo que se puede gastar sin pasarse de la raya. Tratamos de cuidar el equilibrio, aunque se diga que somos amarretes. De todos modos, esas malas lenguas hablan de lo futbolístico. Si pintamos una pared o hacemos una tribuna en el Club, la gente se alegra, pero sólo un ratito. Si al otro día perdemos, no importa cuántas paredes hayamos pintado, la alegría se termina. Como hecho social es tan profundo que cambia humores.

Siempre que mantengamos la idea de que esto es una sociedad civil sin fines de lucro, va a estar todo bien.
El gran secreto de los dirigentes vocacionales de Atlético Tucumán, sobre todo en las áreas que aún no están profesionalizadas, tiene que ver con los grupos humanos. Hay un núcleo central que se mantiene muy firme y una conducción que es muy acertada en sus decisiones.

A mí me gusta hablar de conducción, tal vez por mi formación política en el peronismo. Tiene que ver con la persona que conduce con la persuasión. El que lidera mandando al otro, dura lo que le dura el poder. Cuando comienza a trastabillar, lo pasan por encima. Alguien que convence, que persuade, perdura.

Creo que Mario Leito tiene ese tipo de liderazgo. No es un tipo autoritario ni mucho menos. Escucha, puede cambiar de opinión cuando se da cuenta que no está acertado o que hay opiniones mejores. Los caminos fueron complicados y hemos tenido que tomar atajos. Ir y volver. Ninguna parte de este proceso fue lineal o un lecho de rosas. La clave ha sido un grupo humano que siempre se dedicó al Club con una idea clara de lo que queríamos como institución.

César Jorrat

Responsable de comunicación

Cuando Mario me convocó a la junta directiva, yo estaba más lejos que cerca. Me identificaba mucho más con los otros grupos. Pensaba que en la lista de Mario no tenía nada que ver. Pero de a poco lo fui entendiendo. La verdad es que Leito es un líder excelente. Su estrategia fue la de juntar a gente muy diferente, que a lo mejor no tenía nada en común, y liderarlos. Todas esas personas acabaron por responderle incondicionalmente.

La gente confía en él y él no deja a nadie solo. En particular en las situaciones de crisis, como las subidas y bajadas de torneo, como cuando perdimos en Mendoza, él demostró todo su poder de liderazgo y supo reinventarnos y colaborar para salir adelante. Tiene esa característica dirigencial en la sangre. Hay una cuestión de convicción que sale mucho de su gusto por la política. Mario es una persona que, sobre todo, aparece cuando estamos en las malas. En momentos en los que otros correrían o se esconderían, él aparece con toda su fuerza.

Sabe pensar muy bien como dirigente. A diferencia suya, yo tengo más puesta la camiseta de hincha. Por ejemplo, con los jugadores no puedo negociar, porque los quiero mucho. Él sabe diferenciar, es más frio. Hace muy bien su tarea. En las negociaciones siempre supo cómo ponerse adelante. La mayoría de las veces no estuve de acuerdo con las decisiones que tomó, pero al final los resultados le dan la razón.

Aun así, si me preguntan hoy si hay un candidato que pueda reemplazarlo, no lo creo. Aún no hay nadie que pueda cumplir ese rol, si no es él. Eso es un déficit que no estamos pudiendo ver, un problema para el que deberíamos ir preparándonos.

Los procesos y modos en los que las cosas se hacen pertenecen particularmente a esta gestión. Todavía no hubo un paso de la persona a la organización. De cualquier manera, quien sea que venga, va a empezar con la vara muy alta. No va a poder despilfarrar la plata, o hacer lo que quiera. Esta gestión ya marcó un territorio, y fue exitosa en su delimitación.

Silvio Nava

Coordinador de prensa

Me sumé al Club en el año 2003, y en el 2005 fui designado Jefe de Prensa. Los primeros años en el cargo fueron muy duros. Si bien siempre me gustó la historia del Club, escribo y conozco periodistas, no soy originario de ese palo. Por eso fui muy ninguneado. Me tocó atravesar toda la primera década de este siglo, la época del crecimiento de los medios en la que aparecieron las radios FM, Internet y los medios digitales.

Se han hecho muchas cosas desde Prensa. Siempre intenté modernizar dentro de las posibilidades que teníamos. Por ejemplo, en el 2007, cuando empezaron a aparecer las conexiones de WiFi, le propuse a Pablo Martínez, uno de mis colaboradores, instalar WiFi en el estadio. Todavía estábamos en el Argentino A y él me dijo que, aunque era complicado, era posible. Finalmente lo hicimos y fuimos el cuarto Club de la Argentina en tener WiFi en su estadio.

En ese sentido, con Mario tengo una muy buena relación. Él me apoya mucho en todo y me pide opiniones también sobre otras áreas. Mario es un líder fundamental en este proceso. Además, hay muchas piezas importantes en el Club: 150 personas que sostienen desde hace años este progreso, y sin quienes todo lo que se logró no hubiera sido posible.

Todo mi tiempo libre se lo dedico al Club. Estoy 3 horas antes del partido, me quedo hasta 4 horas después y aun así no soy yo quien cierra el estadio.

Hace exactamente un año creamos el departamento de Marketing. Uno ve cómo es que crecen otros clubes a través de Herramientas de Marketing, y acá, casi sin querer y sin habernos preparado, usamos mucho esas herramientas.

Hoy, Marketing genera propuestas y da resultados que antes tenía que hacer solo. Entre otras cosas, logramos hacer una producción de fotos en la Casa Histórica con los jugadores vestidos con las camisetas nuevas de Umbro. Antes, hacíamos todo muy a pulmón. Hoy el departamento está compuesto por 4 personas, de las cuales 2 vienen de mi departamento de Prensa. Aparte contamos con Nadin Richa, un chico hincha de Atlético Tucumán que vive en Córdoba y está a la cabeza de todo el departamento de Marketing. A su vez, creamos un departamento Audiovisual, tenemos un canal de Youtube bastante importante, y estamos en camino a un programa de televisión.

Hemos pasado del jardín de infantes a la universidad en 2 años. Lo que hemos hecho no es poco. Me siento orgulloso de haber sido parte y de seguir siendo parte. Acá hay mucho compromiso, mucha gente que lo único que le interesa es que Atlético Tucumán esté arriba y eso se nota; eso es lo que tiene muchísimo valor.

Humberto Neme
Dirigente

El éxito deportivo es de mucha ayuda. Brinda el tiempo suficiente como para pensar quiénes somos, qué queremos, y cómo hacemos para lograr lo que queremos.

Cuando llegamos a la dirigencia, lo primero que hicimos fue plantear una reestructuración general del Club. Una organización distinta con un organigrama distinto. Por pedido del Presidente, el organigrama fue mi responsabilidad. Al armarlo descubrí que dentro de la organización había un problema muy grave: no teníamos dirigentes. De los 28 miembros de la comisión directiva, sólo había 8 con cuya presencia se podía contar. El resto de los miembros eran hinchas que amaban la institución, pero que no tenían los tiempos para participar activamente del club.

La idea de que Atlético Tucumán fuera un club "puertas abiertas" comenzó cuando Mario y el Vicepresidente se encargaron de acercar gente nueva. Esta idea significaba que quien quisiera venir a participar a una reunión, podía hacerlo. El plan se cumplió maravillosamente, con resultados que podemos ver hasta el día de hoy. De ese proyecto surgieron una gran cantidad de dirigentes, y partir de entonces se conformaron varias subcomisiones, como la subcomisión formativa, la comisión de relaciones institucionales y la comisión del hincha, entre otras.

Cuando se presentó el organigrama en una reunión que duró casi 3 horas, recuerdo haber pensado que varios dirigentes iban a levantarse e irse, pero al final gustó. La conclusión a la que llegamos, y a fin de cuentas es la que siempre se llega, fue que el plan podía funcionar si había sustentabilidad.

Para esa reunión estudié la historia de algunos clubes exitosos. Cuando trabajas sobre flujos, te das cuenta que aún con los ingresos de la televisión, de la entrada, del Sponsor, el resultado acaba por ser deficitario. Entonces, la variable de ajuste a realizar es transformar bienes de uso en bienes de cambio. Y esto se logra, más que nada, a través de la cantera.

La cantera es un pilar básico en la estructura del Club y su costo de desarrollo debe asumirse desde los primeros años.

En la actualidad nadie desconoce que el proceso de un jugador de fútbol que pasa de amateur a profesional es un proceso de años. En este caso, la clave para que su desarrollo sea exitoso está en la planificación basada en la anticipación al crecimiento.

Soñamos con desarrollar un estilo propio. Ni el del Barcelona ni el del Real Madrid. Buscamos un estilo cerca de nuestra idiosincrasia, con las limitaciones que implica hacerlo en Tucumán. Tiene que ser viable en lo que respecta a la formación integral de jugadores, tanto en lo organizativo como lo metodológico. Tucumán nos permite, a través de la escuela de jugadores profesionales, apropiarnos de Tucumán, porque la estructura está. La provincia permite que esta escuela funcione y que a los chicos no los aburra este proceso formativo que empieza por la cabeza y termina en los pies.

El éxito de la gestión formativa está tanto en el desarrollo de la cantera como en el conseguir los objetivos deportivos sin afectar el patrimonio de la institución. El Club tiene que saber que esta

es una generación a la que hay que cuidar. La influencia debe ser buena en términos técnicos, tácticos, físicos y cognitivos. Entrenar jóvenes significa formarlos, y esta función debe ser monitoreada permanentemente. Los conocimientos sobre el fútbol son muy importantes, pero al igual que la construcción de hábitos y actitudes correctas fuera del campo de juego.

Miguel Saguir

Ex Presidente

Ser presidente de un club en Argentina tiene una presión social que puede llegar a ser muy complicada.

En los ’90, existía una penalidad en la AFA, por la que el equipo del interior que no saliera dentro de los 10 primeros lugares, tenía que revalidar su título como campeón de la liga local. Una medida totalmente absurda, que me tocó sufrir en carne propia.

El segundo año que yo estuve en el club, salimos décimos y tuve que jugar con Concepción y ganarle para seguir en la AFA. Pero así fue como habíamos dicho que iban a ser las cosas: los dos primeros años eran para pelearla y subsistir.

Entonces empezamos a armar un equipo más competitivo. Conseguimos jugadores de la zona (la mayoría), y algunos de afuera. Los jueces, con la sentencia del concurso, nos tenían al borde de la caída. Tuve que hablar personalmente con ellos para decirles que tenían que parar la mano. Éramos un Club Social, representábamos a la mitad de la provincia y muchos más Tucumanos dispersos por el país.

El club tenía problemas a cualquier hora, era como ser médico partero. Hugo Bermúdez me ayudó bastante, aprendí muchísimo de él. Solucionamos muchos problemas con la AFA, como lograr la eliminación esa medida que no tenía sentido, a través de un acuerdo que hicimos entre el Consejo Federal y los clubes del interior.

También desarrollé otros acuerdos con clubes, sobre todo con Atlético San Martín. Me junté con Mirkin, quien era el dirigente del club en mi tiempo, y quedamos en que debíamos demostrar que como directivos teníamos la altura suficiente. Estaba bien que existiera pica entre clubes, pero los dirigentes tenían que estar por encima de eso. Hicimos un planteo y trajimos el control de alcoholemia de Buenos Aires, muy parecido al que hay hoy.

Hubieron 3000 personas que no pudieron entrar a la cancha por el nivel de alcohol que llevaban encima. Tuvimos que tener la policía controlando la situación para la gente que no había podido entrar a la cancha, porque había problemas. Queríamos que la guerra en la que se convertía siempre el clásico terminara.

La verdad es que nos fue bien. Soy uno de los pocos presidentes de Atlético Tucumán que recibió una medalla de oro de San Martín.

Efraín Suarez

Revisor de cuentas

A cualquier esquema hay que poder darle contenido. El contenido de nuestro esquema es nunca perder la identidad del Club. En la medida en la que no nos olvidemos de dónde venimos, de lo que hicimos para llegar donde estamos, podemos proyectar un futuro mucho más sólido.

En la época en la que el peronismo volvía a reorganizarse y los presos políticos salían de la cárcel, yo ya era delegado de una fábrica de textil. Desde entonces que soy dirigente y sé qué significa pelearla de adentro y tener el cuero duro. Tenía la entereza para pararme y hablar hasta frente de 3000 trabajadores. Todo lo que aprendí en ese tiempo me sirvió para las tareas que desempeño hoy.

En Atlético Tucumán, la fuerte presencia de cada uno de los dirigentes es necesaria. Si el dirigente no está, no podemos suplirlo con un gerente. A la función del gerente la hace el dirigente. Por eso es que estamos en un proceso de profesionalización del trabajo dirigencial. Les sumamos conocimientos en todas las áreas en las que podemos: el aspecto jurídico, el Marketing, el médico y el kinesiológico, entre tantos otros. Hoy día tenemos una comisión directiva, pero también hay 4 ó 5 subcomisiones en las que trabajan socios e hinchas, que no son directivos pero que se sienten cómodos colaborando desde su lugar.

Creemos que la clave del éxito es construir un grupo humano diverso, pero con muchas coincidencias. Hay que entender qué es

el club y cuál es su historia. Ahí es donde está el combo ganador. El salto deportivo tiene mucho que ver, pero si no tenemos una institución ordenada y una comprensión de nuestra identidad, nada va a ser fácil.

Hace varios años, Atlético Tucumán era una elite. Los Santos eran “los cirujas”, y nosotros éramos los “chetos”. Logramos cooptar a esa elite y revertirla por medio del trabajo.

Para llegar a ser Presidente de Atlético Tucumán había que ser muy reconocido o tener mucha plata. Nosotros no teníamos plata ni éramos reconocidos en el ámbito del fútbol. Todo lo que logramos hacer hasta el momento está relacionado con los 30 años que llevamos dentro del peronismo. Todavía hacemos como los viejos militantes: sabemos a quién pedirle, qué y cómo. Luchamos a puro pulmón, con ímpetu.

Todos somos Atlético Tucumán. Lo que verdaderamente deseamos es que, si nos vamos, que nuestra estructura y el contenido que supimos darle no queden como una cuestión que fue sólo nuestra. Queremos que todo lo que construimos sea parte de la institución.

En definitiva, somos una asociación civil sin fines de lucro que pensó que los jóvenes, los estudiantes, todos los que practicaban deporte en la época de la crisis, no podían perder nunca el sentido de pertenencia que Atlético Tucumán les había brindado.

La mayoría de las cosas que se hicieron en el Club estuvieron relacionadas con acompañar los pensamientos y acciones que consolidaran que somos una entidad que no busca rédito económico. Más allá de que el fútbol sea profesional y los partidos

televisados, hoy tenemos un importante sentido de pertenencia social con nuestro Norte. Creo que el secreto está en ese grado de ubicación y dignidad.

Lidia Elizabeth Soria de Mulki

Vicepresidente III

El fútbol tiene gratitudes e ingratitudes. La ingratitud llega cuando no se está bien deportivamente, porque conlleva estar mal económica y financieramente. En Atlético Tucumán sin duda dependemos del fútbol, y en el 2004 fue así más que nunca.

Había que enderezar al Club. Como en ese entonces no había plata y la necesitábamos encarecidamente, comenzamos por el presupuesto, algo que hoy es un hábito, pero que en ese entonces era algo nuevo.

Nos pusimos a ver cuál iba a ser la proyección de ingresos y, en función de eso, definimos cómo y en qué se podía gastar. La proyección tenía sus frustraciones, dependíamos mucho del resultado deportivo. Sólo si ganábamos de visitantes, la gente venía de local. Todos los jugadores eran de la región, estábamos en el Argentino A y la experiencia era un infierno total. Pero sostuvimos con firmeza la misión de no salirnos del presupuesto.

Los primeros años fueron de mucho déficit financiero. Para lograr créditos no podíamos mostrar esa realidad, así que se empezó a trabajar con el sponsoreo. Aunque fuera difícil, empezamos a intentar captar socios y dejamos lo deportivo a las circunstancias. Empezamos a conseguir gente que quería acercarse al mismo tiempo que se dieron algunos resultados deportivos.

Teníamos que viajar y no teníamos medios. No teníamos crédito de ninguna naturaleza. Si necesitábamos algo, teníamos que ir con la plata en efectivo. Como éramos un club concursado, era imposible que tuviéramos cuenta corriente. No teníamos chequera ni crédito. Teníamos que manejarnos con las chequeras de algunos dirigentes, lo que también trajo sus propios problemas. En el banco empezaron a preguntarnos por qué es que hacíamos tantos cheques. Eso sí, de todos los cheques que hicimos, ninguno fue devuelto: todos estaban cubiertos y habían sido hechos con responsabilidad.

Después de idas y venidas, el equipo dio un salto futbolístico, y entonces las colaboraciones empezaron a llegar. Conseguimos aportes del Gobierno a través de la Legislatura, con algunos decretos importantes que beneficiaban a los clubes Tucumanos. Así fue cómo pudimos ampliar el presupuesto. Incluso se acercó gente que nos dio una ayuda financiera. Nos aportaban y después se la devolvíamos. De todos modos, los aportes de la Legislatura también implicaron gestión, fueron producto de un pedido que hicimos para poder salir de la situación deficitaria.

Uno de los problemas que tenía el fútbol Tucumano era la falta de credibilidad. Nadie estaba interesado en poner plata anticipada o siquiera quería acercarse a los partidos, porque no había seguridad. Nuestra tarea fue la de generar credibilidad, y la logramos pagando responsablemente y al día. De Atlético Tucumán no se fue ni un jugador sin que se le haya pagado lo que se le debía.

Fundamentalmente, las respuestas para la crisis fueron una gestión clara y estratégica y la mejora en el sponsoreo, sumado a la captación de socios y los resultados deportivos. Decidimos que, después de esa etapa de crisis, no se iba a gastar ni una moneda de más de lo estrictamente necesario. No había otra manera: austeridad. Este tipo de decisiones siempre tuvieron la particularidad

de que fueron conversadas por todos. Nunca algo fue decisión de una sola persona.

Aun así, el éxito de Atlético estuvo en el clic que hicimos con respecto a la confianza, con el cumplimiento. Porque en el fútbol, cuando no cumplís, no servís. La gente quiere confianza, y nosotros la logramos.

Anexo III
Comisiones Directivas

2008-2010

Presidente
Leito, Mario Alberto

Vicepresidente 1º
Narchi, Luís Alfredo

Vicepresidente 2º
Jiménez, Roberto Francisco

Vicepresidente 3º
Hasbani Carlos Natalio

Secretario
Cuneo Verges, José Alberto

Prosecretario
Sarsano, José Luis

Tesorero
Zamoratte Ángel Raúl

Protesorero
Sarmiento, Dante Aldo

Vocales Titulares
Villeco, Eduardo Antonio
Orell Roberto Daniel
Guini, Roberto
Suarez Efraín Ernesto
Molina, José Alfredo
Abbondandolo Miguel Ángel
Germain Luis Alberto
Avila, María Alejandro
Iturre, Ciro Ernesto
Nicastro, Vicente
Vocales Suplentes
Gultemirian, Ricardo
Dulor, Miguel Ángel
González Diambra, Enrique
Recupero, Juan José
Arreyes, Edgardo Eduardo
Muruaga, Ricardo Roberto
Medina, Carlos Alberto

Revisores De Cuentas
Vittar, Jorge Mario
Fioretti Raúl Eduardo
Córdoba, Jorge Antonio

2010-2013

Presidente
Leito, Mario Alberto

Vicepresidente 1º
Narchi, Luís Alfredo

Vicepresidente 2º
Hasbani, Carlos Natalio

Vicepresidente 3º
Villecco, Eduardo Antonio

Secretario
Avila, Mario Alejandro

Prosecretario
Zamoratte, Ángel Raúl

Tesorero
Germain, Luis Alberto

Protesorero
Suarez, Efraín Ernesto

Vocales Titulares
Orell, Roberto Daniel
Molina, José Alfredo
Recupero, Juan José
Iturre, Ciro Ernesto
Abbondandolo, Miguel Ángel
Medina, Carlos Alberto
Nicastro, Vicente Manuel
Dulor, Miguel Ángel
Salvatierra, Enrique Rene
Gultemirian, Rubén Ricardo

Vocales Suplentes
Palacios, José Alfredo
Neme Humberto
Nava, Silvio Hernán
Fernandez, Demarsico Aldo
Godoy, Cristóbal Gregorio
Sarsano, José Luis
Rodriguez, Carlos Martín

Revisores De Cuentas
Vittar, Jorge Mario
Fioretti, Raúl Eduardo
Arreyes,Recu Edgardo Eduardo

2013-2016

Presidente
Leito, Mario Alberto

Vicepresidente 1º
Narchi, Luis Alfredo

Vicepresidente 2º
Villecco, Eduardo Antonio

Vicepresidente 3º
Soria De Mulki, Lidia

Secretario
Avila, Mario Alejandro

Prosecretario
Zamoratte, Ángel Raúl

Tesorero
Acevedo, Miguel Ángel

Protesorero
Paz, Daniel Eduardo

Vocales Titulares
Godoy, Cristóbal Gregorio
Dulor, Miguel Ángel
Venecia, Juan Carlos
Nava, Silvio Hernán
Iturre, Ciro
Gultemirian, Rubén Ricardo
Recupero, Juan José
Llarrull, Jorge Hugo
Padua, Gustavo
Abbondandolo, Miguel Ángel

Vocales Suplentes
Jorrat Bringa, Cesar Osvaldo
Neme, Humberto
Garcia, Pablo Martin
Medina, Carlos Alberto
Germain, Luis Alberto
Rodriguez, Carlos Martin
Zamudio, Marcelo Pablo

Revisores De Cuentas
Suarez, Efraín Ernesto
Fernandez Demarsico, Aldo
Salvatierra, Enrique

2016-2019

Presidente
Leito, Mario Alberto

Vicepresidente 1º
Salvatierra, Enrique René

Vicepresidente 2º
Golobisky, Enrique Ignacio

Vicepresidente 3º
Soria De Mulki, Lidia

Secretario
Avila, Mario Alejandro

Tesorero
Acevedo, Miguel Ángel

Protesorero
Suarez, Efraín Ernesto

Vocales Titulares
Zamoratte, Ángel Raúl
Godoy, Cristóbal Gregorio
Dulor, Miguel Ángel
Nava, Silvio Hernán
Paz, Daniel Eduardo
Gultemirián, Rubén Ricardo
Llarull, Jorge Hugo
Abbondandolo, Miguel Ángel
Daruis, Roberto Walter
Recúpero, Juan José
Jorrat Bringa, César Osvaldo
García, Pablo Martin

Vocales Suplentes
Loza, Dante Rolando
Neme, Humberto
Orell, Roberto Daniel
Soler, Guillermo José
Pérez, Juan Luis
Aguirre, Carlos Gustavo
Carrillo, Gonzalo Sebastián

Revisores De Cuentas
Suarez, Efraín Ernesto
Fernández Demársico, Aldo
Sánchez, Domingo José

Este libro se terminó de imprimir
en marzo de 2019 en los talleres de
Imprenta