



Departamento Académico de Administración

“Los errores que llevaron a la crisis del C.A.R.P”

Licenciado en Administración de Empresas

Alumno

Santos Quiroga

Legajo

19167

Mentor

Diego Pando

Firma del Mentor

31/4/2011

Resumen Ejecutivo

Hasta el año 2001 el Club Atlético River Plate fue considerado uno de los clubes de fútbol más prestigiosos del mundo por sus logros deportivos. También se destacó como club social gracias a la gran cantidad de actividades sociales y recreativas que en él se podían llevar a cabo. En el año 2001 asumió José María Aguilar como presidente. Su gestión estuvo signada por los problemas económicos, sociales y deportivos. River Plate se vio inmiscuido en la peor crisis de su historia. Se creó un círculo vicioso que empeoró aún más la compleja situación que el club estaba viviendo.

Como consecuencia de esta situación, surgieron las siguientes preguntas: ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la crisis del CARP? ¿Cuál fue el modelo de negocios llevado a cabo? ¿Cómo está estructurado el club? ¿Cómo influyó el contexto? Teniendo en cuenta estos interrogantes la hipótesis del presente trabajo consistió en que “las fallas estratégicas y de gestión cometidas por la dirección del club fueron las causas de la crisis que atraviesa River Plate”. Este trabajo consta de un estudio de tipo explicativo que busca conexiones causales sobre un fenómeno. Es un estudio de caso único focalizado en lo que sucedió en el Club Atlético River Plate desde el año 2001 hasta el año 2009.

Para buscar respuestas a estos interrogantes se han entrevistado tanto a directivos oficialistas como opositores durante la gestión en cuestión. Se han analizado la memoria y los estados contables del club. Diversas notas periodísticas e información provista por gente cercana al club fueron importantes para la confección de este trabajo.

En este trabajo se podrá ver el impacto de las decisiones tomadas por los directivos, la influencia del contexto y de gestiones pasadas. Tanto sus implicancias en el corto como en el largo plazo y si contribuyeron o no a la crisis experimentada por el club. Se llegó a la conclusión de que las causas de la crisis fueron principalmente los errores estratégicos y de gestión y en menor medida lo fueron un contexto desfavorable y los problemas que provenían de gestiones pasadas a la de José María Aguilar. La violencia, la falta de visión estratégica, la mala gestión del cambio, la política entrelazándose con la administración, la falta de políticas alineadas a una estrategia, entre otros factores fueron causas suficientes para generar la crisis que se analiza en este trabajo.

Índice

Introducción.....	5
Problemática	5
Preguntas de investigación.....	7
Objetivos.....	8
Justificación de las razones de estudio.....	8
Marco Teórico.....	8
Estrategia metodológica.....	13
Capítulo 1: El Club.....	15
1.1 Historia.....	15
1.2 Estructura Organizacional.....	16
1.3 Contexto.....	17
1.4 Estrategia y Modelo de negocios	18
1.5 Recursos y Competencias	21
1.6 Panorama Financiero	22
1.7 Conclusión capítulo I.....	23
Capítulo 2: Política de Inversiones.....	25
2.1 Inversiones	25
2.2.1 Fútbol.....	25
2.2.2 Los casos de Carlos Diogo y Alexis Sanchez	27
2.3 Instituto.....	28
2.4 El Club	29
2.5 Conclusión capítulo 2	30
Capítulo 3: Modelo de negocios y Gestión del Cambio.....	31
3.1 La mala gestión del cambio	31
3.2 El caso Ramón Ángel Díaz.....	31
3.3 El caso Delem	32
3.4 Falta de adaptabilidad al nuevo modelo de negocios.....	35
3.5 Inexistencia del Modelo de Negocios.....	36
3.6 Conclusión capítulo 3	37
Capítulo 4: Administración eficiente y política.....	38

4.1 Estrategia y liderazgo.....	38
4.2 Gestión de las áreas funcionales	38
4.3 Política y violencia.....	41
4.4 Medidas populistas	42
4.5 Pérdida del apoyo dirigenal	43
4.6 Conclusión capítulo 4	44
Capítulo 5: Imagen de Marca	46
5.1 La marca River.....	46
5.2 Caída de la imagen de marca.	48
5.3 Problemas con patrocinadores y giras.....	48
5.4 Conclusión capítulo 5	49
Capítulo 6: Costos y Déficit	50
6.1 Estructura de costos.	50
6.2 Plantel profesional	51
6.3 Empleados.....	53
6.4 Cuota social.....	54
6.5 Conclusión capítulo 6	54
Capítulo 7: Cortoplacismo.....	56
7.1. Última etapa: 2007-2009.....	56
7.2 Aumento del pasivo: endeudamiento y cobro de ingresos futuros	56
7.3.1 Política de ventas	57
7.3.2 “Hipotecando” el futuro	58
7.4 Herencia del pasado	60
7.5 Conclusión capítulo 7	60
Conclusión.....	62
Conclusiones.....	62
Respuesta a la pregunta central de investigación.....	67
Proyectando el futuro.....	69
Bibliografía.....	72
Anexos.....	75

Introducción

Problemática

Hasta la llegada del nuevo milenio el Club Atlético River Plate (CARP) fue considerado (y todavía lo es) una de los clubes de fútbol más representativos de Argentina y de América por sus logros deportivos y por la gran cantidad de actividades que uno podía desarrollar en él. Más allá de los vaivenes a lo largo del siglo pasado siempre fue una institución modelo en base a dos recursos fundamentales que supo explotar de manera eficiente: el fútbol amateur (las divisiones juveniles) y su imagen de marca. Además no sólo era un ejemplo como club de fútbol, sino también por la gran variedad de deportes federados y amateurs que en él se podían realizar y también a la gran variedad de actividades culturales y sociales que el club ofrecía.

En el año 2001 se celebraron elecciones en el club y José María Aguilar fue elegido presidente de la institución. Durante los 8 años (2001-2009) de su gestión la institución se vio inmiscuida en diversos problemas tanto en el plano deportivo como en el institucional y en el social. Además de los grandes problemas económicos y financieros y las numerosas denuncias sobre corrupción que fueron moneda corriente durante su presidencia. Es importante recalcar que los problemas económicos comenzaron un tiempo antes del 2001. Pero los éxitos deportivos y la paz institucional fueron fundamentales para “disimular” los problemas que iban surgiendo. Los problemas que vivió el club fueron causa de las malas decisiones de la dirigencia durante el 2001-2009, pero también a causa de los errores cometidos por las anteriores gestiones.

En el plano deportivo, en lo que se refiere al fútbol, River vivió 8 años con vaivenes. Se lograron cuatro campeonatos locales (Torneo Clausura 2002, Torneo Clausura 2003, Torneo Clausura 2004 y Torneo Clausura 2008) pero a su vez hubo una gran cantidad de fracasos en los torneos internacionales. Y lo peor llegó en los últimos 2 años cuando River fue partícipe de todo tipo de resultados negativos y papelones históricos (salió último, perdió con equipos netamente inferiores y cambió de técnicos permanentemente). Las

malas decisiones tomadas llevaron a que año a año el club pierda recursos claves y su equipo profesional pierda competitividad.

En lo que respecta a lo económico y financiero la crisis fue en aumento año a año. El déficit operativo mensual llegó a los 1.2 millones de dólares (en los 90' bajo otras condiciones económicas había llegado a ser de 500.000 dólares) lo que llevó a un crecimiento cada vez mayor del pasivo del club (creciendo a una tasa mayor a la de los activos), lo que obligó a vender jugadores y dar de baja algunos deportes que el club realizaba profesionalmente (ejemplo: en el básquet River vendió su plaza porque no podía solventar los gastos) para terminar los ejercicios con superávit. Pero a medida que se vendían más jugadores los equipos eran menos competitivos por lo cual las posibilidades de obtener buenos resultados en el plano deportivo eran cada vez menores y a su vez esto tornaba difícil vender jugadores a buenos precios.

Por otro lado, River Plate también vivió una crisis institucional de gran envergadura. La gestión de Aguilar estuvo marcada por la violencia y los conflictos internos. El miedo se apoderó de los socios y los denominados “barrabravas” estuvieron inmiscuidos en varios hechos violentos y escandalosos (por ejemplo el caso de Gonzalo Acro quién fue asesinado por miembros de la barrabrava). Además las quejas sobre la dejadez y el poco mantenimiento que sufrieron las instalaciones desde el 2001 (especialmente a partir del 2005) han generado un creciente malestar entre los socios.

River entró en un círculo vicioso del cual todavía no logra salir:

- 1) Venta de jugadores para paliar los ejercicios económicos deficitarios (Debido a la necesidad de vender las ventas fueron en general sub-valuadas) y cerrar los balances con superávit.
- 2) Malos resultados deportivos debido a que la venta de jugadores empobreció el primer equipo.
- 3) Baja de ingresos (menos recaudación, sponsors dispuestos a pagar menos, pérdida de imagen, etc) debido a los malos resultados deportivos (acompañados por la violencia de la barrabrava)

4) Se incurre en la compra de jugadores para mejorar en lo que respecta a lo deportivo. Pero la política de compras fue tan deficiente como la política de ventas.

5) Siguen los malos resultados deportivos, por lo cual los ingresos siguen siendo bajos y esto genera un problema económico e institucional. Se vuelve al punto 1.

Igualmente la gente ligada al ambiente del fútbol (hinchas, dirigentes y periodistas) afirma que si se hubiesen logrado éxitos en el plano deportivo (es decir más torneos y copas) no se hablaría tanto del ciclo Aguilar. Aquí surge el interrogante: ¿Un resultado deportivo puede esconder los fracasos de una mala gestión? Pero más allá de lo que digan unos u otros la realidad indica que se cometieron numerosos errores estratégicos y de gestión que llevaron a la degradación institucional, social, económica y deportiva del Club Atlético River Plate.

Por lo tanto, el tema elegido para desarrollar este trabajo es *“Las errores estratégicos y de gestión que llevaron a River Plate a la peor crisis de su historia”* No hay libros acerca de este tema, pero si hay una gran variedad de artículos periodísticos que analizan la gestión de River en el periodo 2001-2009. Igualmente en la mayoría de ellos se apunta a la falta de transparencia como la causa principal de la debacle riverplatense. Aquí se buscará encontrar cuales fueron los errores del management a nivel estratégico para llegar a esta compleja situación.

A medida que se desarrolle este trabajo y se avance con la investigación irá surgiendo el porqué de la crisis que atraviesa CARP. Como se fue formando este círculo vicioso del que se habla, sus causas y efectos. Hoy en día el presidente es Daniel A. Passarella. Al ganar las elecciones se encontró con un panorama realmente dificultoso. Deudas, ingresos a futuro que ya han sido cobrados, un pasivo creciendo a una tasa mucho mayor a la del activo, un plantel profesional pobre, peleas internas, instalaciones en muy mal estado, entre otra serie de problemas. La jerga futbolera dice “ganamos 2 partidos y ya nadie habla de crisis”, pero la realidad es que quizá se tape la crisis con buenos resultados deportivos, pero tarde o temprano volverá a ser parte de la realidad del club. Por ello es importante entender el porqué de la crisis para no repetir errores en el futuro.

Preguntas de investigación

Pregunta central: ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la crisis del CARP?

Sub-preguntas: ¿Cuál es el modelo de negocios del club? ¿Cómo está estructurado el club? ¿Cómo influye el contexto? ¿Cómo afecta el hecho de ser una organización sin fines de lucro?

Objetivos

El objetivo central de la tesis es hacer un estudio minucioso para poder identificar las razones que llevaron a la crisis de River en el periodo 2001-2009. Qué factores y decisiones llevaron a que River quede sumergido en el círculo vicioso en el cual se encuentra hoy en día.

Otros objetivos serán: -Definir el modelo de negocios de River (para poder entender mejor la problemática).

-Identificar los recursos y competencias que debe tener un club de fútbol para ser exitoso.

-Definir los mecanismos de toma de decisiones.

-Analizar la influencia del contexto.

Justificación de las razones de estudio

La razón por la cual opté por este tema es porque soy socio e hincha de River y me preocupa lo que le ha sucedido al club. La crisis por la que atraviesa es grave y si no se toman decisiones coherentes y consensuadas puede durar mucho tiempo a costas del sufrimiento de millones de hinchas y socios. El presente que atraviesa el club es complejo y por ello en las últimas elecciones ayude en la campaña de uno de los candidatos a presidente y en el futuro estaría interesado en participar activamente en la política del club por lo cual mediante la confección de este trabajo puedo llegar a sacar diversas conclusiones que me ayuden en el futuro. Además con este tema veo la posibilidad de integrar muchos conceptos vistos a lo largo de la carrera.

Marco Teórico

Henry Mintzberg en “The strategy process” (1993) define a la estrategia como el patrón que define las metas y políticas de una organización y la secuencia de acciones a seguir para poder cumplirlas. Cuando formulamos una estrategia asignamos recursos y planteamos objetivos con el fin de lograr mayor estabilidad y viabilidad ante un entorno volátil y ante

las acciones de los competidores. Una estrategia para ser efectiva debe tener metas y objetivos claros, políticas significativas y una secuencia clara de las acciones a seguir. Las estrategias efectivas son las que usando pocos conceptos son claras y logran una alta adhesión. Tiene que ser flexible ante cambios inesperados, generar sorpresa (lo novedoso puede ser exitoso) y que permitan actuar con seguridad.

La estrategia puede ser corporativo o de negocios. La corporativa es la que define los objetivos y metas de la organización y cuáles son las políticas y acciones para poder cumplirlas. Tiene una visión amplia de la organización a diferencia de la de negocios para la cual se formula una distinta para cada unidad de negocios. La estrategia real es la que surge de la combinación de lo planeado y lo que va sucediendo (estrategia planificada vs estrategia deliberada). A la hora de formular una estrategia hay que identificar oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía, hay que conocer los puntos débiles y fuertes de la organización, hay que estimar riesgos y conocer que es lo que pide y necesita el mercado.

Para definir y entender mejor una estrategia es necesario responderse tres preguntas ¿Qué? (Propuesta de valor), ¿Quién? (Cliente valorado) y ¿Cómo? (Red de valor). La estrategia es lo que coordina y vincula a la organización con su entorno. La estrategia exitosa será la que pueda implementar efectivamente objetivos de largo plazo simples y consensuados, muestre un profundo entendimiento del ambiente competitivo y conozca cuales son los recursos que la organización posee. ¿Cómo se manifiesta una estrategia? Mediante la misión, visión (valores, propósitos, descripción vívida y gran objetivo), modelo de negocios y planes estratégicos.

Michael Porter en "How competitive forces shape strategy" (1979) y en "The competitive advantage of nations" (1998) desarrolla diversos conceptos. Uno de ellos es el de las 5 fuerzas competitivas. Estas determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado. La idea es que las organizaciones deben evaluar sus recursos, competencias y objetivos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia. Las fuerzas son:

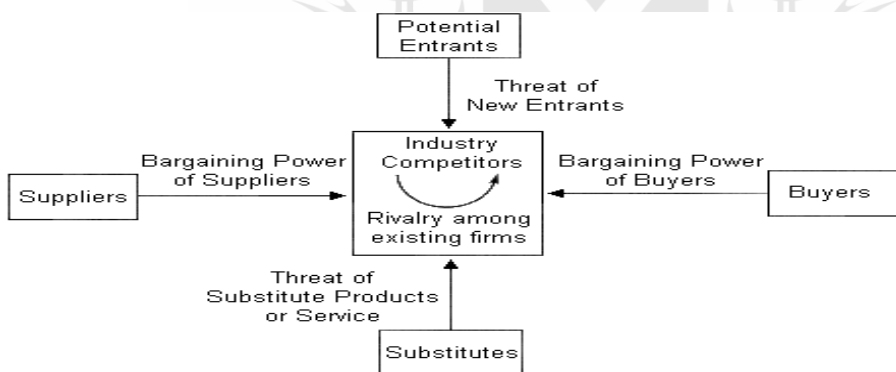
- 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores. ¿Cuáles son las barreras de entrada?
- 2) La rivalidad entre los competidores. Si hay un gran número de competidores será más difícil competir en dicha industria y seguramente la rentabilidad sea menor.

3) Poder de negociación de los proveedores. ¿Tienen la capacidad de imponernos cosas? Si los proveedores tienen un alto poder de negociación sobre nosotros le restará atractivo a la industria.

4) Poder de negociación de los compradores. Un mercado no será atractivo cuando los clientes estén ante una posición ventajosa. Puede obligar a bajar precios y erosionar la rentabilidad.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Modelo de las 5 fuerzas (Michael Porter)



Fuente: <http://www.12manage.com/images/porterfiveforces.gif>

Hoy en día las organizaciones necesitan tener un profundo conocimiento de su ambiente competitivo para tomar mejores decisiones. Esto implica conocer las 5 fuerzas competitivas de Porter pero además tener en cuenta otros aspectos del “macro ambiente” como lo son la legislación del país, los factores socio-económicos, demográficos, etc. Un buen conocimiento del ambiente competitivo puede llevar a formular mejores estrategias y conseguir ventajas competitivas.

Además Porter define seis barreras de entrada que podrían generar una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala: altos volúmenes pueden permitir reducir costos que pueden darnos una ventaja competitiva.

2. Diferenciación del Producto: Logrando un buen posicionamiento del producto y generando una diferenciación que agregue valor al cliente.
3. Inversiones de Capital: El acceso a financiación y a capitales que otros no pueden alcanzar nos puede brindar una ventaja competitiva.
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala
5. Acceso a los Canales de Distribución
6. Política Gubernamental: pueden favorecer a la organización poniéndola en una posición ventajosa frente al resto.

Igualmente Porter aclara que la estrategia es un proceso dinámico. Depende de los cambios del ambiente competitivos y como reaccionamos ante ellos. El éxito estará dado por saber tomar las decisiones correctas ante los vaivenes del contexto y ante las cambiantes demandas de los clientes. Con la globalización y las nuevas tecnologías se cambiaron las reglas de juego y ahora vivimos en un proceso de cambio permanente que provoca que cualquier ventaja competitiva sea temporal.

A su vez Porter propone 3 estrategias genéricas para obtener una ventaja competitiva

- 1) Liderazgo en costos
- 2) Diferenciación
- 3) Enfoque

La implementación efectiva de cada una de ellas dependerá del contexto y de las herramientas que cada compañía tenga para afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades y apropiarse del valor generado.

Además Mintzberg habla sobre la importancia de un buen liderazgo (es decir un buen estrategia) para formular buenas estrategias (efectivas y sostenibles en el tiempo). Y define 5 características que debe poseer:

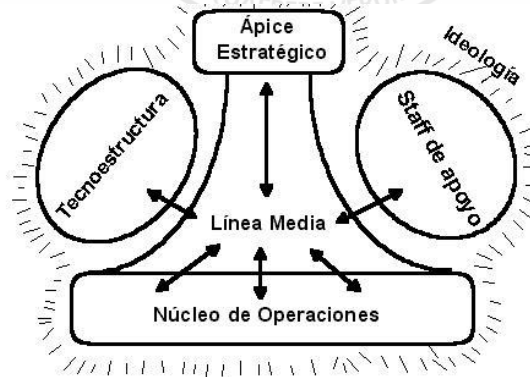
- 1) Mantenerse bien informado
- 2) Saber cómo enfocar el tiempo y la energía

- 3) Jugar el juego del poder
- 4) El arte de la imprecisión (objetivos abiertos y pocas especificaciones)
- 5) Percibir relaciones que otros no perciben

Por otro lado, es importante definir la estructura de una organización para poder entenderla mejor. Mintzberg habla de la estructura organizacional. Es la manera de dividir y coordinar las actividades de una organización. Se pueden identificar 5 partes básicas de la organización según dicho autor:

- 1) Ápice estratégico
- 2) Línea media
- 3) Núcleo de operaciones
- 4) Tecno estructura
- 5) Staff de apoyo.

Partes de la organización (Henry Mintzberg)



Fuente: <http://www3.uji.es/~agrandio/Mint1.jpg>

Por último, Peter Senge define el pensamiento sistémico como la quinta disciplina. El pensamiento sistémico es una disciplina que analiza el todo no las partes. Busca interrelaciones entre las partes, ve el “todo”. No hay que tener una mirada lineal de las cosas, sino una circular. No hay que ver los problemas como una relación lineal causa-efecto. Toda causa puede conllevar más de un efecto y todo efecto puede ser producto de más de una causa. Hay que ver los procesos de cambio. La práctica del pensamiento

sistémico comienza con la retroalimentación que muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí. Hay dos tipos de procesos de realimentación: de refuerzo y de equilibrio. Los procesos de realimentación reforzadora son los motores del crecimiento. La conducta que deriva de un ciclo reforzador es crecimiento acelerado o deterioro acelerado, se generan círculos virtuosos o viciosos. La realimentación compensadora opera cuando hay conducta orientada hacia las metas. El proceso se realimenta hasta cumplir con el objetivo pautado y allí se mantiene equilibrado.

Estrategia metodológica

Este trabajo es un estudio de tipo explicativo. Se buscará explicar el porqué de un fenómeno. En este caso cuales fueron los errores estratégicos y de gestión que llevaron a que el Club Atlético River Plate (CARP) entre en una crisis deportiva, económica e institucional bajo la gestión de José María Aguilar y su comisión directiva. No hay muchos libros o trabajos que hablen acerca de ello, pero si hay una gran variedad de artículos periodísticos y columnas de opinión. Al ser River un club signado por la política hay muchas opiniones diversas y encontradas acerca de las razones que llevaron a esta compleja situación.

Un estudio explicativo apunta a buscar conexiones causales sobre un fenómeno. ¿Cuáles fueron los errores que llevaron a la crisis económica? ¿Qué políticas provocaron una degradación institucional? ¿Qué llevó al desmembramiento del plantel profesional de futbol? Tendré que investigar para encontrar las respuestas a estas preguntas y la conexión que hay entre ellas. Por ejemplo: ¿Fueron los problemas económicos los que impactaron en el plano deportivo? ¿O los malos resultados deportivos fueron la causa de los problemas económicos?

La hipótesis sobre la cual se sustenta este trabajo es que las fallas estratégicas y de gestión cometidas por la dirección del club sumergieron a River en un círculo vicioso (ver problemática) que derivó en una crisis que afectó a todos los ámbitos del club. Igualmente este estudio tendrá mucho de emergente. A medida que avance en el estudio y la investigación pueden ir surgiendo nuevos lazos causales que lleven a nuevas hipótesis.

En cuanto a la unidad de análisis todo está muy claro. Es un estudio de caso en el cual se buscará encontrar las razones que llevaron a la crisis en River. Es un estudio focalizado en el club. Que paso, porque y como es lo que se buscará dilucidar en este trabajo.

La recolección de datos podrá ser calificada según su procedencia en

-Primarios:

- Entrevistas: a diversos dirigentes e individuos vinculados al club durante la presidencia de Aguilar. Se han realizado entrevistas personales a un dirigente de cada órgano del club. Andrés Ballota en representación de la comisión directiva, Matías Patanian quien fue parte de la comisión fiscalizadora y Leonardo Redolfi quien ha sido parte de la asamblea de representantes. También utilice una entrevista hecha por Alejandro Fantino a José María Aguilar.
- Análisis de los balances, presupuestos y de los informes de auditoría.
- Observación: en base a la experiencia vivida durante los años 2001-2009.

-Secundarios:

- Revistas: ¿Qué dicen las revistas especializadas? Opiniones y entrevistas que surgen de las diferentes revistas. Utilicé información de las revistas partidarias. Por ejemplo la revista “Mundo Millonario”,
- Diarios: Entrevistas, informes, datos, etc que se puedan encontrar en los diferentes diarios. Notas periodísticas de los diarios Clarín, La Nación, El Argentino y Perfil han sido utilizadas para la confección de este trabajo.
- Medio de comunicación partidarios: Que dicen los programas de radio y televisión partidarios acerca de lo que ocurrió. No he tenido entrevistas con periodistas pero si me han provisto información algunos periodistas con los cuales tengo una buena relación.

Capítulo 1: El Club

1.1 Historia

El Club Atlético River Plate (CARP) fue fundado el 25 de mayo de 1901 como una asociación civil sin fines de lucro. Es una organización deportiva y social. Hoy en día la preside el Sr Daniel Alberto Passarella. En sus comienzos surgió como un club de futbol y con el correr de los años creció y emergió como uno de los clubes de futbol más importantes de la Argentina. Es el club de futbol más ganador de la historia del futbol argentino y es una entidad reconocida mundialmente. Pero no todo es futbol. En River se realizan más de 40 deportes federados y amateurs (natación, básquet, tenis, vóley, ajedrez, etc.). A la vez funciona un jardín de infantes, el Instituto River Plate (estudios primarios y secundarios) y la Universidad (estudios terciarios). Además el club ofrece sus instalaciones a sus socios para que lleven a cabo diferentes actividades recreativas y sociales (por ejemplo: los quinchos, lugar de encuentro para todo socio riverplatense, en donde se juntan a comer asados y a disfrutar con amigos e hinchas). También tiene el programa “River ayuda” mediante el cual promueve y organiza acciones y eventos solidarios. Hoy en día el club tiene más de 80.000 socios que gozan de las instalaciones, actividades y eventos que el club les provee.

Visión y Misión

El artículo número 1 del estatuto del club dice que las finalidades y propósitos del club son:

- *Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance.*
- *Organizar competencias y torneos y participar en todos aquellos actos relacionados con sus fines que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada.*
- *Promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados.*

- *Mantener relaciones con las instituciones nacionales y extranjeras, que tengan afinidad de propósitos, a cuyo efecto podrá establecer las delegaciones y representaciones que sean convenientes.*

De estos 4 puntos surge la misión y visión de CARP. La misión es participar de las diferentes competencias y torneos y brindarles un espacio a sus asociados para que puedan desarrollar diversas actividades deportivas y sociales bajo ciertas premisas (unión, moralidad, ética, etc.). La visión estaría constituida por los siguientes valores y propósitos; unión, sociabilidad y “desarrollo de la cultura física, moral e intelectual” y el gran objetivo sería tener un club en el cual los socios obren de buena manera y en el cual las delegaciones y representaciones personalicen los valores del club de la mejor manera posible.

1.2 Estructura Organizacional

El estatuto del club define que el gobierno de la organización está a cargo de:

-Una comisión directiva constituida por 25 vocales titulares (que cuentan con voz y voto) y 16 suplentes (únicamente tienen voz, no voto). Es presidida por el presidente del club y también forman parte los vicepresidentes primero y segundo, el secretario y el tesorero. Es la encargada de la gestión de la organización, es el órgano que delinea la estrategia a llevar a cabo. Elige a los encargados de los diferentes departamentos y sub-comisiones.

-Comisión fiscalizadora compuesta por 10 miembros titulares y 6 suplentes. Es la encargada de controlar y auditar todas las decisiones y acciones llevadas a cabo por la comisión directiva.

-Asamblea de representantes: Sus funciones principales son la aprobación de los presupuestos y balances, la expulsión de socios, cambios estatutarios, entre otras.

Todos los miembros de estos órganos son electos por los socios (mayores de 18 años y con 3 años de antigüedad como socios) mediante la celebración de elecciones cada 4 años. Por otro lado, el club está dividido en diferentes departamentos (Cultural, Marketing, Social, etc) y sub-comisiones (Prensa y Difusión, Fútbol Amateur, Pelota Paleta, Enseñanza Media, Básquet, Mujeres, etc) que se encargan de la gestión diaria de cada una de las áreas. Y finalmente se encuentran los empleados del club.

En términos de Henry Mintzberg se podría decir que la Comisión Directiva funciona como el ápice estratégico tomando las decisiones más trascendentales e importantes para el club. Se encargan de delinear los objetivos a cumplir y las políticas a seguir. Está a cargo de la elaboración de las diferentes estrategias. Por otro lado, los encargados (“presidentes”) de los diferentes departamentos y sub-comisiones actúan como la línea media actuando como intermediarios de la comisión directiva. Dentro de esta estructura los empleados funcionan como el núcleo de operaciones son los encargados del trabajo más burocrático y operativo. Por fuera de la estructura podemos encontrar el staff de apoyo y la tecnoestructura que sería los diferentes consultores, asesores y auditores que River contrata para diferentes tareas. En el anexo numero 9 se puede observar cómo está conformada la estructura del club (cuantas sub-comisiones y departamentos hay y como están conformados)

1.3 Contexto

En Argentina en el ambiente del futbol se convive con la falta de transparencia y la violencia. Es un sector deficitario, en el cual los clubes arrastran pasivos cada vez mayores. Pocos son los clubes que han logrado mantener una situación económica estable y saludable. La situación se ha tornado cada vez más dificultosa y los clubes se han visto obligados a vender a sus jugadores prematuramente para sanear sus economías y nunca se han tomado las decisiones necesarias para encontrar la verdadera solución de los problemas. En el lapso de tiempo que se analiza en este trabajo (2001-2009) las ventas en el futbol argentino han sido record (ver anexo 5), pero estos ingresos sin precedentes no han sido la solución a los problemas económicos de las instituciones. Los pasivos siguen creciendo a una tasa mayor a la de los activos.

Las condiciones económicas y demográficas del país no ayudan a mejorar la situación. El alto nivel de violencia y la poca tolerancia de la sociedad Argentina nublan todo pensamiento orientado al largo plazo y llevan a la toma de decisiones prematuras y cortoplacistas que muchas veces son las causas de los problemas del futuro. Clubes del tamaño de River Plate en otros países estarían al nivel del Real Madrid o el Barcelona. River Plate tiene 80.000 socios y según las últimas encuestas contarían con más de 20 millones de hinchas en todo Latinoamérica, con estos números todo nos lleva a pensar que así podría ser.

Durante la gestión de José María Aguilar en el club estuvo signado por hechos de violencia y por la confrontación. River es un club muy grande (en cantidad de gente) y eso lleva a que surjan diferentes ideologías. El hecho de que haya elecciones para la selección de autoridades genera un clima político enrarecido en el cual cada uno defiende sus propios intereses y esto entorpece la administración del club. Esto sumado a la presión constante de los medios ha generado un una gran cantidad de peleas internas y un rechazo unánime de la opinión pública sobre la gestión del club en los años 2001-2009.

1.4 Estrategia y Modelo de negocios

Es importante entender que River tiene diversas líneas de negocios. Las tres principales son: el futbol profesional, la educación y el club (lo que se refiere a la práctica de deportes y/o actividades de forma recreativa y social). Durante la gestión Aguilar el club experimentó problemas en todas ellas. El instituto educativo llegó a dar perdida por 1 millón al año, el club se vio inmiscuido en una violencia y dejadez (suciedad, baños rotos, obras a medio hacer, etc) sin precedente y el futbol profesional sufrió una crisis deportiva y económica que hoy continúa sufriendo.

El modelo de negocios tradicional de River estaba basado en lo siguiente:

¿Qué?

- Jugadores de futbol.
- Servicios (actividades sociales y recreativas, eventos, etc)
- Publicidad
- Merchandising
- Televisión

¿Quién?

- Clubes de futbol
- Socios e hinchas del club
- Empresas a quienes se les vende publicidad

¿Cómo?

- A base de una buena política de compra de jugadores y al desarrollo de jóvenes talentos se han armando equipos competitivos que generaban una revalorización tanto de los jugadores como de la marca River.

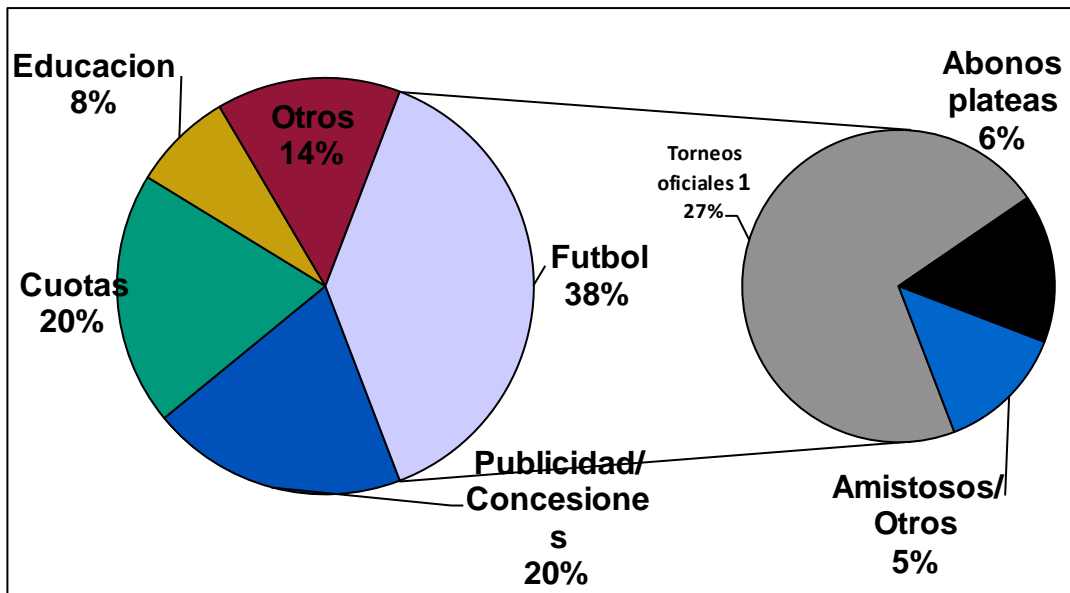
- Al conformar un buen equipo atraía una mayor cantidad de gente lo que generaba un aumento en los ingresos por publicidad y televisión y permitía vender a los jugadores en un precio más alto.

- Por otro lado se les ofrecía a los socios una diversidad de actividades deportivas y recreativas y un instituto educativo que ofrecía educación primaria y secundaria.

River ha basado su estrategia en estos ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? En términos de Porter se podría decir que River ha llevado a cabo una estrategia de diferenciación. Por un lado, brindándoles la posibilidad a sus asociados de realizar una multiplicidad de actividades y deportes y siendo el primer club argentino en tener un instituto educativo. Por otro lado, su equipo de futbol profesional, reconocido mundialmente, basado en jóvenes talentos (provenientes de sus equipos juveniles) y en los mejores jugadores del medio local. Estos puntos y otros más son los que diferencian al Club Atlético River Plate del resto y le agregan un valor diferencial y único a cada uno de sus asociados.

Para seguir entendiendo el modelo de negocios del club a continuación se pueden apreciar de donde provienen los principales ingresos:

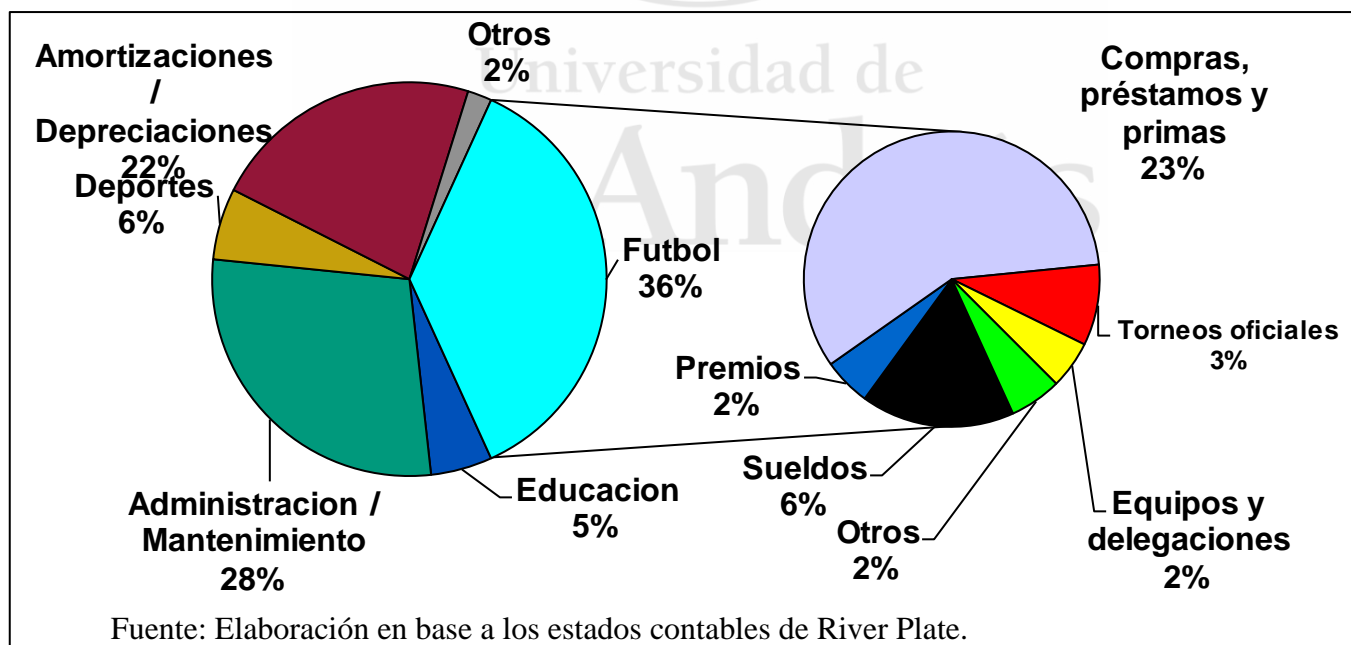
Figura 1: Ingresos River Plate año 2007



Fuente: Elaboración en base a los estados contables de CARP.

Como se puede ver casi el 40% de los ingresos del club provienen del futbol y en algunos años llega a ser del 55%/60% (dependiendo de las transferencias de jugadores). Pero a su vez el futbol genera los principales egresos como podrán ver en el siguiente cuadro:

Figura 2: Egresos del CARP año 2007



Fuente: Elaboración en base a los estados contables de River Plate.

1.5 Recursos y Competencias

A continuación se puede observar un cuadro en el cual se destacan los recursos y competencias estratégicas para el Club Atlético River Plate. Durante toda la historia del club estos recursos fueron fundamentales para mantener un equilibrio tanto en lo deportivo como en los institucional y social. La correcta articulación de estos recursos y competencias fueron calve en la gestión del club durante su larga historia.

Recursos

Jugadores: Son un recurso importante. Se necesita de ellos para poder potenciar al equipo.

Cancha y ubicación: Es un recurso estratégico ya que el hecho de que sea la cancha donde juega la selección le da un prestigio distintivo al club. Ingresos extra por alquiler (recitales).

Socios e hinchas: River es el club con más socios de la Argentina con 81.000 socios. Y junto a Boca Juniors el más popular. Se estima que alrededor del 33% de los argentinos son hinchas de River Plate.

Marca (vidriera) reputación y calidad percibida: Es un recurso estratégico e intangible. La marca le permite revalorizar jugadores. River es sinónimo de calidad para los clubes extranjeros y esto lo logro a través de sus 109 años de historia.

Divisiones Inferiores: Es también un recurso estratégico y también es fuente de ventaja competitiva. Históricamente le han permitido a River formar grandes equipos y los jugadores surgidos de esta cantera han sido vendidos por millones.

Instalaciones: han permitido a los socios disfrutar de un servicio único en calidad y cantidad de actividades que pueden realizar.

Instituto: No solo es un servicio para los socios. Si no que también es fundamental para la

formación integral de los jugadores.

Competencias

Convenios con diferentes clubes: Esta es una competencia estratégica que ha tenido el club a lo largo de su historia que le ha permitido aumentar su red de captación de juveniles.

Gran manejo y explotación de las divisiones juveniles: Es una competencia estratégica. Ha sido y es la competencia que le permitió a River tener una ventaja competitiva. A lo largo de la historia, River es el equipo que más jugadores surgidos de sus divisiones inferiores vendió al exterior.

Poder de negociación. TV, clubes, auspiciantes y AFA: Gracias a su historia y prestigio River ha gozado de un gran poder de negociación sobre sus sponsors, la TV y la AFA. River y Boca son los clubes que más ingresos perciben en estos conceptos.

1.6 Panorama Financiero

Durante la gestión de Aguilar en River el club sufrió no solo la peor crisis deportiva e institucional de la historia, si no que los problemas económicos y financieros fueron una constante. A continuación daré a conocer algunos datos obtenidos de la memoria y estados contables del Club Atlético River Plate:

-El déficit ordinario del club pasó de ser en el 2002 de 3,7 millones a ser de 89 millones en el 2009. El déficit operativo mensual llegó a ser de 1.2 millones de dólares. Mientras que en gestiones anteriores el déficit era menor. En los 90 llegó a ser de 500.000 dólares mensuales, pero había que tener en cuenta que el tipo de cambio era muy diferente.

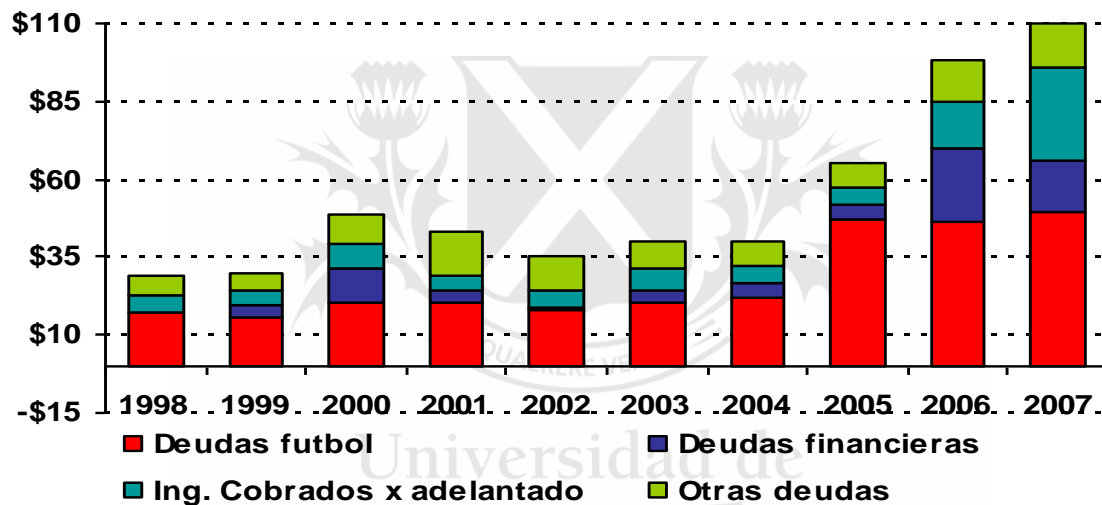
-Los ingresos operativos han caído un 40% (menores ingresos por televisión y publicidad). Esto se debe a los malos resultados deportivos.

-El gasto en lo que se refiere al futbol bajó durante la gestión Aguilar. Pero en contra partida han subido los gastos administrativos y de mantenimiento y las amortizaciones y depreciaciones.

-River vendió jugadores por 563 millones de pesos de 1998 al 2007. 300 millones de pesos durante la gestión Aguilar (es decir desde el 2001 en hasta el 2007). Además se vendieron jugadores por 115 millones de pesos del 2007 en adelante.

-El endeudamiento aumentó considerablemente:

Figura 3: Evolución de las deudas 1998-2007



Fuente: Elaboración en base a los estados contables.

-El pasivo creció a una tasa mayor a la del activo. En detrimento del patrimonio del club.

-Aumento de los costos financieros.

1.7 Conclusión capítulo I

River Plate es una asociación civil sin fines de lucro. Pero esto no implica que no se encuentre con desafíos propios de cualquier empresa que cotice en cualquier bolsa del mundo. River tiene más de 80.000 socios, 20 millones de hinchas y 1200 empleados. Mintzberg diría que tiene una estructura similar a la de cualquier corporación. Hay un juego de poder y política constantemente. El contexto influye en la toma de decisiones. Tiene un modelo de negocios sustentado en el futbol profesional y en lo que este genere. Pero no todo es futbol, también hay un club deportivo y social detrás de este histórico club de

fútbol. Y con el aval de los números y la historia estoy en condiciones de decir que desde el año 2001 al 2009 se encuentra ante una crisis sin precedente.

¿Qué fue lo que sucedió? ¿Es la falta de transparencia motivo suficiente para esta crisis? Yo creo que no. Hubo muchos factores que influyeron en la degradación del CARP. En los próximos capítulos se buscará dilucidar cuales fueron las causas que llevaron a la crisis del que experimentó y todavía experimenta River Plate.



Capítulo 2: Política de Inversiones

2.1 Inversiones

Como hemos visto anteriormente (ver 1.4 Modelo de negocios) el futbol profesional no solo es el área que más ingresos genera, sino que también es el área que genera los mayores egresos que el club realiza. Por ello las principales inversiones realizadas durante la gestión 2001-2009 (y también a lo largo de toda la historia del club) apuntaron a dicha área. Durante la presidencia de José María Aguilar el club vendió jugadores por millones (ver capitulo anterior), pero a pesar de ello el club no pudo traducir estos espectaculares ingresos en inversiones rentables y duraderas en el tiempo.

En el futbol, las principales inversiones son realizadas para la compra de jugadores. Pero nunca hubo un horizonte bien definido. La política de compras/inversiones fue inadecuada (uno de los motivos de la crisis deportiva que derivó en la crisis financiera). Por otro lado, el instituto educativo recibió numerosas quejas de los padres por la falta de inversiones para mejorar la calidad educativa y el club sufrió una dejadez preocupante (baños destruidos, lugares comunes sucios, falta de mantenimiento, falta de obras nuevas). Si se puede rescatar la construcción del museo (inaugurado en el 2009 cuando la crisis era más que evidente) y del estacionamiento durante la gestión Aguilar

Todos sabemos que para lograr un equilibrio en cualquier empresa es clave poder llevar a cabo inversiones rentables que sean sustentables en el tiempo. Pero para saber en qué y cómo invertir hay que tener delineada una estrategia y diversas políticas que nos permitan tomar las mejores decisiones para obtener los retornos esperados. Pero en River esto no pasó. No hubo una estrategia definida. A continuación explicaré los efectos de la falta de inversiones en cada área clave y sus implicancias.

2.2.1 Futbol

En el futbol nunca hubo una política de inversiones definida. No hubo una estrategia definida. Se compraron 92 jugadores. Esto habla de un promedio de 13 jugadores por año. Y si analizamos en profundidad podemos ver que nunca se siguió con la misma estrategia. A continuación explicaré las diferentes posturas a lo largo de los diferentes años:

-Año 2001/2002: Llegaron al club Jerson González, Abel Escalona, Kilian Virviescas, Máximo Lucas y Martin Del Campo. Todos ellos extranjeros. Se buscó conseguir jugadores de poco renombre y baratos por el hecho de jugar en un fútbol de menor nivel (Uruguay, Colombia, Chile)

-Año 2003: Llegaron Horacio Ameli y Eduardo Tuzzio (entre otros). Se apuntó a jugadores de experiencia del fútbol local.

-Año 2004: Vuelven Marcelo Gallardo y Marcelo Salas, dos iconos del club. En este año se apuntó a jugadores con historia en el club. Que sepan lo que es el “mundo River”.

-Año 2005: Llegan jugadores como Loeschobor, Andrés San Martín, Diego Galván, Danilo Gerlo, Leonardo Talamonti y Leandro Fernández. Se buscaron jugadores de bajo perfil, baratos y del medio local.

-Año 2006: Se realizaron inversiones millonarias, llegaron jugadores de Europa como Mauro Rosales, Julio César Cáceres, Leonardo Ponzio y Luciano Figueroa. *Estrellas* sin pasado en el club.

-Año 2007 y 2008: Ante la incipiente crisis económica el club se traen jugadores baratos ya que no se cuenta con los recursos necesarios para traer buenos jugadores.

Luego de este pequeño análisis podemos ver como nunca se siguió un mismo camino. Año a año se compraron jugadores de distintos perfiles, valores y experiencia. Se contrataron directores técnicos de renombre sin importar si sus ideas estaban alineadas a las del club lo que llevaba a que cada entrenador pida diferentes jugadores (de diferentes perfiles) y esto provocó una compra excesiva de jugadores. No hubo una política integral de fútbol. *“La inexistencia de una verdadera política integral de fútbol llevó (o fue la excusa perfecta) a la compra indiscriminada de jugadores que en su gran mayoría no rindieron”* esgrimió Leonardo Redolfi durante una de las entrevistas realizadas.

De los 92 jugadores comprados la mitad no logró mantenerse en el club más de 1 año. Y no hace falta aclarar que no le dejaron ningún retorno al club. Para peor, a muchos de estos jugadores que se compraron se decidió rescindirles el contrato por su baja performance o porque el entrenador de turno no lo quería. Esto generó que el club tenga que pagar indemnizaciones muy altas generando un alto perjuicio económico para el club. Además

por la gran cantidad de compras se han llegado a tener planteles de 60 jugadores con el perjuicio económico que esto implica debido a la gran cantidad de remuneraciones a pagar, promoviendo un aumento de la estructura de costos. Sobre este último tema hablaremos más adelante.

En conclusión la falta de una estrategia definida que tenga en cuenta la misión, la visión y los valores del club se vio evidenciada en la falta de una política integral de fútbol que genere un equilibrio entre la compra y venta de jugadores y las divisiones juveniles. Al no contar con una estrategia se tomaron decisiones cortoplacistas con el objetivo de conseguir resultados rápidamente, pero no solo no se consiguieron los resultados deportivos sino que la excesiva compra de jugadores de la cual hemos hablado significó un alto perjuicio económico al club y condicionó la gestión del mismo en el mediano y largo plazo.

2.2.2 Los casos de Carlos Diogo y Alexis Sánchez

Dos casos particulares que sirven para mostrar la falta de una visión estratégica son los de los jugadores Carlos Diogo y Alexis Sánchez. Estos dos jugadores vivieron una situación muy parecida.

Por un lado, Carlos Diogo llegó al club en el 2005 mediante un préstamo sin cargo y sin opción de compra dado por un empresario uruguayo (Paco Casal). La estadía de este jugador en River fue de 6 meses en los cuales mostró un gran nivel, jugando muy bien los partidos y revalorizándose. Entonces, “¿Cuál es el problema? Si jugó bien” diría alguien con una visión cortoplacista. Pero la realidad es que este fue un error. River le permitió a Diogo revalorizarse y poder ser vendido al Real Madrid en una cifra cercana a los 6 millones de dólares. ¿Con que se quedo River? Con nada. No vio un peso de esa transferencia y si tuvo que pagarle su alto contrato durante 6 meses (tiempo en el cual podría haber jugado algún juvenil y revalorizarse algún jugador que sea parte del activo del club).

Por otro lado, nos encontramos con el caso Alexis Sánchez. Nuevamente el CARP contrato un jugador mediante un préstamo. Esta vez mediante un cargo (700.000 dólares pagados al dueño de su pase, el Club Udinese de Italia), por un lapso de 1 año y medio y por un contrato de 300.000 dólares. Al poco tiempo de llegar Alexis Sánchez se lesionó un tobillo estando 4 meses inactivo. Es decir pudo jugar menos partidos de lo esperado. A pesar de

ello, cuando jugó lo hizo muy bien siendo uno de los mejores jugadores del River campeón del 2008. Pero nuevamente River fue usado como vidriera para revalorizar el jugador. Hoy en día es un jugador cotizado en más 20 millones de dólares, de los cuales River no verá ni un peso de una futura venta. Es decir, nuevamente la dirigencia tuvo una visión cortoplacista y acepto condiciones poco beneficiosas para poder acceder a un jugador de gran categoría.

Estos dos casos son los más emblemáticos, pero la modalidad del préstamo sin opción de compra se dio con otros jugadores también. Esto generó que el club pierda valiosos recursos económicos. La falta de una estrategia bien definida llevó a aceptar estos tratos injustos para el club, que a pesar de que le han dado un rédito deportivo han generado un perjuicio patrimonial.

2.3 Instituto

A lo largo de la historia el instituto de River fue fundamental para el desarrollo de los jugadores de las divisiones juveniles del club. Además es un servicio que los socios han valorado ya que implica un gran orgullo y la posibilidad de que sus hijos reciban una buena educación en un ambiente propicio.

El instituto juega un rol clave y estratégico en el club ya que les permite a todos los jugadores recibir una educación que luego los hace capaces de adaptarse a situaciones desafiantes y los educa para ser mejores profesionales. Directivos y periodistas coinciden en esto y afirman que esta es una de las razones por la cual los jugadores de River son capaces de permanecer y triunfar mucho tiempo en los clubes Europeos. La formación integral que ofrece River Plate no la ofrece ningún club de la Argentina. Forma profesionales y personas y les provee las herramientas necesarias para adaptarse a diferentes circunstancias. Es una ventaja competitiva que el club tuvo (y todavía tiene) durante años.

Pero durante la gestión analizada el instituto ha mostrado una degradación considerable. Las quejas de los padres han ido en aumento, llegó a generar pérdidas por 1 millón de dólares y los chicos han tenido que vivir en un clima de violencia constante (como consecuencia de la violencia propiciada por la barrabrava). La falta de inversiones para

mejorar la calidad educativa y para hacer las reformas de infraestructura necesarias es un dato no menor.

La directiva del club nunca supo ver el valor que el instituto tiene para el club. El instituto le da una ventaja competitiva única al CARP. Durante mucho tiempo fue el único club de la Argentina en tener un instituto educativo como parte de una propuesta integradora y diferente. A pesar de ello nunca se invirtieron los recursos necesarios para mantener esta ventaja y potenciarla. Durante las elecciones 2009 todos los candidatos coincidían en el valor del instituto para el club y la necesidad de invertir dinero en él.

2.4 El Club

En River no todo es fútbol. Como venimos viendo es un club multidisciplinario en el cual el fútbol profesional es la disciplina más importante y que más conocido hace al club. Pero esto no quiere decir que el club (es decir, la parte social y recreativa de River) quede a un lado. Las instalaciones y la gran cantidad de actividades deportivas, sociales y recreativas que uno puede hacer en él son también una ventaja competitiva descuidada durante la presidencia de Aguilar.

El club es objeto del orgullo de los socios, y muchas personas deciden ser socias no solo por el fútbol profesional, sino que por la gran variedad de actividades que en él pueden llevar a cabo. En el 2004 el club contaba con 99.079 socios (según la memoria y cierre del ejercicio económico del club). Una cifra récord y que lo posicionaba como el club de fútbol con más socios de la Argentina, únicamente superado por GEBA (que no es un club de fútbol, pero sí un club social). Pero esta cifra difiere enormemente de la cantidad de socios con los cuales contaba el club para el año 2009: 69.854 socios. Casi 30.000 socios menos. Cuando lo lógico hubiese sido que este número aumente, ocurrió lo contrario.

Pero desde el 2001 al 2009 no se invirtió todo lo necesario para seguir ofreciéndole al socio un servicio único en calidad y en variedad. Además de los problemas de infraestructura (paredes rajadas, baños destruidos, basura por doquier, etc) se dejaron de realizar ciertos deportes (Básquet profesional) y se vivió una creciente crispación social. Todo esto llevó a un malestar de los socios que como vimos recientemente queda expuesta en la disminución de la cantidad de socios.

Es decir, River se perdió de generar ingresos fundamentales no solo por la cuota que podrían aportar nuevos socios, sino que tener un mayor número de socios aumenta las ventas de los bares y kioscos del club, genera mayores ingresos extra (por ejemplo socios que invitan a personas que no son socias, por lo cual tienen que pagar un pase diario), aumenta las ventas de merchandising y le da mayor prestigio al club. También la cantidad de socios sirve de indicador para medir la popularidad del club, y cuanto más popular es un club mayor es su poder de negociación frente a los sponsors y la televisión.

2.5 Conclusión capítulo 2

José María Aguilar y la Comisión Directiva de River llevaron a cabo una deficiente política de inversiones debido a la falta de una visión estratégica y de políticas y objetivos claros y consensuados. Analizando lo recientemente expuesto se hace difícil percibir algún tipo de estrategia corporativa clara y consensuada. Como consecuencia, se han realizado inversiones cortoplacistas y poco rentables que afectaron al club económicamente, socialmente y deportivamente. Y como resultado de la falta de inversiones (y de las malas inversiones) se perdió de vista la ventaja competitiva que tanto el instituto como el club le daban por sobre otros clubes.

Tampoco había una estrategia de negocios bien definida, como pudimos ver en el capítulo 2.2 el fútbol profesional nunca tuvo una política de inversiones bien definida. Algunos años se compraron jugadores caros y exitosos y en otros se apostó a jugadores baratos y con poco reconocimiento. Se llegaron a contratar 13 jugadores por año. Esto implicó que nunca se pueda armar un equipo competitivo en el cual todos los jugadores apunten al mismo objetivo, en el cual “sientan la camiseta” y logren resultados deportivos positivos (lo que implicaría una revalorización de los jugadores y ventas millonarias que puedan sanear la economía del club). Así fue como se invirtieron grandes cantidades de dinero en jugadores que duraron un suspiro en el club reportándole problemas económicos y deportivos.

La comisión directiva cometió el error de tener una visión limitada y cortoplacista. Esto llevó a que no perciban la importancia de invertir en el club y en el instituto, a pesar de que estos hayan sido fuente de ventaja competitiva en tiempos pasados. Por otro lado, se despilfarraron millones de dólares en jugadores profesionales por no tener una estrategia bien definida que ayude a elegir mejor como invertir el dinero del club.

Capítulo 3: Modelo de negocios y Gestión del Cambio

3.1 La mala gestión del cambio

Es muy común en un país como Argentina que cuando un presidente asume en alguna entidad intente imponer su ideología y sus formas de hacer las cosas. Muchas veces se busca un cambio brusco que en pos de mejorar las cosas termina generando diversos problemas. Aguilar no fue la excepción. Cuando asumió como presidente se llevaron a cabo diversos cambios en lo que respecta al fútbol profesional y amateur. Se tomaron decisiones que generaron un choque y que analizándolas hoy estamos en condiciones de decir que fueron erróneas. A continuación veremos algunas de ellas.

3.2 El caso Ramón Ángel Díaz

Ramón Díaz es uno de los jugadores de fútbol y entrenadores más representativos de la historia de River. Es el entrenador más exitoso del club. Durante el lapso en que el fue director técnico River no solo ganó numerosos títulos, sino que también el club vendió jugadores en millones de dólares. A pesar de algunas compras no del todo fructíferas Díaz ha sido el propulsor para que River compre jugadores que luego fueron baluartes del club. También hizo debutar en primera a muchos jóvenes valores. Por lo méritos recientemente mencionadas estoy en condiciones de decir que Ramón Díaz era un recurso estratégico del club. Su capacidad para generar recursos, las inversiones rentables que llevó a cabo, los buenos resultados conseguidos y su amplio conocimiento sobre el mercado del fútbol y la cultura del club son motivos suficientes para dicha afirmación.

¿Qué fue lo paso? Cuando José María Aguilar asumió en River en diciembre del 2001, Ramón Díaz era el técnico del primer equipo del club. El segundo no era del agrado del primero, por lo que cuando en junio venció el contrato de Ramón Díaz se decidió no renovárselo. River acababa de ser campeón del Torneo Apertura 2002, tenía jugadores jóvenes y de experiencia de gran valor y el equipo gozaba del apoyo de los socios e hinchas. A pesar de ello Aguilar decidió imponer un cambio en contra de lo que muchos

dirigentes y socios pensaban: no le renovó el contrato a Díaz y contrató a Manuel Pellegrini (Entrenador de San Lorenzo en ese momento) un hombre con un exitoso pasado reciente, pero que desconocía totalmente la cultura del club. Históricamente los directores técnicos de River eran ex jugadores del club que poseían amplio apoyo de los seguidores y estaban familiarizados con la cultura del mismo. La cultura del club estaba definida por un estilo diferente al resto. River es un club que se apoya en los jugadores de las divisiones inferiores. Pregona el buen fútbol. El socio e hincha no se conforma con “ganar como sea”. Volviendo al caso, un año y medio después Pellegrini renunció debido a la falta de resultados deportivos. Su paso por el club fue el primer paso de la debacle deportiva del club, se fueron jugadores claves y llegaron jugadores costosos y de alta reputación que no lograron afirmarse en el club.

El entrenador del primer equipo es parte de la línea media del club. Es el encargado y responsable de todo lo que ocurra con el fútbol profesional. Es un recurso fundamental para obtener buenos resultados deportivos que se traduzcan en inversiones y transferencias rentables. Un entrenador como Díaz aumenta las chances de conseguir resultados positivos, lo que lleva a potenciar la marca River (más adelante se tratará el tema de la Marca River). Entonces, se puede decir que el cambio innecesario y abrupto que llevaron a cabo los directivos fue un error. Se prescindió de un recurso clave de manera abrupta e innecesaria. El cambio no fue planificado y consensuado. No fue parte de una estrategia o un plan pensando para el largo plazo. Fue una decisión aislada de todo pensamiento estratégico. Se prescindió de un recurso estratégico (por la dificultad para sustituirlo y/o imitarlo).

3.3 El caso Delem

Vladem Lázaro Ruiz Quevedo, alias Delem fue un jugador del primer equipo de River Plate en la década del 60' Años después volvió al club como coordinador de las divisiones inferiores (también conocido como fútbol amateur). El coordinador de las divisiones juveniles cumple un rol clave en el modelo de negocios de River. Las divisiones inferiores y el manejo y explotación de las mismas son un recurso y una competencia estratégica del club. Ha sido la principal ventaja competitiva que ha tenido River a lo largo de su historia. Si uno ve la tabla de las principales ventas de la historia del fútbol argentino puede

encontrar varios jugadores surgidos de las divisiones menores del club River Plate (Saviola, Aimar, Mascherano, Higuaín, Ortega, entre otros).

Hablando con diferentes directivos, tanto opositores como oficialistas durante la presidencia de Aguilar todos coinciden en la importancia y el valor de las divisiones juveniles y todos han expresado la importancia de Delem como un recurso estratégico y fundamental para la gestión de las divisiones inferiores. Andrés Ballota definió “*el cambio de Delem*” como uno de los principales errores estratégicos de la gestión encabezada por José María Aguilar.

La venta de jugadores es el principal ingreso económico de los clubes. Casi por unanimidad cuando uno pregunta ¿Qué vende un club de futbol? Se va a encontrar con la misma respuesta de dirigentes, periodistas y gente ligada al futbol: Jugadores y publicidad. Por lo tanto tener unas divisiones juveniles de alto nivel nos permite generar recursos (jugadores) en mayor cantidad y calidad para el primer equipo. Luego, estos mismos jugadores ayudan a potenciar el primer equipo llevándolo a obtener logros deportivos que pueden ser traducidos en mayores ingresos por publicidad (debido a que las empresas están dispuestas a pagar más por un equipo campeón que por un equipo que no lo es) y recaudación. A su vez, si los jugadores juveniles llegan al primer equipo y logran rendir bien se revalorizarán y podrán ser vendidos por millones de dólares. Algunos casos son los de Gallardo, Saviola, Aimar, Ortega, Cavenaghi, D’Alessandro. Todos ellos son jugadores surgidos de la cantera del club que fueron campeones y que además fueron vendidos por cifras mayores a los 10 millones de dólares.

River Plate ha tenido históricamente la competencia de llevar a adelante una excelente gestión de las divisiones inferiores con instalaciones superiores al resto, un instituto para formar a los jugadores en todos los aspectos de su vida y un equipo de entrenadores de los más capacitados, todos a la cabeza del coordinar de las divisiones inferiores. Esto le ha dado una ventaja competitiva por sobre el resto y a su vez fue fundamental para llevar a cabo la estrategia de diferenciación que ejecutó históricamente River Plate. Así es como los padres y representantes han tenido una preferencia por llevar a sus hijos o representados a jugar en River y no a otros clubes.

Volviendo al caso Delem, este fue el coordinador del futbol amateur riverplatense durante muchos años. El coordinador cumple un rol clave para la formación de jóvenes talentos. Actúa como “gerente” del área. Elige los entrenadores para cada división menor, que recursos se necesitan, que ideología llevar a cabo, que inversiones son necesarias, arregla convenios con otros clubes y ficha a los juveniles para que formen parte del club. Por lo visto, el coordinador ocupa un puesto clave en el club. Es el encargado de gestionar un área clave (como vimos recién) para el éxito deportivo y el rédito económico de cualquier club de futbol. A pesar de ello cuando asumió Aguilar y su comisión directiva se decidió cesar a Delem de su cargo en busca de un cambio. Se adujo que se necesitaba modernizar la gestión de las divisiones juveniles. Se contrató a Néstor Rossi en su reemplazo quien no tenía la experiencia de Delem.

La gestión de los coordinadores se puede apreciar en el mediano y largo plazo. Los juveniles que fichan y forman recién llegan al primer equipo 2/3 años después. Por lo tanto para analizar la gestión Rossi hay que pararse a fines de la gestión 2001-2009. Desde el año 2005 (las ventas de Luis González y Javier Mascherano) al 2010 River no ha vendido jugadores por cifras millonarias y ningún jugador juvenil ha logrado regularidad en el primer equipo. Esto implica una baja significativa del principal ingreso que genera el club y lleva a un malestar social y al surgimiento de diferentes problemas económicos. También se puede palpar las falencias de la gestión de Rossi como coordinador en que desde el 2005 al 2009 pocos fueron los jugadores surgidos de las divisiones juveniles que lograron consolidarse en el primer equipo.

Es fin, nuevamente Aguilar decidió llevar a cabo un cambio de forma abrupta y esto llevó a la degradación de las divisiones juveniles y comprometió el futuro de River en el mediano y largo plazo ya que el principal generador de recursos para el primer equipo (las divisiones inferiores) estaba siendo gestionado de manera incorrecta. No había rasgos de liderazgo ni capacidad por parte de Rossi para gestionar el área. Por lo tanto 4 años después Aguilar se vio obligado a cambiar nuevamente y contrató a Gabriel Rodríguez (ya había trabajado en el club teniendo bastante éxito en la gestión del futbol amateur) de perfil similar al de Delem (justamente había trabajado con él). Es importante recalcar que con Rodríguez River Plate recuperó parte del terreno perdido y hoy se puede apreciar el trabajo realizado. Jugadores como Lamela, Pereyra, Funes Mori, Cirigliano, Pezzela y muchos más están

empezando a jugar con el primer equipo y ya han representado a la selección nacional en las distintas categorías juveniles.

3.4 Falta de adaptabilidad al nuevo modelo de negocios

El futbol argentino y mundial cambió en la última década. Se vivió un cambio debido a la aparición de nuevos mercados (México, Arabia Saudita, Brasil, etc) para la venta de jugadores y las crisis económicas sufridas por algunos países (España). Antes del 2000 los jugadores debían jugar en alguno de los clubes denominados “grandes” (River Plate, Boca Juniors, Independiente, Racing Club y San Lorenzo) para poder revalorizarse y ser vistos por clubes extranjeros y así lograr una buena transferencia al exterior y a su vez conseguir éxitos deportivos.

Pero esto cambió. La globalización y el avance de la televisación permitieron que todos los clubes aumenten sus ingresos por televisión y que sus jugadores puedan ser vistos directamente por los clubes compradores y estos los compran directamente a cada club sin tener que pasar antes por los clubes grandes. En fin, antes, los mejores jugadores del futbol argentino necesitaban jugar en los clubes grandes para conseguir transferencias lucrativas al exterior, pero a partir del 2000 se empezó a notar un cambio. Además los ingresos por la televisación de los clubes más chicos aumentaron notablemente. Todo esto llevó a que las distancias entre los clubes grandes (River) y el resto se achique.

Los clubes grandes se vieron obligados a adaptarse a este nuevo contexto. River no supo enfrentar este cambio. En términos de las 5 fuerzas de Porter pasó lo siguiente:

- 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores (*barreras de entradas*): aumentaron la cantidad de competidores. Antes se competía con los clubes grandes y partir del 2000 surgió la amenaza de los clubes chicos.
- 2) La *rivalidad* entre los competidores: al aumentar la cantidad de competidores la rentabilidad se vio erosionada y se tuvieron que hacer mayores esfuerzos para conformar equipos competitivos aumentando los gastos y agrandando la ya pesada estructura de costos fijos (ver capítulo 7)
- 3) Poder de negociación de los *proveedores*: no hubo cambios significativos.
- 4) Poder de negociación de los *compradores*: Al surgir más clubes vendedores aumento el poder de negociación de los clubes compradores.

5) Amenaza de ingreso de *productos sustitutos*. No hay productos sustitutos para un jugador.

Es conclusión, River se encontró ante un cambio en el contexto que le exigía llevar a cabo una serie de acciones para salir lo menos debilitado posible. El fútbol profesional (área que genera los mayores ingresos y egresos) se encontró ante cambios significativos que le generaron un desafío de cara al futuro. Pero no se hizo un análisis profundo de esta situación y no se tuvo una visión estratégica para analizar los pasos a seguir y establecer un plan de acción para afrontar dicho desafío.

No se implementaron los cambios necesarios para adaptarse a los cambios que el contexto le estaba imponiendo. No hubo una estrategia bien definida y acompañada por una adecuada gestión del cambio para lograr adaptarse a esta situación compleja y desconocida. River siguió compitiendo de la misma manera en un mercado que había cambiado. No hay evidencia de que se haya hecho un análisis sobre las fortalezas y debilidades que River Plate tenía para afrontar este cambio en el contexto que se tornó una amenaza para la institución.

3.5 Inexistencia del Modelo de Negocios

Los cambios llevados a cabo y la falta de una política (o estrategia) integral de fútbol (evidenciada en la política de compra de jugadores) han dejado en evidencia una falta de un modelo de negocios alineado a una estrategia corporativa. Se tomaron decisiones arbitrarias y sin el debate necesario (más adelante se hablará de la falta de trabajo en equipo y comunicación dentro del club) y se prescindió de recursos claves y estratégicos como lo eran Ramón Díaz y Delem.

Al ser consultados sobre el modelo de negocios del Club Atlético River Plate los diferentes directivos entrevistados coincidieron en la inexistencia del mismo durante la gestión 2001-2009. Leonardo Redolfi (representante de socios durante la gestión en cuestión) expresó *“Es difícil encontrar un modelo de negocios, sobre todo porque ello suele encontrarse en instituciones que logran tener en claro su visión, misión y valores. Ese tridente conceptual brilló por su ausencia”* Andrés Ballota (conforma la comisión directiva desde el 2005 en adelante) fue más contundente *“No existía modelo de negocio”*. Por otro lado, Matías

Patanian dijo *“el modelo de negocios llevado a cabo fue prueba y error, cortoplacismo, endeudamiento, falta de objetivos claros”*

Por lo tanto, las controvertidas decisiones de discontinuar los procesos de Delem y Ramón Díaz más la evidente falta de una política integral de fútbol y la palabra de estos importantes directivos nos llevan a pensar que no hubo un modelo de negocios definido. Sino que se fueron tomando medidas día a día para solucionar los problemas que iban surgiendo. No hubo un modelo de negocios ni una estrategia bien definida.

3.6 Conclusión capítulo 3

En este capítulo vimos como por un lado en River se llevaron a cabo cambios de manera abrupta, no consensuados y hasta se podría decir innecesarios y por otro lado no se llevaron a cabo los cambios necesarios para que el club pueda adaptarse a los nuevos desafíos que surgieron en lo que respecta al fútbol profesional, que como ya hemos visto es un área clave y estratégica para el Club Atlético River Plate. Por acción u omisión no se supieron interpretar los cambios que el club necesitaba ni cómo gestionar dichos cambios.

Los directivos no tuvieron la visión necesaria y le restaron importancia al cómo competir. Poco a poco River Plate fue perdiendo la ventaja competitiva que lo caracterizaba por los errores propios y las virtudes ajenas. Mientras el resto crecía, River se estancó por decisiones controvertidas como las de discontinuar el trabajo que venían realizando Delem y Ramón Díaz. Por otra parte, se hizo difícil determinar cuál fue el modelo de negocios llevado a cabo. No hubo una estrategia definida.

Capítulo 4: Administración eficiente y política.

4.1 Estrategia y liderazgo

Como vimos en el marco teórico de este trabajo Henry Mintzberg dice que para la formulación de estrategias efectivas y sostenibles en el tiempo se necesita de un buen estratega (es decir un buen líder). Un estratega debe mantenerse bien informado, saber cómo enfocar el tiempo y la energía, tener objetivos abiertos y con pocas especificaciones, percibir relaciones que otros no perciben y jugar el juego del poder. Además Mintzberg dice que el buen administrador no debe participar en la política.

Los clubes de fútbol suelen tener un sistema presidencialista, el presidente decide que hacer y cómo hacerlo y la comisión directiva acompaña sus decisiones (No suele haber mucho debate). A su vez el presidente actúa como administrador y como político. Al ser un club tan grande en el cual las autoridades son elegidas mediante el voto de los socios se convive permanentemente con un clima político. Este clima político ha impedido muchas veces que se toman las mejores decisiones para el club y que a su vez se tomen decisiones equivocadas, apresuradas y cortoplacistas. La política y la gestión se cruzaron en cada decisión importante que los dirigentes debían tomar.

Los 3 dirigentes entrevistados y otros dirigentes que brindaron información para este trabajo coinciden en que Aguilar fue un gran líder en sus comienzos. Pero que poco a poco sus errores en la administración lo llevaron a perder todo el apoyo con el que contaba. Además todos los entrevistados coincidieron en que el club fue gestionado por Aguilar y Mario Israel. En una de las entrevistas Matías Patanian (Comisión fiscalizadora) dijo: *“el club se manejó absolutamente de dos”*.

4.2 Gestión de las áreas funcionales

Algo pudimos ver en el capítulo 1. El Club está dirigido por una comisión directiva que designa a los presidentes de cada área y estos llevan a cabo la gestión diaria de cada departamento o sub-comisión. En general, los encargados son elegidos por la comisión

directiva. Pero quienes conocen bien el club dicen que es decisión del presidente y la mesa directiva (tesorero, secretario y vice-presidentes) elegir a estos. El mecanismo de decisión es bastante arbitrario y cada vez que llega un nuevo presidente suelen cambiar los encargados y presidentes de cada departamento y sub-comisión sin importar si el trabajo realizado fue bueno o malo. Ya hemos visto en el capítulo anterior que durante la etapa que analizamos todas las decisiones importantes han sido tomadas por el presidente y el secretario del club.

Andrés Ballota, quien conformó la comisión directiva durante la gestión 2005-2009 explicó *“River por cultura es un club presidencialista. Y la comisión fiscalizadora, directiva y la asamblea de representantes, son permeables a los manejos políticos. Fíjate que en su mayor parte están integrados por representantes de agrupaciones que son funcionales a intereses políticos de sus autoridades.”* Hablando sobre la toma de decisiones y si hay un debate necesario este mismo dirigente deslizo *“No. Rige la autocracia. Antes de dos personas (presidente y secretario) hoy de una sólo, el presidente.”* En estas palabras queda evidenciado el poder del presidente en el Club Atlético River Plate.

Aguilar no fue la excepción a la regla. Cuando asumió utilizó su poder e influencia y cambió a muchos presidentes de los diversos departamentos y sub-comisiones, muchas veces elegidos, como dijo Ballota, políticamente. No se siguió un proceso de selección o alguna licitación para nombrar a la persona más apta y capacitada para el puesto y que está persona desarrolle su labor sin importar quién sea el presidente. Un ejemplo más que claro es el caso del departamento de marketing. Durante la gestión de Aguilar el encargado del departamento era un arquitecto, que pocos conocimientos tenía sobre el puesto. ¿Qué capacidad o conocimientos tenía para ser el encargado de un departamento tan importante? Los pobres resultados obtenidos hacen pensar que no era el indicado. El marketing fue una herramienta subdesarrollada y subvaluada por el club. No se le dio la importancia que se debía darle. Bien gestionada es un área que puede brindarle múltiples beneficios al club (ingresos extra, revalorización de la marca, etc).

La selección de los encargados o los presidentes de las sub-comisiones se decidió de manera arbitraria, sin importar si el elegido cumplía con los requisitos para llevar a cabo las funciones necesarias. Esto ocurría debido a la falta de un plan consensuado y a la falta de

una visión largo placista. No se tuvo en cuenta que el elegir a personas no aptas para desempeñar determinadas funciones podía impactar negativamente en la gestión diaria de cada área funcional y comprometer el futuro del club.

Nunca se designaron profesionales a cargo de cada área. Un profesional/especialista tiene mayores conocimiento y es capaz de interpretar mejor las necesidades de cada área, pero en River eso no importó y se eligieron dirigentes para llevar a cabo funciones de línea media que necesitaban de un profesional a cargo. Un departamento de marketing necesita de un especialista con experiencia en la actividad, que haya estudiado y esté preparado para explotar al máximo los recursos del club y así maximizar beneficios. El instituto necesita un profesional con experiencia en el rubro que genere una propuesta educativa que agregue valor a los socios que concurren. Y lo mismo ocurre con cada área funcional.

En una de las entrevistas realizadas Leonardo Redolfi (representante de socios) explicó *“Como en toda asociación civil sin fines de lucro, convive una estructura dirigenal ad honorem elegida cada 4 años por el voto de los socios, junto a una estructura organizacional rentada similar al de cualquier empresa del sector privado.*

Si bien es para un debate más amplio, lo cierto es que la convivencia entre ambas estructuras suele traer fricciones y dificultades propias de esa génesis organizacional, donde directivos que no cobran un centavo por llevar adelante funciones de alta responsabilidad deben bajar línea y dar órdenes a empleados con sueldos en muchos casos similares a los del sector privado.

La armonía entre ambas esferas requiere un mensaje claro desde la arista superior de la pirámide, y una gestión transparente donde cada sector se debe alinear a la estrategia general de la institución, y sepa de la forma más precisa posible de qué manera contribuye y genera valor al modelo de negocios que se lleva adelante.

Ello no sólo no se verificó en la era JMA, sino que con los años se fue profundizando el perfil presidencialista y personalista de la gestión. Las grandes decisiones eran inconsultas, no existía la comunicación interna ni las decisiones colegiadas, y el trabajo en equipo y encolumnado a una estrategia de gestión definida brilló por su ausencia.

El debate sólo fue declamativo y la independencia/autarquía de las decisiones en las diferentes áreas funcionales del club sólo se observó en cuestiones de relevancia menor.”

En las palabras de Redolfi queda evidenciada profesionalización y de visión estratégica. No hubo un modelo de negocios bien definido ni una gestión alineada a una estrategia. No hubo el trabajo en equipo necesario ni la comunicación adecuada entre las áreas funcionales y la conducción del club (los dirigentes).

La falta de una visión sistémica y estratégica se vivió a lo largo de toda la historia del club. Pero especialmente durante los años 2001-2009. No se eligieron los profesionales necesarios por un periodo de tiempo suficientemente extenso para que puedan trabajar correctamente y articular diferentes estrategias de negocios pensando en la salud institucional, económica y deportiva del club en el largo plazo.

La falta de profesionalización de áreas provocó una mala gestión de muchas áreas debido a la falta de experiencia, capacidad y especialización de quienes fueron encargados para liderar cada área funcional. Este mal no solo se vivió durante la gestión de José María Aguilar pero durante dicha gestión nunca se promovió un cambio en pos de mejorar las cosas. La dirigencia no se percató de la importancia de tener profesionales para el manejo de las diversas áreas ni de la importancia de la comunicación, la independencia y el trabajo en equipo para llevar adelante una correcta gestión de las áreas funcionales que este alineada a una estrategia corporativa (que según los propios directivos nunca hubo).

4.3 Política y violencia

Durante la gestión Aguilar el club estuvo inmiscuido en un grado de violencia extremo. La violencia y el miedo fueron una constante en el club. La barrabrava protagonizó hechos de extrema violencia con peleas y muertes incluidas (En el anexo 2 se podrán encontrar diversas notas periodísticas que demuestran estos hechos). Esto generó que los socios tengan miedo. Algunos dejaron de ir a la cancha por ello y otros hasta dejaron de ser socios. Era fácil de advertir la menor cantidad de padres con sus hijos que acudían a los partidos.

Obviamente que la responsabilidad de estos hechos no puede serle achacada a José María Aguilar ya que la violencia en el fútbol argentino es moneda corriente y es parte de un problema mucho mayor en el cual el gobierno nacional debe actuar para poder frenarla. Pero si es verdad que nunca en la historia de River se vivió en medio de tanta violencia como en los años 2001-2009. El ex-presidente no tuvo la capacidad de liderazgo para controlar a este grupo violento. No supo qué hacer y en cierta medida fue responsable de

esta violencia ya que nunca expulsó a los involucrados (siguen siendo socios hasta el día de hoy), les dio entradas para los partidos (como parte de su política de integración) y se sospecha de la participación de algunos de ellos en algunas transferencias de jugadores.

Sobre el conflicto con la barrabrava Andrés Ballota dijo *“Creo que el deterioro institucional, que ya estaba en los números y resultados deportivos, tomó estado público para la gran mayoría de la gente con los hechos de violencia de la barra. Este fue el punto de inflexión, y luego vino la debacle y el ocaso”*. La violencia fue un factor clave en la crisis, ya que fue una de las principales razones por las cuales los medios se posaron sobre la crisis de River. Se podría decir que exteriorizó la crisis que el club ya vivía.

Pero no solo exteriorizó la crisis, sino que la profundizó. La pasividad de la comisión directiva y de la justicia ante estos hechos violentos generó una pérdida de la imagen del club (ver capítulo 5 marca River), alejó a las familias (en el capítulo 2 vimos como bajó la cantidad de socios) y provocó rispideces entre los dirigentes. Aguilar no mostró el liderazgo necesario para hacer frente a esta delicada situación. No hubo ninguna propuesta seria ni la planificación necesaria para evitar el impacto negativo de estos hechos.

4.4 Medidas populistas

El hecho de que River Plate sea una organización donde la política juega un rol muy fuerte llevó al presidente Aguilar a tomar medidas “políticas” (populistas) en pos de tener una buena imagen pública, algo que logró durante un tiempo en pos de medidas cortoplacistas. Así fue como logró ser reelecto en el 2005. Fue un gran político, lo que le permitió ganar dos elecciones, pero fue un mal administrador y estratega.

Durante los primeros 4 años de la gestión Aguilar nunca hubo un aumento de la cuota social, a pesar de la inflación, la desvalorización del peso y las crisis que vivió el país en el 2001. Esto es lo que yo llamo una medida populista, que apunta a ganar voluntades (votos) y no una decisión estratégica pensada y consensuada

Otra medida discutible es el hecho de no haber convocada un concurso de acreedores. La oposición de los socios e hinchas fue siempre un impedimento para dictar la convocatoria. Pero los dirigentes deben pensar como ejecutivos, no como hinchas. La realidad indica que la convocatoria les ha sido de utilidad a muchos clubes para renegociar sus pasivos y salir adelante de diversas crisis económicas y financieras.

También se puede ver un error en el hecho de no cobrar el ingreso a las plateas a los socios del club. Los socios se ven beneficiados por esta medida y en caso de empezar a cobrar el ingreso muchos se opondrían fervientemente. Obviamente el temor a lidiar con esta situación incómoda nunca llevó al presidente a pensar en cobrar el ingreso a dichas plateas lo que hubiese significado un aumento considerable de los ingresos por recaudación. Es importante aclarar que River Plate es el único club de la Argentina que además del ingreso gratuito a las tribunas generales (“populares”) les provee a sus asociados el beneficio de poder acudir gratis a las plateas.

Estas 3 situaciones que acabamos de ver nos muestran como se ha optado por tomar medidas políticas o “populistas” en pos de mantener a los socios conformes, cuando en realidad había alternativas, que a pesar de no ser beneficiosas para los socios, si lo hubiesen sido para el club. Quizá subir la cuota o cobrar el ingreso a las plateas hubiese provocado cierta resistencia del socio, pero con el tiempo los socios se hubiesen adaptado y el club se hubiese visto beneficiado.

4.5 Pérdida del apoyo dirigencial

Como todo presidente Aguilar siempre buscó mantener a los suyos de su lado. Le dedicó mucho tiempo a la labor mediática y política para poder justificar sus acciones y tener una imagen pública más benevolente. Obviamente esto llevó a que dedique mucho tiempo y esfuerzos a la labor política (algo hemos visto en el capítulo anterior) en detrimento de labores fundamentales tales como establecer políticas y acciones a seguir para poder cumplir con una estrategia corporativa que sea consensuada y eficiente. Matías Patanian (fue parte de la comisión fiscalizadora desde el 2001 al 2009) describe: *“Como político un animal. Brillante, único. Pero como administrador y hombre de gestión y estrategia ha demostrado muy poca capacidad, casi nula”*. Siguiendo la misma línea Ballota expresó: *“creo que al inicio fue un buen líder. Con carisma y oratoria, represento la renovación política del club. Luego sus errores en la administración lo derrumbaron y perdió la credibilidad mínima necesaria.”*

Pero para el año 2007 la crisis comenzó a exteriorizarse (al poco tiempo de que comenzó la violencia de la barra brava), es decir, todas las decisiones tomadas para “tapar agujeros” (decisiones cortoplacistas) comenzaron producir consecuencias. Los directivos que hasta

hace meses se consideraban oficialistas dejaron de serlo. La comisión directiva estaba totalmente dividida. Esto complicó la toma de decisiones. Cada vez que se tenía que definir algún asunto se retrasaba debido a las discrepancias entre los propios directivos.

Como resultado de esta situación los dos últimos años de la gestión de Aguilar fueron en medio de un clima tenso en el cual cada decisión era cuestionada y los medios se hacían eco de ello. Esto provocó que durante estos dos últimos años los errores cometidos se magnificaran. Así fue como el último balance de la era Aguilar reportó una pérdida récord, la violencia tocó su techo y el decaimiento institucional fue total. El presidente no supo mostrar un liderazgo fuerte ni un pensamiento estratégico para intentar frenar los problemas que día a día se fueron acrecentando.

4.6 Conclusión capítulo 4

Durante su mandato al frente del Club Atlético River Plate José María Aguilar no demostró liderazgo necesario para ser considerado un estratega. La política y la administración del club se cruzaron en múltiples ocasiones; en la designación de autoridades, en la toma de decisiones populistas, etc. Tampoco se ejecutaron medidas para intentar controlar la violencia desatada por la “barrabrava”.

Los errores cometidos por el presidente y su “círculo de confianza” llevaron al club a una crisis económica, deportiva e institucional que generó la pérdida del apoyo de una gran parte de la comisión directiva (aunque siempre logró mantener la mayoría) lo que dificultó la gestión durante sus últimos dos años de mandato al frente de River maximizando todos los problemas que el club ya tenía.

Además la falta de profesionalización en las diversas áreas funcionales provocó una gestión ineficiente y poco transparente de los departamentos. Esto no solo ocurrió durante la gestión Aguilar, si no que se vio a lo largo de toda la historia. Por esta razón River se vio privado de una gestión que posea una visión sistémica, que planifique mirando al futuro, que maximice y genere recursos en pos de tener un club más eficiente que pueda agregarle valor a cada uno de sus asociados.

La falta de una visión estratégica para entender la importancia de tener áreas profesionalizadas y la interferencia de la política en la administración del club provocó que

no se nombren profesionales y si dirigentes, que en algunos casos no contaban con las cualidades para ocupar el puesto que han ocupado.

Aguilar no supo ser un estratega, dejó que la política interfiera en la administración del club y tomó decisiones supeditadas a la política y no las decisiones estratégicas y de gestión que el club realmente necesitaba. Igualmente es importante aclarar que el presidente no es el culpable de cuestiones del contexto macro como lo son la legislación, la demografía, la economía del país, etc.

Aguilar no es el culpable del grado de violencia de la sociedad argentina. Tampoco tuvo el respaldo de las instituciones nacionales para poder acabar con la violencia que se vivió en River Plate. Si es culpable por no expulsarlos del club, por intentar integrarlos al mismo y por dejar que la política condicione la administración del club.

Las palabras de Leonardo Redolfi ayudan a graficar esta situación: *“El idioma inglés diferencia claramente el concepto de política en dos acepciones: “politics” (la política de partidos políticos y de la “cosa pública”) y “policies” (las políticas de empresas/organizaciones). Justamente, los últimos años en el club estuvieron caracterizados por el exceso de “politics” y una fuerte carencia de “policies”, con las consecuencias conocidas por todos. Si bien ambas pueden convivir, es necesario cambiar el “mix” entre ambas, para que una no distraiga a la otra, tanto en la formulación como en la implementación estratégica. Máxime, tratándose de un aspecto dinámico y en permanente transformación.”*. Estas palabras reflejan lo dicho por Mintzberg, el buen estratega y administrador no debe inmiscuirse en política.

Capítulo 5: Imagen de Marca

5.1 La marca River

Como se ha dicho antes la marca River es un activo intangible y estratégico. El prestigio e imagen logrados en los 110 años de historia del club son producto de un proceso largo y duradero. Fue fundamental para el éxito deportivo. También lo fue en lo social e institucional.

Los jugadores surgidos de las divisiones inferiores de River han sido y siguen siendo sinónimo de calidad para los distintos clubes compradores. Fruto del gran trabajo realizado durante muchos años, hoy en día el club goza de un prestigio distintivo al del resto de los clubes (únicamente equiparable al del Club Atlético Boca Juniors). Un jugador de River representa una combinación idónea de educación, calidad futbolística y personalidad. Está preparado para rendir en el más alto nivel sin importar las presiones derivadas del contexto. El instituto provee a los jugadores de River una educación que en otros clubes no reciben y forja jugadores de mayor personalidad, dispuestos a enfrentar diversos tipos de desafíos. Además, en River han trabajado los mejores entrenadores de juveniles argentinos (Delem, Gabriel Rodríguez, entre otros), lo que ha permitido generar jugadores de máxima calidad. Y por último River tiene una red de juveniles por todo el interior superior al resto de los clubes argentinos. Por estas razones River generó una imagen de marca muy positiva que le permitió vender a jugadores en cifras millonarias ya que los clubes compradores perciben una mayor probabilidad que un jugador surgido de River triunfe a que lo haga un jugador de otro equipo.

Por otro lado, la marca River también atrae a los jugadores juveniles. Los jóvenes perciben que jugar en River les garantiza un aprendizaje único y distintivo. Les da la posibilidad de estudiar y jugar al futbol con la probabilidad de que en el futuro sean profesionales. River ha contado con los mejores entrenadores de juveniles a disposición de los jóvenes talentos. Esto aumenta la captación de jóvenes talentos que luego puedan convertirse en importantes jugadores del primer equipo. Además, no solo los jóvenes se ven atraídos por River. Sino que también los jugadores de otros equipos. Históricamente se ha visto como los jugadores profesionales querían jugar en River. Ello les garantizaba una mayor exposición y

aumentaba sus probabilidades de lograr éxitos deportivos. Además, jugar en River, funcionaba como vidriera ya que los grandes clubes del mundo posaban sus ojos en los jugadores del club y aumentaban las posibilidades de recibir ofertas del exterior. Tal es así que como vimos antes (capítulo 2.2.2) algunos jugadores han utilizado al club de vidriera para revalorizarse.

Además otra razón que justifica el valor de la marca para el club es lo que se refiere a los patrocinios y la publicidad. La marca River tiene un valor intangible y por ese valor que genera es que los diversos patrocinadores están dispuestos a ofrecer sumas mucho más altas que las que se les pagan a otros clubes. Así es como River ha conseguido ingresos extraordinarios por patrocinio a lo largo de su historia. Las mejores marcas han acompañado a River: Adidas, MasterCard, Coca-Cola, Budwaiser, Petrobras son algunas de las grandes compañías que han sido patrocinadores de la institución.

La imagen de marca le brinda a River la posibilidad de realizar giras por el exterior o de tener un mercado más amplio (ya que tiene más hinchas y socios que el resto de los clubes) para explotar diversas herramientas de marketing (por ejemplo su imagen y grandeza son las que lo hacen un club reconocido mundialmente y le da la posibilidad de vender camisetas en todo el mundo). Pero justamente River no supo explotar el valor de la marca. Al no haber una gestión profesional de las diversas áreas (capítulo 4.2) se perdió la posibilidad de explotar al máximo recursos por el marketing mediante la realización de giras, copas amistosas, venta de merchandising, etc.

Por último la imagen de marca también cumple un rol vital para aumentar el atractivo social del club. River siempre ha sido visto como un club familiar y social en el cual los socios iban a pasar el día y podían disfrutar de una variedad enorme de actividades recreativas y deportivas. Uno podía tanto mandar a sus hijos al colegio, hacer deporte y ver al primer equipo. Ser socio de River era un orgullo. Estas características fueron las principales razones para llegar a ser el club con más socios de la Argentina. La propuesta de River era muchos más amplia y diversa que la de otros clubes. River es el club en el cual mayor cantidad de deportes se practican y que más servicios le ofrece a sus asociados.

5.2 Caída de la imagen de marca.

Ya hemos visto que los principales ingresos del club provienen de la venta de jugadores y de la publicidad. También vimos como la imagen de marca de River ayuda a potenciar estos ingresos debido al atractivo de la misma y como también cumple un rol clave para aumentar la cantidad de asociados. Pero durante la gestión 2001-2009 se menosprecio completamente el valor estratégico que la marca tenía para el club. Una sucesión de errores propios y situaciones derivadas del contexto provocaron una desvalorización de la marca. Como dice Andrés Ballota en una de las entrevistas “*Se perdió el activo de la marca River*”.

Los continuos problemas con la barrabrava (en el capítulo anterior se ha hablado de ello, para más información ver anexo 2) fue una de las razones para la caída de la imagen. Se perdió esa imagen de “club familiar” y algunos jugadores se sentían incómodos con esta situación. La falta de inversiones en el club (como vimos en el capítulo 2) también llevó a esta situación. Algunas disciplinas como el básquet profesional dejaron de ser parte de la grilla del club. La falta de mantenimiento e higiene del mismo eran evidentes. Las malas inversiones en lo que respecta al fútbol profesional impactaron directamente en el redimiendo deportivo y los magros resultados deportivos conseguidos durante la presidencia de Aguilar potenciaron aun más la desvalorización de la marca que se vio traducidas en menores ingresos por patrocinio y televisación de partidos, ventas subvaluadas de jugadores o ventas de jugadores cada vez más jóvenes (ver capítulo 8.3.2) y un profundo malestar de los socios.

5.3 Problemas con patrocinadores y giras

La marca es lo que aumenta el atractivo de los clubes de fútbol para los patrocinadores y los organizadores de eventos (giras, copas extra-oficiales, partidos amistosos, etc). Estos ingresos adicionales son fundamentales desde lo económico y a su vez funcionan como un circuito reforzador para potenciar la imagen de marca. Por ejemplo, a medida que el club disputa más giras por el mundo gana mayor reconocimiento y prestigio y como consecuencia aumenta el valor de la marca River. Pero durante la gestión 2001-2009 se menosprecio el valor de disputar diversas giras, partidos amistosos y copas. Lo que

indefectiblemente llevo a que River pierda reconocimiento y prestigio mundial y disminuya su imagen de marca alrededor del mundo.

Un buen ejemplo es el sucedido en el 2009. El presidente Aguilar pacto un partido amistoso en Bolivia contra el Club Atlético Boca Juniors. Los ingresos por dicho partido se cobraron por adelantado. Poco tiempo antes de tener que disputar dicho partido River Plate anunció que no se presentaría a pesar de ya haber cobrado el dinero correspondiente. Esta decisión no solo implicó un problema económico, sino que también dejo mal posicionada a la institución ante la los organizadores y patrocinadores del partido. La imagen de River se vio muy dañada por esta situación, contribuyendo a la desvalorización de la marca River que ya habíamos visto en los capítulos anteriores.

La dirigencia nunca se percató del daño que esto le generó a River. Nuevamente volvieron a mostrar una falta de visión importante. Se menospreció el valor estratégico de la marca River y de la contribución que las diferentes giras, amistosos y copas podían brindarle.

5.4 Conclusión capítulo 5

La imagen de marca de River Plate ha sido de gran valor a lo largo de su historia. Su valor estratégico radica en la posibilidad que le brinda a la institución de diferenciarse del resto y de poder captar recursos que de otra manera no podría. Pero durante la gestión Aguilar la imagen de marca sufrió una brusca desvalorización. Los hechos violentos protagonizados por los hinchas, los malos resultados deportivos y las malas decisiones dirigenciales contribuyeron a esta caída que derivó en menores ingresos económicos, ventas de jugadores sub valuadas, conflictos entre los socios y pérdida de sponsors e ingresos claves.

No se supo ver el valor estratégico de la imagen de marca. Se la desprotegió en base a la mala toma de decisiones lo que derivó en su desvalorización. Se perdió un recurso estratégico (por ser insustituible y difícil de imitar) e intangible. La imagen de marca fue lograda por el trabajo realizado a la largo de 100 años de historia y recuperar ese valor no será tan sencillo.

Capítulo 6: Costos y Déficit

6.1 Estructura de costos.

Como vimos viendo, River Plate es un club grande en múltiples sentidos. En tamaño, en cantidad de asociados, en cantidad de empleados, en hinchas y en historia. El hecho de ser un club que ofrece una amplia variedad de actividades para realizar y espectáculos a los cuales acudir obliga a que el club tenga una gran infraestructura y una gran nómina de empleados (mayor a la de otros clubes). Lo que supone un aumento de la estructura de costos fijos.

Muchos de estos costos son absolutamente necesarios y suponen una inversión en algunos casos. El hecho de ofrecer una propuesta que integre una multiplicidad de actividades deportivas y recreativas, un instituto educativo y un club profesional de fútbol es la razón por la cual el club tiene una ventaja competitiva por sobre otros clubes y genera un valor diferencial a sus asociados.

Pero por otro lado, los grandes costos en los que ha incurrido el club ha sido una de las causas del aumento del déficit año tras año. El aumento del déficit dificultó la administración del club, le quitó a River parte de su ventaja competitiva y promovió la toma de decisiones cortoplacistas.

Durante la gestión Aguilar los gastos han aumentado considerablemente en diversas áreas. A continuación podrán ver un comparativo entre el año 2002 y el 2009 (los datos surgen de los balances de dichos años):

-Fútbol: Los gastos aumentaron de 40 millones a 70 millones. Mientras que los recursos aumentaron de 54 millones a 86 millones. Esto se debe principalmente al aumento de las remuneraciones de los jugadores y técnicos. Aumentaron de 11.5 millones de pesos a 35 millones. En el próximo capítulo analizaremos en profundidad lo que respecta a las remuneraciones de los jugadores profesionales.

-Área educativa: los gastos pasaron de 3 millones a 10 millones de pesos. Mientras que los ingresos aumentaron de 2 millones a 7.5 millones (compuestos principalmente por los subsidios estatales a la enseñanza).

-Los gastos de mantenimiento e intendencia aumentaron de 2.2 millones a 13 millones. El aumento se debe al aumento de las remuneraciones del personal. Otro dato curioso es la disminución de los gastos de mantenimiento de muebles e inmuebles. En el 2002 era de 3.3 millones y en el 2009 fue de 2.6 millones. También sorprende ver como los gastos de seguridad aumentaron de 800.000 pesos a 6 millones de pesos (estrictamente ligado los problemas de la barrabrava de los que ya hemos hablado en este trabajo)

-Los gastos administrativos también aumentaron de manera considerable. Al comienzo de la gestión Aguilar eran de 9.5 millones y en el 2009 fueron de 34 millones de pesos. Un aumento de más del 200%. El aumento se debió principalmente a los gastos en personal de 5.5 millones pasó a ser de 17.3 millones.

Podríamos seguir analizando los balances y presupuestos y seguiremos viendo que esta tendencia se repite en las otras áreas del club (cultura, deportes, etc). Hemos podido ver como los gastos han aumentado notablemente durante la gestión 2001-2009. Lo llamativo es que el aumento de los gastos no coincide con el aumento de los ingresos/recursos. Por lo tanto River se encontró con que su poderío económico y el de su marca (ya lo habíamos visto anteriormente) ya no era tal, dificultando la posibilidad de diferenciarse de otros equipos/clubes.

Estos gastos de los que hablamos han contribuido al aumento de la estructura de costos fijos, obligando a los dirigentes a tomar decisiones forzosas y cortoplacistas (ventas subvaluadas de jugadores, cobro de ingresos futuros, etc) para paliar el déficit operativo y terminar los diferentes ejercicios con superávit, sin prever el daño que estas decisiones podían provocarle en el futuro. Estas decisiones quizás sirvieron temporalmente, pero en el largo plazo lo único que hicieron fue seguir sumergiendo al club en el círculo vicioso del cual se habla en este trabajo.

6.2 Plantel profesional

Históricamente jugar en River ha implicado jugar en el máximo nivel del futbol argentino y americano, revalorizarse y cobrar una remuneración por encima de la que podían pagar el resto de los clubes del futbol argentino. El club ha sido conocido popularmente como “Los Millonarios” debido a estas razones. Los únicos mercados capaces de pagar salarios

superiores a los que ofrecía River Plate eran el mercado europeo o algún mercado exótico como Japón o Estados Unidos. Pero en los últimos 20 años esto ha cambiado.

Como vimos en el capítulo 1, comenzaron a surgir nuevos mercados en donde los jugadores tenían acceso a firmar contratos más lucrativos que los que podía pagar River Plate. A base de una gran liquidez impulsada por clubes cuya propiedad era de grandes empresarios (predisuestas a invertir su fortuna personal en pos de llevar a sus clubes a los más alto) surgieron nuevos mercados como México, Brasil (cambió de sistema, muchos de sus clubes dejaron de ser asociaciones civiles sin fines lucro), Qatar, Arabia Saudita, Corea del Sur, entre otros.

¿Cuál fue la reacción de River? Pagar sueldos más altos para poder retener a sus jugadores. Por ejemplo, en 1993 se gastaron 1.3 millones de pesos en remuneraciones de jugadores (más 1.3 millones en premios). En el 97' se pagaron 9 millones de pesos (más 9.2 millones en premios). Mientras que en el 2009 se invirtieron 35 millones de pesos (más 4 millones en premios). De estos números podemos sacar dos conclusiones. Por un lado, la baja cantidad de dinero pagado en concepto de premios deja en evidencia el pobre desempeño deportivo. Y por otro lado, afirma lo que se venía diciendo, con el correr de los años River Plate ha pagado mayores remuneraciones con las implicancias que ello conlleva.

Esto llevó a acrecentar la ya pesada estructura de costos fijos lo que indefectiblemente llevó al club a tener que vender más jugadores para sustentar el déficit ordinario del club. Y el hecho de vender jugadores a grandes cantidades (más de dos jugadores por período de fichajes) significó un empobrecimiento del primer equipo, con las consecuencias que esto significa para la gestión del club (ya hemos visto como el futbol profesional es el principal generador de ingresos en base a la publicidad y a la venta equilibrada de jugadores). En otras palabras, se seguía retroalimentado el círculo vicioso del cual hemos hablado.

A pesar de que esta situación provenía desde tiempos anteriores a su gestión Aguilar ni el resto de los dirigentes supieron ver el problema que esto suponía para la economía del club. No hubo una política de remuneraciones planificada que forme parte de un plan que integre a todas las áreas que componen al Club Atlético River Plate. Esto derivó en que se paguen sueldos desproporcionados que en otros tiempos no hubiesen sido tales.

Tampoco hubo una política de remuneraciones como forma de incentivar a los jugadores. Es decir, que los jugadores tengan una parte de su remuneración de forma variable, en la medida que jueguen más partidos, que logren más triunfos y el club se vea beneficiado de ello (aumentando el valor de la marca, los ingresos por televisión y publicidad y revalorizando al plantel) los jugadores recibirían una mayor remuneración más lucrativa. Esta tipo de remuneración llamada remuneración por objetivos es muy usual en los clubes europeos y en la Argentina el primero en ponerla en práctica fue Boca Juniors (con sus jugadores más representativos como Palermo, Battaglia y Riquelme), River Plate nunca lo utilizó. Es importante diferenciar la remuneración por objetivos de los premios. Los premios son grupales y la remuneración por objetivos es para cada jugador en particular.

En el capítulo 2 habíamos visto como se compraron jugadores de forma desproporcionada (mediante inversiones poco rentables y duraderas) llevando la nómina de jugadores profesionales a 60 jugadores. Ahora bien, habría que tener en cuenta que estos jugadores han cobrado remuneraciones superiores a lo que el club podía y debía pagar por ellos. Esto obviamente aumentó la estructura de costos fijos de manera innecesaria.

Ni Aguilar ni los presidentes anteriores a él han sabido cómo llevar a cabo una eficiente política de remuneraciones que ayude a mantener los costos equilibrados e incentive a los jugadores a dar el máximo para que el crecimiento del jugador se vea acompañado por el crecimiento del club. Con las políticas implementadas a lo largo de los últimos 20 años es difícil pensar en que River pueda tener una economía sustentable en el largo plazo. Siempre se verá obligado a vender más jugadores de lo habitual y recomendable.

6.3 Empleados

Otro factor clave para que River Plate tenga tales costos es la gran cantidad de empleados. Durante la gestión Aguilar se llegaron a tener 1200 empleados. A estos hay que sumarles los empleados contratados para los eventos que el club realiza (por ejemplo los acomodadores y las fuerzas de seguridad en los partidos de fútbol). Es cierto que debido a la gran cantidad de socios y a la enorme infraestructura que posee el club es necesaria una gran cantidad de empleados. Pero resulta curioso que los gastos en conceptos de personal han aumentado más de un 100% durante la gestión Aguilar. Si la cantidad de socios ha

bajado y no se hicieron inversiones significativas ¿Por qué la cantidad de empleados ha aumentado?

Por lo investigado una buena parte de los empleados son totalmente innecesarios. Entonces, ¿Por qué se llegó a esta cantidad? Los dirigentes esgrimen que cuando un presidente llega suele llegar con su equipo de gente, y como echar a empleados implica pagar indemnizaciones se decide removerlos a funciones menores. Es decir, no hay un recambio, si no que hay un aumento de empleados. Así es como se genera una estructura mucho mayor de costos fijos que repercute directamente en la economía del club. La gestión de Aguilar no fue la excepción a esta política de personal.

6.4 Cuota social

En el capítulo 5 ya hemos hablado de las decisiones populistas del presidente. Durante los primeros 4 años de gestión y a pesar de la crisis económica que venía de sufrir el país nunca se aumento la cuota debilitando los ingresos del club. A partir del 2005 se aumentó la cuota pero a su vez bajó la cantidad de asociados. Esta medida no colaboró a aumentar los costos fijos, pero si a que se acreciente el déficit operativo del club.

6.5 Conclusión capítulo 6

Por su capacidad y grandeza River Plate podría haber generado diferentes barreras de entrada. Su cantidad de socios e hinchas, su infraestructura, el atractivo de su marca, sus divisiones juveniles, etc le han dado una ventaja competitiva que le ha permitido diferenciarse del resto a lo largo de su historia. Pero debido a las malas decisiones tomadas y a la creciente estructura de costos fijos esto cambió.

Michael Porter define algunas barreras de entrada que nos pueden brindar una ventaja competitiva. Este modelo también puede ser aplicado para lo que sucedió en el Club Atlético River Plate durante los años 2001-2009:

1-Economías de Escala: River ha tenido una ventaja en lo que se refiere a economías de escala pero no la supo aprovechar para transformarla en una ventaja competitiva.

2-Diferenciación del Producto: River ha ofrecido un servicio diferente a lo largo de su historia basado en un club multidisciplinario, un instituto educativo y el futbol profesional

(de la mano de su imagen de marca y las divisiones juveniles) y esto le ha permitido tener una ventaja competitiva por sobre el resto de los clubes de fútbol.

3-Inversiones de Capital: River podría haber generado una ventaja competitiva en este aspecto, ya que ha tenido acceso a recursos que otros no. Las ventas más grandes lucrativas de la historia han sido de River Plate, o en su defecto de Boca Juniors (Saviola, Aimar, Cavenaghi, D'Alessandro, etc). Si River fuere administrado de forma eficiente puede tener acceso al financiamiento que otros clubes no.

4-Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Como vimos a lo largo de este capítulo el hecho de ser un club tan grande y la falta de visión generaron una estructura de costos fijos elevada que ha sido una de las principales causas de los problemas económicos.

River tenía todas las herramientas para poder crear mayores barreras de entrada que se traduzcan en una ventaja competitiva. Tenía la posibilidad de crear una ventaja competitiva en base a economías de escala, a poseer una mayor financiación y a brindar un servicio diferente. Pero los dirigentes no se percataron de esto y no pudieron traducir estas ventajas en ventajas competitivas. No se conformó una estrategia corporativa que tenga en cuenta estos puntos. Como contra parte, la gran estructura de costos fijos que el club tuvo durante los años 2001-2009 le generó una desventaja a River con respecto al resto de los clubes.

En conclusión, River no supo explotar sus atributos y tampoco gestionar sus debilidades. La dirigencia no tuvo en cuenta la importancia y la ventaja competitiva que podía obtener si se hubiesen tenido en cuenta estos puntos a la hora de elaborar una estrategia en pos de buscar una gestión eficiente que integre todas las áreas funcionales minimizando costos y maximizando beneficios.

Capítulo 7: Cortoplacismo

7.1. Última etapa: 2007-2009

Como hemos visto en el capítulo 1 los problemas financieros durante la gestión 2001-2009 fueron moneda corriente y han empeorado con el correr del tiempo. Las decisiones cortoplacistas tomadas para ir “solucionando” los diversos problemas formaron un círculo vicioso. Por todo lo enunciada hasta ahora el club llegó a esta situación límite.

Pero para el año 2007 la crisis ya empezó a sentirse intensamente en el club. Los problemas financieros, la insatisfacción del socio, los hechos de violencia y la falta de resultados deportivos eran innegables. Los medios de comunicación hacían eco de la crisis riverplatense y casi todos los dirigentes eran conscientes de ello.

Pero los errores estratégicos y de gestión no cesaron, si no que empeoraron. El presidente y la mesa directiva no supo aceptar la crisis que River sufría y así fue como nunca se hizo una evaluación objetiva e integral de porque se había llegado a la crisis de la cual estamos hablando. Esto llevo a que se tomen medidas cortoplacistas para ir solucionando los problemas que iban surgiendo día a día. Se volvió a prescindir de la elaboración de una estrategia integral con una planificación adecuada orientada al largo plazo.

7.2 Aumento del pasivo: endeudamiento y cobro de ingresos futuros

Como vimos, en los años de la gestión Aguilar el pasivo del club aumentó considerablemente. Paso de 35.5 millones de pesos en el 2002 a 127 millones en el 2009 (ver anexo 7). Las deudas con los proveedores y el cobro de los ingresos futuros fueron las principales razones. Sobre este último punto profundizaremos el análisis.

Durante los últimos años de la gestión 2001-2009 se han cobraron por adelantado los ingresos por patrocinio con la multinacional Adidas, dejando a la futura dirigencia del club sin una entrada clave de dinero como es el patrocinio de la camiseta. También se cobraron todos los recitales por hacer en el estadio de River Plate en el año 2010. Se cobraron por adelantado los ingresos provenientes de la televisación de los partidos. Del 2008 al 2009 la cuenta del pasivo “ingresos correspondientes a ejercicios futuros” aumentó de casi 17

millones a más de 55 millones de pesos. Mientras que en el 2002 era de 5 millones. Un aumento más que considerable.

La evidente crisis económica llevó al presidente a tomar esta decisión sin tener en cuenta el daño que esto supondría al futuro del club. La futura dirigencia se encontraría no solo con una crisis por resolver, sino que se encontraría con que no cuenta con los recursos necesarios para poder hacer frente a la misma. La decisión de cobrar ingresos por adelantado fue una decisión meramente cortoplacista, sin pensar en el futuro y los problemas que supondría en él. Fue una decisión que no estuvo encuadrada en ninguna estrategia (por ejemplo si se deciden cobrar ingresos por adelantado para invertir en la refacción del estadio o las instalaciones podría ser parte de una estrategia de crecimiento y diferenciación), sino que producto de la desesperación se cobraron estos ingresos como solución a la mala gestión y los errores estratégicos y de gestión que se tomaron previamente.

El cobro de los ingresos por adelantado fue una solución inmediata y cortoplacista a los crecientes problemas económicos del Club Atlético River Plate. Pero cuando tomamos una decisión tiene que ser pensando en lo inmediato y en el futuro, encuadrada en una estrategia que tenga en cuenta de forma integral todas las partes de la organización (en este caso del club). En River Plate esto no sucedió. Se tomó una decisión cortoplacista y no planificada como solución a los problemas económicos en los cuales estaba inmiscuido River Plate.

7.3.1 Política de ventas

Ya hemos dicho a lo largo de este trabajo que los clubes de fútbol venden jugadores profesionales y publicidad. Dependiendo de las características del mercado y del contexto se focalizaran en la venta de jugadores o de publicidad o de ambas dos. Los clubes denominados grandes de Europa suelen percibir la mayoría de sus ingresos por publicidad, es decir, por la venta de su imagen, por los ingresos de la televisión, giras, merchandising y patrocinadores. Pero diferente es la situación de los clubes del fútbol argentino. Debido a la falta de profesionalización y de explotación de la imagen de marca y de áreas clave como la de marketing la mayoría de los ingresos provienen de la venta de jugadores. Por lo tanto es fundamental llevar a cabo una política de ventas planificada y enmarcada en una estrategia (obviamente también debe ser parte de esta estrategia empezar a hacer un mejor uso la

imagen de marca mediante la profesionalización de áreas y la explotación de departamentos clave como el de marketing). Pero como hemos hablado en el capítulo 2 no hubo una política integral de fútbol. No hubo un modelo de negocios del todo claro.

A lo largo de la historia River ha vendido jugadores por millones de dólares. Han sido los ingresos que permitieron al club mantener cierta estabilidad económica y llevar a cabo inversiones fundamentales (por ejemplo en el 58 con el dinero de la venta de Enrique Omar Sívori se terminó de construir la cancha). Históricamente se ha vendido un jugador clave por periodo de traspasos (a veces fueron 2 y otras ninguno) en cifras millonarias. Vender más de un jugador podía implicar un empobrecimiento del primer equipo profesional lo que disminuiría considerablemente las posibilidades de conseguir éxitos deportivos con la implicancia que ello puede tener. Ya hemos visto como los malos resultados deportivos acarrearán una desvalorización de los jugadores y de la imagen de marca y también de otros ingresos importantes como la recaudación, premios, patrocinio, etc.

Por lo recién expresado es que la política de ventas debe ser parte importante de la estrategia que engloba al club. Sus implicancias son tanto inmediatas como mediatas. Con ventas planificadas se puede conseguir ingresos clave para el día a día, para pagar a proveedores, pagar sueldos o comprar jugadores así como también genera ingresos fundamentales que pueden servir como financiamiento a inversiones con vistas al futuro (largo plazo) que de otro modo habría que buscar otros mecanismos de financiación.

En los años 2001-2009 no se tuvo en cuenta la importancia de la política de ventas. Se vendieron jugadores de manera desproporcionada y poco sustentable. Lo que terminó siendo un motivo más de la crisis deportiva, pero también de los problemas financieros. Muchos directivos coinciden en que la política de ventas fue una de las causas inmediatas de la crisis deportiva e institucional del club. Se tomaron decisiones cortoplacistas que luego fueron las causas de los problemas del futuro.

7.3.2 “Hipotecando” el futuro

A partir del 2006 se empezaron a vender porcentajes de los derechos económicos de los jugadores (en su mayoría jóvenes) a distintos empresarios y clubes. La falta de liquidez y las crecientes deudas llevaron a esta situación límite. *“El déficit operativo crónico y creciente, obligaba a vender jugadores cada vez más jóvenes para financiarlo (sin estar*

aún al máximo de su valor) y a su vez compraba mal” expresó el ya citado Andrés Ballota. Y agregó “No existía modelo de negocio. Simplemente un día a día que cubría déficit aumentando deuda financiera, anticipando cobro de ingresos futuros y vendiendo juveniles en combo. Se volvió no sustentable su administración” River se perdió de percibir ingresos claves y su patrimonio se vio claramente afectado (ver anexo 7) por esta política deficiente de venta de jugadores.

Al ceder los partes de los derechos económicos se está poniendo en riesgo el futuro del club. Fue parte de una decisión cortoplacista para financiar el creciente déficit. Un caso claro es el de el jugador Gonzalo Higuaín. Un 50% de su pase fue vendido al empresario israelí Pini Zahavi en 6 millones de dólares. Al poco tiempo Higuaín fue transferido en 18 millones de dólares al Real Madrid. Es decir, el financiamiento le salió caro a River. Si lo hubiese vendido directamente al Real Madrid hubiese percibido el 100% de la transacción. En cambio recibió 6 millones por el 50% y otros 9 millones por el 50% restante. Es decir el financiamiento le salió 3 millones de dólares por seis meses. El problema es que no fue solo Higuaín el jugador trasferido en estos términos, esta situación se repitió con las ventas de Fernando Belluschi, Augusto Fernández, Mateo Mussachio, Radamel Falcao García, entre otros jugadores (Ver anexo).

Como consecuencia de esta política de ventas River vendió jugadores cada vez más jóvenes y sub-valorados. La cantidad de ventas empobreció la calidad del primer equipo. La política de ventas causó malos resultados deportivos y económicos. El club se vio privado de recibir ingresos clave al erosionar ya que los jugadores eran vendidos antes de que lleguen a su máximo valor de venta. Si vemos la nomina de jugadores hasta el día de hoy podemos ver que muchos de los derechos económicos de los mismos han sido cedidos durante la gestión Aguilar. Nuevamente se vio una carencia de pensamiento estratégico. Se actuó sin medir las consecuencias en el largo plazo y se perjudicó al club y a las futuras gestiones. Al no haber un modelo de negocios bien definido enmarcado en una estrategia a la cual alinearse se vendían jugadores como una solución inmediata a los problemas sin percatarse de los problemas que ello generaba en el largo plazo.

7.4 Herencia del pasado

Hasta ahora hemos visto como las decisiones tomadas desde al 2001 hasta el 2009 han generado un circuito reforzador (en términos de Senge) generando un círculo viciosa que derivó en la crisis de la cual se habla en este trabajo. Pero es importante recalcar que durante la investigación que sustenta este trabajo ha surgido que muchos de los problemas que llevaron a la crisis vienen ocurriendo tiempo antes de la gestión Aguilar. Uno de los directivos deslizo *“la “década perdida” que encabezó la gestión JMA terminó de exacerbar un modelo de gestión que ya venía dándose a luz durante los noventa, caracterizado por un déficit operativo crónico (sólo reversible a través de ventas millonarias de jugadores), producto de ingresos genuinos decrecientes y una estructura de costos altamente ineficiente y en alza..*

Surge de los balances de la década del '90 que la venta de jugadores fue la razón por la cual River Plate logró finalizar los ejercicios con superávit. Los buenos resultados deportivos permitieron finiquitar ventas millonarias de jugadores que fueron fundamentales para el bienestar económico y social del club. Durante la gestión Aguilar los resultados deportivos no fueron los mejores. Obviamente que las malas decisiones tomadas durante su presidencia fueron la causa de los problemas deportivos. La mala política de compra de jugadores (capítulo 2.2), la mala política de ventas (vista durante este capítulo), la mala explotación las divisiones juveniles y la decisión de prescindir de recursos claves (ver caso Ramón Díaz y caso Delem) llevaron a obtener malos resultados deportivos.

Es una realidad que los clubes venden jugadores de futbol. Pero las ventas deben ser de manera planificada y sustentable sino se corre el riesgo de empobrecer el equipo profesional. A pesar de que los problemas económicos eran previos a la gestión Aguilar estos se han acentuado durante la misma debido a la falta de visión estratégica y de planificación, lo que derivó en la toma de decisiones cortoplacistas de las cuales hemos hablado durante este capítulo.

7.5 Conclusión capítulo 7

En este capítulo hemos podido ver como se siguieron cometiendo errores en los dos últimos años de la gestión Aguilar a pesar de que ya había un conocimiento de que el club pasaba por una gran crisis. La crisis era ya era una realidad, pero no se tomaron las decisiones que

debían tomarse y se prefirió ocultar los problemas mediante la toma de decisiones cortoplacistas que le generaron (y todavía le generan) un problema al club.

River Plate se vio imposibilitado de contar con ingresos fundamentales para la gestión del mismo y a su vez su equipo profesional se vio empobrecido debido a la venta de sus jóvenes talentos para financiar el déficit operativo que día a día crecía (de la mano del incremento de los costos que ya hemos visto en capítulos anteriores).

Se tomaron decisiones cortoplacistas sin tener en cuenta el largo plazo. Se buscó financiar el déficit mediante tres vías:

- El cobro anticipado de ingresos futuros (vimos en este capítulo que el aumentó de 17 millones a 55 millones de pesos)
- Una política de ventas deficiente en la cual se vendían jugadores cada vez más jóvenes. Lo que ha implicado que las ventas no sean por el valor que debían ser y que el equipo profesional sea vea empobrecido (con todo lo que ello implica: menos ingresos, desvalorización de la marca, etc).
- Aumento de la deuda. En el capítulo 1.6 se puede ver el aumento de las deudas del club. Además del aumento de la deuda surge de los estados contables del club que la tasa de interés que pagaba el club a fines del 2009 era ampliamente superior a la que pagaba en el 2003 (Antes pagaba entre un 8% y un 14% y en el 2009 pagaba entre un 9% y un 24%). Es decir, no solo aumentó su deuda sino que también el costo de financiarse.

En conclusión, las decisiones tomadas para solucionar los problemas de ayer, son las causas de los problemas de hoy.

Conclusión

Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos podido ver que el Club Atlético River Plate no es solo un club de fútbol. Es mucho más que ello. Es una asociación civil sin fines de lucro que debe ser gestionado como cualquier empresa o corporación. Hasta el 2001 River Plate era un club modelo del fútbol argentino y americano. Era reconocido por su equipo profesional de fútbol y se diferenciaba de otros clubes de fútbol en lo social y educativo (instituto). A partir del 2001 las cosas empezaron a cambiar (igualmente es importante aclarar que ya desde la década del '90 se empezaron a percibir algunos problemas). Y por otro lado, la realidad indica que los logros deportivos lograron disimular los diversos problemas que fueron surgiendo en tiempos pasados.

A partir del 2001, una gran cantidad de problemas deportivos, económicos y financieros y sociales se produjeron el Club Atlético River Plate. Las malas decisiones tomadas por los directivos, la falta de una estrategia corporativa bien definida, la falta de adaptabilidad, la mala gestión del cambio, el aumento insostenible del déficit, entre otros factores que hemos visto son razones suficientes para explicar la crisis vivida por River Plate a partir del 2001. Igualmente la crisis empezó a tomar notoriedad a partir del 2006/2007 con los hechos de violencia protagonizados por la hinchada (“los barrabravas”) y los ya críticos resultados deportivos (así es como hoy en día River Plate podría estar descendiendo de categoría).

Durante los años en cuestión el Club Atlético River Plate llevó a cabo una deficiente política de compra y venta de jugadores. Se compraron casi 100 jugadores lo que significó grandes erogaciones de dinero y un aumento en la estructura de costos del club, que de por sí era alta debido a la gran cantidad de empleados. No hubo una política integral de fútbol alineada a una estrategia corporativa. En las voces de los directivos queda claro “*no hubo modelo de negocios*”.

Por otro lado, a pesar de algunas inversiones positivas como la construcción del museo y del estacionamiento el club ha evidenciado una dejadez importante en los últimos años de la presidencia de José María Aguilar. Era común ver baños sucios, vidrios rotos, basura acumulada, tuberías pinchadas, instalaciones fuera de servicios, etc. El instituto también fue

víctima de la falta de inversiones y llegó a generar un déficit de 1 millón de dólares. Se menospreció el valor del instituto tanto para el socio común como para poder generar jugadores más completos y preparados. Se perdió de vista el valor y la ventaja competitiva que el instituto y el club le brindaban al club para diferenciarse del resto y continuar con su estrategia histórica de diferenciación.

Otro error fue llevar a cabo cambios abruptos que no estaban alineados a una estrategia corporativa. No hubo una gestión del cambio para incentivar y acompañar los cambios necesarios para que la institución logre capitalizar las distintas oportunidades y disipar las posibles amenazas del ambiente como parte de un proceso perdurable en el tiempo. No se mostró la flexibilidad o adaptabilidad suficiente para adaptarse al nuevo contexto generado por la aparición de nuevos mercados.

A causa de la mala gestión del cambio se tomaron decisiones apresuradas y equivocadas. Así fue como se prescindió de recursos clave y estratégicos como lo eran Ramón Díaz y especialmente Delem. Recordemos que al poco tiempo de comenzar la presidencia de José María Aguilar se tomó la decisión de que no continúen en el club a pesar de que los buenos resultados de sus gestiones eran más que evidentes.

Las divisiones juveniles de River Plate han sido la gran fuente de ventaja competitiva a lo largo de toda su historia y durante los primeros 4 años de la gestión Aguilar fueron mal gestionadas privando al primer equipo de recursos claves como lo son los jugadores jóvenes, de talento y con gran potencial que las divisiones inferiores le proveían al primer equipo. Durante los últimos 4 años de la gestión esto se revirtió con la contratación de un nuevo equipo de trabajo para gestionar las divisiones inferiores. Pero la mala gestión llevada a cabo durante los primeros cuatro años provocó que en los últimos años la institución no cree recursos genuinos y de alta calidad como históricamente han sido los jugadores de las divisiones juveniles de River Plate.

Durante los primeros cuatro años de gestión no se supo ver el valor estratégico del futbol amateur. Se echó a Delem (lo que prácticamente todos los directivos señalaron como uno de los principales errores de la gestión 2001-2009) y se contrató a Rossi quien 4 años después fue reemplazado como consecuencia del mal trabajo realizado. Por la falta de visión y por no haber gestionado el cambio se tomó una mala decisión que impactó en los

recursos del club (jugadores surgidos de las divisiones inferiores) provocando problemas económicos y deportivos en el mediano plazo.

Por otro lado, la estructura del club es de tipo presidencialista. Según los propios directivos las decisiones importantes fueron tomadas sin el debate y el consenso necesario. No hubo trabajo en equipo y hubo una falta alarmante de comunicación. El presidente Aguilar no supo mostrar el liderazgo que debe mostrar un estratega y dejó que la política interfiera en la administración del club. La gestión de las áreas funcionales no estuvo a cargo de profesionales y los encargados fueron designados en muchos casos por cuestiones referentes a la política y no por sus cualidades como profesionales.

Además, el presidente tomó una serie de medidas populistas con cierta intencionalidad política sin darse cuenta que se estaba atentando contra la administración eficiente del club. El constante cruce entre política y administración llevó a la toma de decisiones condicionadas y deficientes. A quien en un principio los directivos llamaban “*un gran líder*” terminó siendo duramente criticado por estos mismos. Los errores de su administración “*minaron*” su credibilidad y liderazgo.

Otra causa de la crisis *riverplatense* fue el extremo grado de violencia propiciado por la *barrabrava*. Al sumir, Aguilar hablaba de la necesidad de llevar a cabo una política de integración con este grupo violento. El final de esta historia es conocido. Muertes, escándalos y el miedo de los socios se *adueñaron* de la institución. La violencia fue el causante de que la crisis de River Plate tome relevancia y se exteriorice. La violencia alejó a los socios e hinchas del club por el miedo que estos hechos generaron en ellos. Además, el grado de violencia generó una desvalorización de la marca River y provocó que todas las miradas (de los medios y del público en general) estén puestas en lo que sucedía en el club.

Es importante resaltar que a pesar de cierta pasividad de la dirigencia (por ejemplo los podrían haber echado) ni Aguilar ni ningún directivo es el culpable de el grado de violencia de la sociedad argentina. Es un problema que va más allá de una institución de futbol. Es una cuestión de estado. Se necesita el apoyo del poder judicial para poner presos a los culpables, al legislativo para promover leyes que erradiquen la violencia del futbol y del ejecutivo para garantizar que se cumplan.

Otro error fue menospreciar y no tomar las medidas necesarias para potenciar el valor de la marca River. Los malos resultados deportivos y la violencia de la barrabrava significaron una desvalorización de la marca River. Así como también los incumplimientos de contrato (en el capítulo 5.3 se habla del caso River vs Boca en Bolivia). No se supo ver ni explotar el valor de realizar diversas giras por el exterior. Si se han realizado algunas, pero pocas veces contra equipos del máximo nivel mundial. La marca River históricamente ha sido importante para la captación de recursos, ya sean jugadores jóvenes o experimentados. River les daba la posibilidad de competir en el más alto nivel y ellos le daban a River la posibilidad de estar en lo más alto del fútbol argentino. Pero esto poco a poco cambio. El interés de los jugadores ya no era el mismo.

Los costos y el creciente déficit operativo fueron un problema para el cual nunca se encontró solución. Hemos hablado del aumento insostenible de los costos principalmente apalancado por el aumento de costos en personal y en remuneraciones de jugadores. Esto tiene conexión con la falta de una política integral de fútbol alineada a una estrategia. Se compraron jugadores en cantidades aumentando la estructura de costos. No había un modelo de negocios, no había políticas bien definidas. Hubo una carencia de pensamiento estratégico.

Como consecuencia se tomaron decisiones cortoplacistas para financiar el creciente déficit que acarrió el club. Se cobraron ingresos futuros de recitales, de televisión y de patrocinadores. El endeudamiento (con proveedores, bancos, AFA) aumentó considerablemente, y cada vez a un costo mayor (los intereses fueron cada vez más altos). No hubo lugar para pensar en el largo plazo o realizar una reingeniería en busca de ejecutar un plan orientado al largo plazo para poco a poco poder o al menos intentar salir definitivamente de la crisis. Por el contrario se tomaron decisiones en busca de soluciones inmediatas a los problemas sin pensar en lo mediano.

Por último, se volvió a ver una falta de pensamiento estratégico en las ventas de jugadores. Se instrumentó una mala política de ventas a causa de la falta de una política integral de fútbol alienada a una estrategia que por lo que hemos visto no existió. Se vendieron jugadores cada vez más jóvenes poniendo en riesgo el futuro del club tanto desde lo

económico (por la falta de recursos futuros y las ventas sub-valuadas) como de lo deportivo (empobrecimiento del primer equipo debido a las ventas masivas).

En conclusión, a medida que pasaron los años las malas decisiones fueron creando un círculo vicioso. A medida que el déficit era mayor, se vendían más jugadores (en general jóvenes, por lo que no fueron vendidos a su máximo valor) para poder cerrar los ejercicios con superávit. Pero los malos resultados deportivos obligaron al club a comprar jugadores para revertir la situación. La política de compras fue deficiente (como ya hemos visto se compraron muchos jugadores que no rindieron y significaron un costo muy grande). Por lo que los resultados deportivos continuaron siendo malos y cada vez se necesitaban vender más jugadores (cada vez más jóvenes) para financiar el creciente déficit del club.

Además a esto hay que sumarle la desvalorización de la marca River y la mala gestión de las divisiones inferiores. El prestigio del Club Atlético River Plate se vio comprometido. La marca sufrió una desvalorización que afectó la captación de recursos humanos (jugadores profesionales y juveniles) y económicos (menor recaudación, menor poder de negociación con los patrocinadores, etc). La mala gestión de las divisiones juveniles también contribuyó a que este círculo vicioso se siga “alimentado”.

A medida que esto ocurría el club se veía inmerso en múltiples escándalos mediáticos (por la violencia y los malos resultados deportivos) lo que exteriorizó la crisis que el club ya vivía. En los últimos años la crisis ya era evidente. La extrema violencia de la hinchada, con una muerte y escándalos de por medio, y los pésimos resultados deportivos obtenidos hicieron notoria la crisis que el club estaba experimentando. Los medios y la opinión popular mostraron un rechazo extremo hacia la gestión Aguilar que no supo ejercer un liderazgo positivo en base a una buena comunicación, al debate y al trabajo en equipo. Fue difícil tomar decisiones bajo un contexto de violencia y miedo a la equivocación. Y así fue como se continuó reforzando el círculo vicioso (un circuito reforzador en términos de Senge).

Por otro lado, a pesar de que se cometieron errores estratégicos y de gestión, la realidad también indica que algunos problemas fueron heredados. Desde hacía años que el Club Atlético River Plate dependía necesariamente de la venta de jugadores para concluir los diversos ejercicios con superávit. Los errores evidenciados durante la gestión 2001-2009

también habían sido cometidos durante otras gestiones. Por ejemplo la falta de profesionalización de áreas también fue un error cometido en el pasado.

Entonces, surge el interrogante ¿los resultados deportivos pueden esconder los errores de gestión? ¿Con solo ganar ya está todo bien? Es cierto que la obtención de resultados deportivos positivos ayuda a mantener una estabilidad institucional, valoriza a los jugadores y a la marca. Por lo tanto se obtienen mayores ingresos económicos que ayudan a reducir el déficit y facilita la venta de jugadores para obtener ingresos fundamentales para llevar a cabo las inversiones necesarias en el club y en el instituto, una política de compras adecuada en el futbol y cerrar con superávit los ejercicios económicos.

Pero también es cierto que la obtención de resultados deportivos a lo largo de la historia de River Plate es consecuencia de una forma de trabajar. Es consecuencia de una serie de políticas alineadas a una estrategia corporativa. De un modelo de negocios difícil de imitar o sustituir. A diferencia de la gestión que se analiza durante las anteriores administraciones había una política integral de futbol, basada en un excelente trabajo en las divisiones juveniles y en una política de compra y venta de jugadores equilibrada. Todo esto potenciado por una fuerte imagen de marca.

Es otros términos, los problemas venían de antes, pero los errores del pasado fueron menores a los del presente. Quizás si se hubiesen obtenido los resultados no estaríamos diciendo esto, pero los resultados deportivos no se dieron. ¿Por qué? ¿Suerte? No. Antes había una estrategia y a partir del 2001 no la hubo. Se trato de un día a día tomando decisiones con vistas a lo inmediato y se perdió de vista lo mediano. Así fue como las soluciones de hoy se convertían en los problemas del mañana.

Ya para el año 2004 el informe de la comisión fiscalizadora (ver anexo 8) demostraba este temor ¿Qué iba a pasar cuando los resultados deportivos no sean los mejores? ¿Qué iba a pasar cuando River no tenga jugadores para vender? Finalmente esto ocurrió y los resultados están a la vista: violencia, crisis social y deportiva.

Respuesta a la pregunta central de investigación.

Pregunta central: ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la crisis del CARP?

La crisis de River Plate fue debido a los errores cometidos por los directivos que no supieron cómo afrontar un ambiente que día a día se tornaba más amenazante y una situación interna que cada día lo hacía más vulnerable. Las ya vistas fallas a nivel estratégico fueron fundamentales para que River quede sumergido en un círculo vicioso. La mala política de compra-venta de jugadores, la interferencia de la política en la gestión, la degradación de la marca, la falta de adaptabilidad, la mala gestión del cambio, la falta de visión y de políticas claras y la falta de trabajo en equipo, de comunicación y de debate son algunas de las razones que llevaron a la crisis.

La falta de un análisis sincero y sensato profundizó aun más la depresión. No se analizaron las causas inmediatas ni mediatas de los problemas lo cual llevó a la toma de decisiones cortoplacistas para la solución de los mismos. Se apeló a resoluciones que solucionaban los problemas inmediatos pero generaban mayores problemas en el largo plazo. El contexto no fue el mejor. La violencia fue determinante en la exposición de la crisis, algunos problemas provenían de tiempos pasados y los cambios del ambiente obligaban a iniciar un proceso de cambio, pero como se ha dicho los cambios fueron bruscos y en áreas que no lo necesitaban.

Se inició un círculo vicioso en el cual los problemas deportivos eran la causa de los problemas económicos (y viceversa) lo que llevaba a la insatisfacción de los socios e hinchas provocando una crisis institucional. Como había problemas económicos se vendía jugadores clave y como los resultados deportivos eran malos se compraban jugadores costosos. Se vivió continuamente con esta ambigüedad que complicaba aún más las cosas. Faltó definir una estrategia con una serie de políticas y un plan de acción para encontrar una solución integral a los problemas del club.

Con respecto a la hipótesis cabe recordar que en la introducción se dijo que la hipótesis sobre la cual se sustenta este trabajo es que las fallas estratégicas y de gestión cometidas por la dirección del club sumergieron a River en un círculo vicioso (ver problemática) que derivó en una crisis que afectó a todos los ámbitos del club. En gran medida se ha logrado corroborarla. Las fallas de los directivos fueron fundamentales en la crisis. Pero como se ha dicho, algunos problemas venían de antes y el contexto no fue muy favorable.

En conclusión, River Plate se encuentra en la crisis deportiva, social y económica más importante desde sus 110 años de historia. Las causas fueron en gran medida por los errores estratégicos y de gestión cometidos durante la gestión de José María Aguilar. Hay que decir que algunos problemas habían comenzado tiempo atrás (en la década de los '90) y que el contexto no fue muy beneficioso. Pero por lo investigado a lo largo de este trabajo consideró que las fallas estratégicas y de gestión cometidas por los encargados de gestionar el club durante los años 2001-2009 fueron la causa de la crisis sufrida por el Club Atlético River Plate.

Proyectando el futuro

Con vistas al futuro quienes gestionen el Club Atlético River Plate tienen que entender la importancia de trabajar tanto pensando en lo inmediato como en el largo plazo. Es necesario definir una estrategia corporativa. Es necesario entender que a pesar de ser una asociación civil sin fines de lucro debe ser gestionado por profesionales. Es fundamental la profesionalización de áreas para aplicar las mejor prácticas del sector privado sin significar esto que River Plate deje de ser una asociación civil sin fines de lucro. No se está hablando de privatización, se está hablando de profesionalización de áreas para por ejemplo potenciar las herramientas del marketing, ofrecer un mejor servicio educativo, reducir costos innecesarios, potenciar recursos, etc.

Las palabras de Matías Patanian (comisión fiscalizadora) ayudan a clarificar este concepto *“No se debe tener miedo de decir que una institución como River debe ser manejada como una empresa, de hecho maneja un presupuesto anual de 150 millones de pesos, lo cual la coloca a nivel de cualquier multinacional. Esto no significa convertirla en privada, gerenciada o terciarizada. River cumple una función social desde su fundación y esa filosofía debe mantenerse”*

La comisión directiva debe seleccionar a los mejores profesionales posibles de manera transparente y sensata para que estos gestionen el día a día, mientras que la comisión debe concentrar sus esfuerzos en las cuestiones medulares para el club. Debe delinear la estrategia a seguir y las diferentes políticas. Debe fomentar el debate y el trabajo en equipo y mejorar la comunicación entre las distintas partes que componen al club. Ya se había citado a Leonardo Redolfi cuando dijo:

“Como en toda asociación civil sin fines de lucro, convive una estructura dirigencial ad honorem elegida cada 4 años por el voto de los socios, junto a una estructura organizacional rentada similar al de cualquier empresa del sector privado.

Si bien es para un debate más amplio, lo cierto es que la convivencia entre ambas estructuras suele traer fricciones y dificultades propias de esa génesis organizacional, donde directivos que no cobran un centavo por llevar adelante funciones de alta responsabilidad deben bajar línea y dar órdenes a empleados con sueldos en muchos casos similares a los del sector privado.

La armonía entre ambas esferas requiere un mensaje claro desde la arista superior de la pirámide, y una gestión transparente donde cada sector se debe alinear a la estrategia general de la institución, y sepa de la forma más precisa posible de qué manera contribuye y genera valor al modelo de negocios que se lleva adelante.

Ello no sólo no se verificó en la era JMA, sino que con los años se fue profundizando el perfil presidencialista y personalista de la gestión. Las grandes decisiones eran inconsultas, no existía la comunicación interna ni las decisiones colegiadas, y el trabajo en equipo y encolumnado a una estrategia de gestión definida brilló por su ausencia.

El debate sólo fue declamativo y la independencia/autarquía de las decisiones en las diferentes áreas funcionales del club sólo se observó en cuestiones de relevancia menor.”

En lo que respecta a lo deportivo, es necesario que River Plate vuelva a aplicar su modelo de negocios histórico basado en jugadores jóvenes surgidos de las divisiones inferiores y una política de compra y venta de jugadores eficiente. Como dice Andrés Ballota (comisión directiva): *“Un plantel profesional competitivo: genera ingresos ordinarios (por ejemplo venta de entradas, hoy nuevamente importantes), capitaliza juveniles y la marca River.”* Es fundamental llevar a cabo una política integral de fútbol que genere un modelo de negocios difícil de igualar y de sustituir. En lo que respecta a lo social y educativo es necesario desarrollar las inversiones necesarias para volver a ofrecerle al asociado un servicio que diferencie al Club Atlético River Plate del resto. Y es fundamental intentar por todos los medios posibles erradicar la violencia.

En conclusión, River Plate se encuentra en la crisis deportiva, social y económica más importante desde sus 110 años de historia. Las causas fueron en gran medida por los errores

estratégicos y de gestión cometidos durante la gestión de José María Aguilar. Hay que decir que algunos problemas habían comenzado tiempo atrás (en la década de los '90) y que el contexto no fue muy beneficioso. Pero por lo investigado a lo largo de este trabajo consideró que las fallas estratégicas y de gestión cometidas por los encargados de gestionar el club durante los años 2001-2009 fueron la causa de la crisis sufrida por el Club Atlético River Plate.



Bibliografía

- Bertagnini, Armando. 2009. *Management*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Hitt M., Ireland R. y Hoskisson R, 2008. *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. International Thomson Editores.
- Kaplan, Robert y Norton, David. *Mapas estratégicos: como convertir activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, Henry. 1993. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1999. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, Henry. 1990. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Porter, Michael, 1985. *Competitive Advantage*. Nueva York: Editorial Free Press.
- Porter, Michael. 2005. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Deusto.
- Porter, Michael. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Macmillan.
- Rodríguez Larreta, Sebastián. 2009. *El gerenciamiento como estructura organizativa para los clubes de fútbol profesional*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés, Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Senge, Peter. 1992. *La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Editorial Granica.
- Thompson, A. y Strickland A. III y Gamble, J., 2008. *Administración estratégica: teoría y casos*. Mc Graw-Hill.

- Tsolis, Pablo Joaquin. 2001. *Marketing Deportivo. El marketing a través del deporte como una alternativa para diferenciarse*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés, Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Tvardek, Ezequiel. 2001. *El Gerenciamiento Profesional de los clubes de fútbol en Argentina como solución alternativa frente a la situación crítica en la que actualmente se hallan*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés, Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Valdano, Jorge y Mateo, Juan. 1999. *Liderazgo*. Editorial Aguilar.
- Warren, Kim. 2008. *Strategic Management Dynamic*. John Wiley & Sons.

Entrevistas

- Rodolfo D'Onofrio, líder de la oposición durante el período 2005-2009
- Andrés Ballota, forma parte de la comisión directiva desde el 2005.
- Matías Patanian, conformó la comisión fiscalizadora desde al 2001 hasta el 2009.
- Leonardo Redolfi, forma parte de la asamblea de representantes de socios desde el 2005 hasta la actualidad.
- José María Aguilar, presidente de River Plate desde el 2001 hasta el 2009.

Información económico/financiera y contable

- Estados contables de los años 1993, 1996, 1998 y 2000 en adelante.
- Presupuestos desde el año 2001 en adelante.
- Informes de la comisión fiscalizadora desde el 2001 en adelante.
- Memoria de los años 2001 en adelante.

Medios electrónicos

- www.cariverplate.com
- www.riverplate.com
- www.políticaenriver.blogspot.com
- www.muyriver.com.ar
- www.clarin.com
- www.lanacion.com
- www.perfil.com
- www.elargentino.com
- www.infobae.com
- www.urgente24.com
- www.fortunaweb.com.ar
- www.gestion.com



Universidad de
San Andrés

Informes

- Deloitte: “Latin American Football Money League” de los años 2004, 2006, 2007 y 2008.

Anexos

Anexo 1: Entrevistas

Entrevista a Matías Patanian (integrante de la comisión fiscalizadora desde el 2001 hasta el 2009)

1) ¿Cómo definiría la gestión de Aguilar globalmente?

Justamente la falta de gestión fue el común denominador de toda la era Aguilar. Fue un claro ejemplo de falta de profesionalismo y managment.

2) ¿En lo deportivo?

En lo que se refiere a lo deportivo no hubo política futbolística. Se utilizó el prueba y error. Sirve como muestra el hecho de haber incorporado casi 100 jugadores en 8 años. Esto demuestra una clara falta de rumbo.

Hubo una desprotección y taponamiento al crecimiento del jugador de las inferiores. Hubo una clara imposibilidad de mantener una base futbolística a mediano plazo, formula que a la vista está que resulta exitosa en nuestro medio. Mira a Vélez, Lanús.

3) ¿En lo social?

En lo social figura como activo la realización del museo, la finalización del parking, las canchas de futbol sintético y haber mantenido en líneas generales la estructura social histórica del club en cuanto a deportes federados y actividades recreativas.

4) ¿En lo económico?

Lo económico financiero fue lo que determinó el tremendo fracaso de su gestión. El gasto mensual operativo fue creciendo mes a mes con un tremendo descontrol de los egresos y poca profundización en el objetivo de incrementar ingresos comerciales. Por otra parte no se aprovechó el contexto país. El final de la convertibilidad y del 1 a 1. El arrastre de precios fue relativo y poco a poco los gastos y el pasivo fueron alcanzando posiciones en dólares similares a las del 1 a 1.

5) ¿Cuál fue el modelo de negocios llevado a cabo durante la presidencia de Aguilar? Es difícil percibir un modelo de gestión. Hubo un prueba y error constante. Cortoplacismo, endeudamiento, falta de profesionalismo y carencia de objetivos macro.

6) ¿Cuáles considera que son los factores clave de éxito para un club como River Plate? Es fundamental profesionalizar la gestión incorporando por concurso ejecutivos en las áreas financiera, comercial y operativa. Esto no significa que River Plate se privatice como algunos intentan confundir. El club debe seguir brindando su función social y también ser hegemónico a nivel futbolístico tal cual lo manda su historia. Pero esto debe ser acompañado de un manejo profesional. Se necesita una agresiva política de generación de nuevos ingresos y un adecuado control de gastos. Los directivos deben marcar el rumbo, definir las políticas y estrategias. Mientras los ejecutivos deben ejecutarlas rindiendo cuentas a la conducción.

7) ¿Cómo está conformada la estructura organizacional del club? ¿Cada órgano tuvo la independencia necesaria para actuar en pos del bienestar del club? El club se manejó absolutamente de a dos. El presidente y secretarios. Todo pasó por Aguilar e Israel.

8) ¿Hubo una comunicación fluida? ¿Se tomaron con el consenso de todos las decisiones de gestión? Jamás. Por un lado, si hubo fácil dialogo para todos los sectores pero no en cuanto a la toma de decisiones importantes sino a la mera contención política.

9) ¿Hubo influencia de la política en la administración del club? ¿Cómo? No en la administración del club. Pero River y Boca son clubes que movilizan pasiones multitudinarias, por lo tanto sus conducciones son muy sensibles a tener contactos permanentes con la política de turno. NO hay que olvidar los temas que unifican a los clubes y a los gobiernos como la seguridad y la justicia. En River hubo grandes actos violentos y no hubo intervención del gobierno nacional.

10) ¿Cómo definiría las cualidades de José María Aguilar como líder y estratega? Como político un animal. Brillante, único. Pero como hombre de gestión y estrategia demostró tener muy poca capacidad casi nula. Los resultados están a la vista.

11) Si tuviese que definir los 3 principales errores que llevaron a la crisis del club, ¿cuáles cree que fueron? Creo que los principales errores fueron la falta de una política futbolística, el descontrol desmesurado de gastos y la falta de trabajo en equipo y comunicación desde la conducción del club.

12) ¿algo para agregar?

Si, mira no se tiene que tener miedo en decir que una institución como River debe ser manejada como una empresa. De hecho maneja un presupuesto anual de 150 millones de pesos, lo cual la coloca al nivel de cualquier multinacional; lo cual no significa convertirla en privada, gerenciada o terciarizada.

River cumple un rol social que viene desde su fundación y esa filosofía debe mantenerse. Como dije antes River Plate debe volver a ser hegemónico en el futbol llevando a cabo una inteligente planificación en cuanto a la política de incorporación de jugadores, debe realizar ventas programadas y promover a los juveniles.

Andrés Ballota (parte de la comisión directiva desde el 2005 hasta el 2009)

1) ¿Cómo definiría la gestión de Aguilar en lo deportivo? ¿En lo social? ¿En lo financiero? ¿Por qué?

La gestión deportiva e institucional de Aguilar fue pésima. Generó un círculo vicioso donde un déficit operativo crónico y creciente, obligaba a vender jugadores cada vez más jóvenes para financiarlo, sin estar aún al máximo de su valor, (por ejemplo en el caso de Higuaín) y a su vez compraba mal. Se me ocurren muchos jugadores; Fonseca, Virviescas, Jerson Gonzales, Lucas, Del Campo y un montón de jugadores que se trajeron y no rindieron. Con lo cual empeoraba la situación económica y deportiva.

Si hay que decir que los segundos cuatro años de su gestión, con Gabriel Rodríguez al

frente, se hizo un buen trabajo en fútbol amateur que hoy ha capitalizado al club Lamela, Funes Mori, Lanzini, y muchos jugadores más que son parte de las selecciones nacionales juveniles algo que hacía mucho tiempo no ocurría por la pésima gestión de las divisiones inferiores en los primeros cuatro años de Aguilar.

2) ¿Cuál fue el modelo de negocios llevado a cabo durante la presidencia de Aguilar? No existía modelo de negocio. Simplemente era un día a día que cubría déficit aumentando deuda financiera, anticipando cobro de ingresos futuros y vendiendo juveniles en combo. Se volvió no sustentable su administración. Se perdió el activo de la marca River.

3) ¿Cuáles consideras que son los factores clave de éxito para un club como River Plate?

Los pilares son:

- Un proyecto serio de futbol amateur. Es la clave de todo. Acá no se puede hacer política. Debe ser una política de estado. Passarella, como Aguilar en su momento cuando echó a Delam, se equivoca en cambiar a Gabriel Rodríguez. Las divisiones inferiores fueron fundamentales en el éxito pasado y deben seguir siéndolo.
- Un plantel profesional competitivo: te genera ingresos ordinarios (por ejemplo la venta de entradas, que hoy han vuelto a ser un ingreso importante) y te ayuda a capitalizar juveniles y la marca River.
- Profesionalización de áreas claves: Por ejemplo el área de marketing, gerencia deportiva del club, rector del instituto. Los políticos del club (ósea la comisión directiva) debe gobernar con excelentes profesionales a cargo de las distintas áreas funcionales.

4) ¿Cuál cree que fue la influencia del contexto durante la gestión Aguilar?

Creo que el deterioro institucional, que ya estaba en los números y resultados deportivos, tomo estado público para la gran mayoría de la gente con los hechos de violencia de la barra. Este fue el punto de inflexión, y luego vino la debacle y el ocaso.

5) ¿Cada órgano tuvo la independencia necesaria para actuar en pos del bienestar del club?
No. River por cultura es un club presidencialista. Y la comisión fiscalizadora, directiva y la asamblea de representantes, son permeables a los manejos políticos.

Fíjate que en su mayor parte están integrados por representantes de agrupaciones que son funcionales a intereses políticos de sus autoridades.

6) ¿Cómo fue el mecanismo de toma de decisiones? ¿Hubo el debate necesario?

No. Rigió la autocracia. Antes de dos personas (presidente y secretario) hoy de una sola, el presidente.

7) ¿Hubo influencia de la política en la administración del club? ¿Cómo?

Totalmente. A través del gerente general, designado por la presidencia, se maneja todos los empleados del club.

8) ¿Hubo un pensamiento estratégico? ¿Hubo lugar para pensar en el largo plazo?

No para nada. Se tomaron decisiones cortoplacistas día a día.

9) ¿Cómo definiría las cualidades de José María Aguilar como líder y estratega?

Creo que al inicio fue un buen líder. Con carisma y oratoria, represento la renovación política del club.

Luego sus errores en la administración lo derrumbaron y perdió la credibilidad mínima necesaria.

10) Si tuviese que definir los 3 principales errores que llevaron a la crisis del club, ¿cuáles cree que fueron?

- El cambio de Delem y los primeros cuatro años de gestión del Fútbol amateur. Se destruyeron las divisiones inferiores. River no tuvo participación de sus jugadores en las selecciones naciones juveniles por primera vez en la historia.

- No considerar importante la administración sana y eficiente, que generaron el círculo vicioso que te comente.

-La "política de integración" (que así denominó Aguilar) que hizo con la barra, que terminó en el desastre público y en la violencia.

Leonardo Redolfi (formó parte de la asamblea de representantes desde el 2001 hasta el 2009)

1) ¿Qué balance haces de la gestión de José María Aguilar en el club?

El balance en la gestión de JMA es claramente negativo. No se puede separar el análisis en la faz financiera, deportiva y social, dada la interacción y causalidad entre esos aspectos.

Que dicha gestión haya comenzado en el marco de un equipo multicampeón y 8 años después, al final de su administración, haya terminado con un River peleando los últimos puestos, fuera de las copas internacionales y con un nivel de juego en la antípodas de la historia futbolística del club, no es casualidad sino la consecuencia de una gestión signada por la falta de transparencia, sentido común, previsibilidad y profesionalismo.

Se trató de un círculo vicioso que se fue profundizando con los años, que incluyó un magro resultado deportivo (no sólo en el fútbol profesional), decisiones económico-financieras equivocadas (muchas veces intencionadas), con su consecuente impacto negativo en la faz institucional.

En rigor de la verdad, la "década perdida" que encabezó la gestión JMA terminó de exacerbar un modelo de gestión que ya venía dándose a luz durante los noventa, caracterizado por un déficit operativo crónico (sólo reversible a través de ventas millonarias de jugadores), producto de ingresos genuinos decrecientes y una estructura de costos altamente ineficiente y en alza.

Además, la inexistencia de una verdadera política integral de fútbol llevó (o fue la excusa perfecta) a la compra indiscriminada de jugadores que en su gran mayoría no rindieron, en paralelo a la venta temprana del activo más valioso de la institución: sus divisiones inferiores.

2) ¿Cuál fue el modelo de negocios llevado a cabo?

Es difícil encontrar un modelo de negocios, sobre todo porque ello suele encontrarse en instituciones que logran tener en claro su visión, misión y valores. Ese tridente conceptual brilló por su ausencia en la gestión JMA, en un contexto donde se trató de distinguir la dicotomía “asociación civil sin fines de lucro” (con Aguilar como abanderado) vs. “privatizaciones de los clubes”.

Sin dudas, el último concepto demostró su inviabilidad en Argentina, al igual que las asociaciones civiles gestionadas de la forma en que River lo hizo en esos años. El maridaje entre espíritu amateur + gestión profesional claramente no se pudo lograr, en parte por lo explicado anteriormente, y es donde debe focalizarse cualquier administración que desee revertir una situación adversa como la que transita el club.

3) ¿Cuáles crees que son los factores clave de éxito para un club como River?

River es lo que es por su historia, no por su pasado inmediato ni su presente. La imagen, nombre, prestigio y valores son tan fuertes y están tan arraigados que permanecen incólumes a pesar de los fuertes desmanejos dirigenciales.

Pero para que el éxito retome al vocabulario de River, se requiere avanzar hacia un modelo de gestión pensado estratégicamente para el mediano y largo plazo, en el que se respete el espíritu amateur aunque apalancado en un criterio profesional basado en las “mejores prácticas” del sector privado. River fue, es y será una asociación civil sin fines de lucro, vale la pena aclarar.

4) ¿Cuál fue la influencia del contexto?

No se puede soslayar la incidencia del contexto económico, social y político en los comienzos de la gestión JMA. Su entrada en River coincidió con la irrupción de una de las mayores crisis financieras en la historia del país, aunque el final de su primer mandato y los cuatro años posteriores a su reelección se dieron en un marco de fuerte recuperación económica en Argentina.

Pese a ello, lo peor de su mandato coincidió con el período de bonanza a nivel local e internacional, lo que marcó que las falencias eran endógenas, producto de una crisis

institucional y hasta de valores que se enquistó en los diferentes estamentos de la institución.

5) ¿Cómo fue la toma de decisiones? ¿Hubo una buena comunicación y el debate necesario? ¿Cada órgano tuvo la independencia necesaria?

Como en toda asociación civil sin fines de lucro, convive una estructura dirigenal *ad honorem* elegida cada 4 años por el voto de los socios, junto a una estructura organizacional rentada similar al de cualquier empresa del sector privado.

Si bien es para un debate más amplio, lo cierto es que la convivencia entre ambas estructuras suele traer fricciones y dificultades propias de esa génesis organizacional, donde directivos que no cobran un centavo por llevar adelante funciones de alta responsabilidad deben bajar línea y dar órdenes a empleados con sueldos en muchos casos similares a los del sector privado.

La armonía entre ambas esferas requiere un mensaje claro desde la arista superior de la pirámide, y una gestión transparente donde cada sector se debe alinear a la estrategia general de la institución, y sepa de la forma más precisa posible de qué manera contribuye y genera valor al modelo de negocios que se lleva adelante.

Ello no sólo no se verificó en la era JMA, sino que con los años se fue profundizando el perfil presidencialista y personalista de la gestión. Las grandes decisiones eran inconsultas, no existía la comunicación interna ni las decisiones colegiadas, y el trabajo en equipo y encolumnado a una estrategia de gestión definida brilló por su ausencia.

El debate sólo fue declamativo y la independencia/autarquía de las decisiones en las diferentes áreas funcionales del club sólo se observó en cuestiones de relevancia menor.

6) ¿Hubo influencia de la política en la administración del club? ¿Cómo?

River es el club más politizado de la Argentina, de manera creciente con el pasar de los años, por lo que la política tiene una influencia permanente y omnipresente en las decisiones que se toman en el día a día de gestión.

El idioma inglés diferencia claramente el concepto de política en dos acepciones: “politics” (la política de partidos políticos y de la “cosa pública”) y “policies” (las políticas de empresas/organizacionales). Justamente, los últimos años en el club estuvieron caracterizados por el exceso de “politics” y una fuerte carencia de “policies”, con las consecuencias conocidas por todos.

Si bien ambas pueden convivir, es necesario cambiar el “mix” entre ambas, para que una no distraiga a la otra, tanto en la formulación como en la implementación estratégica. Máxime, tratándose de un aspecto dinámico y en permanente transformación.

7) ¿Hubo un pensamiento estratégico? ¿Hubo lugar para pensar en el largo plazo?

Pese a que River tiene la estructura y tamaño de una empresa de primera línea, sigue siendo administrada como un club de barrio en muchos aspectos, a pesar de contar con un plantel de más de 1200 empleados.

Muchas de las decisiones que se toman en el día a día responden más al titular de un diario deportivo que al seguimiento de un plan estratégico de mediano y largo plazo.

La improvisación, la falta de proyectos integrales y la inexistencia de verdadero trabajo en equipo fueron un común denominador en la gestión JMA, algo que se condice con gestiones pasadas y, sobre todo, con las posteriores.

En ese marco, las bases para que River pase a ser todo lo que su historia y potencial marcan, para desarrollarse como “marca” única e irrepetible, en un mercado cautivo y federal (dos condiciones que cualquier organización del sector privado y público envidiarían), y con verdaderas posibilidades de expandirse internacionalmente, pasan por una correcta formulación y planificación estratégica, seguida de una mentada metodología de implementación estratégica. Ello, debería surgir en lo posible, del consenso entre los principales “stakeholders” (grupos de interés) que hacen al mundo River.

8) ¿Cómo definirías las cualidades de José María Aguilar como líder y estratega?

Sin dudas que JMA tiene cualidades importantes, aunque las mismas no han podido ser aprovechadas a favor de River. Doy fe de sus cualidades en la retórica, de su cultura general y de su poder de oratoria frente a diferentes auditorios, hasta de su “sinceridad” al considerarse él mismo como “uno de los peores presidentes de la historia de River”.

No obstante, ello sólo sirvió para “tapar” una realidad muy diferente tras sus palabras, donde sus promesas y sus explicaciones respecto a los actos de gobierno nada tuvieron que ver con lo finalmente sucedido.

10) ¿Cuáles fueron los principales errores de la gestión Aguilar?

-Falta de transparencia en los actos de gobierno, signadas por sobrepuestos en la mayoría de los proveedores; complejas transferencias de jugadores (Locarno, etc.) que escondían manejos poco claros con intermediarios y sociedades en muchos casos desconocidas o inexistentes; y “kioscos” de toda índole.

-Connivencia con barras bravas, que terminaron “copando” la institución y se “asociaron” en una serie de negocios millonarios que enriquecieron a las partes involucradas y empobrecieron al club.

-Inexistencia de toma de decisiones colegiadas o en equipo, las cuales quedaron sesgadas a una o dos personas, por quienes pasaron todas las grandes decisiones (la mayoría de ellas poco transparentes y con la intromisión de barras) del club, que llevaron al mismo a la delicada situación actual.

Anexo 2: Violencia de la “barrabrava”

LAS BATALLAS INTERNAS DE UN GRUPO BRAVO

Los Borrachos del Tablón tienen un largo camino de desencuentros y espantos

Desde mediados del 2006, hicieron un recorrido en el que se mezclan el dinero y la muerte.

Hay más de una historia y de un motivo en cada episodio de violencia en la sangrienta interna de *Los Borrachos del Tablón*. Hay dinero, viajes, celos, peleas, cuestiones de egos y de poder y muchas miserias que arrancaron a mediados de 2006 y siguieron por estos días hasta desmembrar a la barra brava más famosa de los últimos tiempos...

El primer desencuentro: Todo arrancó cuando la barra volvió del Mundial de Alemania 2006, fueron unos 50 integrantes de la plana mayor de *Los Borrachos*. Por esos días, agosto de 2006, Alan Schlenker anunciaba en su entorno que ya no se subiría a los paraavalanchas porque tenía intenciones políticas. Adrián Rousseau quedaba así como número 1 de la barra, pero el problema pasaba a ser el número 2 del escalafón. Alan quería imponer a William, su hermano, Adrián, impuso al después asesinado Martín Gonzalo Acro. Entre ese desplante a los Schlenker, y el problema a la hora de elegir quiénes iban a cada viaje -por lo general Rousseau elegía a la mayor parte de sus seguidores y relegaba a los de Alan- el problema empezó a hacerse realmente incontrolable.

La Batalla de los Quinchos: El 11 de febrero de este año, en la previa al primer partido del torneo Apertura entre River y Lanús, hubo disparos de armas de fuego y una pelea mano a mano entre William Schlenker y Gonzalo Acro. Hubo heridos de arma blanca y de arma de fuego y a River le suspendieron el estadio tras ese episodio.

La pelea en el Playón: El 6 de mayo hubo otro enfrentamiento en la interna de la barra de River. Fue después de un partido contra Independiente. Esa vez, el grupo de Rousseau emboscó al de Schlenker. Hubo al menos 3 heridos de arma blanca. Muchos aseguran que Acro hirió de gravedad en el cuello a Carlos Verón, *Urko*, y que éste prometió venganza. Algo que se dio.

Otros episodios de violencia: La sucesión de hechos violentos continuó. El 8 de mayo balearon la casa de Rousseau. El 9 de ese mes, aparecieron pintadas amenazadoras en la escuela de una de las hijas del presidente de River, José María Aguilar.

El asesinato de Gonzalo Acro: Casi en la medianoche del 8 de agosto, cuando Martín Gonzalo Acro salía del gimnasio junto a su amigo Osvaldo Matera, tres hombres lo emboscaron y lo asesinaron a sangre fría. Le dieron tres disparos, uno en la pierna, uno en la espalda y otro en la cabeza. Murió 30 horas después. A Matera lo dejaron ir.

Más batallas: Hubo varios enfrentamientos después del asesinato de Acro. Muchos aseguran que la misma noche de la muerte de Acro, Rousseau salió en su moto a buscar venganza pero que nada pasó. Además, hubo otra pelea en el Carrefour de Vicente López en la previa al partido ante Estudiantes. Una emboscada a un micro de una filial de Racing en la autopista. Y otro enfrentamiento en la estación de Moreno tras el partido entre Tigre y River. Todos con heridos graves. La de la estación de Moreno fue la última pelea conocida entre las fracciones de la barra.

Fuente: Clarín. *“Los borrachos del tablón tienen un largo camino de desencuentros y espantos”*. <http://edant.clarin.com/diario/2007/11/03/deportes/d-06901.htm> Consultado el 28 de mayo de 2011

Una feroz pelea interna entre los Borrachos del Tablón sacudió a Núñez

Dos grupos liderados por Adrián y Alan se enfrentaron en los quinchos del Monumental; hubo un herido de bala y dos de arma blanca

Lunes 12 de febrero de 2007 | **Publicado en edición impresa**

¿Usted es socio?"

-Soy periodista, quiero pasar a los quinchos del club, en donde se escucharon los disparos", contesté mientras faltaba una hora y media para el partido entre River y Lanús.

- "No puede pasar. Sólo pueden ingresar los socios. La orden la dio la Policía"

Poco antes de emprender la caminata hacia el lugar donde hubo un herido de arma de fuego y dos más de arma blanca había escuchado el relato de un socio enardecido: *"Esto no se puede creer. Unas 100 o 150 personas tuvimos que salir corriendo cuando escuchamos los disparos. Muchas familias se refugiaron en la pileta del club y otros salimos corriendo para el lado del Monumental. Nunca pensé que iba a vivir algo así dentro del club"*. Pocos después de un mediodía soleado, las ganas de disfrutar de un asado familiar se frustraron por la irracionalidad de los conocidos Borrachos del Tablón. A las 14.45 hubo que abortar todo. Comenzaron las discusiones entre aquellos que se encolumnan detrás de Adrián Rousseau y Alan Schlenker, siguieron los golpes y se escucharon seis disparos. En un punto los minutos se hicieron interminables. En el medio de niños, padres y abuelos, la intolerancia. Algunos lastimados pasan bien cerca, un susto general se apodera de la escena y después una estampida general deja huérfanas a las parrillas y mesas dispuestas.

Pudo ser la antesala de un domingo de fútbol. Se transformó en el relato de una salvaje disputa interna entre los jefes más representativos de los Borrachos del Tablón. Parrillas convertidas en trincheras, palos para acomodar el carbón utilizados como armas de agresión, pasillos recorridos en busca de un escape, quinchos transformados en refugios y cotos de caza a la vez, locura, desesperación, violencia y sangre en los alrededores del Monumental. Sucesión de imágenes de pequeñas batallas en las que dos bandos quieren descargar su furia contra otro por conquistar poder y dinero. El fútbol, la excusa.

Todo se desprende de las especificaciones de una buena cantidad de socios de River atemorizados que contaban bajo el anonimato, pero con lujos de detalles los hechos ocurridos unos minutos antes. Entre ellos se encuentra el testimonio de Marcelo Giovannini, cronista de Radio Argentina, que fue un testigo ocasional del caos. " Fui a ese lugar para hacer notas de color y de repente me encontré con un caos. Un grupo se acercó a prepotear a otro que estaba por comer un asado debajo de los quinchos. Intercambiaron insultos y enseguida comenzaron las piñas. Escuché los disparos, pero no puedo precisar de donde salieron", explicó Giovannini ante los medios.

En los minutos siguientes al enfrentamiento, con demasiada convicción y las ganas de cerrar todos los caminos posibles, un grupo de empleados de la empresa Siseg, encargada de la seguridad del club, armaron las vallas que impidieron el paso de los periodistas al lugar del hecho. Una alta fuente policial aseguró a LA NACION que tres policías se acercaron al lugar para intervenir en la situación, pero fueron agredidos. Un prolongamiento de la barbarie. Una continuación. No hubo a quien pedir ayuda. La espera frente las vallas que prohibieron el ingreso hacia los quinchos dejó una sensación extraña. A esa altura, cuando la exaltación era menor, era muy difícil comprender cómo pudieron entrar las armas en el club entre tantos policías y empleados de seguridad privados.

El enfrentamiento entre Adrián y Alan, que como líder y segundo, respectivamente, tomaron el control de la barra de River y también de buena parte del club en julio de 2002, viene desde hace un tiempo. Al parecer, el último fin de año Alan, cansado de ser el más señalado públicamente, había tomado la decisión de alejarse de los Borrachos del Tablón. Adrián aprovechó esta decisión para redistribuir las jerarquías de la barra. El resultado: muchos más amigos de Adrián manejan el mercado de las entradas en la popular del club,

que ascendería a una cifra aproximadamente a unos 60.000 pesos. En la última semana se produjo un duro cruce entre ambos en el gimnasio del club, pero no hubo agresiones. Quienes estuvieron cerca de los hechos de ayer comentaron que Alan increpó a Adrián a los gritos con estas palabras: " *¿Quién te creés que sos? El dueño del club...te vamos a c... a trompadas*". Inmediatamente Williams, hermano de Alan, habría lanzado tres piñas que abrieron paso al descontrol. Según se pudo averiguar, un tal Gonzalo, que sería empleado del club y está del lado de Adrián, habría sido el que disparó el arma de fuego y una de las balas rozó su pie derecho. Quienes conocen la intimidad de la popular dicen que Adrián reconoció la feroz pelea y que, en forma socarrona, vociferó que pueden haber más en los próximos días. Lo curioso: ambos estuvieron en los paravalanchas durante el partido, pero no expusieron sus diferencias. "En el partido nada", acordaron.

La investigación quedó en manos de la fiscalía descentralizada de Saavedra. El comisario Alberto Ivarola, a cargo de la comisaria 51 de Núñez, explicó que no pudo constatar la existencia de los heridos. Y Javier Castrilli, Subsecretario de Seguridad en Espectáculos Futbolísticos, se hizo presente en el Monumental para enterarse de la situación. "Esto es gravísimo y no va a quedar así. El organizador es River y deberá dar cuenta de cómo llegaron esas armas a los quinchos. Es muy posible que el Monumental sea suspendido por estos hechos", afirmó Castrilli. LA NACION intentó comunicarse con el presidente de River, José María Aguilar, pero no encontró respuesta. La posición oficial se conoció a través de un comunicado de prensa en el que reconoce un enfrentamiento de golpes de puño y se informa que hoy se hará la presentación judicial correspondiente. Se necesitaban más explicaciones, pero no se encontraron. Aunque parezca un idealismo infantil.

Fuente: La Nación. "*Una feroz pelea interna entre los borrachos del tablón sacudió a Nuñez*". <http://www.lanacion.com.ar/882985> Consultado el 28 de mayo de 2011

Anexo 3: Delem

TIEMPO DE DESCUENTO

El maestro inolvidable

Miguel Ángel Bertolotto

mbertolotto@clarin.com

Por más que quieran los que no los quieren, por más maniobras que hagan para que los cubra la oscuridad, por más palabras que tiren para minimizarlos o para catalogarlos de *viejos*, por más que se empeñen en inventar sustitutos que no les llegan ni a los tobillos, por más *máses* que se agreguen, no hay manera de que la historia se olvide de los maestros. Ni la historia ni, mucho menos, sus alumnos. Por eso, aunque River lo haya olvidado, ni Ortega, ni Gallardo, ni Crespo, ni Almeyda, ni Saviola, ni Aimar, ni Solari, ni D'Alessandro, ni Demichelis, ni Cavenaghi se olvidarán de Delem. Ni tampoco sus últimos *pollos*, a los que él les apuntó su ojo clínico en sus últimos tiempos en el club, cuando ellos eran casi *nenitos*: Gastón Fernández, Nico Domingo, Higuaín, Carrizo, Augusto Fernández... ¿Cuánto vale tener un maestro así, un maestro que siga de cerca el nacimiento de los posibles cracks, un maestro que apuesta a su sapiencia para seleccionar el futuro? No hay dinero que alcance para pagarle. Y eso que al club entró (y seguirá entrando) dinero de sobra con la transferencia de todos esos descubrimientos de Delem... Sin embargo, para la dirigencia actual de River no valió nada. Vaya uno a saber por qué razón, porque las cosas inentendibles jamás se explican, Delem fue despedido apenas se inició el gobierno de Aguilar, a fines de 2001. ¿Por política? ¿Por celos? ¿Por intereses? ¿Por ciclo cumplido? Quizás, el primer interrogante sea el que más se acerca a la realidad: Delem era hombre de Alfredo Davicce, el ex presidente. Si fuese así, el despropósito sería mayor aún: ¿por qué tuvieron que pagar los platos rotos los pibes de Inferiores, que se quedaron sin la mano sabia de Delem? ¿Pesaron más las diferencias políticas que la *educación futbolística* de los chiquilines? El mundo (o River) al revés. Delem murió el miércoles. De golpe, de un paro cardíaco, a los 71 años. Y murió lejos de River, sin trabajo ni reconocimiento. El, justamente, que le entregó a River una parte vasta de su vida, desde que pisó Núñez hace 46 años para desarrollar su fútbol exquisito y cerebral. Ahora, seguramente, vendrán los homenajes tardíos, los minutos de silencio, las

frases de ocasión. Delem hubiera querido un homenaje más natural, el que lo conmovía: ser maestro. Ser lo que fue hasta que le escabulleron la ilusión.

Fuente: Clarín. *"El maestro inolvidable"*. <http://old.clarin.com/diario/2007/03/30/deportes/d-05010.htm> Consultado el 28 de mayo de 2011



Deportes

Por Alejandro Fantino

Aguilar: “Mi etapa en el club está terminada”

01.03.2009 | 15.33



El presidente de River Plate, José María Aguilar, dijo que se para el es tan gratificante contratar a Fabbiani como que patín artístico participe de un torneo nacional. Además aclaró que no apoyará a ningún candidato porque "si yo quiero matar a un tipo digo que es mi candidato y el tipo no puede aparecer, no lo votan ni los hijos".

Alejandro Fantino realizó una entrevista exclusiva con el presidente de River, José María Aguilar quien atraviesa el momento más duro de su gestión y a fin de año dejará la presidencia luego de las elecciones.

AF: ¿Cuántas horas al día en esta oficina?

JMA: Ocho horas diarias, es un club que demanda mucha energía, tiene muchísimas actividades y una estructura que intenté modificar con capacidad habitual para el fracaso que es el presidencialismo. Este es un club que necesita la venia del presidente para que venga Fabbiani, pero también para que el patín artístico viaje a Tucumán.

AF: ¿Es tan importante para usted que el patín viaje a Tucumán como que venga Fabbiani?

JMA: No, mucho más importante que venga Fabbiani, pero para mi River no tiene sentido si esos chiquitos no viajan a Tucumán. Es una batalla que va a terminar siendo perdida para los que queremos este tipo de club.

AF: ¿En serio? ¿Vos creés que no va a cambiar esto? Ustedes son uno de los últimos bastiones, Vélez también lo es...

JMA: Yo creo que va a cambiar en general, nosotros somos un bastión grande porque la historia lo indica y este bastión es demasiado atractivo, demasiado generoso que mueve números muy grandes a partir del fútbol. Todo el resto te quita mucha energía, te da enormes satisfacciones, pero no te genera calidad política. Entonces a partir de allí si vos recorres el club conmigo te vas a admirar por los 5.000 mil tipos que vienen todos los días a jugar al dominó, al tenis, a estudiar un terciario de alguna carrera y a partir, si Dios quiere, también, de junio en la universidad.

AF: Pompilio estaba en Boca ocho horas, Amor Ámeal también, Comparada seis o siete, Molina va a estarlo ahora. Pero ustedes, el que no tiene una constructora tiene una papelería ¿Cómo hacen? porque ustedes tienen que vivir. ¿No puede haber asociaciones civiles sin fines de lucro con presidentes pagos? ¿no se puede hacer un mix con la sociedad anónima?

JMA: Sí, creo que debe ser un mix. Yo creo que los cargos fundamentales, sobre todo de los clubes importantes que tienen trascendencia y presupuestos como éste de 180 millones de pesos, tienen que tener presidentes, secretarios y tesoreros rentados por un montón de cosas, hasta por cuestiones higiénicas. Tanto a Comparada, Amor Ámeal, Molina les tengo respeto y cariño y a mí mismo también, el fútbol abre puertas que perfectamente te compensa en lo personal, estas ocho horas que capaz vos depositás acá para meterte en la interna del club.

AF: ¿Vos decís que se te abren puertas, que cuando te vas de acá tenés laburo?

JMA: Por ejemplo, hay muchos tipos que quieren ser clientes tuyos por una cuestión de acercamiento y de conocimiento y de penetración de la cuestión futbolera.

AF: ¿Vos sos abogado?

JMA: Soy abogado. Ejercicio como abogado de derecho administrativo, pero mi estudio no se dedica solamente a eso. Pero yo por ejemplo si tengo un juicio contra Telefónica y llama la secretaria de mi estudio me atiende el cuarto cadete. Si llamo desde acá me atiende el presidente de la compañía. Ahí estarías utilizando a River para tu profesión, se mezclan mucho las cosas.

Si yo antes iba a un juzgado, pedía hablar con un secretario porque tenía un problema con una prominencia probablemente no me atiende, en cambio ahora es probable que el juez me atiende porque somos un país futbolero. Y el juez quizá me pregunte ¿porqué no lo trajimos a Ortega?

AF: ¿Vos en FIFA laburás o no? ¿Cómo es la onda?

JMA: Yo en FIFA tengo un cargo ad honorem. Integro tres comisiones de la FIFA, una es la comisión de clubes, que fue la que participó del conflicto del G-14, porque el G-14 se quedaba con el fútbol mundial y nosotros nos quedábamos sin posibilidades de competir mínimamente. Participo de la Comisión Organizadora del Mundial de clubes que ahora se va a hacer en Emiratos Árabes y tengo una inserción en los aspectos legales. Todo eso lo hago ad honorem, a mí me gusta mucho, pero te genera un nivel de acercamiento a algo de un nivel profesional de trabajo.

AF: Cuando termine esto, ¿no te gustaría irte a vivir a Suiza?

JMA: Alguna vez la FIFA me invitó a trabajar profesionalmente representando jurídicamente los intereses en América del Sur y quiero terminar mi carrera dirigenal como la inicié, como un hombre amateur que hace esto a partir de lo pasional y ad honorem.

AF: ¿Qué onda River a nivel guita?

JMA: River tiene un presupuesto de 180 millones de pesos. El 90% de esos ingresos vienen del fútbol y el 70% de los egresos se los lleva el fútbol. Ese 20% que queda en el medio que son 34 palos, que es mucha guita, se los lleva la estructura de la cual hablamos recién.

¿Cuál es el funcionamiento ingresos-egresos? Hoy River para tener un Ancard (para que empaten sus números) necesita vender aproximadamente por 15 millones de dólares al año. Lo hemos bajado, antes era peor la ecuación. La participación de River en los últimos tres mercados que se abrieron fueron diferente a los anteriores. Esto no es solo acá, en Boca también.

AF: El tema es que a ustedes se les cortó una cadena alimenticia como son las divisiones inferiores...

JMA: Efectivamente, pero ahora está volviendo. Tuvimos un corte donde nos fue mal con cuatro camadas que las trabajamos mal, no habremos tenido suerte, rindió mal. Pero ahora volvimos a la cadena de la productividad y de esta categoría de Tortuga (Gustavo Fernández), del Keko Villalba, todos eso son de categorías campeonas. No es casualidad y hay 30 tipos en las Selecciones nacionales, son chicos que este año cumplen 17 años.

AF: Me adelantaste la respuesta. ¿Dónde empezó el quilombo?, ¿Cuál fue el año del desastre?

JMA: Digamos que River tiene este juego de la necesidad de vender jugadores desde el '75...

AF: Pero pasó el país por un montón de situaciones ¿Estuvo como ahora River alguna vez política y financieramente?

JMA: River estuvo muchísimo peor. En el inicio de la década del 80, estuvo muy complicado en los finales de los 90 y cuando se arranca el tema del post De la Rúa, en la época de devaluación, River tenía en la calle 18 millones de dólares en cheques.

AF: Desde que estás vos, ¿Es lo peor que has vivido?

JMA: No. Yo lo peor que viví fue el problema de la tribuna. ¿Económicamente? Hoy River vive aguas que se liquidaron.

AF: ¿Tenés guita para pagarles?

JMA: Hoy River comparativamente con los otros clubes, esta muy al día con los jugadores, porque estamos evitando los contratos altos. ¿Porqué River vende a Ponzio? No son tan atractivos los 2 millones de euros limpios que le entran al club. Con Ponzio teníamos el contrato más alto de la plantilla.

AF: Te quedan diez meses como presidente de River, leo e interpreto que te vas a ir de River, no creo que te quieras quedar, ¿De quién es el fútbol hoy?

JMA: La primera cuestión con respecto a este tema, es que los ingresos que los clubes perciben por los derechos de televisión, son miserables. Es el 10% de su presupuesto.

AF: ¿Y adónde va la plusvalía?

JMA: Supongo que a los que la pueden comercializar. Y también, obviamente, a una realidad económica que no es parecida a la europea.

AF: ¿Porqué no se juntan y se plantan los clubes? ¿Cuánto recibe River?

JMA: Hoy River recibe un 10% de su presupuesto. Recibe 18 millones que con la actualización que se ha hecho puede elevarse a 21 millones de pesos.

AF: ¿Vos me estás diciendo que River genera 200 millones de pesos al año?

JMA: 180, 190 millones.

AF: Pero vos no te podés conformar con el 10%. ¿No hay forma de negociarlo más arriba?, un 20% te salva ya...

JMA: Un 20% me permite quedarme con un jugador más. Veinte millones de pesos son seis millones de dólares que es un jugador que dejás de vender. Ojo, igual hay ventas que tenés que hacer porque tenés un abismo con lo que gana un jugador en Europa.

AF: ¿Cómo venís a la cancha? En un tanque de guerra, en una tanqueta...

JMA: En mi auto, con mi hijo, no tengo ni chofer, ni custodia, ni policía. Vivo en la misma casa en la que nací, no tengo mayordomo ni custodia ni cosa parecida.

AF: ¿Tenés percepción real de la gente?

JMA: Sí porque me pruebo siempre. Te cuento, el sábado anterior a que River iniciara el campeonato, y que se había comido las dos palizas en Mar del Plata, yo organicé como plan familiar, ir a Temaikén...y los gorilas me decían de todo. No fue bravo, la pasé bien. En el mano a mano la gente es demandante pero correcta. Estoy hablando de la enorme generalidad porque siempre te podés encontrar con un pavo. Pero en líneas generales, la gente es muy demandante, se acerca mucho a hablar. Obviamente cuando te encontrás con un grupito de 30 probablemente te encuentres con alguno que te diga algo que no tenés ganas de escuchar.

AF: ¿Cómo están las encuestas?

JMA: Hay una dispersión absoluta. No hay ningún candidato a presidente que no diga más de lo mismo. Los de punta son los más conocidos como Passarella y Hugo Santilli, porque a ambos los conoce desde el primer al último hincha de River. Son públicos. El resto no tiene que luchar solo por ganar el voto del socio si no que primero tienen que posicionarse

para hacerse conocidos.

AF: ¿Dónde está Passarella? Hay una desaparición mediática de Daniel.

JMA: A la cancha no viene, de todas maneras siempre es invitado porque es una gloria de River. A mí me parece propiciatoria su idea de meterse en la política de River, de acuerdo con lo que veo en los carteles, se está preparando bien.

AF: ¿Pero va a ser candidato?

JMA: Bueno, eso no lo puedo confirmar porque no tengo la manera, hasta que no se haga oficial la lista. Yo he visto candidatos que han hecho campañas muchísimo más amplias que las de Daniel, pero que a la hora de presentarse decidieron dar un paso al costado. Es totalmente legítimo, pero debe haber recibido cuestionamientos jurídicos sobre la candidatura de Passarella. Por dos cuestiones: una es un tema de antigüedad, en cuanto cuándo dejó ser empleado del club. Y hay otro tema de idoneidad, tuvo un pequeñísimo problema de contrabando, con una probation...

AF: ¿Vos te vas a presentar?

JMA: Yo no me voy a presentar. El primer despacho que presenté cuando gané las elecciones fue de evitar la reelección ilimitada. Técnicamente puedo porque hubo un bobo que se le ocurrió impugnar esta reforma. Y recién hace dos meses fue aprobada. De todas maneras yo le di mi palabra a la Asamblea de River que no me iba a postular y además, dejame confesarte que, creo que mi etapa en el club, desde hace 20 años estoy en River, está terminada. Yo tengo 46 años, y soy directivo de River desde el 89 hasta hoy, espero serlo hasta diciembre. 20 años que en River pasó de todo, estuvo a punto de ser privatizado, tuvo graves problemas económicos, tuvo grandes triunfos, grandes derrotas, grandes ventas, grandes obras. Siempre tuvo grandes cosas y yo me siento parte de eso. Fue una experiencia extraordinaria, tiene que ver mucho lo pasional, tiene que ver con un vínculo con mi padre, tiene que ver con que a mí me gusta mucho la política y nunca tuve el coraje para hacerlo en los niveles partidarios habituales. Yo siempre creí y creo que mi territorio es River

AF: ¿Tenés idea quién va por ustedes?

JMA. No, porque en el oficialismo también tenemos muchos candidatos. Este es un club que está lleno de talentos. Para elegir al candidato, supongo que haremos una mesa de consenso. No es tema mío, supongo que alguno me pedirá opinión. Pero yo hoy no soy positivo para el posicionamiento de nadie.

AF: ¿Te acordás cuál fue el primer jugador que compraste 20 años atrás?

JMA. El primero que trajo ruido en cuanto a la cuestión en sí misma fue Spontón. Muchos años fui vocal suplente, vocal titular, prosecretario, secretario, estuve al frente de Legales, estuvo al frente del Instituto River, acompañé diariamente al equipo de Ramón Díaz, ahí me tocó estar muy cerca del plantel, de los viajes, infraestructura, etc. Fui candidato a

presidente, concurrí a dos elecciones, voy invicto, cosa muy rara dentro de la política de River, da a las claras que la gente se equivoca... bastante. Por todo eso, creo que es un buen momento para dar un paso al costado.

AF: ¿No puede haber pasado que alguno haya metido la pata con vos de presidente con alguna irregularidad en algún pase?

JMA: Yo soy el presidente en la historia de River más juzgado desde el punto de vista tribunalicio, no desde la opinión pública. Viste que vos siempre decís “ojalá que el próximo sea amigo para que no me venga a jorobar”. Bueno, a mí no me van a jorobar. Todo los pases, todas las obras han sido investigadas por la justicia. Y los resultados son aquellos que responden a la realidad. De diez causas que tenía, quedan dos, que espero que terminen pronto. Siempre asumí solito las responsabilidades de las cosas que pudieron estar mal. Lo hago porque pienso que es una regla elemental del liderazgo político.

AF: ¿Cuántos hijos tenés?

JMA: Tres. Nueve, ocho y seis años. Las dos nenas son de River y sufren mucho, y el chiquito es un enfermo, aunque hice todo lo posible para que sea simpatizante. Sufren porque van al colegio y tiene compañeros, porque les pintaron las paredes de su colegio, nenes “más grandes”. Señores que hacen maldades. Un colegio con una tradición de 60 años, mi abuela era amiga de los dueños, aparezca pintado “Aguilar, la sangre derramada será vengada”.

AF: ¿Cuánto fuiste traicionado en River?

JMA: Yo he tenido muchas desilusiones con muchos compañeros de ruta, que fueron parte del gobierno y que en el primer traspie, escaparon. Y a mi no me gustan las personas que se tiran del barco, que se lavan las manos.

AF: La gente dice “en River se afanaron todo”, ¿Cuál es tu defensa a esto?

JMA: Que la realidad es absolutamente lo contrario, es fácil el agravio gratuito y sobre todo cuando es anónimo. Gracias a Dios a mi me han investigado los fiscales más duros del foro criminal, yo no los conozco. Por eso, me parece que no hay ninguna gestión más investigada que esta. Sí sé, y lo digo con orgullo, que este club durante todos estos años, pagó en fecha a todos los empleados, no cerró ni una sola actividad, todo lo contrario; creció, se han invertido 25 millones de dólares en obras, se multiplicó la cantidad de alumnos, hay más socios. Lo que sí, cometí un pecado gravísimo que fue subestimar el cargo, pensé que se podía ser presidente de River sin ser poderoso.

AF: Pero eso va de la mano...

JMA: No, yo creo que vos tenés que tener poder propio, no el poder que te da estar arriba. Yo no supe hacerme de ese poder.

AF. Pero el poder no se tiene, se ejerce...

JMA. Correcto, pero si yo en mi agenda de celular, tengo el teléfono de 12 ministros, miembros de la corte, Bergoglio, cuatro gobernadores, seguramente sería más cómodo. Yo, el teléfono del tipo más importante que tengo, sos vos... (risas)

AF: Es una nota que me superó. Me has dicho cosas que me sorprendieron...

JMA: En el círculo de mis amigos, en el círculo familiar de mi mujer, cuando apareció que yo tenía plata en el exterior, yo soy un tipo exageradamente honesto. Soy abogado desde los 22 años, nunca tuve ningún apercibimiento en ningún juzgado, nunca tuve un problema con un cliente. ¿Y que aparezca que tengo 14 millones de euros en el exterior? Fue una denuncia anónima que los medios se encargaron de desparramar. Y quedó instalado. Y ahora, tengo el fallo del juez donde demuestra lo perverso de la denuncia...

AF: ¿De River no te vas con guita? ¿Vas a tener que seguir laburando toda tu vida?

JMA: No te quepa ninguna duda, cuando decidí ser candidato a presidente de River, lo hice porque venía de una muy buena época profesional. La emboqué con una serie de juicios. Tengo dos juicios en corte, donde tengo que cobrar 4 millones de pesos de honorarios, me los pagan en bonos, pero no dejan de ser 4 palos, que es de lo que yo vivo: de la amortización de bonos.

AF. Algo para cerrar...

JMA: Pido disculpas porque probablemente me haya excedido en la autoflagelación. Estoy acá porque lo elegí, y porque los socios tuvieron la generosidad como para que esté. Pasa que estoy descarnado.

Fuente: El Argentino. "El maestro inolvidable". <http://www.elargentino.com/nota-30681-Aguilar-Mi-etapa-en-el-club-esta-terminada.html> Consultado el 28 de mayo de 2011

Anexo 5: Notas periodísticas.

NA FUENTE CLAVE DE SUPERVIVENCIA EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2007

Un récord de 160 millones por ventas de jugadores

La nueva marca pasa por el incremento del precio promedio de los futbolistas.

Desde hace varios años las finanzas de los clubes de fútbol argentinos dependen principalmente de los ingresos por transferencias de jugadores. Esa tendencia se afianzó en 2007: sólo en el primer semestre del año las ventas de los pases de futbolistas sumaron más de 160 millones de dólares.

Hasta ahora el año récord en dinero recaudado por transferencias había sido 1999 con 140 millones de dólares. Pero, según el informe "Latin American Football Money League" ("Liga del Dinero del Fútbol Latinoamericano") que acaba de difundir la consultora Deloitte, esa cifra fue superada en 20 millones de dólares en los primeros seis meses de 2007.

En buena medida, la explicación del nuevo récord pasa por el incremento del precio promedio de los pases de jugadores. En 2004 fue de 3.300.000 dólares; en 2005, de 2.500.000; y en 2006, de 2.200.000. En cambio, en 2007 el promedio trepó a 6 millones.

El informe de Deloitte indica que ese fuerte incremento en el promedio se explica en buena medida porque se registraron varias transferencias por cifras muy altas, entre las que enumera las de Fernando Gago (27 millones de dólares) y Gonzalo Higuaín (18 millones) a Real Madrid, Mauro Zárate (22 millones) a Al Sadd y Oscar Cardozo (11 millones) a Benfica. El mayor mercado interesado en los jugadores que participan del campeonato argentino es España, que en los últimos 11 años contrató 125 futbolistas. En segundo lugar figura México, con 45.

El informe también destaca que la recaudación por transferencias tiende a ser un porcentaje cada vez mayor del total de ingresos de los clubes. En base a los resultados de cuatro instituciones -Independiente, Lanús, San Lorenzo y Vélez-, el trabajo concluye que el dinero recibido por los clubes en concepto de pases fue de un 32 por ciento del total de ingresos en 2005 al 34 por ciento en 2006.

La segunda fuente de ingresos de las instituciones fueron los derechos de televisión, que totalizaron el 21 por ciento de los ingresos en 2005 y el 19 por ciento en 2006. Las cuotas

sociales constituyeron el 11 por ciento y recién en el cuarto lugar aparecen las recaudaciones, que fueron apenas el 5 por ciento.

Por otra parte, el trabajo consigna que los 20 clubes de Primera recibieron en la temporada 2006/2007, 24 millones de pesos por las leyendas de publicidad en su camiseta. Si bien la cifra promedia 1.200.000 por club, existe "una marcada dispersión": entre Boca (6 millones) y River (4 millones) acapararon el 42 por ciento del dinero de los auspiciantes.

Fuente: Clarín *"Un record de 160 millones por venta de jugadores"*. <http://edant.clarin.com/diario/2007/11/15/deportes/d-06501.htm>. Consultado el 28 de mayo de 2011



River, un mercado persa de Primera

En los siete años de la gestión de José María Aguilar como presidente, el club pasó del brillo que le daban las joyas de la casa a una política de incorporaciones indiscriminadas: en ese lapso llegaron al club 92 jugadores; la mayoría dio pésimos resultados futbolísticos. Se alcanzaron hitos como el del Apertura 2005, en el que ningún jugador de inferiores debutó en Primera. En el equipo actual, sólo Salcedo y Quiroga –de los seis nuevos– jugaron más de la mitad de los partidos del semestre. El colmo de los cuatro arqueros que no jugaron ni un minuto en partidos oficiales.

PACIENCIA. “Hay que entender que River es un club que necesita de un tiempo de adaptación”, dice Aguilar.

La sentencia partió de la boca de Daniel Passarella, en una gira por Panamá en mayo de 2006: “Yo no quiero jugadores falopa”. El hombre, emblema del club, utilizaba una particular definición sobre un promedio de futbolista acostumbrado a ser comprado por River en los últimos años: de mediocre para malo. El entrenador armaba su plantel para la temporada siguiente con la idea de levantar ese nivel. El archivo, implacable, demuestra que tampoco lo consiguió: de los diez jugadores que el club contrató en ese receso se destacaban Federico Lussenhoff, Bernardo Leyenda y el uruguayo Marcelo Sosa.... Un repaso a la política de compras de la era Aguilar, que comenzó en diciembre de 2001, desnuda conductas cíclicas: jugadores que llegan sin pergaminos ni cartel, riesgosas apuestas a futuro que terminan en la nada, préstamos masivos y devoluciones de favores a empresarios que invierten en unos y así logran que les acepten incluir a otros –de su propiedad– en el plantel.

Números rojos. En el lapso citado River incorporó 92 futbolistas, a un promedio de más de 13 por año. Se cuentan los que fueron comprados, los que llegaron a préstamo y los que volvieron y se quedaron luego de ser cedidos a otro club. La búsqueda arroja nombres ignotos, rarezas y también disparates. ¿Alguien se acuerda de Jersson González, un lateral derecho colombiano que llegó en épocas de Pellegrini y duró sólo seis partidos? Ese puesto es el ícono de las pésimas contrataciones: por allí también pasaron el uruguayo Martín Del Campo y el chileno Cristián Alvarez, entre otros. Ninguno tendrá un cuadro con su foto en el Monumental.

En el Apertura 2006, por ejemplo, la nómina de jugadores que completaban el cupo de extranjeros estaba compuesta por el uruguayo Marcelo Sosa, los colombianos Juan Toja y Jairo Patiño y el propio Alvarez. Nada que ver con el prestigio de los foráneos del plantel campeón de la Supercopa '97, sin ir demasiado lejos: Enzo Francescoli, Marcelo Salas y Celso Ayala.

El caso de Sosa es representativo de tantos más: llegó con sólo once partidos jugados en el año anterior. Gordo, lento, nunca logró ponerse a punto y rescindió su contrato después de haber jugado dos partidos.

La lista completa de compras, claro, advierte aciertos, aunque son minoría: Alejandro Domínguez, Lucho González, Rolfi Montenegro, Ernesto Farías, Leandro Fernández y Fernando Belluschi son los más notorios. Algunos se anotan por el rendimiento que tuvieron. Otros, porque luego dejaron ganancias con sus ventas.

El factor Zahavi. El israelí Pinhas Zahavi supo hacer buenos negocios con River desde que compró a Gonzalo Higuaín y enseguida lo vendió a Real Madrid, en noviembre de 2006. La doble operación le dejó una ganancia de dos millones y medio de dólares en menos de noventa días. De allí en más, el empresario arrimó futbolistas al club a préstamo, con opciones de compra al doble de valor de lo que él los paga. Nelson Rivas, Cabral, Archubi y Omar Merlo son parte de su staff. Rivas, colombiano, jugó apenas un torneo y se fue al Inter italiano, aunque nunca perteneció a River. El de Merlo es un caso especial: jugó unos pocos partidos en la defensa de la Primera de Colón, sin afianzarse. Era suplente y le llegó su premio de la mano de Pini: su pase a River en enero de este año. En los cuarenta partidos que disputó el equipo desde su arribo, Merlo jugó sólo uno: contra San Martín, en este torneo. Hizo un gol y luego volvió al ostracismo, donde vive ahora.

El huevo o la gallina. ¿River trae grandes cantidades de otros clubes porque no surgen de abajo o es al revés? La gestión Aguilar arroja –a un año del final de su mandato– un total de 43 debuts de chicos surgidos de la cantera, con un promedio de seis por cada temporada. Pocos se afirmaron, por falta de jerarquía y también por subir a planteles repletos. Germán Lux, Gastón Fernández, Oscar Ahumada, Osmar Ferreyra (rápidamente vendido), Falcao, Gonzalo Higuaín y Diego Buonanotte dieron buenos resultados, pero la tendencia va en declive; de los que llegan desde abajo, en 2008 sólo Gustavo Bou y Mauro Díaz debutaron

en Primera. En el Apertura 2005 –con Astrada hasta la cuarta fecha y luego Merlo– ningún pibe de la casa cumplió ese sueño.

No atajan nada. Marcelo Ojeda rompió una racha de arqueros surgidos de las divisiones juveniles del club. Antes de él se sucedieron Franco Costanzo, Germán Lux y Juan Pablo Carrizo. El ex Rosario Central también terminó con la seguidilla de arqueros que llegan de otro club y nunca juegan. Juan Carlos Olave, Bernardo Leyenda y Daniel Vega (actual suplente de Ojeda) no jugaron ni un minuto en la Primera de River. Leyenda, por caso, ni siquiera era suplente; en general ocupaba el lugar de tercer arquero. “El fenómeno de las incorporaciones es siempre opinable. Es muy difícil tener una garantía plena de satisfacción cuando viene un jugador a vestir esta camiseta”, decía José María Aguilar en el sitio web oficial del club en 2003, cuando la tendencia de comprar mucho y mal empezaba a ser tal.

¿Y ahora? La radiografía del plantel actual permite otras conclusiones. En medio de la crisis que vive el equipo por sus malos rendimientos, llama la atención la reacción casi unánime de los hinchas tras las derrotas ante Boca y Chivas: responsabilizaron a los jugadores por encima de Simeone y la Comisión Directiva, en definitiva los hacedores del plantel. Los nuevos de River en el semestre no sólo no andan; también juegan poco. Sólo Salcedo (11 presencias) y Quiroga (7) jugaron más de la mitad de los partidos del equipo (13, sumando la Sudamericana). Los otros cuatro son Galmarini (5), Robert Flores (5), Barrado (6) y Abreu (3, sólo habilitado para la Copa).

Ninguno brilla, a tono con el resto de sus compañeros. Aunque sea prematuro ser terminante con ellos, sí se puede apelar a una frase del Beto Alonso. Para graficar este ciclo de siete años de incorporaciones desmesuradas, el ídolo histórico tuvo una buena ocurrencia esta semana, en el diario Olé: “Habría que incluir el plan del tres por uno: transferir a tres jugadores malos para traer a uno bueno”.

Informe: Roberto Glucksmann y Walter Vasta

Fuente: Diario Perfil. “River, un mercado persa de primera”.
<http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0307/articulo.php?art=10674&ed=0307> Consultado el 28 de mayo de 2011

Aguilar: los porqués de la depresión millonaria

El final de una gestión cuestionada por su irregular desempeño institucional, por su relación con los grupos empresarios y el descrédito

Por Martín Castilla y Alberto Cantore De la Redacción de LA NACION 18 de Noviembre de 2009 - **00:32** Aguilar rompió el silencio, pero no siempre logró fundamentar las decisiones | Prensa River

LAS CAUSAS DE LA DEBACLE

La Junta Electoral no impugnó a ningún candidato y el 5 del mes que viene los socios de River elegirán al reemplazante del presidente José María Aguilar entre las listas de Rodolfo D'Onofrio, Antonio Caselli, Daniel Passarella, Mariano Mera Figueroa y Daniel Kiper. Varias posibilidades de renovación, teniendo en cuenta que el escenario que viene no resultará sencillo. Es que la desazón deportiva de River siempre estuvo de la mano de un irregular desempeño institucional.

1 . El balance

Después de ocho ejercicios con superávit, el último por apenas un millón de pesos, la gestión de Aguilar concluye en River con un déficit superior a los 41 millones de pesos (41.014.658), más de 10 millones de dólares, para el período que concluyó el 31 de agosto pasado. Un negativo signo de despedida para un turbulento tiempo de gestión que comenzó a fines de 2001. En el último presupuesto se calcularon ingresos que no se concretaron, como los que suponen las copas internacionales (River fue eliminado en cuartos de final de la Copa Sudamericana 2008 y en la etapa de grupos de la Libertadores 2009).

2 . La política de venta

En los últimos años, River fue un fiel exponente de cómo se necesita vender para disimular la mala administración. La actual dirigencia no contó con figuras como sí supieron proyectarse en los mandatos anteriores. Ante esta necesidad, desde que asumió Aguilar creció la vinculación con grupos empresarios de cuestionada procedencia (Pinas Zahavi, Rio Football Services, Top Players, Air Photo, Beaufort y Balmer S.A., entre otros), a los que se transfieren jugadores a cambio de dinero fresco.

3 . El maquillaje del Monumental

Hasta hace poco, el estadio de River reclamaba por pintura o mantenimiento. Lo curioso es la solución que se le dio al tema: la comisión directiva aprobó la semana pasada, el mismo día de la inauguración del Museo, en una sesión extraordinaria de apuro, la cesión de porcentajes de cuatro jugadores para solventar las mejoras del Monumental. Más allá de las 10 cuotas de US\$ 10.000 cada una y del otorgamiento por dos años del palco N° 57 de la platea Belgrano, se cedió un 10% de Matías Abelairas, un 15% de Diego Barrado, un 20% de Gustavo Fernández y un 20% de Nicolás Domingo.

4 . Las inferiores

Una de las fábricas más ricas del fútbol argentino, el semillero de River, atravesó en los últimos años un período de recesión que repercutió en primera. La idea original de Aguilar era profesionalizar la gestión deportiva, sesgarla de un trabajo de corte científico, y apuntar a la buena imagen de los intérpretes. Sobre esos tópicos se sostuvieron los argumentos para la no renovación de los contratos de Ramón Díaz y Delem y para la elección del tándem Manuel Pellegrini-Rubén Rossi, reemplazado hace unos años por Gabriel Rodríguez, esperando que ese trabajo diera frutos en algún momento.

5 . La interna de la barra

Los sangrientos episodios y los feroces enfrentamientos entre los grupos antagónicos de la barra brava de River no fueron incidentes aislados que se desataron por una simple discusión entre los violentos. La interna de los Borrachos del Tablón rozó a la actual dirigencia.

LAS EXPLICACIONES ANTES DEL RETIRO

La presentación de la Universidad del Deporte River Plate se constituyó en la oportunidad para que el presidente Aguilar rompiera el silencio, tras varios meses. Con su particular manera, ofreció explicaciones y señaló los defectos de su gestión. "Siendo un club futbolero por excelencia estamos en deuda; nos hemos equivocado mucho más de lo que hubiéramos querido; quien gane las elecciones va a lograr la recuperación futbolística que River está necesitando, y en la que nosotros fallamos; creo que se trató de una gestión discreta, porque no creo tener las cualidades suficientes para que haya sido brillante. Cuando escucho a los candidatos y a los nombres que van a traer, en lo único que pienso es en preparar la garganta para gritar los goles y pelear nuevamente por el campeonato".

1 . El balance

Fiel a su estilo, Aguilar no estuvo desprovisto de información: en un par de oportunidades consultó una carpeta para rebatir las preguntas. "Sin dudas que se trata de una frustración, pero existe una explicación. Los clubes de fútbol en la Argentina tienen aproximadamente un 50% de ingresos por ventas de jugadores, y River no vendió. Entonces, ahí está el gran secreto. En el año 2001, River vendió por 50.475.997 dólares, y en este ejercicio por US\$ 6.657.837. Con estos números se explican las pérdidas, aunque en relación a cuando tomamos el club, redujimos considerablemente el pasivo".

2 . La política de venta

Los flojos rendimientos impidieron que los jugadores de River fueran codiciados por los clubes extranjeros, aunque la transferencia de Buonanotte estuvo latente en el último mercado de pases y también ahora, con la aparición de un grupo empresario mexicano. "Una vez por día escucho una oferta por Buonanotte. Creemos que lo más prudente es que de esto se encargue la próxima comisión directiva, salvo que venga un jeque árabe y revolucione la economía del club, algo que serviría para facilitarle la gestión al próximo presidente".

3 . El maquillaje del Monumental

En este punto, las respuestas esgrimidas no esclarecieron los interrogantes. "Es un contrato muy complejo. Es muy difícil pintar el Monumental, es una obra de una gran envergadura, y River no disponía de liquidez. Encontramos una fórmula que nos pareció lo

suficientemente inteligente y que en el mejor de los supuestos aquellos que han hecho la obra llegarían a obtener una cifra cercana a los US\$ 200.000 superior a lo que indicaba el costo. Pero lo que muchos no entienden es que cuando se llega ese tope caen los porcentajes de cualquier jugador".

4 . Las inferiores

Después de varias frustraciones, las inferiores recobraron protagonismo en las últimas dos temporadas. "River tiene nuevas figuras que se están advirtiendo y no sólo en primera, sino en aquellos que están en las inferiores y que participan en los diversos seleccionados. Hay una reserva muy importante, y nombres como Villalva, Mauro Díaz, [Roberto] Pereyra empiezan a ocupar un lugar importante en el plantel profesional".

5 . La interna de la barra

"Seguramente, me hubiera gustado que no sucedieran los actos de violencia que en su oportunidad vivió la tribuna riverplatense y que son ajenos a la cuestión estrictamente institucional".

Fuente: La Nación. *"Aguilar: Los porqués de la depresión millonaria"*. Consultado el 28 de mayo de 2011

VAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Fútbol, millones y poder

Manchester United es, por octavo año consecutivo, el club con mayor potencial económico del mundo; por temporada factura US\$ 322,4 millones

Domingo 20 de febrero de 2005 | **Publicado en edición impresa**

Una frase de cabecera de Mauricio Macri: "Quiero que Boca sea como el Manchester United". Pues bien, el anhelo es el correcto; de todos modos, parece más una utopía que una realidad. Por octavo año consecutivo, Manchester United se convirtió en el club con más ingresos del planeta- fútbol, con una facturación de 322,4 millones de dólares en la temporada 2003-2004, según un informe difundido por la consultora Deloitte. Los equipos argentinos ni siquiera son tenidos en cuenta a la hora de armar el ranking: los ingresos de Boca y River, que se alternan en el primer lugar, no llegan a los 30 millones de dólares, cifra en la que se incluyen los ingresos por transferencias, que para los clubes de Europa el informe no tiene en cuenta.

En ubicación, los dos clubes más importantes de nuestro fútbol se equipararían con uno de mitad de tabla de la segunda división inglesa. Independiente, Racing y San Lorenzo, los tres que siguen, quedan lejos de esta realidad, con 10 millones de dólares de ingresos.

Eduardo De Bonis, de Deloitte Argentina, explicó: "El mercado del fútbol es absolutamente distinto en la Argentina y en Europa. En lo único que se emparentan es en que se juega once contra once? En la Argentina todo se basa en la generación y venta de talentos; allá es el consumo del espectáculo que esos talentos producen". Por ejemplo, Boca y River reciben 3,5 millones de dólares anuales por derechos de TV, mientras que Manchester United cobra 120 millones de la misma moneda.

En realidad, el informe permite apreciar el crecimiento de los clubes ingleses, claros dominadores del fútbol en el concepto de negocio. La Premier League tiene ocho equipos entre los 20 más ricos y Escocia aporta otros dos. Luego vienen cinco equipos italianos, dos alemanes, dos españoles y un francés. Chelsea, del magnate ruso Roman Abramovich, es el que más creció: subió del décimo al cuarto lugar, con ingresos por 270,1 millones de

dólares. Barcelona ascendió la misma cantidad de puestos, seis: del decimotercero al séptimo.

"No es justo establecer comparaciones. Es el mismo deporte, pero en la concepción del negocio son distintos; por otra parte, no puede ser de otra manera por las economías." Es cierto lo que afirma De Bonis, pero también que el desarrollo de Inglaterra no es casual. Algunos años atrás era la quinta fuerza de Europa, detrás de Italia, España, Alemania y Francia. Hoy superó a Alemania y a Francia, y se acerca en interés a las dos primeras sobre la base de su poderío económico, a un juego vistoso y a equipos muy fuertes, grandes protagonistas de los torneos europeos.

Todo esto con un mérito extra: en los 80 y hasta entrados los 90, hablar del fútbol inglés era lo mismo que contar historias sobre hooligans y violencia. Pero en Inglaterra superaron el problema y hoy miran al resto del mundo futbolístico desde lo más alto del negocio, casi sin violencia.

El informe dice que los veinte clubes más ricos del mundo superarán en 2005 la barrera de los 2000 millones de libras (unos 3000 millones de euros) en cuanto a ingresos. Lejos, en la Argentina, las cuentas apenas cierran....

Fuente: La Nación. *"Fútbol, millones y poder"*. Consultado el 28 de mayo de 2011


Anexo 6: Presupuestos

Recursos y erogaciones

Concepto	Presupuesto 2008/2009
Recursos	163.028.000
Gastos	<u>161.384.000</u>
Superávit	<u>1.644.000</u>

Presupuesto de inversiones

Obras y Equipamiento	3.300.000
Adquisición Derechos Federativos jugadores fútbol profesional y activación gastos fútbol amateur	<u>22.000.000</u>
Total de inversiones	<u>25.300.000</u>


Dr. Héctor A. Grinberg
Tesorero


Dr. JULIO A. MACCHI
Vice Presidente 1º

CLUB ATLETICO RIVER PLATE A.C.

PRESUPUESTO DEL EJERCICIO 2008/2009

Recursos y erogaciones por rubro

Rubro	Presupuesto 2008/2009	
Recursos por rubro		
Cuotas sociales	19.122.000	↑
Abonos varios	7.330.000	↑
Torneos oficiales	12.869.000	
Torneos internacionales	8.398.000	
Torneos amistosos	1.020.000	
Transferencias y cesiones de jugadores	59.622.000	↑
Publicidad y concesiones	20.323.000	
Alquiler estadio	6.710.000	
Instituto River Plate	8.537.000	
Televisión Satelital Codificada	18.000.000	↓ (curios?)
Ingresos varios	1.097.000	
TOTAL RECURSOS	163.028.000	↑ 33 \$ M

Erogaciones por rubro

EN PERSONAL

Sueldos y cargas sociales

Administrativos	7.363.000
Mantenimiento e intendencia	4.003.000
Servicio médico	2.027.000
Cobradores	2.584.000
Seguridad	2.478.000
Por reuniones deportivas	5.360.000
Profesores instituto	10.223.000
Profesores deportes	7.220.000
Técnicos	8.560.000
Jugadores	4.239.000
Becas Deportes	1.081.000
Premios e Incremento por Resarcimiento Patrimonial	
Técnicos	3.414.000
Jugadores	29.843.000
Alquileres y hospedajes	626.000
Comidas y refrigerios	2.782.000
Uniformes	7.000
Consultas médicas y medicamentos	391.000
Honorarios	1.184.000

Total Gastos en personal

93.385.000 ↑ 26 \$ M

Dr. Héctor A. Grinberg
Tesorero

Dr. JULIO A. MACCHI
Vice Presidente 1º

ADMINISTRATIVOS Y MANTENIMIENTO

Mantenimiento inmuebles, muebles e instalaciones	5.823.000
Energía eléctrica y combustibles	1.389.000
Gas	220.000
Teléfono	407.000
Tasas y contribuciones	402.000
Papelería, útiles e impresos	415.000
Viáticos y fletes	1.084.000
Publicidad y propaganda	833.000
Servicio de vigilancia	1.827.000
Procesamiento de datos	840.000
Servicios profesionales administrativos	2.157.000
Agasajos, homenajes y representación	65.000
Gastos judiciales	1.056.000
Seguros varios	689.000
Donaciones	345.000
Servicio de gestión de cobranza de socios	743.000
Gastos varios	2.757.000

Total gastos administrativos y mantenimiento 21.052.000

Amortizaciones 27.150.000

FINANCIEROS

Intereses y gastos bancarios	6.745.000
Intereses moratorias	19.000

Total gastos financieros 6.764.000

ESPECIFICOS

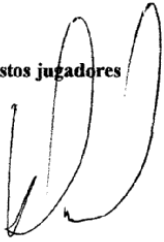
Afiliaciones	104.000
Torneos oficiales	4.425.000
Torneos internacionales	2.901.000
Torneos amistosos	200.000
Deportes	600.000
Fútbol amateur	200.000
Elementos deportivos e instalac. para deportes	366.000


Total gastos específicos 8.796.000

JUGADORES

Seguros	216.000
Préstamos	1.625.000

Total gastos jugadores 1.841.000


Dr. Héctor A. Grinberg
Tesorero


Dr. JULIO A. MACCHI
Vice Presidente 1º

EQUIPOS Y DELEGACIONES

Traslados, estadias y pretemporadas	1.498.000
Gastos varios fútbol	<u>898.000</u>
Total gastos equipos y delegaciones	2.396.000

TOTAL GASTOS	<u>161.384.000</u>
	161.384.000

SUPERAVIT	<u>1.644.000</u>
------------------	------------------

↓ \$ 1,1 M

Presupuesto de Inversiones

Obras y Equipamiento	3.300.000
Adquisición Derechos Federativos jugadores fútbol profesional y activación gastos fútbol amateur	<u>22.000.000</u>
Total de Inversiones	<u>25.300.000</u>

12

Dr. Héctor A. Grinberg
Tesorero

Dr. JULIO A. MACCHI
Vice Presidente 1º

Anexo 7: Estados

Contables



	2009	2008
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y bancos (Nota 2.a)	3.188.367	3.023.324
Créditos (Nota 2.b)	25.290.988	33.660.928
Otros activos (Nota 2.c)	4.042.726	7.223.664
Total del activo corriente	32.522.081	43.907.916
ACTIVO NO CORRIENTE		
Créditos (Nota 2.b)	9.929.436	10.192.609
Bienes de uso (Anexo I)	132.452.679	126.294.283
Plantel de jugadores de fútbol profesional (Anexo II)	50.633.893	65.715.464
Otros activos (Nota 2.c)	4.085.054	4.321.533
Total del activo no corriente	197.101.062	206.523.889
Total del activo	229.623.143	250.431.805
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Deudas (Nota 2.d)	59.098.372	80.445.913
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros (Nota 2.e)	55.043.099	16.988.375
Total del pasivo corriente	114.141.471	97.434.288
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas (Nota 2.d)	1.792.466	1.761.796
Previsiones (Anexo V)	3.554.079	2.578.047
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros (Nota 2.e)	7.538.297	5.046.186
Total del pasivo no corriente	12.884.842	9.386.029
Total del pasivo	127.026.313	106.820.317
PATRIMONIO NETO (Según estado respectivo)	102.596.830	143.611.488
Total del pasivo y el patrimonio neto	229.623.143	250.431.805

Las notas 1 a 12 y los anexos I a V adjuntos integran estos estados contables.

SANTAMARÍA

	2009	2008
RECURSOS		
Fútbol (Anexo IV)	86.118.743	118.556.972
Educación (Anexo IV)	7.453.100	5.691.215
Administración (Anexo IV)	27.186.243	24.725.804
Deportes (Anexo IV)	2.216.308	1.797.272
Publicidad y concesiones (Anexo IV)	19.620.366	15.783.144
	142.594.760	166.554.407
GASTOS		
Fútbol (Anexo IV)	(69.719.639)	(66.985.866)
Cultural (Anexo IV)	(494.036)	(455.171)
Educación (Anexo IV)	(9.984.357)	(8.102.443)
Administración (Anexo IV)	(34.094.277)	(30.183.623)
Deportes (Anexo IV)	(10.888.732)	(9.066.465)
Mantenimiento e intendencia (Anexo IV)	(13.403.483)	(12.193.556)
Servicio médico y asistencial (Anexo IV)	(1.954.533)	(2.450.365)
Depreciación de bienes de uso (Anexo I)	(4.704.849)	(4.606.745)
Amortización del plantel de jugadores de fútbol profesional (Anexo II)	(20.032.460)	(19.715.494)
	(165.276.366)	(153.759.728)
Resultados financieros y por tenencia, netos	(18.333.052)	(11.269.120)
(Déficit) superávit final del ejercicio	(41.014.658)	1.525.559

Las notas 1 a 12 y los anexos I a V adjuntos integran estos estados contables.

Concepto	Capital social	Ajuste del capital	Subtotal
Saldos al inicio del ejercicio	58.504.207	83.581.722	142.085.929
Capitalización del superávit del ejercicio anterior	1.525.559	-	1.525.559
(Déficit) superávit del ejercicio	-	-	-
Saldos al cierre del ejercicio	60.029.766	83.581.722	143.611.488

Concepto	Resultados no asignados	Total 2009	Total 2008
Saldos al inicio del ejercicio	1.525.559	143.611.488	142.085.929
Capitalización del superávit del ejercicio anterior	(1.525.559)	-	-
(Déficit) superávit del ejercicio	(41.014.658)	(41.014.658)	1.525.559
Saldos al cierre del ejercicio	(41.014.658)	102.596.830	143.611.488

Las notas 1 a 12 y los anexos I a V adjuntos integran estos estados contables.

10. CESION DE BENEFICIOS CREDITORIOS DERIVADOS DE ACUERDOS VIGENTES

La Asociación expone a continuación, como información complementaria los datos correspondientes a las cesiones de beneficios creditorios al 31 de agosto de 2009:

Jugador	Beneficios creditorios de la Asociación sobre futura venta	Beneficios creditorios reconocidos a favor de terceros sobre futura venta
Affranchino Facundo Andrés	90%	10% - Club Toritos de Chiciana, Prov. Entre Ríos
Ahumada, Oscar Adrián	75%	25% - Ahumada, Oscar Adrián
Almerares, Federico	75%	25% - Club Atlético Quilmes de Mar del Plata, Prov. Buenos Aires
Antonio, Juan Ignacio	30%	20% - Comisión de Actividades Infantiles, Prov. Chubut 20% - Antonio Juan Ignacio
Archubi, Rodrigo Javier	50%	30% - Río Football Services Holland B. V. 50% - Maccabi Haifa F.C., Israel
Aveska, Judelín	37,5%	37,5% - Club Sportivo Independiente Rivadavia 25% - Aveska, Judelín
Belluschi Fernando Daniel	35%	50% - Futebol Clube do Porto, Portugal 15% - Río Football Services Holland B. V.
Bou, Gustavo Leonardo	40%	50% - Villarreal CF SAD, España 10% - Luzzi Luis, Juan Daniel, Prov. Santa Fe
Cabral, Gustavo Daniel	50%	50% - Villarreal CF SAD, España
Díaz, Matías Gastón	50%	50% - Díaz, Matías Gastón
Díaz, Mauro Alberto	90%	10% - Centro Cultural y Deportivo Don Bosco, Prov. Entre Ríos
Domingo, Nicolás Mario	70%	30% - Ernesto Duchini Fútbol Club, Prov. Santa Fe
Galmarini, Martín	50%	50% - Club Atlético Tigre, Prov. Buenos Aires
Gauna, Gastón Maximiliano	75%	25% - Twenty Two S.A., C.A.B.A.
Gomez, Lucas Emmanuel	50%	50% - Gerenciar Sociedad de Fútbol S.A., C.A.B.A.

San Andrés

Jugador	Beneficios creditorios de la Asociación sobre futura venta	Beneficios creditorios reconocidos a favor de terceros sobre futura venta
Lizio, Damián Emanuel.	50%	50% - Villarreal CF SAD, España
Loeschbor, Gabriel Alejandro	50%	50% - Club Atlético Progreso, República Oriental del Uruguay
Ludueña, Gonzalo Emmanuel Raúl	70%	30% - Hugo Gaggero
Luna, Angel Emanuel	75%	25% - Luna, Angel Emanuel.
Mazza, Pablo Leonel	80%	20% - Club Atlético Juventud, Prov. Buenos Aires
Musacchio, Pablo Mateo	35%	35% - Villarreal CF SAD, España
Nasuti, Cristian Javier	50%	30% - Río Football Services Holand B. V.
Olid Apaza, Gonzalo Salvador	85%	50% - Masterdraft Limited, Gran Bretaña
Oliva, Maximiliano Fernando	30%	15% - Olid Apaza, Gonzalo Salvador
Quiroga, Facundo Hernán	50%	50% - Villarreal CF SAD, España
Ríos, Andrés Lorenzo	20%	50% - Villarreal CF SAD, España
Sánchez, Lucas David	70%	15% - Scriminaci, Lucas Luciano
Sánchez, Nicolas Gabriel	50%	15% - Sivori y Asociados S.A.
San Martín, Andrés	50%	30% - Luis Alfredo Grillo
San Roman, José Ignacio	20%	50% - Club Atlético Nueva Chicago, C.A.B.A.
Sotomayor Jorge Luis	20%	15% - Angel Pedro Malvicino
Villagra, Cristina Carlos	80%	15% - Jorge Ernesto Molina
		20% - Intersport S.A., Prov. Buenos Aires
		50% - Club Atlético Tigre
		20% - Duchini, Ernesto F.C., Prov. Santa Fé
		10% - Pastormelo, Celia
		80% - San Felipe S.A.D.P, Chile
		20% - Club Atlético Rosario Central, Prov. Santa Fe

San Andrés

**Anexo 8: Informes de la comisión
fiscalizadora**



INFORME DE COMISION FISCALIZADORA

Buenos Aires, 7 de agosto de 2006.

A la Honorable Asamblea
de Representantes de Socios
del Club Atlético River Plate

De nuestra consideración:

En nuestro carácter de miembros titulares de la Comisión Fiscalizadora y dando cumplimiento a los artículos 75 y 89 del Estatuto Social, nos dirigimos a Uds. a efectos de hacerles llegar nuestra opinión sobre el Proyecto de Presupuesto de Recursos, Gastos e Inversiones correspondiente al Ejercicio comprendido entre el 1 de septiembre de 2006 y el 31 de agosto de 2007, como así también sobre la comparación del Presupuesto 2005/2006 con las cifras estimadas al cierre de dicho ejercicio.

El alcance de nuestra revisión consistió básicamente en lo siguiente:

1. Consideración de las pautas seguidas para la elaboración del Presupuesto y especificadas en las bases de preparación que constan en el mismo.
2. Análisis de la información correspondiente a la proyección de los Recursos, Gastos e Inversiones correspondientes al ejercicio a finalizar el 31 de agosto de 2007.
3. Revisión de la documentación y cálculos de respaldo presentadas por la Tesorería del club.
4. Reuniones mantenidas con la Tesorería y empleados del club.

De acuerdo a las cifras proyectadas por la Tesorería, el Ejercicio 2005/2006 presenta un déficit de \$21.6 millones, el segundo más alto de los últimos diez años. Este déficit podría ser aun mayor ya que incluye \$43.0 millones en ingresos por transferencia de jugadores de los cuales, a la fecha de este informe, faltan concretarse aproximadamente \$12.0 millones. La desviación con respecto al Presupuesto 2005/2006 asciende a \$21.8 millones. Sin considerar los ingresos netos por transferencia de jugadores, el déficit operativo asciende a \$60.5 millones o \$5.0 millones por mes. DGT
of

↑ Gs (La principal causa del déficit fue el aumento de \$19.5 millones (+20%) en el total de gastos entre los que se destacan los incrementos de \$3.8 millones en gastos de personal administrativo y docente (+21%), \$2.0 millones en gastos administrativos y de mantenimiento (+14%), \$6.1 millones en amortizaciones (+37%) y \$4.5 millones en gastos financieros (+137%).

En los últimos tres años, la desviación promedio de gastos con respecto al Presupuesto ha sido de aproximadamente \$25.7 millones. Esta variación ha sido financiada parcialmente por mayores ingresos por transferencia de jugadores y la diferencia ha provocado un aumento significativo del pasivo. De hecho los gastos financieros estimados al 31 de agosto de 2006 ascienden a \$7.8 millones que representan casi un 70% de lo recaudado en concepto de cuotas sociales.

Con respecto al Presupuesto de inversiones, las erogaciones realizadas para compra de jugadores ascendieron a \$24.4 millones, una desviación de \$19.1 millones comparado con lo presupuestado. 281
↓
191

La magnitud de las desviaciones obliga a replantearse la utilización del Presupuesto como herramienta de gestión por parte de la actual administración. Incluso sin considerar el impacto de las mayores amortizaciones generadas por la política de compras de jugadores, la desviación contra el Presupuesto ascendería a \$15.7 millones. Creemos que la consideración del Presupuesto 2006/2007 es el momento oportuno para ajustar las cifras a la realidad económica del Club.

El Proyecto de Presupuesto para el nuevo ejercicio fue preparado de acuerdo a los parámetros históricos seguidos por la Tesorería del Club y presenta las siguientes características:

- Superávit de \$1.3 millones comparado con un déficit de \$21.6 millones en el Ejercicio 2005/2006. Sin considerar los ingresos netos por transferencia de jugadores, el resultado sería un déficit operativo de \$33.9 millones o \$2.8 millones por mes.
- Aumento de \$7.4 millones (+8%) en el total de Recursos principalmente por aumento en los ingresos por torneos locales e internacionales, ingresos por cuotas sociales e ingresos por publicidad y alquiler del estadio, parcialmente compensado por menores ingresos por transferencias de jugadores e ingresos varios.
- Disminución de \$15.5 millones (-13%) en el total de gastos entre los que se destacan la disminución en \$4.5 millones en remuneraciones de jugadores y técnicos, \$1.4 millones en gastos de personal administrativo y docente, \$3.0 millones en gastos administrativos y de mantenimiento, \$2.3 millones en gastos financieros y \$1.7 millones en gastos por préstamos de jugadores.
- Los ingresos por transferencia de jugadores ascienden a \$37.7 millones o un 36% de los recursos totales comparado con 45% según las cifras proyectadas al 31 de agosto de 2006.

El Presupuesto propuesto presenta algunos aspectos positivos como la menor incidencia de los ingresos por transferencia de jugadores en el total de recursos y la disminución en las remuneraciones de jugadores y técnicos. Sin embargo, queda corto de reflejar la realidad del club y tomar en cuenta posibles escenarios no tan favorables como los que se dieron en los últimos años sobre todo considerando la poca flexibilidad de la estructura de gastos hacia la baja, especialmente en una economía inflacionaria.

Por el lado de los recursos, el objetivo de ingresos por transferencia de jugadores se contradice con el rendimiento esperado del equipo sobre todo en torneos internacionales. Los cuartos de final de la última Copa Libertadores han sido un claro ejemplo de este tipo de situaciones.

Por el lado de los gastos, la disminución propuesta sería sólo del 4% una vez neteadas la disminución en remuneraciones de jugadores y técnicos, gastos por préstamos de jugadores, amortizaciones y gastos financieros. Consideramos necesario realizar un análisis pormenorizado de todos los gastos de la institución con el objetivo de reducir aquellos que no afecten la operatividad y el bienestar del socio.

Es imprescindible y urgente atacar uno de los problemas estructurales más grandes del Club: el déficit operativo.-Debemos atacar este problema con el objetivo de reducirlo en el corto plazo, llevándolo a un valor realista, manejable, viable de financiar. De lo contrario, estamos poniendo en riesgo la continuidad de nuestro Club como hoy lo conocemos.

En función a lo expuesto en este informe, recomendamos a la Asamblea rechazar el Presupuesto 2006/2007 y proponer su reformulación de acuerdo a criterios razonables que tengan en cuenta la realidad económico-financiera del Club.

Deseamos manifestar nuestro total compromiso de acompañar la adopción de las medidas necesarias para la corrección del rumbo económico-financiero, afrontando el eventual costo político que implique su instrumentación. Deseamos contribuir con el debate de ideas y la vocación de trabajo a la preservación del patrimonio social y a la grandeza de nuestra Institución.

Saludamos a Uds. con nuestra mayor consideración.

Firmado: Fiscalizadores Titulares Lic. Joaquín Alvarez Menéndez; Sr. Gabriel R. Corigliano; Dr. Rafael Pereira Aragón.

INFORME DE LA COMISION FISCALIZADORA (2)

Buenos Aires 11 de noviembre de 2004

HONORABLE ASAMBLEA DE REPRESENTANTES:

Tenemos el agrado de dirigirnos a esta Honorable Asamblea, en cumplimiento de lo dispuesto por las Normas Estatutarias vigentes, con el objeto de llevar a vuestro conocimiento nuestro Informe de los Estados Contables y la Memoria de Movimiento Económico correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31 de agosto de 2004.

De la revisión de los Estados Contables que incluyen el Estado de Situación Patrimonial, el de Recursos y Gastos, Evolución del Patrimonio Neto, Notas y Anexos y sustentada en el Informe del Auditor, podemos expresar que los Estados Contables al 31 de agosto de 2003 del Club Atlético River Plate presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación patrimonial y los recursos y gastos de sus operaciones de conformidad con las normas contables vigentes.

Deseamos destacar que para la elaboración del presente Informe, en especial la opinión expresada en el párrafo anterior, los firmantes mantuvimos distintas reuniones con Directivos de nuestra Institución y Representantes del Estudio de Auditoría a fin de intercambiar ideas y obtener los fundamentos de nuestra opinión.

Al igual que en nuestros informes anteriores deseamos separar la opinión estrictamente técnica, del juicio de valor que supone la opinión sobre la Gestión de la actual. Conducción, la cual resulta de la interpretación que surge del análisis de distintos parámetros determinados a partir de los Estados Contables.

A simple vista podemos apreciar los aspectos positivos de la actual gestión, un estadio remozado, la construcción de canchas de césped sintético largamente anheladas por la mayoría de los socios, como así también la reconstrucción de canchas de tenis. las ventajas del estacionamiento inaugurado y más aún el valor incalculable desde lo institucional que tendrá el museo, cuya construcción ya ha sido lanzada. También compartimos los enunciados respecto a la forma de contratar las obras necesarias para el Museo y más aún el sistema de financiación adoptado.

En otro sentido el mantenimiento del pasivo en totales similares al del año anterior, al igual que el cumplimiento puntual de las obligaciones impositivas, expresa claramente el orden de las cuentas mantenidas por la Tesorería del Club.

Empero no podemos dejar de observar aspectos que pasan por la decisión política de quienes conducen y no por quienes deben disponer el método de financiar dichas decisiones.

De esta forma queremos destacar el crecimiento de los gastos con relación al último ejercicio, dicho crecimiento fue de \$18.150.000.-, es decir un 24,27 %, y dentro de esto el fútbol profesional se lleva \$12.326.000.-, que representó un 30.67% de crecimiento con respecto al año anterior.

Desgraciadamente estos valores no encuentran correlato con los logros deportivos, si bien los torneos locales son importantes, sabemos todos que la ausencia de triunfos internacionales es la asignatura pendiente, no solo por la alegría que todos nos merecemos como "hinchas", sino por el aumento de ingresos que se devengarán tales como: La valorización del plantel, los contratos de marketing y los premios a percibir.

En consecuencia, con fundamento podemos expresar que el incremento de gastos en lo que a fútbol respecta, fue INEFICIENTE.

Obviamente este nivel de gasto llevó el defasaje financiero mensual de \$1.900.000.- al cierre del ejercicio 2003 a prácticamente \$3.000.000.- mensuales, es decir \$36.000.000.- anuales al cierre del ejercicio motivo del presente informe.

No resulta casualidad que la transferencia de jugadores se incrementó en \$20.625.000.- durante el ejercicio 2003/2004 un 61%, arribando a un total de ingresos por este concepto de \$54.000.000.- siendo por lejos (el 54%) el ingreso más importante de la Institución.

Es decir una vez más la mayor venta de jugadores permite resolver el incremento de los gastos.

Dejamos de lado la que aparece como una semántica discusión, como es aquella que explica la venta de jugadores es un ingreso ordinario o extraordinario.

En lo que consideramos no debe haber discusión, es que la venta de jugadores es la baja de un activo, a tal extremo que los mismos son normalmente activados dentro del rubro Bienes de Uso en los balances de publicación.

Pensemos si en el desarrollo de nuestras actividades comerciales, para soportar los gastos producto de nuestra ineficiencia debiéramos vender los "activos" que producen los ingresos para financiarlos. A modo de ejemplo podemos enunciar maquinarias, mostradores, vidrieras, o bien el vehículo utilizado comercialmente, seguramente los resultados generados por la comercialización de nuestros bienes o servicios será inferior al obtenido con anterioridad a la venta de esos activos fijos.

Pues esta es la realidad de nuestro Club, vendemos cada vez más nuestros mejores valores futbolísticos, obteniendo a cambio malos resultados en el fútbol internacional.

La única solución a futuro es un drástico cambio de política, reestructurando el gasto y dimensionar adecuadamente el gasto en el fútbol profesional.

Lo expuesto provoca también graves consecuencias en el corto plazo, de esta forma la necesidad de financiamiento se produce en forma incontrolada debiendo recurrirse indistintamente a la búsqueda de préstamos financieros o bien postergar los pagos de los distintos acreedores, hasta tanto se concreta la venta de un jugador.

Asimismo esto último impone un costo financiero, nada despreciable; en el último ejercicio superó los \$3.100.000.-

Por último cabe formularnos algunas preguntas:

"¿Cómo enfrentará la actual administración un año en el cual no tenga jugadores para vender, por aproximadamente u\$s netos de 15.000.000.-?"

"¿Quién financiará la necesidad de fondos, hasta el momento que se ingrese la venta de un jugador?"

"¿Cuál será el costo de dicha financiación, en el caso de obtenerse?"

"¿Cómo impactará en los Estados Contables?"

"¿Cómo serán los resultados deportivos en esa instancia?"

Deseamos fervientemente que nada de esto ocurra, pero disentimos filosóficamente con la política seguida por esta Administración, pues entendemos compromete seriamente el futuro mediano y en lo inmediato dificulta la obtención de resultados deportivos conforme todos deseamos.

Lamentamos no habernos equivocado en nuestros diagnóstico y estimaciones vertidos en oportunidad de elevar nuestros informes con motivo de balances anuales y presupuestos económicos.

En aquellas oportunidades, con un año de anticipación, expresamos que la tendencia creciente del gasto dentro de la Institución potenciada por el lógico crecimiento de los costos internos de nuestra economía, impondrían la necesidad de mayor generación de fondos, y que obviamente encontraría respuesta en la mayor venta de jugadores.

De esta forma los mejores serían los primeros en ser vendidos, y el agravante que esta diáspora se produciría fundamentalmente con lo más jóvenes.

En aquellas oportunidades manifestamos como conclusión, que la obtención de buenos resultados internacionales se alejará cada día más.

Los hechos demuestran que hasta aquí no nos equivocamos

Agregamos hoy, por la salud futura económica de nuestro Club, CAMBIEMOS LA TEN-

DENCIA Y LA POLITICA, el largo plazo presenta riesgos trascendentes en el caso de mantener la misma.

Sabemos también que durante el ejercicio en curso disponemos de jugadores que una vez transferidos cómodamente se cubrirán los gastos a incurrir. Pero debemos encender la luz que de continuar incorporando jugadores a préstamo, este proceder podría dificultar la disponibilidad de valores propios apetecibles para el mercado internacional en el largo plazo.

Una vez más, reiteramos que no encontramos objeciones desde el punto de vista técnico con el cual han sido elaborados los Estados Contables, no compartimos algunos trascendentes lineamientos de Gestión seguidos por esta Administración y sugerimos enfáticamente reflexionar a fin de reformular políticas y caminos a seguir. Pese a lo expuesto y confiados en que se realizará un análisis sereno y profesional, sugerimos a esta Honorable Asamblea la aprobación de los Estados Contables del Club Atlético River Plate por el ejercicio cerrado el pasado 31 de agosto del 2004.

Saludamos cordialmente,

Lic. Matías Patanian y Dr. Arturo R. Galán
Fiscalizadores Titulares.

Anexo 9: Estructura organizacional

Dirigentes hasta el 2005



CLUB ATLETICO RIVER PLATE

:: HONORABLE COMISION DIRECTIVA ::

Presidente : Dr. José M. Aguilar
Vicepresidente 1° : Dr. Julio A. Macchi
Vicepresidente 2° : Sr. Domingo A. Díaz
Secretario : Ing. Oscar J. Videla
Secretario de Actas : Sr. Carlos A. Mosquera
Prosecretario : Dr. Jorge A. Francisco
Tesorero : Dr. Hugo A. Slipak
Protesorero : Dr. Carlos N. Suárez
Asesor : Dr. Héctor A. Grinberg (*)

(*) Vocal Titular nombrado como Asesor Permanente de la Mesa Directiva.

VOCALES TITULARES

Sr. Mario E. Israel
Sr. Norberto Alvarez
Dr. Carlos A. Liporace
Dr. Antonio La Regina
Sr. Juan M. García
Sr. Héctor Cavallero
Sr. Raúl J. Valverde
Lic. Pablo A. Singerman
Dr. Carlos A. Ferreyra
Dr. Jorge E. Carullo
Dr. Roberto A. Castiglioni
Ing. Marcelo E. Gómez
Sr. Osvaldo H. Di Carlo
Sr. Máximo Sabbag
Lic. Darío C. Santilli
Lic. Harry H. Freidín

VOCALES SUPLENTE

Dr. José M. Besteiro
Sr. Oscar D. Videla Arias
Sr. Osvaldo A. Riganti
Sr. Anselmo F. Russo
Sr. Rubén O. Visconti
Sr. Luis A. Mazzulla
Lic. Ricardo G. Cristofani
Arq. Orlando C. Paoletta
Sr. Mario B. Laco
Sr. Luis M. Guido
Sr. Juan C. Andlovec
Sr. Rubén O. Bologna
Lic. Jorge H. Bellini
Dr. Alejandro García Belmonte
Sr. Héctor A. Fontichelli

COMISION FISCALIZADORA

Presidente: Dr. Luis A. Renzi

MIEMBROS TITULARES

Sr. Mariano José Mera
Dr. Hernán F. Córdoba
Sr. Diego O. Rodríguez
Lic. Hernán J. Vázquez
Dr. Ignacio J. Galarza
Lic. Matías Patanian
Dr. Arturo R. Galán
Sr. Juan M. Lanas
Sr. Carlos A. Brendani

MIEMBROS SUPLENTE

Sr. Antonio O. Cabral
Dr. Juan P. Larraburu
Sr. Alberto Anapíos
Dr. Héctor Urueña
Dr. Daniel Belvedere
Sr. Osvaldo La Mattina

HONORABLE ASAMBLEA DE REPRESENTANTES DE SOCIOS

Presidente : Ing. Jorge Alfredo Montán (8.825)
Vicepresidente 1° : Sr. Teodoro Bielsa Ros (10.446)
Vicepresidente 2° : Dr. Mario Luis Cáceres (15.871)
Secretario : Dr. José María Santángelo (8.056)
Prosecretario : Dr. Carlos Marcelo Castellano (12.293)

REPRESENTANTES TITULARES

Nº Socio	Apellido y Nombre	Nº Socio	Apellido y Nombre
783	Santoro, Clara	10.435	Sosa, Norberto Marcelo
1.255	Verdicchio, Adelina	10.550	Carrara, Antonio
1.258	Rivas, Graciela Beatriz	10.560	Rodiño, José
1.342	Blasco Sadurni, Remigia	10.946	Krotoschin, Pedro Juan
1.476	Fernández, Noemi A.	11.093	Soto Falcón, Norberto Raúl
1.875	Gil, Susana Beatriz	11.130	Damin, Jorge Claudio
2.232	Schiavone, Marta Susana	11.200	González, Alberto
2.429	Acebo Zabala, María	11.277	Leiva, Héctor Armando
3.963	Biasi, Nilda Beatriz	11.286	Haller, Juan Rodolfo
4.002	Vogt, Roberto Augusto	11.361	Borro, Héctor Aníbal
4.555	Pañart, Eduardo Julio	11.371	Leivas, Carlos Alberto
4.843	Welcher, José	11.540	Ini, Jaime Fabián
4.980	Bértola, Ricardo Antonio	11.555	Nadef, Pablo Jorge
6.484	Abdeljalil, Rodolfo	11.631	Pastorino, Juan Pedro
7.145	Martínez, Jorge Joaquín	11.786	Mattioli, Jorge Víctor
7.645	Sánchez Denis, Roberto Bernabé	11.854	Cosimano, Jorge
7.702	Mosquera, Juan Antonio	11.862	Cirigliano, Roberto José
8.035	Agostino, Jorge Víctor	12.034	Otero Rapa, Antonio
8.053	Taboada, Ernesto	12.171	Giangáspero, Juan Alberto
8.561	Varela, Osvaldo Nicanor	12.184	Campopiano, Roberto Enrique
8.786	Rispoli, Roberto	12.239	Echaire, Juan José
8.965	Mañas, Alberto Héctor	12.263	Piñero, Emilio
9.701	Rechimuzzi, Manuel H.	12.313	Paoli, Aníbal Alfredo
9.844	Geraige, Jorge	12.467	Teso, José María
9.939	Cerri, Miguel A.	12.508	Olmos, Juan
10.349	Domingo, Jorge	12.565	Aizenberg, Adrián Néstor
10.396	Blanco, Julián Heriberto	12.594	Bravo, Daniel Alfredo
10.430	Díaz Ramos, Manuel	12.619	Rinzelli, Carlos Francisco

Nº Socio	Apellido y Nombre	Nº Socio	Apellido y Nombre
12.706	Lettieri, José Carlos	17.100	De Francesco, Patricio Roberto
12.743	Leoni, Flavio Arturo	17.341	Trabuchi, Roberto Luis
12.834	Zordán, Rodolfo H.	17.442	Cantarin, Alberto Luis
12.863	Consoli, Darío Fabián	17.450	Gerez, Damián Aníbal
12.881	Lavaca Reyes, Joaquín Emilio	17.460	Blanco, Jorge Enrique
12.932	Carrazzoni, Carlos Alberto	17.550	Coronel, Augusto Ricardo
13.026	Beriau, Omar Ernesto	17.873	Barrionuevo, Antonio Oscar
13.316	Torregiani, Aldo Alejandro	17.975	Maffeo, Guillermo Marcelo
13.408	Constantino, Néstor Mario	18.060	Guarini, Fernando Daniel
13.421	Rico, Luis	18.079	Cangiani, Juan Carlos
13.612	Bruni, Roberto Alfredo	18.142	Lloro, Carlos Benito
13.632	Duarte, Luis Alberto	18.217	Bargas, Ariel Fernando
13.716	Bonavota, Juan Carlos	18.235	Demetrio, Nicolás
13.733	Lazzari, Héctor Nicolás	18.286	Benza, Fernando Martín
13.762	Di Muzio, Miguel A.	18.445	Rivas, José Elías
13.970	Hernández, Orlando Francisco	18.476	Rodríguez Viña, Emilio Javier
13.990	Brandt, Pablo Guillermo	18.736	Furlan, Esteban G.
14.071	Riso, Hernán Gonzalo	18.746	Bochicchio, Vito Antonio
14.146	Tomimaru, Carlos	19.105	Caparroz, Germán
14.212	Ababile, Oscar Alberto	19.217	Santángelo, Matías
14.256	Pérez, Jorge Luis	19.775	Murado, Pablo Alberto
14.302	San Miguel, Juan José	19.817	Giacometti, Mauro (1)
14.410	Otegui, Sebastián Matías	20.518	Barán, Eduardo Adrián
14.430	González del Río, Raúl Daniel	20.933	Turnes, Diego Andrés
14.656	Tornadore, Oscar Alberto	21.248	Quintás, Diego Fernando
14.685	Lépore, Néstor Ramón	21.489	Trillo, Carlos Arnoldo
14.883	González, Claudio Luis	21.532	Fernández Nappe, Marcelo
14.895	Cuda, Angel	22.398	Gagna, Sergio Omar
15.175	González, Luis Alberto	22.929	Montemurro, Ricardo Francisco
15.178	Cohen, José Fernando	22.933	Carreras, Hugo Pedro
15.253	Meisozo, Jorge Pedro	23.073	Pontoriero, César Santiago
15.486	Iturbide, Marcelo Javier	23.394	Markowicz, Diego Martín
15.494	Macchi, Rubén René	23.717	Gorbea, Rodrigo Eusebio
15.818	Olcelli, Angel Arcenio	23.739	Kennedy, Ricardo Ignacio
15.835	Alonso, Carlos Alberto	24.384	Korsunsky, Oscar Natalio
16.016	Wydler, Diego Alberto	24.462	Halliburton, Eduardo
16.070	Sánchez, Leandro Manuel	24.511	García, Abel Norberto
16.181	De Cristofaro, Omar Alfredo	24.989	Sotelo, Marcelo Fabián
16.282	Roa, Nicanor Wildo	25.070	Rodiño, César
16.543	Gorski, Eric D.	26.328	Fares, Fernando Fabián
16.608	Furlan, Horacio Claudio	26.387	Branda, Hugo Norberto (2)
16.721	Gallino, Gastón Eduardo	26.880	Aurelio, Julio Federico
16.755	Mosquera, Carlos Fernando	27.519	Zarza, Raúl Eduardo
16.874	Marciano, Marcelo Alberto	500.036	Calvo, Antonio
16.936	Milano, Esteban Adrián		

OBSERVACION: (1) Y (2) ASUMIERON COMO TITULARES POR FALLECIMIENTO DE LOS SRES. ANTONIO VERÓN Y RUBÉN I. VIDAL

REPRESENTANTES SUPLENTE

Nº Socio	Apellido y Nombre	Nº Socio	Apellido y Nombre
1.226	Militellio, Carmen	14.394	Saal, Elías
1.362	Ferrario, Elda Julieta	15.060	Wajnbuch, Martín
1.995	Rofrano, Teresa	15.098	Pérez, Fabián Marcelo
3.404	Costa, Patricia Vivian	15.299	Pohly, Marcelo
3.533	Neriche, Antonio Héctor	15.442	Saffi, Oscar Domingo
5.647	Herrero, Jorge Horacio	15.727	Bertolo, Roberto Jorge
5.660	Riesco, Mario Hipólito	16.114	Sequera, Daniel Mario
6.238	Botana, Alberto Jorge	16.400	Grassi, Juan Manuel
7.239	Di Massimo, Eduardo Jorge (1)	16.491	Gattoni, Guillermo Roberto
7.360	Papa, Horacio Juan	16.613	Mankevich, Mario Jorge
8.058	Mateos, Osvaldo Rubén	16.819	Rolando, Javier Humberto
8.477	Nigro, Pablo Pedro	16.988	Perrin, Raúl Guillermo
9.267	Fiondella, Roberto Samuel	17.154	Rosso, Raúl Luis
10.139	Corominas, Juan Lorenzo	17.243	Guelman, Gustavo Sergio
10.382	Llamas, Eduardo I.	17.938	Porcel de Peralta, Sergio Luis
10.500	Palermo, Abel Angel Adolfo	18.326	Tortorelli, Roberto Lucas
11.336	Calvento, Claudio Adrián	18.666	Guillardoy, Juan Raúl (2)
11.966	El Lakkis, Alfredo Jesús	18.948	Fiorentino, Omar José
12.270	Nowik, David Alberto	19.161	Preter, Marcelo Adrián
12.276	Hulton, Eduardo	22.092	Romero, Guillermo Gustavo
12.383	Salto, Carlos Primo	22.283	Figueras, Gabriel Hernán
12.668	Chiprut, Salvador	22.317	Calvo, Luis María
13.027	Costa, Osvaldo Rodolfo	22.436	González Audino, Ramón Fernando
13.993	Argenta, Mario	25.200	Aprigliano, Francisco
14.271	González, Gastón Darío	25.422	Carlini, Ernesto Juan
14.389	Parisi, Fernando Luis	31.612	Franco, Daniel Leonardo

OBSERVACION: (1) Y (2) FALLECIDOS.



Dirigentes hasta el
2009



HONORABLE COMISIÓN DIRECTIVA

Presidente	Dr. José M. Aguilar
Vicepresidente 1°	Dr. Julio A. Macchi
Vicepresidente 2°	Sr. Domingo A. Díaz
Secretario	Sr. Mario E. Israel
Secretario de Actas	Dr. Hernán F. Córdoba
Prosecretario	Lic. Pablo A. Singerman
Tesorero	Dr. José Manuel Besteiro (*)
Protesorero	Sr. Héctor E. Cavallero
Asesor	Dr. Héctor A. Grinberg
Asesor	Dr. Leonardo Barujel

(*) Tesorero a partir del 18 de junio de 2009 por renuncia al cargo del Dr. Héctor A. Grinberg.

Vocales Titulares

Lic. Antonio M. Caselli	Sr. Rodolfo H. Cuiña
Dr. Hugo A. Slipak	Dr. Jorge A. Francisco
Arq. Hernán F. Díaz	Dr. Diego F. Quintás
Lic. Darío C. Santilli	Lic. Santiago E. Poblet Videla
Dr. Jorge E. Carullo	Dr. Rodolfo R. D'Onofrio
Dr. Carlos A. Ferreyra	Sr. Juan M. Lanás
Sr. Norberto Álvarez	Dr. Andrés G. Ballotta
Sr. Raúl J. Valverde	

Vocales Suplentes

Sr. Diego O. Rodríguez	Sr. Patricio R. De Francesco
Sr. Pablo A. Murado	Sr. Fernando D. Guarini
Sr. Humberto R. Giordano	Sr. Gustavo A. Lavezzari
Dr. José M. Santángelo	Sr. Jorge A. Sonzogni
Dr. Jorge G. Olivella	Sr. Carlos M. Rodríguez
Sr. Jorge E. Blanco	Dr. Alejandro A. Golubovic
Sr. Juan C. Andlovec	Sr. Guillermo J. Rozas

COMISION FISCALIZADORA

Presidente Dr. Luis A. Renzi

Miembros Titulares

Sr.	Alberto Anapios
Dr.	Diego A. Turnes
Lic.	Antonio M. Patanian
Dr.	Rafael L. Pereira Aragón
Sr.	Gabriel R. Corigliano
Lic.	Julio F. Aurelio
Dr.	Juan C. Zacarías
Sr.	Vicente A. Fiasche
Dr.	Eduardo Boccardo

Miembros Suplentes

Sr.	Adrián N. Aizenberg
Sra.	Clara P. de Santoro

HONORABLE ASAMBLEA DE REPRESENTANTES DE SOCIOS

Presidente:	Ing. Jorge Alfredo Montán (8.825)
Vicepresidente 1º:	Dr. Norberto Agustín Arese (12.377)
Vicepresidente 2º:	Sr. Lorenzo Andrés Carosio (5.466)
Secretario:	Sr. Roberto Eduardo Barrionuevo (29.823)
Prosecretario:	Dr. Carlos M. Castellano (12.293)

REPRESENTANTES TITULARES

Nº de Socio	Apellido y Nombre	Nº de Socio	Apellido y Nombre
1.258	Rivas, Graciela Beatriz	11.540	Ini, Jaime Fabián
1.450	Davicce, Graciela	11.555	Nadef, Pablo J.
1.476	Fernández, Noemí A.	12.034	Otero Rapa, Antonio
1.692	Dahbar, Carmen	12.238	Marchetti, Roberto A.
1.875	Gil, Susana B.	12.263	Piñeiro, Emilio
2.152	Dibar, Marina	12.270	Nowik, David A.
2.232	Schiavone, Marta Susana	12.313	Paoli, Anibal A.
2.429	Acebo Zaballa, María	12.383	Salto, Carlos P.
2.527	Cerviño, Henry Sofía	12.448	Rainero, Juan L.
3.358	Quiben, Adriana	12.521	Martínez, Norberto F.
4.031	Mattar, César Miguel	12.619	Rinzelli, Carlos F.
4.176	López Santiso, Horacio	12.634	Palavecino, Rubén O.
4.439	Boer Lannes, Juan J.	12.668	Chiprut, Salvador
4.980	Bértola, Ricardo A.	12.706	Lettieri José C.
5.328	Bonanni, Verónica A.	12.715	Brunetti, Rubén Omar
5.562	Parola, Olmar E.	12.840	Romagnoli, Jorge Alfredo
5.987	Salazar, Elías	12.853	Massip, Alejandro
6.484	Abdeljalil, Rodolfo	12.863	Consoli, Darío F.
7.145	Martínez, Jorge J.	13.022	Scacco, Mario D.
7.645	Sánchez Denis, Roberto	13.166	Becerra, Hugo Oscar
7.780	Lavenia, Adolfo Carlos	13.408	Constantino, Néstor M.
7.819	Vulovic, Costanzo D.	13.419	Sendón, José M.
7.875	Montesano, Antonio José	13.473	Vaney, Fabián C.
8.965	Mañas, Alberto H.	13.485	Vituro, Gustavo H.
9.490	Saquer, Julio Eduardo	13.733	Lazzari, Héctor N.
9.557	Aliberto, Carlos Alberto	13.793	Guillemot, Carlos Miguel
9.831	Alvarez, Emilio	13.929	Gregorini, Eduardo Luis
9.939	Cerri, Miguel A.	13.941	Belli, Diego Lucas
10.133	D'Onofrio, Daniel Alfredo	13.990	Brandt, Pablo G.
10.430	Díaz Ramos, Manuel	13.993	Argenta, Mario
10.706	Apa, Domingo	14.071	Riso, Hernán G.
10.795	Mosquera, Ricardo M.	14.102	Stela, Carlos A.
10.981	Assceff, Alberto Emilio	14.389	Parisi, Fernando L.
11.130	Damín, Jorge C.	14.410	Otegui, Sebastián M.
11.468	Petrovich, Roberto Ivo	14.614	Grassi, Carlos A.

N° de Socio	Apellido y Nombre	N° de Socio	Apellido y Nombre
14.632	Zambaglione, Horacio	19.821	Lubenfeld, Leandro Ariel
14.685	Lépore, Néstor R.	20.518	Barán, Eduardo A.
14.709	Sosa, Víctor Manuel	20.919	Mochkovsky, Leopoldo
14.744	Visuara, Pablo Rubén (1)	20.971	De Reatti, Luis E.
14.874	Damsky, Isaac Augusto	21.176	Fernández, Damián E.
14.895	Cuda, Angel	21.340	Daskal, Rodrigo
15.178	Cohen, José F.	21.532	Fernández Nappe, Marcelo
15.275	Di Pino, Orlando D.	21.659	Martínez, Claudio A.
15.299	Pohly, Marcelo	22.222	Barzola, Omar H.
15.486	Iturbide, Marcelo J.	22.933	Carreras, Hugo P.
15.684	Sancho, Carlos	23.208	Castaños, Juan Cruz
15.817	Vázquez, Hernán J.	23.394	Markowicz, Diego M.
15.968	Oliva, Marcelo A.	23.739	Kennedy, Ricardo Ignacio
16.089	Alvarez Diez, Eduardo M.	24.511	García, Abel N.
16.209	Di Doménica, Héctor A.	24.880	Vicente, Miguel Angel
16.254	Shina, Jorge	24.935	Boldrini, Pedro O.
16.282	Roa, Nicanor W.	25.200	Aprigliano, Francisco
16.303	García, Juan M.	26.328	Fares, Fernando F.
16.491	Gattoni, Guillermo R.	26.768	Giménez, Marcelo A.
16.721	Gallino, Gastón E.	28.946	Suárez Suárez, José
16.755	Mosquera, Carlos F.	29.956	Fretes, Ricardo P.
16.806	Duran, Fernando Ariel	31.508	González, Julio Daniel
16.874	Marciano, Marcelo A.	33.771	Roldán, Luis D.
16.936	Milano, Esteban A.	35.701	Federico, Rafael A.
17.127	Fusetti, Osvaldo E.	36.654	Valiñas, Gustavo
17.130	Leites, Oscar Alfredo	36.700	Mancuso, Antonio
17.194	De Donato, Osvaldo Rafael	36.884	Campillay, Sergio Néstor
17.416	Khafif, Alberto	40.554	Cecati, Rubén R.
17.550	Coronel, Augusto Ricardo	42.201	Mazzeo, Hugo Antonio
17.802	Maffeo, Leonardo Adrián	42.438	Provenza, Juan Carlos
18.217	Bargas, Ariel F.	43.322	Pérez Basualdo, Marcelo A.
18.326	Tortorelli, Roberto L.	44.707	Cilio, Víctor C.
18.404	Armendariz, Juan P.	47.542	Cassis, Jorge A.
18.476	Rodríguez Viña, Emilio J.	47.732	Iramain, Norberto
18.526	Ianniello, Nicolás	48.214	Redolfi, Leonardo R.
18.603	Orlandoni, Alberto J.	50.957	Badur, José L.
19.217	Santángelo, Matías	51.150	Sverdlick, Alan M.
19.288	D'Onofrio, Rodolfo		

Observaciones: (1) Asumió como Titular por renuncia del Sr. Eduardo Hulton.

REPRESENTANTES SUPLENTE

N° de Socio	Apellido y Nombre	N° de Socio	Apellido y Nombre
1.255	Verdicchio, Adelina	15.835	Alonso, Carlos A.
1.382	Aronson, Hebe Noemí	16.215	Cofan, Pablo M.
1.548	Melamedoff, Martha Alicia	16.546	Delgado, Héctor A.
1.649	Santander, Mirta Eva	16.908	Aráoz, Ariel Antonio
1.685	Melogno, Ana María	17.167	Insfrán, Walter R.
4.217	Colla, Ernesto Francisco	17.381	Palis, Gustavo E.
4.484	Aguzzi, Marcela E.	17.422	Mila, Carlos A.
5.319	Pafundi, Teodosio A.	17.985	Marcilli, Gabriel A.
6.058	Coacci, Víctor Hugo	18.079	Cangiani, Juan C.
9.171	Bello, Genoveva Antonia	18.948	Fiorentino, Omar J.
10.139	Corominas, Juan L.	19.161	Preter, Marcelo A.
10.230	Dimarco, Héctor Eduardo	19.745	Gavazzi, Eduardo J.
10.887	Giménez, Norberto E.	19.850	Rabich, Isais Agustín
11.576	Ade, Ricardo A.	20.330	Husson, Jorge A.
11.911	Macchiarelli, Jorge H.	20.588	García, Marcelo Daniel
12.058	Magheri, Norberto M.	20.739	Muñoz Herrera, Félix Alberto
12.932	Carrazzoni, Carlos A.	23.755	Ferraro, Nicanor P.
12.951	Sarmiento, César	23.938	Fana, Antonio
13.514	Rolla, Luis M.	25.420	Sabbag, Matías
13.526	Laco, Mario B.	35.831	Días, Héctor M.
13.612	Bruni, Roberto A.	41.898	Pan, Sebastián N.
13.659	Bianchetti, Norberto G.	43.667	Robinson, Roberto
13.779	Frattesi, Néstor Alberto	43.908	Belascuain, José E.
13.942	Belli, Pablo Iván	44.169	Resio, Oscar A.
14.271	González, Gastón Darío	48.605	Alvarez, Luis R.
14.312	Vicente, Gustavo A.	48.753	Fretes, Raúl A.
14.430	González Del Río, Raúl D.	49.220	Calvi, Rodolfo F.
15.788	Kiciuk, Jorge P.	51.909	Quiroga, Augusto F.

Composición de los departamentos y sub comisiones

ÁREA PRESIDENCIA

Asesores: Juan Ignacio Nápoli, Luis A. Mazzulla, Roberto E. Barrionuevo y Antonio Cassia.

DEPARTAMENTO INTEGRAL DE FÚTBOL

Coordinador General de Fútbol: Hugo A. Slipak.

Asesor del Coordinador General de Fútbol: Ramiro Castro.

Consejo de Fútbol Profesional: Miembros: Jorge E. Carullo, Rodolfo H. Cuiña, Rodolfo R. D'Onofrio, Carlos M. Rodríguez y Ernesto Homsani.

Nexo entre el Consejo de Fútbol y la Tesorería: Carlos N. Suárez.

Departamento Fútbol Amateur: Presidente: Diego F. Quintás. Miembros: Luis Guido, Eduardo Barrionuevo, Fernando Cohen, Osvaldo Varela, José M. Sendón, Anselmo Russo, Marcelo Polhy, Eduardo Martino, Diego Mazzoccone, Marcelo Santos y Maximiliano Sequera.

Subcomisión Fútbol Infantil: Presidente: Fernando D. Guarini. Miembros: Sebastián Beltrame, Cristian Pérez, Juan Carlos Amabile, Miguel Cerri, Carlos Stela, Roberto Marchetti, Armando Soberon, Omar De Cristóforo, Francisco Panadeiros, Ubaldo Kunz, Ricardo Bértola y Diego Bernal.

Subcomisión Fútbol Femenino: Presidente: Fernando Caneda. Miembros: Pablo Cofán y Nora Lilian Perrone.

Subcomisión Futsal: Presidente: Marcelo Polhy. Miembros: Enrique Vázquez y Pablo Cofán.

Subcomisión Fútbol Interno: Diego O. Rodríguez.

Departamento de Medicina Aplicada a los Deportes: Director General: Leonardo Barujel. Presidente: Carlos Trillo. Miembros: Héctor Urueña, Arturo Galán, Gastón E. Gallino, Rodolfo R. D'Onofrio, Orlando Di Pino y Manuel A. Rodríguez.

Consejo de Planeamiento Estratégico Buenos Aires 2010: Delfina Molina y Vedia.

Departamento de Fiestas y Eventos: Presidente: Patricio De Francesco. Miembros: Axel Korsunsky, Leandro Galván, Eric Gorski, Gastón Figueiredo, Martín Degraf, Cynthia May, Cristian Falco, Darío Haedo, Matías Volpe, Carlos Romano, Diego Markowicz, Gonzalo Crespo, Ezequiel Vales, Darío Haedo, Fabián Pérez, Javier Díaz, Jorge Luraschi. Andrés Laffaire Juan Carlos Bustos.

ÁREA VICEPRESIDENCIA 1ra.

Departamento Técnico Legal: Presidente: José M. Besteiro. Vicepresidente: Gastón E. Gallino. Secretario: Jorge A. Pardo Martín. Vocales Titulares: Marcelo Marciano, Gustavo E. Palis, Augusto R. Coronel y Jorge A. Barbero.

Comisión de Asuntos Agrupacionales: Presidente: José M. Besteiro. Vicepresidente: Juan Navarro. Secretario: Juan Corominas. Vocales Titulares: Javier L. Rial y Roberto Robinson. Vocal Suplente: Ricardo Kennedy. Asesores: José M. Santángelo y Gustavo S. Guelman.

Departamento Social: Presidenta: Noemí Fernández. Miembros: Rodolfo Zordán, Leonor Rico y Cristian Martorelli.

Subcomisión Comedores Internos y Externos: Presidenta: Noemí Fernández. Miembros: Cristian Martorelli, Lidia Molica, Nélide Navas y Rodolfo Zordán.

Subcomisión Damas: Presidenta: Lidia Molica. Miembros: Delia Fallabrino, Nélide Navas, María Rosa Molica, Lilian Perrone, Norma Torres Toledo, Isabel M. Cibeira, Vilma Bogado Galeano, Adriana Vera Oppezzo, Isabel Villablanca, Gladis C. Viegas, Viviana Cortese y Liliana Games Rodríguez.

Subcomisión Juegos Sociales: A cargo del Dpto. Social.

Subcomisión Canasta: A cargo del Departamento Social.

Subcomisión Bridge: Presidente: Oscar Scanavino.

Subcomisión Burako: Presidente: Víctor Sosa.

Subcomisión River Solidario: Presidenta: Noemí Fernández. Miembros: Cristian Martorelli, Delia Fallabrino, María Rosa Molica, Lidia Molica, Nélide Navas Rodolfo Zordán.

Comisión de Actividades Sociales: Presidente: Rubén Visconti.

Comisión de Vitalicios: Presidente: Carlos Castellano. Miembros: Agustín F. Castellano, Norberto Alvarez, Luis Pacanella, Rubén Castro, Demetrio Pacheco, Marcelo Peñas, Ricardo Ade, Alfredo Riesco, Julio Cornide. Colaboradores: Viajes y Turismo: Luis Renso; Actividades Sociales: Jorge Cristóbal, Horacio García y César Miguel Mattar.

Subcomisión de Hinchas: Presidente: Sebastián Beltrame. Miembros: Cristian Panadeiros, Héctor Alborno, Christian Krom, María Laura Barbaresi, Silvina Lorenzo, José Armando Soberón, Carlos Ferrazini, Sergio Osso, Marcelo Pagliettini, Eric Gorski, Marcelo Schotterfeld, Leandro Galván, Lucas Valiela, Juan Pablo Di Pace, Federico Fernández, Pedro Burgos y Juan Ignacio Urueña.

ÁREA VICEPRESIDENCIA 2da.

Departamento Planeamiento: Presidente: Jorge A. Francisco.

Departamento Educación: Representante Legal: Daniel A. Bravo.

Centro de Investigaciones Deportivas River Plate: Presidente: Lic. Rodrigo Daskal. Coordinador de Proyectos: Gustavo Viturro.

Comisión Anexos Educativos y Deportivos: Presidente: José M. Aguilar. Miembros: Daniel Bravo, Carlos E. Guerra, Alberto F. Raviglione, Manuel Díaz Ramos, José C. Sardi y Daniel Sacayan.

Departamento Cultural: Presidente: Raúl J. Valverde. Miembros: Marcelo Fernández Nappe, Néstor Horacio Falco, Osvaldo Fusetti, Andrés A. Gorrita, Francisco J. Flores y Giselle Carballeira Gibson.

Subcomisión Teatro: Presidente: Jorge De Angelis. Miembros: Norberto E. Piñeiro y Raúl R. García.

Subcomisión Fotografía: Presidenta: Susana Mangas. Miembros: Gabriel Neme, Olga Suárez, Daniel Gross y Andrea Merás.

Subcomisión Folklore: Presidenta: María del Rosario Palladino de Arbuschi. Miembros: Mirta Casas de Yahnel, Claudia Giovanelli, Catalina León, Lydía López, Lidia Rossi, María Cristina Paulina y Gonzalo Villegas.

Subcomisión Tango: Presidente: Juan Carlos Ladava. Miembros: Beatríz Aboy y Marta S. Martínez.

Gestión para Actividades Culturales: Presidente: Graciela Cudas. Miembros: Milagros Cibeira, Liliana Rodríguez Gamez, María de los Ángeles Cristin y Gisselle Carballeira Gibson

Departamento Físico: Presidente: Raúl J. Valverde. Miembros: Marcelo Fernández Nappe, Oscar Gorosabel, Norberto Eiriz, Francisco Flores y Néstor Falco.

Deportes Federados

Subcomisiones:

Ajedrez: Presidente: Pedro Krotoschin. Miembros: Jorge Tesone, Leonardo Bleuer, Francisco Palmieri.

Atletismo: Presidente: Héctor Ferretti. Miembros: Mónica Meneghetti y Alfredo Parada Cao.

Bochas: Presidente: José R. Watson. Miembros: Juan C. De Fillipi, Osvaldo E. Vicente y Rafael M. Giangrandi.

Basquetbol: Presidente: Adrián Rodríguez. Miembros: Juan Ariel Trebino, Alberto Jurado, Leonardo Contieri, María de los Ángeles Arguello y César Acosta.

Gimnasia Artística: Presidenta: Mabel Ordás. Miembros: Elizabeth Grill, María Marta Boussebayle y José Luis Badur.

Gimnasia Rítmica: Presidenta: Magdalena Punta. Miembros: Sandra Sicolo y Verónica Scala.

Handball: Presidente: Julio César Russo. Miembros: Graciela E. Carrena de Marques, Rubén Esnaola y Juan Carlos Suárez.

Hockey sobre Césped: Presidente: Rubén Poledore. Miembros: Roberto Ameijenda, Rubén Goldsmidt, Ricardo Capdevila y Sandra Serrano.

Hockey sobre Patines: A cargo de la Comisión del Dpto. Físico.

Karate do: Presidente: Alberto Kaplan Krep. Miembros: Sergio Olcelli, Norma González y Adrián Paulo.

Natación: Presidenta: Esther Ruano. Miembros: Bernardo Liguori, Juan Bourbotte, Ana María Honoria Desanzo y Roberto Asseo de Choch.

Patin Artístico: A cargo de la Comisión del Dpto. Físico.

Patin Carrera: A cargo de la Comisión del Dpto. Físico.

Pelota Paleta: Presidente: José Luis Veiga Mosquera. Miembros: Luis Mochetti, Juan Adolfo Carabajal, Raúl Godoy, Antonio Sturla y Norberto Nizzoli.

Tae Kwon Do: Presidente: Jorge Sánchez. Miembros: Hugo Madorno, Francisco Alonso, Nora Montoya y Roberto Mazzotta.

Tenis: Presidenta: Claudia Otero. Miembros: Omar Fabiani, Roberto Puletti, Roberto Noceti, Fernando Beltrán, Jorge De Torres, Mónica G. Pérez, Roberto Bufelli y Silvia Barmarck.

Tenis de Mesa: Presidente: Marcelo Altman. Miembros: Manuel Santamaría y Pablo Melillo.

Voleibol: Presidente: Norberto Arese. Miembros: Oscar Romero y Juan Carlos Leguisamón.

Waterpolo: Presidente: Silvia Noemí Marín. Miembros: Gerardo Rodríguez Goyena, Roberto Horvath, Ricardo A. Capurro, Adrián P. Terán, Miguel Angel Alvarez y Marcelo Mariani.

Deportes Recreativos

Subcomisiones:

Cadetes: A cargo de la Comisión del Dpto. Físico.

Recreación Societaria: Presidente: Ricardo Gargiulo. Miembro: Héctor Salas

Subcomisión Yoga y Tai Chi Chuan: Presidenta: Liliana Pérsico. Miembros: Hilda Tudela de Pirené, Hilda Schoeller de González y Alicia Philippe.

Comisión de Integración de Personas con Discapacidad: Presidente: Ricardo Cristofani. Miembros: Liliana Plandolit, Eduardo Gavazzi, Oscar V. Riveros, Oscar Tula, Alexia López Katopodis, Adriana Caro y María L. Carballo.

Departamento Seguridad: Presidente: Carlos A. Mosquera.

ÁREA SECRETARÍA

Adscripto: Diego O. Rodríguez.

Asesor: César Rodiño.

Comisión Coordinadora de Actividades Sociales – Ombudsman: Humberto R. Giordano.

Comisión Marketing: Presidente: Hernán F. Díaz.

Comisión Prensa y Difusión: Presidente: Héctor E. Cavallero. Miembros: Héctor Urueña, Carlos Brendani, Orlando Di Pino, Carlos Trillo, Carlos Sehinkman, Miguel Lobosco, Diego Schrek, Carlos Marcogliese, Néstor Lépore, Roberto Trabuchi, Jorge Fernández, María Luisa León, Ariel Argañaraz, Víctor Shaalo, Gabriela Alonso, Graciela Codas, Gabriel Marcilli, Fabián Suárez y Alejandro Llames.

Comisión Relaciones Públicas e Institucionales: Presidente: Pablo A. Singerman. Miembros: Carlos Mila, Hernán Riso, Hugo Carreras, Pablo Brandt, Daniel Sagman, Daniel Margeli, Alejandro Díaz, Miguel Costanzo, Mariela Abadjián, Aníbal Paoli, Javier Habibo, Gustavo Acuña, Roberto Caggiano, Roque Caggiano, Marcelo Preter y Alberto Sosa.

Comisión de Filiales: Presidente: Gustavo A. Lavezzari. Miembros Titulares: Carlos A. Lorenzo, Pablo Berrueta, Rubén Dalla Líbera, Eduardo Santomil, Eleazar Pereira, Armando González, Ernesto Bartoletti, Cristian Rompani, Carlos Viladomat, Ignacio Alvarez, Javier Barros, Rodolfo Velázquez. Miembros Suplentes: Gabriel Jotallan, Enrique Arno, Rodolfo Calvi, Pablo Lo Bruno. River Ayuda y Red Solidaria: Mario Argenta y Gabriel Di Girolamo.

Departamento Generación de Proyectos y Emprendimientos: Presidente: Joaquín M. Vilella. Miembros: Germán Nigro, Guillermo Cuccarese, José A. Cassis, Norberto A. Queirolo, Horacio Dergam y Marcelo L. Santos.

Comisión de Recursos Humanos: Presidente: Jorge G. Olivella.

ÁREA TESORERÍA

Asesores: Héctor Urueña, Gastón E. Gallino y Arturo R. Galán.

Departamento Hacienda: Presidente: Juan C. Andlovec.

Subcomisión Control de Estadio: Presidente: Sr. Jorge Blanco.