



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Negocios / Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

***Un análisis del Club Atlético Boca Juniors durante la
presidencia de Daniel Angelici***

Autor: Mirco Bernardi
Legajo: 30.258
Mentor de tesis: Pedro Frías

Buenos Aires – diciembre 2022

Índice

Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
1.1.1 Pregunta central	6
1.1.2 Subpreguntas	6
1.2.1 General.....	7
1.2.2 Específicos.....	7
1.4.1 Tipo de estudio	8
1.4.2 Hipótesis de investigación.....	9
1.4.3 Caso de estudio	9
1.4.4 Recolección de datos.....	9
2. Marco teórico	10
2.1 La evolución del patrimonio.....	10
2.3 El plantel de fútbol profesional.....	12
3. La evolución del patrimonio	14
3.1 Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.....	14
3.2 Fuentes de financiación del club	19
3.3 Return On Assets (ROA).....	21
3.4 Return On Equity (ROE).....	22
3.5 Conclusión	23
4. El modelo de negocios.....	25
4.1 Modelo de ingresos.....	25
4.1.1 Cuotas sociales	28
4.1.2 Exhibición de espectáculos deportivos	32
4.1.3 Publicidad y concesiones	37
4.1.4 Compraventa de jugadores profesionales	40
4.2 Modelo de costos	40
4.2.1 Fútbol profesional	42
4.2.2 Exhibición de espectáculos deportivos	43
4.2.3 Estructura operativa	45
4.3 Ingresos y gastos varios: Asociación civil.....	46
4.4 Ingresos, Costos y Resultados.....	51

4.5 Conclusión	55
5. El plantel de fútbol profesional	56
5.1 Los directores técnicos	57
5.2 La gestión de los jugadores	58
5.2.1 Jugadores libres	60
5.2.2 Préstamos	61
5.2.3 Jugadores juveniles	61
5.2.4 Hacia dónde van y de dónde vienen	63
5.3 La llegada de las superestrellas	66
5.4 Conclusión	67
6. Conclusión final	69
Bibliografía	71
Anexo	74



Universidad de
San Andrés

Abstract

El presente trabajo evalúa la gestión de Daniel Angelici como presidente del Club Atlético Boca Juniors. Los estados contables son la fuente primaria de análisis. Cuenta con un enfoque financiero: la evaluación del patrimonio neto, su financiamiento, el retorno de los activos y el retorno del capital del club; un enfoque de negocios: las categorías de ingresos y egresos, su evolución e impacto en el resultado económico; y el análisis de uno de los ingresos principales que se han detectado a lo largo del trabajo: el plantel profesional de fútbol. A partir de ello, se concluye que más allá de las desilusiones deportivas, en lo económico se trató de una administración exitosa.

Palabras claves: Económico – Gestión – Recursos – Patrimonio – Boca Juniors



1. Introducción

El Club Atlético Boca Juniors (CABJ),¹ situado en el mítico Barrio de La Boca, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es uno de los equipos más populares del fútbol argentino. De acuerdo al reporte indicado por la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) que se realiza en base a los Estados Contables de cada club, Boca Juniors fue el club con mayor cantidad de socios para el año 2019, con 206.078.² Como muchas veces suele decirse, en Argentina el club es de los socios, ya que se trata de una organización sin fines de lucro que dispone de fines recreativos y deportivos.

Desde el año 2011 al 2019, el presidente de la institución ha sido Daniel Angelici, apodado por sus seres más cercanos y los medios de comunicación como “El Tano” Angelici. El período señalado abarcó dos mandatos consecutivos del empresario en el club: en sus primeras elecciones obtuvo un 54,82% de votos a favor, con una participación en los comicios de 24.524 socios;³ mientras que en el año 2015 fue reelecto, obteniendo un 43,78% de los votos sobre un total de 26.083 votantes.⁴

Personalmente, me resulta interesante estudiar cómo se ha desempeñado el club en su faceta económica a lo largo de esos años, más allá de los resultados deportivos obtenidos. Boca Juniors es un club, sin embargo, por su estructura, cultura y gestión, puede asociarse a lo que ocurre en una empresa. De este modo, procederé a realizar un análisis que permita determinar cuáles han sido los aciertos y errores que ha tenido el ciclo Angelici. Como fuente

¹ El presente trabajo hará referencia al Club Atlético Boca Juniors como Boca, Boca Juniors, CABJ, “El Xeneixe” o el club de la Boca.

² Recuperado el día 5 de octubre del año 2021 de: <https://www.tycsports.com/superliga/oficial-el-ranking-de-publico-de-los-equipos-del-futbol-argentino-20191025.html>

³ Recuperado el día 5 de octubre del año 2021 de: <https://www.cronista.com/deportes/Boca-Angelici-gano-con-el-54-82-de-los-votos-20111205-0080.html>

⁴ Recuperado el día 8 de octubre del año 2021 de: <https://www.bocajuniors.com.ar/futbol/elecciones-boca-2015>

primaria de investigación serán utilizados los Estados Contables del club en cada año analizado. En base ellos, examinaremos en detalle los siguientes puntos.

Desde la óptica del club como una institución sin fines de lucro, se evaluará lo expuesto por los autores Enrique Sacco (2015), ya que el autor enfoca su análisis desde una crítica constructiva en pos de la mejora del fútbol argentino, brindando un panorama del orden que tienen las cosas dentro de la AFA, provoca a reflexionar sobre las gestiones de los clubes locales y menciona casos de éxito internacional. En adición, para completar el entendimiento de lo que la industria del fútbol moviliza y es capaz de generar por sí misma se incorporará la visión de Plácido Rodríguez (2012).

Finalmente, para el análisis enfocado en la gestión del Club Atlético Boca Juniors, se utilizarán los relatos y aprendizajes transmitidos en el libro publicado por Alberto Ballvé, Andrés Ibarra y Mauricio Macri (2009) en el libro “Pasión y gestión”. Los autores detallan en profundidad diversas cuestiones que surgieron durante la presidencia de Mauricio Macri y realizan su asociación con teorías del management. Aquí podremos analizar cuál ha sido la línea política trazada en su presidencia (entre 1995-2007 y durante algunos meses en 2008), en función del cumplimiento de objetivos económicos en un club que venía de una mala administración. En este marco, se podrán establecer similitudes con la gestión bajo análisis en este trabajo.

1.1 Preguntas de investigación

1.1.1 Pregunta central

- ¿Cómo evaluar la gestión de Daniel Angelici en Boca Juniors (2011-2019) a la luz de su desempeño económico?

1.1.2 Subpreguntas

- ¿Cuál fue la evolución financiera y patrimonial del club durante los 8 años?

- ¿Cómo se conforma el modelo de negocios? ¿Cuáles son los ingresos obtenidos y los gastos afrontados en cada ejercicio económico?
- ¿Cómo ha sido la gestión de uno de sus recursos principales, el plantel profesional de fútbol?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

- Estudiar la gestión Angelici y evaluar cuál ha sido el impacto económico de su presidencia en el Club Atlético Boca Juniors.

1.2.2 Específicos

- Analizar el desempeño financiero y económico de la institución, a través de la evolución de su patrimonio.
- Estudiar la composición de los ingresos obtenidos por Boca Juniors y analizar cuáles son sus gastos asociados.
- Indagar acerca de la estrategia llevada a cabo en la gestión del plantel profesional de fútbol.

1.3 Justificación de las razones del estudio

Para explicar el motivo por el cual se abordará el mencionado tema, considero oportuno citar las palabras expuestas por Guillermo Francella mediante su personaje interpretado en "El secreto de sus ojos": *"... el tipo puede cambiar de todo: de cara, de casa, de familia, de novia, de religión, de Dios, pero hay una cosa que no puede cambiar Benjamín. No puede cambiar de pasión"*. Es por esta razón, que como hincha del Club Atlético Boca Juniors en el presente trabajo opto por unir mi pasión con el conocimiento adquirido en administración de empresas a lo largo de estos 4 años de formación académica.

La gestión de Daniel Angelici en el ámbito futbolístico ha carecido de títulos en el panorama internacional, mientras que ha logrado conquistar torneos locales: Campeonato 2015, Superliga 2016/2017, Superliga 2017/2018, Copa Argentina 2012 y 2015, y Supercopa Argentina 2018.⁵ Más allá de los resultados, se han incurrido en compraventa de futbolistas, inversión en infraestructura y superávit en los balances en cada año, entre otros acontecimientos que serán analizados en el presente trabajo.

Resulta interesante hacer foco en lo ocurrido entre los años 2011-2019, ya que es fundamental analizar los procesos y las gestiones más allá de los éxitos y fracasos deportivos que suelen suavizar o intensificar los momentos de crisis. De este modo se podrá aprender del pasado para prolongar los aciertos en el futuro y mitigar los errores.

Si bien este estudio será abordado con un enfoque en CABJ, los resultados y conclusiones podrían contribuir al paradigma del fútbol argentino en su totalidad. Permitiendo entender de manera amplia este fenómeno que une la pasión con el negocio.

1.4 Estrategia metodológica

1.4.1 Tipo de estudio

El presente estudio será de carácter descriptivo. Su fin es lograr explicar cómo se ha gestionado el Club Atlético Boca Juniors durante el mandato de Daniel Angelici. Por lo tanto, se procederá a describir un evento puntual y su repercusión. Se trata de un acontecimiento que ha finalizado en el año 2019, por lo tanto, no se dispone de un estudio de caso similar. El presente buscará proporcionar una mirada amplia y crítica de la situación.

⁵ Recuperado el día 10 de octubre del año 2021 de: https://www.marketingregistrado.com/ar/futbol/2019/12/28912_la-gestion-angelici-ocho-anos-con-superavit-y-ninguna-libertadores/

1.4.2 Hipótesis de investigación

La hipótesis se encuentra estrechamente vinculada a la pregunta principal del trabajo. Es común encontrar críticas sobre el aspecto deportivo durante la era Angelici, ya que no hubo un aumento significativo de trofeos en las vitrinas. A su vez, el primer ciclo ha permitido regresos históricos como así también salidas polémicas de quienes se han ganado el título de ídolos. Sin embargo, desde el núcleo del partido de Angelici, se indica que el éxito de dicha gestión ha sido en el ámbito económico. Por lo tanto, el presente trabajo busca entender cuál es la veracidad de la crítica reiterada, como así también de la defensa, en una línea que busque examinar a su vez los puntos de contacto entre ambos aspectos.

1.4.3 Caso de estudio

Como ha sido mencionado, el presente trabajo de investigación tendrá un caso de estudio intrínseco. Se centrará en explicar la singularidad de esta gestión en sí misma, abordando su análisis en profundidad. Es importante entender la particularización de dicho caso, el cual se investigará con una óptica de distintos temas.

1.4.4 Recolección de datos

En primer lugar, se desarrollará el análisis a partir de fuentes secundarias: datos públicos, trabajos de investigación, artículos académicos y periodísticos que nos permitirán entender cómo se ha gestado el negocio entorno al mundo del fútbol. A su vez, para poder entender en profundidad el caso estudiado, se procederá a la utilización fuentes primarias como: entrevistas brindadas por Daniel Angelici a los medios de comunicación y a los estados contables publicados por el Club Atlético Boca Juniors, referentes a la administración que tuvo lugar entre 2011 y 2019. Cabe mencionar que todas las cifras expresadas en pesos argentinos se encuentran ajustadas por los valores publicados de los coeficientes vasados en el IPC CABA hasta junio de 2019 (ver anexo I).

2. Marco teórico

El marco teórico del presente trabajo permitirá el análisis del Club Atlético Boca Juniors mediante los conceptos académicos de la administración de empresas. De esta manera, se podrá profundizar sobre el modelo de negocios que utiliza el club y sobre cómo este le permite impulsar el fútbol por encima de las restantes disciplinas, como así también conciliar un análisis de la gestión llevada a cabo mediante los informes contables publicados por la organización. A su vez, se buscará explicar cómo es afectado este modelo de negocios por el macroentorno.

2.1 La evolución del patrimonio

En primer lugar, el objetivo de este apartado reside en brindar un análisis de los estados contables del Club Atlético Boca Juniors. Para proceder en este capítulo se utilizarán los abordajes realizados por Enrique Fowler Newton (2002). Mediante los términos explicados por el autor, en los cuales involucra diversas formas de analizar un estado contable, podemos rescatar la utilización de los términos comparativos en valores absolutos. De esta manera, podremos analizar cuál ha sido el crecimiento o decrecimiento que presentaron los rubros más relevantes del activo y del pasivo, pudiendo explicar también su afectación al patrimonio neto. A su vez, buscaremos profundizar en la fuente de financiación del activo que ha utilizado la institución a lo largo de la gestión, mediante “La razón del patrimonio al activo”.

De acuerdo con lo expuesto por Polanco, Santos & De la Cruz (2022) existe la posibilidad de analizar los estados contables bajo dos vías principales que se aplicarán en el presente trabajo a fines de poder llegar a conclusiones acerca del desempeño económico y financiero que ha tenido Boca Juniors. En primer lugar, hablaremos del método de análisis vertical, cuyo objetivo es aislar los efectos temporales. Se trata de un método estático que se corresponde con

un año determinado. Este tipo de análisis permite conocer el porcentaje que cada partida representa sobre el total. Este método es el que los autores mencionan como el método de porcentaje integral, que consiste en asignarle el 100% a la categoría que se esté analizando para poder proceder con la ponderación de cada una de las cuentas que la integran. En segundo lugar, el método horizontal nos permitirá aumentar el nivel de análisis. También conocido como análisis dinámico, este permite confrontar un período temporal respecto de otro y analizar así el comportamiento que ha tenido. Mediante este método se procederá a realizar un análisis comparativo, para observar si hubo aumentos o disminuciones e identificar tendencias. El objetivo es encontrar cómo ha sido el crecimiento a lo largo de los 8 años de la administración angelicista.

Finalmente, mediante la exposición de los autores, se procederá a examinar cuál ha sido el retorno de los activos y cuál ha sido el retorno del capital propio de la empresa. Mediante esta mirada, podremos entender cuánto representa el resultado económico obtenido durante un período con respecto a los activos que disponía la empresa para ese lapso temporal. Por otro lado, nos preguntaremos el grado en el que la empresa aprovecha su propio capital.

2.2 El modelo de negocios

Para poder definir qué se concibe como un modelo de negocios, utilizaremos la definición brindada por Zacharakis (2008). El autor concibe al modelo de negocios como un todo entre el modelo de ingresos de la empresa y el modelo de costos. El primero es el encargado de explicar cómo la empresa consigue los recursos, mientras que el segundo indica hacia donde se destinan los fondos.

En adición, se incorporará la calificación brindada por Vázquez (1992), quien nos permite dimensionar la correlación existente entre los costos y sus ingresos, permitiendo la clasificación de estos en variables o fijos en función de la relación que guardan con la actividad comercial. El análisis de los costos y de los ingresos se realizará bajo la óptica del análisis vertical en un primer lugar, y luego se incorporará el análisis horizontal (Polanco, Santos, & De la Cruz, 2022).

Para entender un modelo de negocios es importante concebir que este no se desarrolla en un contexto aislado. Por ende, se profundizará en las teorías de Neale (1964) y Rodríguez (2012). Estos autores conciben una disposición de la industria del deporte de una manera diferente a las industrias con las que se suele interactuar cotidianamente. Es importante entender que, en este caso, el club y la liga se potencian mutuamente, por lo que los autores indican que el producto debe priorizarse. De esta manera, podemos entender la competitividad entre los equipos como un factor positivo.

En síntesis, se tomarán autores que nos brinden un benchmark de las prácticas adoptadas por otros clubes a lo largo del mundo. Si buscamos una guía acerca de cómo debe desarrollarse un modelo de negocios en el mundo del fútbol es importante tomar como referencia a quienes se han destacado a lo largo de la historia. En primer lugar, se tomará como referencia el trabajo realizado por Steven Mandis (2016): “The Real Madrid Way: How Values Created the Most Successful Sports Team on the Planet”, que indica cuáles han sido las claves del éxito económico y financiero del *Real Madrid Club de Fútbol*. A su vez, el *Manchester United Football Club* es otro caso emblemático de éxito que será interpelado para llegar a nuevos descubrimientos (Molina, 2019). El último club modelo que será mencionado es el del *Fútbol Club Barcelona* sobre el cual Ferrán Soriano (2013) explica cómo trasladar conceptos de management para lograr el éxito en un club deportivo.

2.3 El plantel de fútbol profesional

En esta línea, es importante entender cuáles son las claves a la hora de gestionar un plantel de fútbol profesional. En torno a lo explicado por Ballvé, Ibarra & Macri (2009) podemos entender las cuestiones relevantes. Los autores describen las dificultades que pueden existir debido al entorno del país y las condiciones macroeconómicas para retener a los grandes talentos. La presencia en la organización de personas reconocidas públicamente que han adquirido el carácter de ídolos puede representar un problema para los administradores; es por este motivo que la gestión de personas puede transformarse en un requisito fundamental. Por otro lado, la delegación de la toma de decisiones a los puestos

intermedios contiene una estrecha relación con lo que ocurre en cualquier empresa. En este caso, los entrenadores reciben la responsabilidad de administrar el plantel de fútbol. Aunque también son el nexo fundamental entre la dirigencia y el jugador, encargados de llevar a cabo la evaluación de rendimiento, las proyecciones y objetivos, etc.

En función de las estrategias de adquisición de futbolistas, Mandis (2015) y Soriano (2013) nos permitirán entender otro factor fundamental que no tiene relación directa con el juego: el marketing. Ambos autores amplían su visión acerca de la contratación de futbolistas. En el primer caso, mediante lo expuesto por Mandis (2015), podremos entender cuál es la estrategia de una de las instituciones modelos a la hora de incorporar jugadores a nivel clubes. Por ello, nos permitirá afirmar que el enfoque también se completa al pensar en lo que esa figura puede aportar a la marca Real Madrid, aplicado a cualquier otro club y jugador. Por su parte, Soriano (2013) expone cuestiones relacionadas con los ingresos indirectos que puede generar una superestrella a un club de fútbol.



3. La evolución del patrimonio

En el presente capítulo abordaremos la situación económica y financiera del CABJ. Para esto, tomaremos un enfoque que nos permita entender la gestión Angelici y llevar a cabo una evaluación sobre su campaña económica. La importancia de esta situación la ilustran los principales equipos de fútbol del mundo, como por ejemplo Real Madrid y Manchester United, que han entendido que para el cumplimiento de los objetivos que se propongan es necesario que el plano económico funcione de la mejor manera. Por otra parte, observamos que, en las organizaciones sin fines de lucro, el requisito exigido como un mínimo e indispensable hacia el administrador de los bienes del club, es el mantenimiento del patrimonio a lo largo de los distintos ejercicios económicos.

El objetivo entonces es poder entender, a través de la comparativa en moneda homogénea que nos permita mitigar los efectos inflacionarios, cuál fue el impacto que tuvo la presidencia de Daniel Angelici sobre la economía de Boca Juniors. En esta sección, se examinará la conformación de las cuentas del activo y del pasivo para poder entender cuál ha sido la evolución del patrimonio de la institución, mediante un análisis de tipo horizontal. En adición, se analizarán las vías de financiación que ha implementado el CABJ entre 2011 y 2019.

3.1 Activo, Pasivo y Patrimonio Neto

En primer lugar, definiremos el término *activo* según el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2010), que lo reconoce como los recursos económicos presentes que son controlados por la entidad, de acuerdo con sucesos transcurridos en el pasado. A su vez, este recurso económico tiene el potencial de generar beneficios económicos para la entidad. En contrapartida se presenta el *pasivo* como la obligación presente que pueda tener la institución de transferir un recurso económico, como consecuencia de un resultado de sucesos pasados. Luego de entender ambos conceptos, podemos entender el

siguiente fragmento: “el patrimonio (que algunos llaman patrimonio neto) es la diferencia entre el activo (total de bienes) y el pasivo (total de obligaciones).” (Fowler Newton, 2002, p. 7).

Dentro de las entidades económicas, incluido el Club Atlético Boca Juniors, observamos la existencia de un activo dividido en dos tipos. En primer lugar, examinaremos el activo corriente. Este se compone por los rubros:

- Caja y bancos: el dinero en efectivo y de inmediata disponibilidad que cuenta el club. Involucrados diversos bancos, un fondo fijo, moneda local y extranjera.
- Créditos: integrado por deuda que tienen terceros contra la institución. Deuda por concesiones, publicidad, transferencias y préstamos de jugadores, derechos de televisación, préstamos otorgados, cuotas sociales a cobrar y deudores varios.
- Bienes para consumo: se conforma por artículos deportivos.
- Inversiones: es un rubro que tuvo vigencia en los años, 2017 y 2018, referido a la participación en fondos comunes de inversión.

La particularidad que tienen estos rubros que le conceden el carácter de activo corriente es la posibilidad de transformarse en dinero líquido (hay casos que ya lo son, como ciertos ítems de Caja y Bancos) en un plazo menor a 12 meses. Esto brinda la posibilidad de afrontar los pasivos corrientes que cuentan con esta misma clasificación.

A su vez, se encuentra el activo no corriente, que por decantación son aquellos que no se transformarán en dinero líquido en los siguientes 12 meses. Este compuesto por:

- Créditos no corrientes: se producen en carácter de cobros pendientes por publicidad, concesiones, transferencias y préstamos, entre otros. Estos saldos pertenecen a contratos de largo plazo o que cuentan con un atraso en su pago.
- Activos intangibles: se componen por los derechos provenientes del fútbol juvenil, los derechos de fútbol profesional destinados a la venta y las marcas y patentes que dispone la institución para su explotación.

- Plantel profesional: se trata de los jugadores que integran el plantel profesional y se encuentran valuados al costo que tuvieron los derechos de adquisición, retirando las correspondientes amortizaciones y la respectiva previsión por desvalorización.
- Inversiones: dentro de este rubro que estuvo vigente durante los primeros 3 años de la gestión, se encuentra el denominado “Fideicomiso Estadio Boca Juniors” que tenía el objeto de utilizar estos fondos para el pago de las obligaciones que se contraigan en la construcción del estadio y el complejo deportivo “Casa Amarilla”.
- Bienes de uso: compuesto por los inmuebles que dispone el club, los principales La Bombonera y Casa Amarilla; las instalaciones, Complejo Ezeiza es el principal, también están las aplicadas en La Bombonera; instrumental científico; aparatos, máquinas y elementos para deportes; muebles y útiles; rodados; y hardware/software.

Como fue mencionado el activo y su división, es importante dimensionar que el pasivo se estructura de la misma manera, en función de la fecha de exigencia que tiene para cumplir la institución con las obligaciones adquiridas. Aquellas que ya han vencido, o lo harán en un plazo menor a los doce meses, integran el pasivo corriente:

- Deudas: se trata de aquellos pasivos que se contraen por el ciclo operativo del negocio. Está compuesto por obligaciones contraídas con proveedores, acreedores, la Asociación de Fútbol Argentino, por remuneraciones y cargas sociales a pagar, y otras obligaciones a pagar generadas por el fútbol en moneda extranjera.
- Provisión premios y primas a pagar: en función del cumplimiento de los objetivos deportivos, los jugadores percibirán un incremento en sus salarios. Por este motivo, la provisión conserva los recursos de la empresa a la espera de qué ocurrirá con este evento incierto, y en caso de que suceda, el club podrá responder a sus contratados.
- Obligaciones de hacer: son aquellas que la empresa debe realizar en función de los compromisos asumidos con los distintos grupos de interés. Relacionados con cuotas sociales, convenios de publicidad, Productos Boca, partidos amistosos de fútbol y préstamos de jugadores. El club

percibe de manera adelantada los recursos, y a cambio se compromete a realizar algo.

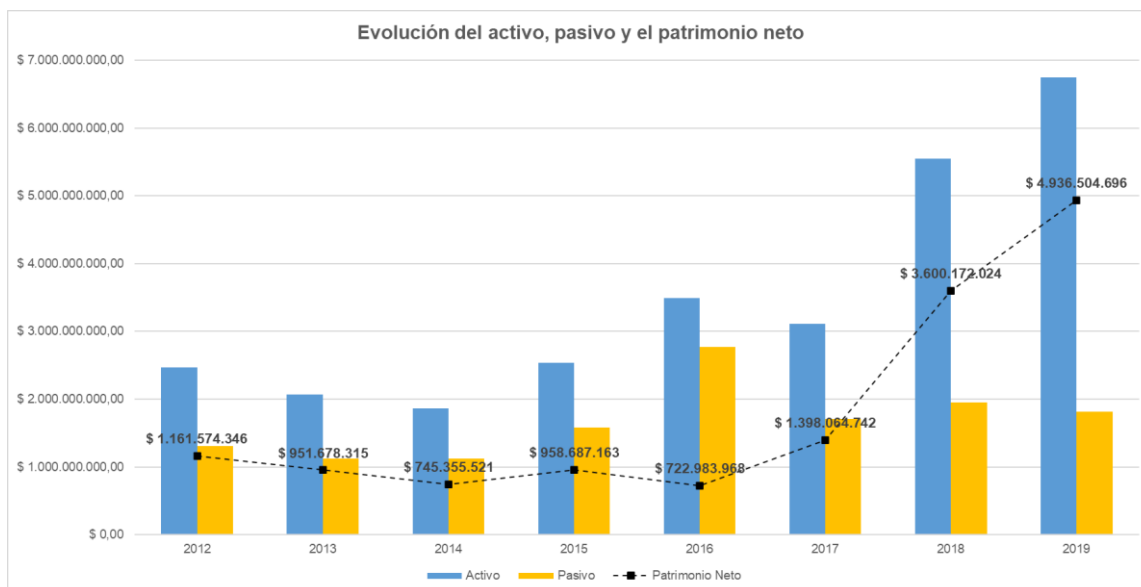
Ingresando en el análisis de los pasivos no corrientes, podemos determinar que en este caso la obligación será exigible en un período posterior a los doce meses.

- Deudas no corrientes: en este caso se trata de aquellas contraídas con acreedores del fútbol y a su vez, con el gobierno de la ciudad desde el año 2016 cuando se adquirieron los terrenos linderos a Casa Amarilla, incluyendo los importes que se contemplan en el plan de pago que se extiende 13 años en el futuro.
- Obligaciones de hacer no corrientes: en función de aquellos compromisos que Boca contrajo mediante contratos de largo plazo. Entre ellos, la concesión del Museo de la Pasión Boquense, también la organización de partidos amistosos que fueron preestablecidos, por ejemplo, con BBVA. Agregando los convenios por publicidad, entendiéndose que estos suelen adelantar los flujos de fondos, como el caso de Nike.
- Provisión para juicios: como lo indica su título, el objetivo de este rubro es generar una previsión para aquellos créditos contabilizados en el activo que son de dudoso recupero. En adición, se reserva este importe para responder a controversias y reclamos que surjan del desarrollo ordinario de las actividades: asuntos comerciales, judiciales, laboral, impositiva, etc.

En último lugar, destacamos la composición del patrimonio neto como la integración del capital social, el ajuste que se le realiza al capital social contablemente y la acumulación de los resultados no asignados, obtenidos en ejercicios económicos anteriores. Al tratarse de una asociación civil, observamos que, a diferencia de una empresa, no existe un aporte por parte de accionistas, ni tampoco una disminución del patrimonio en pos de pagar dividendos.

Gráfico I: Evolución del activo, pasivo y el patrimonio neto (elaboración propia según los Estados Contables, a partir de ahora EECC)⁶

⁶ Valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA. Ver anexo II



La gestión de Daniel Angelici comenzó en diciembre del año 2011, por lo tanto, tomaremos como la herencia de la gestión anterior lo expuesto en el estado contable presentado en junio de 2012. Este ha sido un año en el que el resultado del ejercicio fue deficitario. Analizando el presente gráfico, podemos observar que el activo del CABJ ha disminuido en los primeros 2 años en un 25%, con un pasivo que disminuyó en menor proporción (15%).

La caída en el patrimonio neto se explica por la mencionada reducción del activo. En primer lugar, la disminución de los créditos que se esperaban percibir en el largo plazo puede brindar el por qué. Aunque, en adición, vemos que hubo dos temporadas que representaron una disminución significativa en el costo incurrido en la contratación del plantel profesional (para 2014 la reducción fue de un 52% respecto del año 2012). Esto se asocia a una depuración en el inicio de la gestión, principalmente por la partida de jugadores que se han ido en libertad de acción y la rescisión de contratos.

Ya habiendo dejado atrás lo que recibió con un ejercicio económico que generó la pérdida de parte del patrimonio neto, entendemos que este proceso de reajustar la estructura de ingresos y costos llevó a Angelici a obtener resultados positivos a lo largo de todos sus años como presidente de la institución. A partir del año 2015, podemos observar los frutos de las temporadas anteriores que colaboraron con el cambio de la realidad económica y financiera del club. En términos comparativos y en función del año 2014, el patrimonio neto se multiplicó

en 6,6 veces para el último ejercicio de Angelici en CABJ.⁷ Este crecimiento no ha sido una casualidad: la gestión impulsó la construcción de nuevos inmuebles para la institución, por ejemplo, el predio de Ezeiza que comenzó a construirse en junio de 2014; aumentó el costo del plantel profesional con una plantilla de renombre; se redujo el volumen de deudas contraídas (sólo se dispararon en 2016 para la adquisición de terrenos); y logró un crecimiento del negocio marcado a través de los resultados económicos, superávit en cada uno de los ejercicios. A su vez, el traspaso de jugadores en moneda extranjera generó que el tipo de cambio haga aún más amplio el crecimiento.

3.2 Fuentes de financiación del club

Otorgando otra mirada a esta ecuación presentada al inicio del capítulo...

$$\text{activo} - \text{pasivo} = \text{patrimonio neto}$$

...entendemos al activo como lo que posee la empresa. El interrogante de este punto se basa en cómo la organización se las ingenia para disponer estos recursos económicos que lo integran. La financiación del activo debe llegar de alguna parte, invirtiendo la ecuación a:

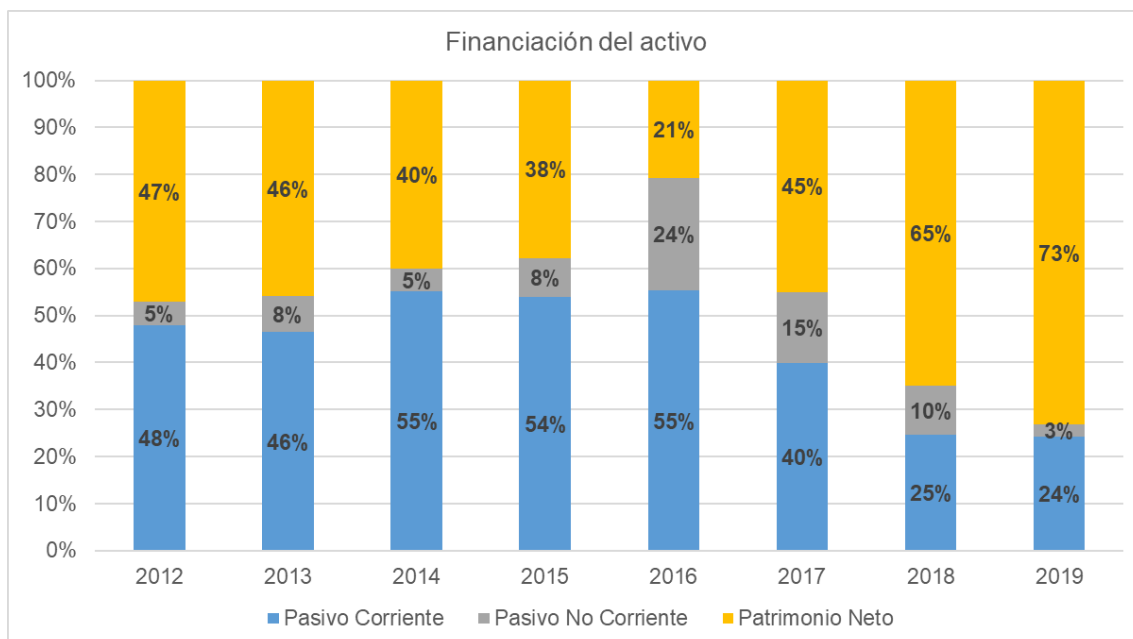
$$\text{activo} = \text{patrimonio neto} + \text{pasivo}$$

A partir de este planteo, logramos una mirada completa de la perspectiva otorgada por Fowler Newton (2002), quien indica que en función de qué proporción del activo representa el patrimonio neto, obtenemos el porcentaje de la empresa que se encuentra financiado por capital propio. Podemos adherir a este enfoque y llegar a cuánto representa la financiación con capital ajeno.

Gráfico II: Financiación del activo (elaboración propia según EECC)⁸

⁷ Si bien dejó su cargo como presidente de la institución en diciembre de 2019, el análisis contempla hasta su último ejercicio completo.

⁸ Ver anexo II.



En los primeros años de la gestión podemos observar que el patrimonio neto y el pasivo corriente tenían la misma magnitud para la institución. Si contemplamos el pasivo no corriente, el pasivo total estuvo por encima del patrimonio neto hasta el año 2017. Podemos deducir que, hasta ese entonces, la empresa se financiaba con capital ajeno, en parte por préstamos a largo plazo y en mayor medida con el pasivo corriente del negocio.

En el año 2016, Boca Juniors realizó la compra de cinco terrenos en el sector cercano a Casa Amarilla, por ese motivo en función de la deuda contraída con el gobierno de la ciudad, se produjo un aumento significativo de las deudas no corrientes. Luego de esta acción, se redujo el pasivo corriente en cuanto a deudas exigibles en el corto plazo y el pasivo no corriente, también. Sin embargo, aquí se produce un cambio en el panorama, ya que el capital propio comenzó a tomar relevancia, primero pasó de un 21% (año 2016) a un 45% (año 2017). Esto se puede vislumbrar por un ciclo en el que Boca realizó ventas extraordinarias de futbolistas (Carlos Tévez y Rodrigo Bentancur), con un resultado neto que permitió engrosar las arcas del club. Finalmente, explicado por nuevos resultados positivos en cuanto a ventas de jugadores, y un pasivo que se mantuvo estable. El capital propio del club para el año 2019 se transformó en un 73% de la financiación del activo.

Podemos inferir en que el caso de Boca Juniors no ha sido la regla para el resto de los equipos argentinos. Enrique Sacco (2015) indica que los clubes

“[s]e endeudaron sin control, sin la mínima observación de la AFA, e incluso y de manera paradójica ayudándolos a transformarlos en muy vulnerables, al adelantarles y prestarles más dinero ante la mínima necesidad, sin aval ni respaldo para devolverlo.” (p. 45). El autor enuncia que la Asociación de Fútbol Argentino actuaba como prestamista de varios clubes, sin embargo, en línea con lo que había recibido Boca de la organización, no estaba comprometido entre los principales deudores.⁹ En el año 2011, por cada peso de deuda, el club contaba con 1,89 pesos de activo. Al final de la gestión, por cada peso de pasivo disponía de 3,73 pesos de activo. Por ende, podemos considerar que el manejo de la deuda ha sido responsable, de modo tal que le permitió a Boca aumentar su activo y en el largo plazo también su capital.

3.3 Return On Assets (ROA)

El ROA es un indicador que nos permite medir la rentabilidad de los activos que posee una compañía. En palabras de Polanco, Santos & De la Cruz (2020), nos permite determinar “que tan eficiente son los activos para la empresa para realizar sus actividades de operaciones comerciales” (p. 254). Mediante el presente indicador podemos determinar si ha existido un crecimiento económico en la empresa.

Luego del análisis realizado previamente, que nos permitió observar el crecimiento del activo, procederemos a examinar si los beneficios obtenidos al final de cada período acompañaron esta tendencia.

Tabla I: Cálculo del ROA – Resultado neto/Activo¹⁰

ROA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	-12%	1%	4%	16%	3%	29%	13%	20%

En base a la tabla, podemos observar que la rentabilidad obtenida sobre los activos en el primer semestre era negativa. Esto indica que la empresa estaba

⁹ Recuperado el día 8 de diciembre del año 2022 de: <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/07/11/la-lista-de-clubes-que-le-deben-a-la-afa-cuales-son-los-mas-complicados/>

¹⁰ Ver anexo II.

teniendo pérdidas en ese ejercicio. Sin embargo, observamos la evolución de dicho indicador a medida que han pasado los años de gestión angelicista. Siendo los dos primeros períodos estabilizadores en cuanto a pasar a obtener resultados positivos, en el año 2015 logra que cada 1 peso de activo que dispone el club se traduzca en 16 centavos de ganancia.

El año 2016 se caracterizó por frenar este crecimiento que venía obteniendo el retorno de los activos. En este período se realizó una inversión en activos (crecimiento de bienes de uso y el plantel profesional), sumado a la incorporación de jugadores por un monto que duplicaba lo obtenido por ventas, generando la disminución del resultado neto. Por este motivo el ROA se acercó al 1%. Finalmente, podemos ver que ha aumentado el ROA y llegó a finalizar la gestión con 20 de centavos de ganancias por cada peso invertido en activos.

3.4 Return On Equity (ROE)

En este caso, el objetivo del presente indicador reside en poder medir cómo está aprovechando su propio capital la empresa. Financieramente nos permite determinar cuál ha sido la tasa de crecimiento que tuvo el resultado del ejercicio, entendiendo que su cálculo se basa en entender cuánto representan los resultados netos sobre el patrimonio neto.

Tabla II: Cálculo del ROE – Resultado neto/Patrimonio neto¹¹

ROE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	-26%	2%	10%	42%	12%	64%	21%	27%

Como ha ocurrido con el ROA, tras tener un primer año negativo, explicado por este resultado deficitario que destruía el capital de la institución, el ROE mostró un crecimiento hasta 2015. En el año 2016, la situación que afectó al resultado neto ya mencionada en el análisis del ROA, se ve reflejada en este indicador también. En el 2017 vemos un pico del ROE, frente a lo que podemos pensar en la optimización que hubo del plantel de fútbol profesional. La reducción

¹¹ Ver anexo II.

de costos imputados al plantel profesional permitió una mejora del resultado económico y además, la reducción de esta categoría en el activo (el ingreso por transferencia de jugadores alcanzó los 26.046.632 de dólares, versus las compras por un monto de 8.249.306 dólares, según Olé, 2020). Finalmente, vemos que el ciclo Angelici cierra con un ROE que le permite entender a la empresa que por cada peso de capital propio que se invierte en el negocio, se obtenían 27 centavos de ganancia.

La diferencia que existe entre el ROE y el ROA viene determinada por el efecto de apalancamiento (Polanco, Santos & de la Cruz, 2020). Podemos observar que desde el año 2013 en adelante, el ROE ha sido mayor al ROA. Boca Juniors contó con la posibilidad de contraer deuda que le permitan capitalizar los activos, acción que fue contemplada por la dirigencia y se refleja en la inversión realizada en infraestructura y en la mejora de las instalaciones, como así también con la posibilidad de reforzar el plantel profesional.

3.5 Conclusión

Cuando Angelici llegó al club se encontró con un estado contable que reflejaba una pérdida de patrimonio neto. Los primeros años de su mandato estuvieron enfocados a lo que se suele decir “acomodar la casa”. Por lo tanto, era necesario un nuevo panorama de cara a los siguientes años que se avecinaban para el Club Atlético Boca Juniors.

En este apartado, observamos que Daniel Angelici tomó cartas en el asunto y se enfocó en mejorar la situación patrimonial. Sin embargo, los primeros años, hasta el 2014, hubo un decrecimiento de los activos en mayor proporción que los pasivos, lo que afectó al patrimonio neto. Durante este período el club logro consolidar sus ingresos para lograr un resultado positivo en los siguientes ejercicios económicos de la gestión.

Una vez pasado este período, el club logró un crecimiento del activo, representado principalmente por el rubro compuesto por el plantel profesional. A su vez, Daniel Angelici se enfocó en el crecimiento de las instalaciones y los inmuebles del club, logrando la construcción del Predio en Ezeiza y la adquisición de las manzanas que rodeaban Casa Amarilla.

El club logró un apalancamiento oportuno al mantener un ROE por encima del ROA desde el año 2013 en adelante, permitiéndole capitalizar sus activos. La gestión responsable de la deuda, mediante un endeudamiento progresivo durante los primeros años, permitió que Boca pueda potenciar su modelo de negocios. Una vez consolidada la estrategia, y logrando un superávit en todos los ejercicios de la gestión, le permitió al club financiar su activo mayoritariamente con capital propio para el año 2018 y 2019.

Podemos entender entonces que hubo un horizonte temporal que le permitió a la gestión llevar a cabo una estrategia que puso al club en una mejor posición. Aunque la evolución por momentos fue decreciente, la posibilidad de mirar el panorama completo nos permite entender cómo esta reorganización ha sido un éxito de la gestión y culminó en un crecimiento en 6,6 veces del patrimonio del club.



Universidad de
San Andrés

4. El modelo de negocios

El objetivo de toda institución es perdurar en el tiempo, por lo tanto, es necesario disponer de un modelo de negocios que le brinde sustento. Zacharakis (2008) define que el modelo de negocios se divide en el modelo de ingresos y el modelo de costos. El primero habla de las fuentes que le permiten generar ganancias al negocio, mientras que el segundo pone el foco en identificar como se gastan los recursos en pos de generar dinero. Aquí toma relevancia el costo de bienes vendidos y los gastos operativos. El modelo de ingresos es relevante, ya que sin ingresos no se pueden generar los flujos de fondos necesarios para subsistir. Esto va más allá de ser una empresa o una asociación civil. Mientras que el enfoque en el modelo de costos nos permite entender hacia donde se destina el dinero disponible para luego potenciar los ingresos a futuro.

Ambos conceptos se encuentran presentes en el día a día de la gestión del Club Atlético Boca Juniors. El gasto debe conciliarse con el ingreso, como así también lo social debe conciliarse con el fin de lucro. En reiteradas ocasiones se escapan posibilidades de ingresos para no atacar el fin último que tiene una asociación civil, que es promover el bienestar de sus asociados. Así también se suele incurrir en gastos para satisfacer a los grupos de interés. Por ese motivo, el presente capítulo se propone avanzar sobre ambos conceptos y entender por qué motivo es importante cuidar ambas caras de la moneda.

4.1 Modelo de ingresos

Como mencionamos anteriormente, en el presente capítulo, nos proponemos analizar los recursos que tiene el Club Atlético Boca Juniors. El nombre “recursos” que la institución identifica en sus estados contables, se determina por tratarse de un club de fútbol y por su carácter de asociación civil. Sin embargo, entendemos que se trata de los ingresos que le permitirán perdurar en el tiempo.

Se pueden conformar cuatro grandes categorías de ingresos: *Transferencia de jugadores, Exhibición espectáculos deportivos, Publicidad y concesiones y Cuotas sociales*. Podríamos agregar una quinta, integrada por aquellos que no son abarcados por las anteriores, *ingresos varios*. Examinaremos cada una de ellas a continuación.

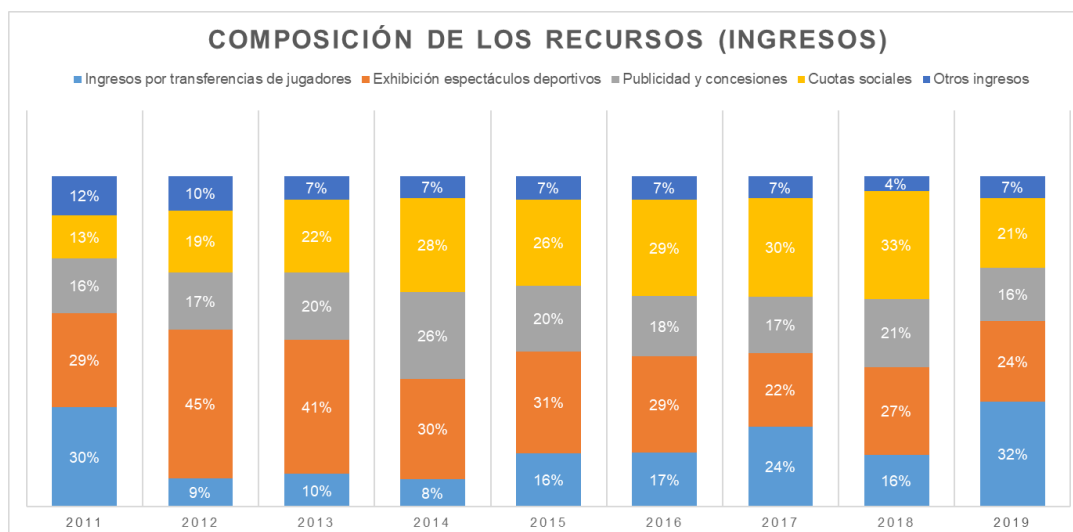
En primer lugar, entendemos que las *cuotas sociales* son aquellos ingresos que el club percibe de manera mensual. Para aumentar este recurso, generalmente se procede a incrementar el valor de la cuota social o incorporar nuevos asociados.

En segundo lugar, la categoría *exhibición de partidos*, se entiende como un marco en el que se encuentran integrados: los ingresos obtenidos por la venta de plateas y palcos para el día del partido (ya sea a socios o al sector empresarial); los derechos televisivos que obtiene el club suministrado en función del organismo que se encarga de llevar adelante la competencia (AFA y/o Conmebol); y, los ingresos percibidos por obtener resultados deportivos positivos. Dentro de estas tres líneas, los ingresos percibidos por televisación, por palcos y plateas se muestran estables a lo largo de los años, debido a que se rigen por contratos de mayor plazo. El tercer ítem está vinculado al hecho de que la pelota entre al arco o se vaya desviada, por ese motivo es variable.

La tercera categoría la componen la *promoción y la publicidad*. Podemos observar que Boca ha hecho dos tipos de contratos en función del sponsor que lo solicitaba: algunos de largo plazo, abarcando varios años de la gestión Angelici y transformándose en un ingreso estable; y otros contratos enfocados en apenas una o dos temporadas de menor relevancia económica y variables.

La cuarta categoría se trata de los ingresos obtenidos por *transferencias de jugadores*. Estas dependen de las decisiones y objetivos que se proponga la institución de cara a la temporada, y se vinculan con el desempeño de la temporada anterior. En otras palabras, este último ingreso se encuentra vinculado a varios aspectos que lo transforman en un fenómeno variable.

Gráfico III: Composición de los recursos (elaboración propia según EECC)¹²



Al observar la situación en su totalidad, podemos confirmar la frase que suele repetirse: “el club es de los socios”. Ellos son los encargados de otorgar entre el 19% y el 33% de los ingresos obtenidos por Boca cada temporada. La masa societaria permite obtener estos porcentajes, a la vez que crece el papel del fanático y el socio, cuando a esta ecuación se le agregan los ingresos obtenidos por la venta de plateas y palcos (dejando de lado los acuerdos corporativos) incluidos dentro del segundo rubro más importante a nivel ingresos: exhibición y espectáculos deportivos. Afirmando esta visión, Coremberg, Sanguinetti & Wierny (2016) en su estudio sobre el fútbol en la economía de Argentina indica: “los principales “financistas” de los clubes son los simpatizantes, quienes vía cuotas sociales y entradas aportando un 30% del total de ingresos” (p. 67).

Como lo explica Molina (2019) podemos entender que el fútbol cuenta con una particularidad si se lo compara con otros mercados deportivos. El factor emotivo y pasional genera un grado de lealtad permitiendo que la institución pueda maniobrar con diferentes estrategias comerciales. El ingreso por publicidad y concesiones ronda el 20% y la venta de jugadores ha logrado representar porcentajes más altos en mercados puntuales como el del año 2017 y 2019.

¹² Ver anexo III

Cabe destacar que la realidad en Europa es diferente a lo que ocurre en Argentina y particularmente en el Club Atlético Boca Juniors. Para el Manchester United, según Molina (2019), sus principales ingresos están representados por patrocinios y televisación. Sin embargo, entendemos la estrategia de Angelici como una réplica de lo que realizó Barcelona entre los años 2003 y 2008, apuntando al incremento de la masa social del club como una fuente relevante de ingreso (Soriano, 2013).

4.1.1 Cuotas sociales

El ingreso que obtienen los clubes mediante las cuotas sociales puede definirse como un ingreso fijo. Existe una inelasticidad elevada en el hincha que tiene la potestad de ser socio. Como bien hemos mencionado, el Club Atlético Boca Juniors se destaca por su popularidad dentro de Argentina, esto determina que la demanda por pertenecer a la institución se supera año tras año. Observando esta situación desde la perspectiva de club, se puede entender que este ingreso se obtendrá de manera segura. Este monto no debería variar drásticamente, porque tampoco se ve afectado por la existencia de deudores que puedan representar un problema. No pagar la cuota social, se transforma en una pronta pérdida del privilegio y se genera la salida para que otra persona que ocupa la fila ingrese en su lugar.

El rubro cuotas sociales cuenta con tres grandes líneas: socios activos, socios adherentes (activos, interior y exterior) y socios de interior/exterior.¹³

- Socios activos: se trata de aquellos que disponen la potestad de asistir a los eventos deportivos que se desarrollen en la institución. También pueden hacer uso de las instalaciones y cuentan con el derecho a voto.
- Socios adherentes: pueden utilizar las instalaciones, pero no cuentan con la habilitación para asistir al estadio con su carnet (su participación en el evento quedará sujeta a las disposiciones de la comisión directiva), ni con la capacidad de votar. Esta categoría puede ubicarse como un escalón previo que deben atravesar los hinchas, para que luego de un tiempo

¹³ Recuperado el día 25 de noviembre del año 2022 de: <https://www.bocajuniors.com.ar/el-club/estatuto>

indefinido, pasen a formar parte de la masa activa. El objetivo de hacer esta evolución es que los hinchas lleguen a ser socios activos de una manera más amplia, ordenada y transparente.

- Socios del interior/exterior: son aquellos que se encuentran ubicados a distintas distancias geográficas. En el primer caso, dentro de Argentina, pero a una distancia superior a los 100kms. En el segundo caso, abarca a quienes residan fuera del país. Cuentan con los mismos derechos que un socio activo.

Estas tres categorías mencionadas se relacionan ampliamente. La mayor exigencia que encuentra la dirigencia del CABJ es el deseo de asistir a La Bombonera que tienen los socios. Por este motivo, la cantidad de socios activos depende de la capacidad de hinchas que puede albergar el estadio (54.000 espectadores en el año 2019¹⁴) y son aquellos que asistirán recurrentemente. También se contempla en esta ecuación a los socios del interior y exterior. Sin embargo, por cuestiones lógicas de distancia, es probable que el número de concurrentes por partido sea mucho más bajo y puedan convivir con los activos. En último lugar, se encuentran los socios adherentes, también segmentados por su lugar de residencia. No cuentan con la potestad de asistir al estadio de manera segura, pero la comisión directiva atribuye un número limitado de entradas en función de la demanda de las dos categorías anteriores.

Otro vínculo existente entre las tres categorías de socios reside en la determinación del costo que tiene la cuota mensual. El club ha desarrollado una estrategia que le permita llegar a una segmentación de los simpatizantes, por edades, sexo, lealtad y ubicación geográfica. CABJ indica el monto que deberá abonar el socio activo y en función de este se organiza el esquema de pagos. La estructura involucra que el socio adherente abone el 50% de este valor y el socio del interior pague un monto que ronde el 75/80% de lo que paga un socio activo (este porcentaje ha ido modificándose).

Es importante tomar dimensión de la existencia de socios menores (entre los 5 y los 14 años), y los cadetes (entre 14 y 18 años) que a lo largo de la gestión

¹⁴ Recuperado el día 25 de noviembre del año 2022 de: https://www.ole.com.ar/boca-juniors/-bombonera-57-000-0_qGlr3BX32.html

Angelici, han representado entre el 7% y el 9% de los ingresos obtenidos por cuotas sociales.

Luego de asumir la presidencia, Daniel Angelici, junto a la comisión directiva, decretaron la creación de la categoría: Socio adherente.¹⁵ La presente acción, se ejecutó en conjunto con la creación de una “Plataforma del Socio Adherente del Club Atlético Boca Juniors”. Esta se presenta como una página web mediante la cual se detalla cómo proceder con la inscripción, el pago correspondiente, las noticias sobre beneficios y otros detalles. Ha sido una decisión que puede catalogarse como oportuna y con una amplia mirada del negocio, entendiendo también que aunaron los esfuerzos con el área de marketing para la oferta de este servicio en diferentes medios televisivos e internet. A esto se sumó el anuncio del presidente acerca de la recategorización de adherentes en socio activo (mostrando que, en algún momento, el adherente tendrá la posibilidad de ascender).

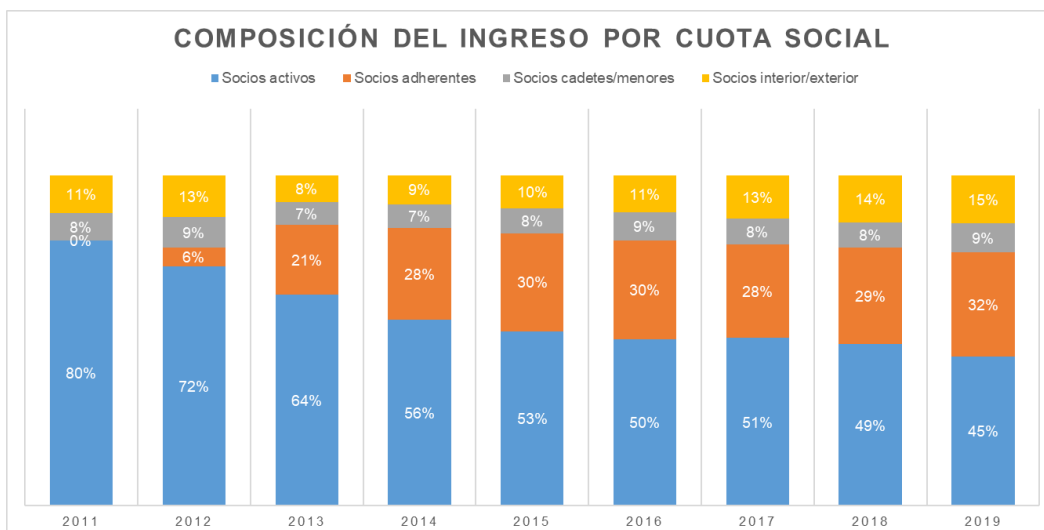
Ha sido relevante también la perspectiva que se le brindó al hincha para que se sienta participe de lo que ocurre en su club, pese a casi no poder asistir al estadio. Más allá del efecto positivo, cabe mencionar que se trata de una categoría elástica. Estos socios pueden dejar de pagar la cuota y sus consecuencias son menores. Por ese motivo, es importante que las medidas que se tomen dirigencialmente no marginen a este grupo.

Gráfico IV: Composición del ingreso por cuota social (elaboración propia según EECC)¹⁶

¹⁵ Recuperado el día 25 de noviembre del año 2022 de:

<https://www.bocajuniors.com.ar/futbol/adherentes#:~:text=La%20campa%C3%B1a%20de%20socios%20adherentes,pasaron%20a%20la%20categor%C3%ADa%20activos.>

¹⁶ Ver anexo III



Como se observa en el gráfico, desde el año 2012 ha comenzado a tomar vigencia la decisión de Angelici y la aparición de esta nueva categoría de socio adherente. En torno a los efectos económicos, podemos entender cuál es su fin, ya que se trata de generar una fidelización temprana de aquellas personas que no podrían ser socios activos. En otras palabras, dada la capacidad del estadio, el club no puede seguir afiliando nuevas personas como activas, por no poder garantizar que contará con un lugar debido a su capacidad.

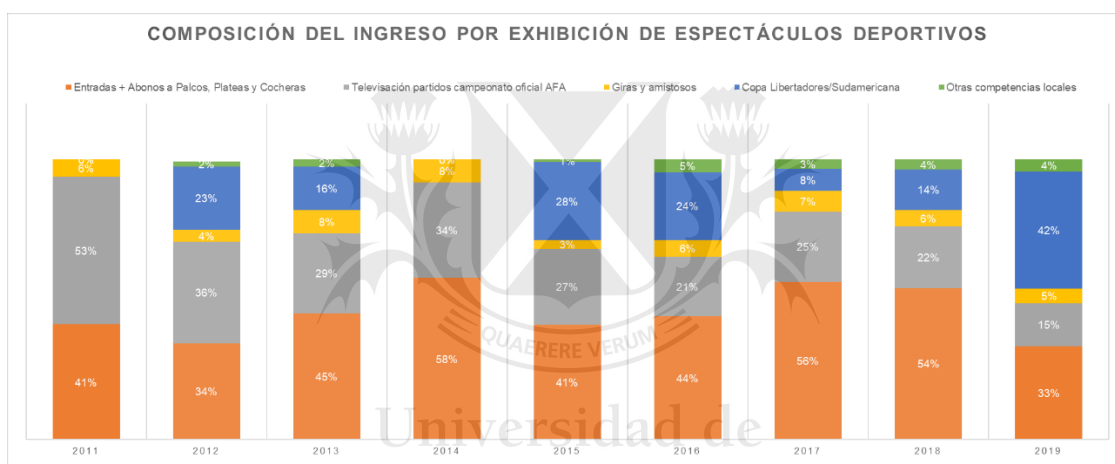
Los socios activos se mantuvieron estables en el largo plazo (aumentando en pequeñas cantidades año tras año). Su relevancia en el total de los ingresos por cuotas sociales ha disminuido por el aumento significativo en cantidad y en términos de representación porcentual que tuvo la categoría adherente. Esta decisión le ha brindado a Boca la posibilidad de aumentar sus recursos.

Finalmente, entendemos la posición relevante que ocupan los socios para el CABJ. Observamos que esta categoría es relevante para la mayoría de los clubs que se mantienen como una asociación civil. De acuerdo con lo comentado por Mandis (2016), el Real Madrid tiene como eje central de su estrategia a sus socios y busca entender al máximo cuáles son sus expectativas a la hora de pensarse como hinchas de fanáticos del Real Madrid. Por este motivo, es importante entender que el fanático de CABJ no debe verse como una fuente de financiación más, como un mero proveedor de recursos. Sino que debe ser todo lo contrario, ya que no solo tomará la decisión a la hora de votar en las elecciones presidenciales, sino que es a quién se debe entender y complacer con las decisiones que se tomen en cada unidad de negocio.

4.1.2 Exhibición de espectáculos deportivos

En este caso, hablaremos de otro de los grandes recursos que presentan los clubes de fútbol argentino. Esta categoría se encuentra integrada por los ingresos obtenidos en los días de partido (entradas, palcos, plateas) y amistosos o giras que tenga la institución. Además, involucra derechos televisivos e ingresos obtenidos por la participación en competencias locales e internacionales.

Gráfico V: Composición del ingreso por exhibición (elaboración propia según EECC)¹⁷



En primer lugar, nos centraremos en los ingresos provenientes del abono de plateas, palcos y cocheras vinculados al día de partido. En línea con lo que afirman Coremberg, Sanguinetti & Wierny (2016):

“Los clubes argentinos se financian principalmente con sus simpatizantes (casi un 50%), mientras que en Brasil el principal ingreso tiene como origen los derechos de TV. El fútbol europeo tiene una mayor proporción de ingresos por marketing y sponsors y derechos de TV que por simpatizantes y socios” (p. 60).

En base a lo expuesto por el autor, observamos que el caso del CABJ se adhiere a esta afirmación al igual que los demás clubes del fútbol argentino. Como hemos analizado anteriormente, a lo percibido de las cuotas sociales, se agrega el pago de entradas (generales, plateas o palcos) que representan

¹⁷ Ver anexo III

apenas por debajo del 50% que mencionan Coremberg, Sanguinetti & Wierny (2016).

En función del gráfico, observamos que los ingresos relacionados a los hinchas y socios por asistencia al partido mantienen una relación variable entre el 33% y el 57% del total. Esto demuestra claramente que los ingresos mencionados se mantienen año tras año de manera fija, tomando mayor peso en las temporadas en las que Boca no ha logrado competir a nivel internacional. En otras palabras, estos ingresos perduran en el tiempo más allá del resultado deportivo (siendo conscientes de que este en cierta medida sí importa). El peso que tiene el ingreso proveniente por televisación, en los años que Angelici ocupó la presidencia, fluctuó entre 15% y el 36% de esta categoría. A lo largo del tiempo se pudo establecer como un ingreso fijo. También se observa que tuvieron mayor peso cuando Boca no participó de torneos internacionales.

Con el paso del tiempo La Bombonera ha tomado renombre a nivel internacional como un símbolo distintivo del Club Atlético Boca Juniors. El estadio y la pasión de sus hinchas han sido motivo de admiración por la prensa de todas partes del mundo. Por este motivo, la demanda extranjera se acrecentó. Las personas que visitaban Argentina deseaban vivir la experiencia. Una decisión en este aspecto ha sido el aumento de plateas corporativas y de protocolo. Sin embargo, ante el espacio limitado, en este *trade off* se priorizó el fin lucrativo por encima del fin social.

En segundo orden de importancia, tenemos los derechos televisivos. El ciclo de Angelici en Boca comenzó en el año 2011, y desde el año 2009 los derechos televisivos de la liga argentina de fútbol estuvieron bajo el control del Programa Fútbol para Todos, una iniciativa adoptada por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Durante este período Boca y River han sido los equipos que recibieron un mayor porcentaje dentro de la distribución realizada por la AFA.¹⁸ Este modelo de derechos televisivos es similar a lo que ha ocurrido durante muchos años en España, donde Barcelona y Real Madrid recibían una

¹⁸ Recuperado el día 3 de noviembre del año 2022 de: <https://www.unidiversidad.com.ar/el-polemico-reparto-del-dinero-de-futbol-para-todos>

mayor porción de la torta, incluso 10 veces más que el club que menos recibía (Soriano, 2013).

Luego del fallecimiento de Julio Grondona (presidente de la AFA durante 35 años), la asunción de Mauricio Macri a la presidencia del país (que dio por finalizada la política Fútbol Para Todos en el año 2016)¹⁹ y la reestructuración que se realizó en los torneos locales, conllevó a la privatización de los derechos televisivos. Pese a esto, la distribución que favorecía a los dos clubes más populares se mantuvo entre 2016 y 2018.²⁰ Tras la creación de la Superliga, se implementó un nuevo esquema de distribución que quedó conformado de la siguiente manera: el 50% de los ingresos se distribuirían de manera equitativa entre los clubes pertenecientes a la primera categoría del fútbol argentino, el otro 25% sería variable en función de la posición ocupada en la tabla de posiciones durante el torneo anterior y el último 25%, en función de un ranking histórico (trayectoria y títulos de los clubes).²¹

En este aspecto, si establecemos una comparación con este ingreso en otros equipos de fútbol. Tal como lo menciona Daniel Angelici (2019) en el programa televisivo de Fox Sports Radio; se puede advertir la diferencia que existe a nivel internacional en torno a los derechos televisivos. Para muchos equipos del mundo representan el 25% de sus ingresos, mientras que en el total de ingresos de Boca ese número desciende al 7%.²²

Dentro de los ingresos provenientes por la participación en competencias a nivel clubes, podemos determinar que aquellos certámenes de carácter internacional son los que tienen mayor influencia. Dentro de los torneos internacionales que disputó el Club Atlético Boca Juniors entre 2011 y 2019 (Ver Anexo IV), encontramos la Copa Libertadores (principal certamen a nivel clubes de Conmebol) y la Copa Sudamericana, competencia que se encuentra en segundo lugar de relevancia dentro de los torneos de la Conmebol (desde el año

¹⁹ Recuperado el día 6 de diciembre del año 2022 de: <https://www.cronista.com/economia-politica/El-fin-de-Futbol-para-Todos-al-Gobierno-le-costo-5-millones-por-dia-en-2016-20170103-0041.html>

²⁰ Recuperado el día 6 de diciembre del año 2022 de: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/el-reparto-de-los-1110-millones-de-pesos-entre-los-clubes-de-la-superliga-y-la-proxima-apuesta-por-los-videojuegos-nid2103497/>

²¹ Recuperado el día 8 de diciembre del año 2022 de: https://www.ole.com.ar/futbol-de-primera/superligareparto25porcientoplataderechostelevision_0_SJ_Y6RICf.html

²² Recuperado el día 8 de diciembre del año 2022 de: <https://www.youtube.com/watch?v=ZGYOlfUBIEM>

2012, al clasificar a la Libertadores no se podía participar de la Copa Sudamericana).²³

Si nos enfocamos en el éxito deportivo, vemos que la obtención de títulos a nivel internacional ha sido una materia pendiente de la gestión Angelici. Si nos enfocamos en la posición obtenida, podemos observar que, sobre un total de 8 posibilidades, en el 50% de las ocasiones CABJ estuvo entre los 4 mejores equipos del continente. Esta ratio se repite para la performance de la institución en la copa Sudamericana (han sido solo 2 participaciones durante los 8 años). El deseo de éxito que poseen una gran parte de los fanáticos en cuanto a los resultados deportivos genera que pasen desapercibidas las posiciones obtenidas y se lo considere positivo en el caso de lograr el campeonato.

En adición, es importante mencionar la campaña política llevada a cabo en 2011,²⁴ donde el mensaje que resonaba en la cabeza de los hinchas (que no se pudo plasmar en la realidad) fue la promesa de volver a competir en el Mundial de Clubes. Otro factor que genera que este período sea considerado como un fracaso deportivo, es la aparición en escena del clásico rival, River Plate. En cuatro ocasiones, fue el verdugo de Boca por competencias internacionales. En dos de ellas, si bien fueron dolorosas para el hincha, pasaron más desapercibidas. Sin embargo, las dos restantes son recordadas en la mente del hincha Xeneize: la eliminación en 2015, en manos del “Panadero”, luego de arrojar gas pimienta a los jugadores del equipo rival (situación poco esclarecida y con tintes políticos en los que no profundizaremos en el presente trabajo), que derivó en la descalificación de Boca Juniors; y la final del año 2018, con la agresión al colectivo de Boca por parte de los simpatizantes rivales en las inmediaciones del estadio de River Plate, la suspensión del partido y el cambio de sede a Madrid.

Es considerable la magnitud que cobra el recurso obtenido por disputar la Copa Libertadores, y cómo este aumenta en función de las instancias que se logren alcanzar. El punto máximo de esta situación se refleja en la final disputada en diciembre de 2018. Más allá de la frustración deportiva, se observa que los

²³ Recuperado el día 16 de diciembre del año 2022 de: <https://www.conmebol.com/>

²⁴ Recuperado el día 10 de diciembre del año 2022 de: <https://www.infobae.com/2011/07/11/592868-angelici-preparen-los-pasaportes-porque-vamos-viajar-nuevo/>

ingresos relacionados a esta competencia en los estados contables de 2019 representan 41% del total. En años anteriores, estos ingresos eran más bajos. Los aumentos se producen en el año 2012 con un 23% (finalista) y en 2016 con un 24% (semifinalista).

Lo ocurrido en la final de la Libertadores 2018 ha sido atípico por la repercusión que tuvo dicho evento a nivel mundial. En términos económicos, la Copa Libertadores se transformó en la categoría principal de los ingresos provenientes por *Exhibición de espectáculos deportivos*.

Dentro de la categoría de ingresos por exhibición se encuentran contempladas las giras y los torneos amistosos. Este factor tuvo momentos claves en la gestión Angelici. Encontramos partidos del Club Atlético Boca Juniors frente a equipos europeos: Sevilla (2016), Villareal (2017), Barcelona (2018). Copas auspiciadas por el Banco BBVA Francés disputadas entre Boca Juniors y River Plate (patrocinador de ambos clubes), una de estas en el estadio Azteca (México). En adición, se llevaron a cabo partidos amistosos en países del continente que no disputan competencias internacionales junto a Boca, como Estados Unidos, México y Costa Rica. Sumados a estos eventos que pueden tener mayor repercusión en actividades de marketing y la generación de un ingreso significativo, también se realizaron los tradicionales torneos de verano en ciudades del interior para generar la puesta a punto de cara a la temporada y aprovechar la obtención de ingresos mediante el público federal que no asiste regularmente a La Bombonera.

Es importante entender que, con giras y partidos amistosos, la gestión de Angelici generó la exposición de la institución a nivel internacional. Sin embargo, podría haber aumentado el número de encuentros en mercados que han crecido en el último tiempo y con una gran capacidad económica, entre ellos: Emiratos Árabes, Asia, Medio Oriente y Europa (que solo fue visitado en dos ocasiones, ya que el encuentro con el Villareal se disputó en suelo argentino). Entendiendo lo que indica Molina (2019) acerca de los tours que realiza el Manchester United durante los meses de verano. Estos facilitan que los aficionados de distintas partes del mundo puedan observar los partidos del equipo. Esta estrategia es replicada por el Barcelona Soriano (2013) organizando giras en Japón, China y Estados Unidos.

Finalmente, podemos determinar que la gestión de Angelici en esta línea ha fluctuado. Primero, es importante destacar que los ingresos por entradas, palcos y plateas han sido regulares con el paso del tiempo, pese al sube y baja emocional que podría haberse ocasionado por los resultados entre temporada y temporada. Esto también ocurrió con los derechos televisivos que se encontraban sostenidos por contrato. Aunque, por otra parte, el factor deportivo jugó un rol importante en el caso de las competencias internacionales: en 2014 y 2017 estuvo ausente, atentando no solo contra los ingresos por participación ya mencionados. En adición, fue un shock en términos de costos de plantel, de marketing, de reputación, por no participar en estas competencias. El hecho de lograr el éxito en campeonatos domésticos como el Torneo de Primera División, la Copa Argentina y la Supercopa Argentina (máximo peso sobre el total 5%) no han sido suficientes para compensar la ausencia internacional.

4.1.3 Publicidad y concesiones

Un club como Boca Juniors es un motor para las marcas que se relacionan. Según Molina (2019) los clubes que tienen mayor seguimiento en sus países, generan mayores ingresos por este concepto; ya que las marcas valoran llegar a la máxima cantidad posible de seguidores. El valor de la marca Boca, impulsada desde la gestión de Mauricio Macri, aún continúa otorgando una posición distintiva a la institución. El proceso que llevó al club al panorama internacional, traspasando los límites continentales generó, entre otras cosas, que las marcas deseen vincularse.

Entre los años 2011 y 2019, más de 35 marcas se han vinculado de manera directa con la institución, es decir, que establecieron por alguna de las vías disponibles un contrato publicitario. El presente capítulo guardará un enfoque en aquellas marcas principales y entenderá las concesiones que otorga el club sobre sus productos e instalaciones para que sean explotadas por terceros.

En primer lugar, se mencionará a Nike, el auspiciante de la indumentaria deportiva del club. Este era el encargado de vestir a las diferentes disciplinas del CABJ y de otorgar beneficios porcentuales a la institución por derechos sobre la

mercancía que vendían en sus propias tiendas. Empresa que, en reiteradas ocasiones, durante la gestión Angelici, ha quedado en la mira del hincha por vestir a Boca con colores que no eran los tradicionales de la institución. Encontrando un nuevo punto donde se contradice el hincha y las posibles ideas que permitan ampliar el negocio.

Cabe destacar que Nike representaba el 50% de los recursos de esta categoría hasta el año 2011. Con la llegada de Daniel Angelici, mantuvo una proporción relevante e incluso la mayor vía de ingreso por publicidad, pasando a estar entre el 30% y el 40%. Sin embargo, una de las decisiones previas a su salida del cargo, ha sido el cambio de la marca que otorga la indumentaria a la institución. Se trata de otro gigante, Adidas, que ofreció un contrato superador al de Nike, en palabras de Daniel Angelici.²⁵

Esta pérdida del share sobre el total de ingresos por patrocinios que tuvo Nike se explica por el cobro de importancia que tuvieron las empresas que pasaron a ocupar el pecho y las mangas de la camiseta de Boca (ver anexo V). Cabe destacar que estos patrocinadores no solo tendrían un lugar en la camiseta, sino que adquirirían protagonismo dentro de diversas actividades del club y cuentan con espacios destacados en La Bombonera. Serán mencionados a continuación.

El Banco BBVA ocupó el pecho de la camiseta de Boca durante 7 años de la gestión Angelici, tomando el espacio que dejó LG (fabricante de productos electrónicos). Mientras LG representó el 17% de los ingresos por patrocinios en el año 2011, BBVA aumentó el monto ofrecido y pasó a representar entre el 19% y el 26% desde el año 2013. La existencia de un contrato a largo plazo llevado a cabo por la institución en conjunto con dicho banco permitió que se obtengan beneficios adicionales. BBVA se ha encargado durante estos años de la realización de competencias con socios los días de partido, planificación de partidos amistosos, colaboración con la fundación del club y otorgó beneficios como Tarjeta Xeneize (un producto exclusivo para los socios). Ya en los últimos años, la empresa abandonaría este lugar de privilegio para ser reemplazada por

²⁵ Recuperado el día 4 de diciembre del año 2022 de: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/fin-del-ciclo-angelici-ocho-anos-superavit-nid2313837/>

Qatar Airways, la aerolínea emblema del país qatarí, que continuaría representando en este caso el 27% de los ingresos publicitarios.

Las mangas de la camiseta de Boca también generan prestigio y es un lugar que muchas empresas desean ocupar. Tal es así el caso de cuatro empresas que han ocupado esa posición a lo largo de los 8 años de la administración de Angelici. En el año 2011, Total Energies Especialidades, empresa que comercializa distintas energías a escala global (petróleo, gas natural, biocombustibles, electricidad, entre otras) ha representado entre un 5% y un 7% de los ingresos. Finalizado el contrato, Citroën tomaría la posta por 30 meses desde Julio de 2014 representando un 5% en ese año, un 8% para 2015 y 9% en el año 2016. El vínculo posterior se desarrollaría con la empresa tecnológica Huawei, que comprometió premios en función de los campeonatos obtenidos, llegando a representar el 12% y el 11%, en el año 2017 y 2018, respectivamente. La última empresa que desarrollaría uno de estos contratos de menor duración, ha sido Axion Energy (PAN American Energy), vinculada al sector energético también, quien en el último ciclo de la gestión de Angelici analizado representó el 7% de esta categoría de ingresos. Estas empresas no han sido elegidas con un trasfondo alineado con la imagen del club como indica una buena práctica mencionada por Molina (2019), sino que su enfoque fue la obtención de ingresos en el corto plazo.

La publicidad estática internacional, que estaba a cargo de la conjugación de los diferentes espacios ofrecidos a las marcas mencionadas previamente, representa entre el 10% y el 15% de los ingresos de comerciales. La empresa es la encargada de suministrar el servicio de publicidad en el campo de juego, utilizando las reconocidas pantallas led, carteles estáticos, y diferentes estrategias. Este acuerdo se ha mantenido vigente durante la totalidad de la gestión.

En último lugar, guardaremos un espacio de análisis a las concesiones otorgadas por CABJ. Las regalías obtenidas por la explotación de Boca Productos representaron entre un 2% y un 5% de los ingresos comerciales. A esto se le suman otros recursos que se obtienen por la confitería del estadio, el beneficio Tarjeta Xeneize (luego del subsidio otorgado por BBVA, esta se mantuvo en vigencia), Museo Boca, y el Programa Goles Xeneize.

4.1.4 Compraventa de jugadores profesionales

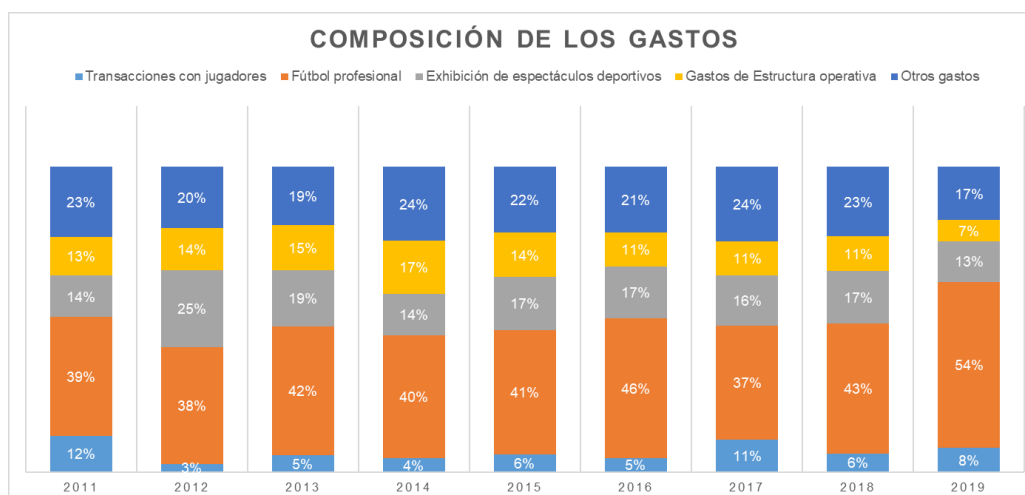
La adquisición de jugadores es una cuestión relevante a la hora de pensar en un equipo de fútbol. Si bien observamos que se encuentra en la cuarta posición en cuanto al orden de los ingresos obtenidos por el club, es importante tomar magnitud del potencial que tiene. La actividad principal que tiene CABJ es el fútbol profesional. Soriano (2013) indica que el equipo de fútbol debe ser visto como una parte del producto que ofrece la institución. Por lo tanto, entendiendo la perspectiva del autor, es difícil abstraer al equipo de fútbol de la cuestión intrínseca que existe y permite potenciar los resultados económicos obtenidos por la institución. Dicho en palabras cotidianas, ningún equipo que no logre buenos resultados juega competencias internacionales, tampoco obtiene buenos contratos de patrocinio si solo juega el torneo doméstico, e incluso la demanda por concurrir al estadio por parte de los hinchas no será elevada, entre otras cuestiones.

Por lo tanto, en el presente trabajo se abordará el manejo que ha tenido el club en cuanto a la incorporación y la transferencia de jugadores de fútbol. El objetivo de profundizar esta cuestión en el siguiente capítulo se enfoca en llevarnos al análisis de una de las cuestiones fundamentales. Entendiendo con mayor profundidad cómo se realiza la gestión del plantel profesional.

4.2 Modelo de costos

Luego de analizar cuáles son los ingresos obtenidos por la institución, procedemos a interpretar su contracara, *i.e.* cuáles son los gastos en lo que debe incurrir el club durante su ejercicio económico. Podemos establecer la existencia de costos variables en función de la realización o no de una actividad durante esa temporada. Según Vázquez (1992), estos son los que se relacionan de manera directa con la comercialización de un producto, y se erogan en función de esta actividad, vinculándose a la generación de un recurso para la institución. Ahora, dentro de la contra partida de costos fijos, en línea con lo mencionado por el autor, podemos ver que suelen conservar estáticos independientemente de los ingresos que genera el club.

Gráfico VI: Composición de los gastos (elaboración propia según EECC)²⁶



El gasto prioritario que debe afrontar Boca Juniors es el generado por el *fútbol profesional*, el cual representa entre el 37% y el 54%, dependiendo del ejercicio que se observe. Más adelante entraremos en detalles sobre esta fluctuación del gasto.

En segundo lugar, observaremos la categoría *otros gastos*, que involucra aquellas actividades que realiza el club, es decir, su faceta social. Esta línea procederá a ser analizada en relación con los ingresos que se perciben por dichas actividades.

El tercer lugar es ocupado por los gastos que se incurren para la organización de espectáculos deportivos, que tiene un vínculo directo con el ingreso obtenido por *Exhibición de espectáculos deportivos*, explicando entre el 14% y el 25% del total de los gastos. En cuarto lugar, la *estructura operativa* representa entre el 7% y el 17% de los gastos.

Por último, encontramos los costos incurridos por transacciones con jugadores, que llegan a representar un 11% de los gastos totales. A esto se suman los gastos por transferencia de jugadores, que oscilan entre el 3% y el 8% e implican la incorporación de jugadores a préstamo y participación de terceros en ventas y en último lugar entre 1% y 3% de gastos por amortizaciones y depreciaciones de los bienes de uso que dispone el club.

²⁶ Ver anexo VI

4.2.1 Fútbol profesional

El fútbol profesional es la actividad principal de la institución, y en torno a ella se generan diferentes actividades que permiten obtener ganancias a CABJ. Es por este motivo que el gasto de mayor magnitud se genera en virtud del fútbol profesional y al analizarlo podemos observar que entre el 85% y el 90% lo integran la remuneración del plantel profesional y la amortización de los jugadores. Añadido a estos dos, se encuentran otros gastos de menor relevancia, pero que se centran en brindar servicios al jugador de fútbol: premios, viajes, agasajos y comidas, farmacia y asistencia médica, pretemporada, entre otros. A continuación, se describirá en detalle los dos gastos principales de esta categoría.

La remuneración del plantel profesional y las primas, explican el salario que perciben los jugadores y el cuerpo técnico. Esto representa entre el 51% y el 65% de esta categoría de costos. Los jugadores de fútbol en su virtud de trabajadores deben recibir una paga a cambio de su prestación. Existen dos caminos: adquirir más jugadores con una paga más baja, o incorporar una menor cantidad de jugadores y aumentar el salario de estos. En esta línea surgen diversos debates, sin embargo, a la hora de pensar en obtener resultados deportivos:

“[C]omprar jugadores con precios de traspaso más elevados no provoca automáticamente buenos resultados deportivos, pero tener a los mejores en tu plantilla y pagarles el salario que merecen, sí.” (Soriano, 2013, p. 52)

Los salarios son un gasto importante, que podría desencadenar un círculo vicioso si los resultados deportivos no son positivos, ya que se están pagando salarios elevados para conformar el plantel y este no cumple con las expectativas deseadas.

Dentro del total de los gastos afrontados por la institución, observamos que los egresos por remuneración del plantel profesional representan un porcentaje menor en aquellas temporadas en las que Boca no ha competido por torneos internacionales. No participar en una competencia de alta exigencia como la Copa Libertadores, implica que serán menos partidos a lo largo de la

temporada. Por lo tanto, se puede reducir el número de jugadores en el plantel y hasta incluso prescindir de jugadores que perciban un salario elevado.

En contrapartida, podemos observar que su ponderación en el ejercicio económico, que finalizó en junio de 2019, alcanzó el 54% de los gastos. En este año Boca Juniors perdió la final de Copa Libertadores frente a River Plate y en la edición del año 2019 alcanzó las instancias semifinales. Por lo tanto, para lograr estas buenas actuaciones y mantener durante un tiempo más a quienes las habían logrado, se incurrió en un mayor costo salarial. Este efecto incluye las primas que suelen fijarse en función de ciertos objetivos que se deben lograr. Estos pueden ser individuales o colectivos, transformándose en un factor que le agrega cierta variabilidad a un gasto que en su origen es fijo.

En segunda instancia, observamos la amortización del plantel profesional. Sin ingresar en la definición técnica del presente concepto, argumentaremos que Boca Juniors adopta una lógica de amortización lineal. Por cada año que pasa, el contrato de los jugadores se encuentra más cerca de su fecha de finalización. Se descuenta el mismo valor en función de los años de contrato que le restan a ese profesional y su desvalorización, para obtener su valor residual al final del ejercicio económico y conocer la reducción del activo en el caso de una hipotética venta de ese jugador. La lógica detrás de esta acción pretende exponer que la capacidad de explotar este recurso tiende a agotarse, es decir, su vida útil para la institución.

4.2.2 Exhibición de espectáculos deportivos

La exhibición de espectáculos deportivos constituye el segundo ingreso de CABJ. Por lo tanto, lo que representa la magnitud del costo que se debe afrontar. Para que una actividad prospere y otorgue réditos a futuro, los ingresos que se obtienen por esta deben superar a los costos que se incurren en la prestación del servicio o del producto.

Habiendo presentado esta afirmación, entendemos que en cada partido que CABJ disputa como local, sin importar si se trata de un amistoso, un torneo local o uno internacional, el club es responsable de la organización. Por este

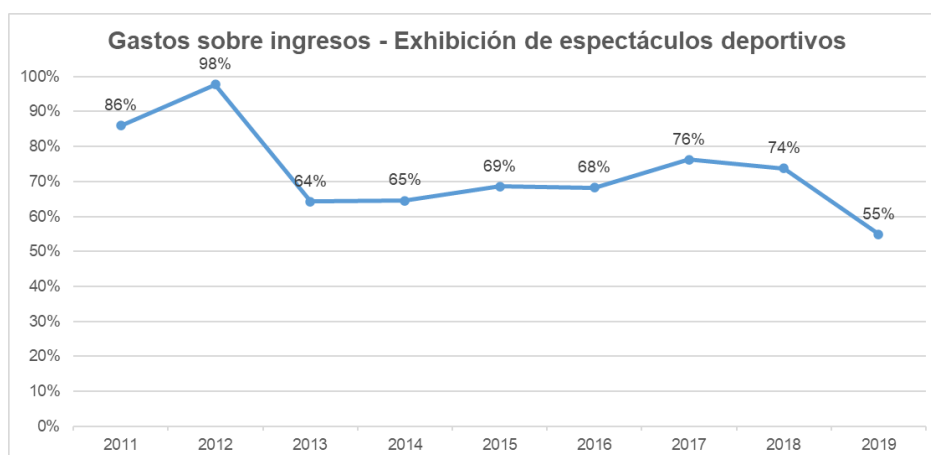
motivo, debe incurrir en costos que les permitan brindar un servicio oportuno, entre ellos el que generalmente se destaca es la seguridad.

La Bombonera debe estar preparada para recibir al público y brindar las comodidades pertinentes, lo que implica un mantenimiento permanente. Un ejemplo de estos compromisos es el que tomó Daniel Angelici al aumentar el control del acceso al estadio. El objetivo fue evitar la aparición de los “infiltrados”, quienes podrían perjudicar al socio que deseara asistir al partido. Otro ejemplo es el sistema abono solidario, para permitir que aquellas personas que tengan abonos puedan ofrecerlos mediante esta plataforma si no asistirán al partido. Allí tanto socios activos como socios adherentes podrían aprovechar esas ubicaciones.

La Bombonera se constituyó históricamente como un símbolo distintivo para los hinchas de Boca. Es por este motivo, que la gestión también ha puesto el estadio a disposición, por ejemplo, para realizar el partido de despedida de uno de los ídolos del club, Sebastián Battaglia, y la bienvenida a Carlos Tévez luego de su exitoso paso por el fútbol europeo.

Para entender la relación que se genera entre ingresos y gastos por los espectáculos deportivos organizados por Boca. Procederemos a comparar los ingresos obtenidos por la *Exhibición de espectáculos deportivos*, excluyendo los derechos de televisación de esta categoría.

Gráfico VII: Representación del gasto respecto del ingreso obtenido por exhibición (elaboración propia según EECC)²⁷



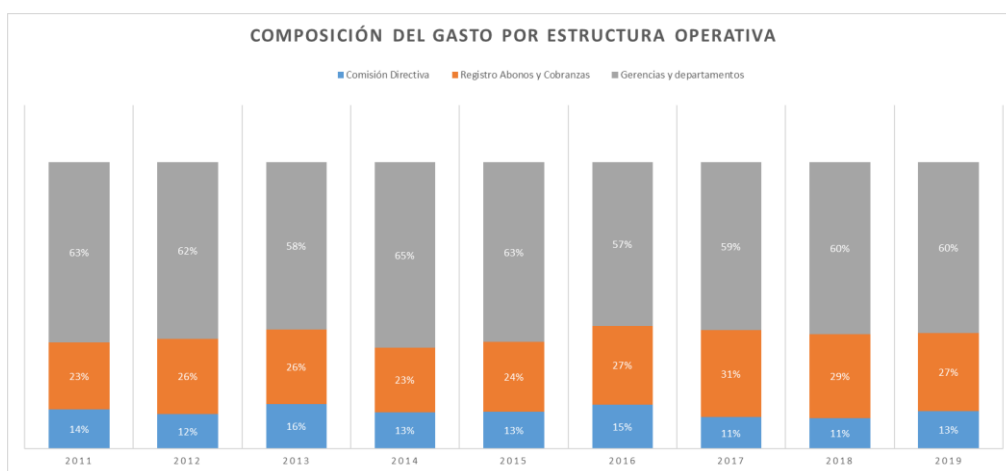
²⁷ Ver anexo VI

Los gastos representaban el 86% y el 98% de los ingresos que se obtenían en la categoría en cuestión, durante los dos primeros años de la gestión Angelici. A partir del año 2013 vemos que los ingresos obtenidos por la venta de plateas y palcos dentro de La Bombonera se vieron acrecentados. Sin embargo, es importante destacar que se trató de una optimización de lo que ocurría en los espectáculos deportivos, ya que se logró aumentar el ingreso y mantener estable la cuenta de gastos, que pasaron a representar entre el 55% y el 75% durante los siguientes años del mandato. Se puede observar que el mantenimiento del estadio como un activo de la institución y su puesta a punto representan un costo fijo para cada temporada, aunque cabe destacar que en función de la cantidad de competencias y partidos que se disputen en condición de local, este puede fluctuar, otorgándole este punto un aspecto de variabilidad en función de la actividad.

4.2.3 Estructura operativa

El gasto en estructura operativa se encuentra conformado por los diferentes departamentos y gerencias de la institución, e incluye el costo incurrido para el registro de los abonos y cobranzas. Esta categoría está relacionada con cuestiones estructurales del club y también con lo administrativo; tratándose en su totalidad de un costo fijo que incurre CABJ.

Gráfico VIII: Composición del gasto por estructura operativa (elaboración propia según EECC)²⁸



²⁸ Ver anexo VI

En primer lugar, el registro de abonos y cobranzas representa un mayor porcentaje de este gasto, entre el 23% y el 31%. En este caso, es un gasto que se vincula estrechamente al principal ingreso de CABJ, que es su cuota social. Es necesario la existencia de métodos de registración y cobranza eficiente para poder efectivizar la disposición del presente recurso.

La comisión directiva representa el gasto de segunda relevancia dentro de la estructura operativa. Entre un 11% y 16% va destinado a las personas que se encargan de la toma de decisiones. Principalmente en remuneraciones, pero también se incluyen viáticos, obsequios, departamento de relaciones públicas, servicios, entre otros.

Por último, nos enfocamos en las diferentes gerencias y departamentos que presenta el club: recursos humanos, seguridad, gerencia general, suministros, administración y finanzas, sistemas, jurídico y marketing. En total, llegan a representar hasta el 60% de los gastos de esta categoría, y cada uno de estos departamentos tiene un porcentaje similar dentro del gasto; la gerencia de seguridad es la que más peso tiene con un porcentaje entre el 12% y el 18%, los demás se distribuyen de manera equitativa. Este es un gasto que se mantuvo estable en cuanto a la representación de los gastos de cada ejercicio económico. Se trata de un área que permite el desempeño de la institución en su totalidad.

Entendiendo la importancia del área de marketing, Molina (2016) indica que esta gerencia debe tener una parte representativa del presupuesto. Sin embargo, vemos que esto no ha ocurrido durante la gestión Angelici. La gerencia de marketing tuvo el mismo trato que tantas otras, entendiendo que el gasto en este aspecto se puede traducir rápidamente en una inversión; ya que generarán mayores ingresos, mejorando el producto que se ofrece a los distintos sectores interesados como espectadores, patrocinadores, entre otros.

4.3 Ingresos y gastos varios: Asociación civil

La categoría de ingresos varios ocupa la 5 posición en cuanto a relevancia respecto del total de recursos que dispone la institución. Sin embargo, desde la óptica de lo que le cuesta a Boca Juniors (gastos varios) mantener este tipo de

disciplinas y departamentos; notamos que representa la segunda categoría sobre los costos totales del club.

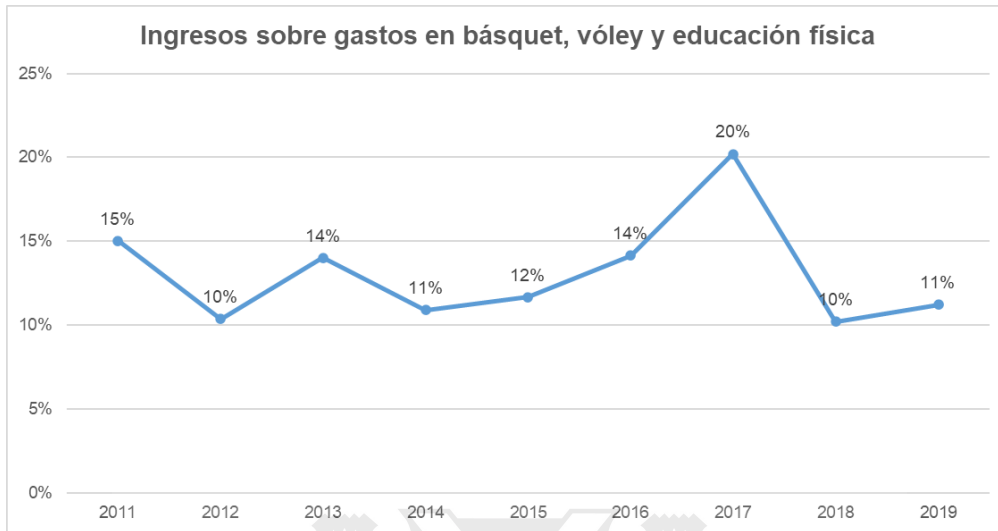
Si miramos en términos económicos, CABJ resigna beneficios para mantener en vigencia estas actividades (son deficitarias). No obstante, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, es importante tener en cuenta que se trata de una asociación civil, y estas actividades conforman un beneficio para el socio. Para esto, el club debe incurrir en estos costos. El desafío está en su optimización, porque se trata de categorías que no se enfocan en obtener ganancias y que su afectación sería atentar contra el derecho del socio y contra la misión fundamental que tiene la institución.

Esta categoría está compuesta por ciertos costos variables que se relacionan con las iniciativas tomadas en la óptica social, de los resultados y la participación en competencias en función de cada disciplina y la incorporación de nuevos juveniles. Asumiendo que también existen los costos fijos, como las personas que forman parte de la estructura de estas disciplinas y el mantenimiento de las infraestructuras. Por ejemplo: el costo fijo que implica el mantenimiento de Casa Amarilla y el Predio de entrenamiento de Ezeiza.

Por este motivo, es importante mencionar que determinadas acciones se toman con el socio como eje central. En adición, la institución asume un rol dentro de la sociedad que la rodea. Estos dos ejes, nos permiten entender por qué los gastos superan a los ingresos en este apartado.

El Club Atlético Boca Juniors dispone de departamentos que no se vinculan de manera directa con el fútbol profesional. Entre ellos el departamento de educación física, que involucra aquellos deportes que se practican de manera amateur, entre ellos el vóley, fútbol 5, básquet, futsal, entre otros. En adición, se encuentra la apertura del departamento de básquet y vóley, que atienden a la gestión de planteles profesionales en dichos deportes. Los ingresos obtenidos por los tres departamentos representan solo entre el 10% y 20% de lo que el club destina allí.

Gráfico IX: Representación de los ingresos sobre los gastos incurridos en las disciplinas básquet, vóley y educación física (elaboración propia según EECC)²⁹



Por otro lado, el fútbol femenino logró un incremento de su relevancia en el plano deportivo y social dentro de Argentina en los últimos años de la gestión, luego de profesionalizarse en el año 2019.³⁰ Dicho departamento se encuentra vigente desde el inicio de la gestión Angelici. Aunque en este caso, podemos ver que no existe un ingreso asociado, y sí ocasiona un egreso de dinero. Sin embargo, la evolución que ha tenido en el plano internacional esta actividad, como así también su crecimiento en el país, permite entender que su mantenimiento ha sido una decisión acertada y en un futuro podría favorecer al club en términos económicos.

Regresando a las actividades que guardan un vínculo existente con el fútbol profesional, encontramos el fútbol juvenil. Se trata de una actividad que genera más gastos que ingresos. Debe contemplarse como gastos, todo lo necesario para el mantenimiento en condiciones de Casa Amarilla (residencia para juveniles) y el Predio de Entrenamiento de Ezeiza. Sin embargo, es importante considerar que “[l]a capacidad de generar talento es todavía ampliamente superior en Sudamérica respecto a Europa. Esta ventaja competitiva puede perderse si no la cuidamos ya que la globalización ha

²⁹ Ver anexo VI

³⁰ Recuperado el día 8 de diciembre del año 2022 de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/las-marcas-salen-a-la-cancha-el-boom-del-futbol-femenino-llega-a-la-argentina-nid23072022/>

permitido que otras plazas comiencen a formar jugadores científicamente” (Anilló & Vardé, 2016, p. 2). Por este motivo, podemos entender que se trata de una inversión de cara a futuro, ya que aquellos niños que transitan por las categorías inferiores crecerán y podrán transformarse en futbolistas de la primera división del club o serán vendidos a otros mercados.

En último lugar, mencionaremos actividades sin ánimo de lucro que han tenido como fin último, el entorno que rodea al club y su bienestar:

- Campus Xeneixe: puesto en marcha desde el año 2012 bajo la presidencia de Daniel Angelici. Es un programa que permite la inclusión de jóvenes dentro de la institución desde edades temprana. Su fin no es reclutar, sino la oferta de una experiencia, mediante la organización de una jornada de entrenamiento como lo hacen jugadores juveniles y profesionales.³¹
- Fundación Boca Social:³² se trata de una organización que incluye voluntarios y se vincula con los distintos departamentos de la institución para fomentar la ayuda social y la mejora del entorno del club. Dentro de la misma existen diferentes programas, algunos de ellos filantrópicos que permiten el impulso de diferentes sectores o asociaciones y actividades que buscan generar valor en el Barrio de La Boca. Una fuente que provee recursos relevantes es la Cena Anual Solidaria que permite la vinculación con personas que puedan aportar a la causa y estratégicamente con empresas que tienen experiencia en ayudar a los demás como Unicef. Cuenta con diferentes programas
 - UPA La Boca: se trata de un programa para niños que tengan entre 45 días y 4 años, que permite estimular su desarrollo saludable. Se enfoca en desarrollar el progreso no solo de los niños, sino también de sus familias a quienes se encarga de brindar contención.
 - Liga del potrero: se trata de una competencia que involucra a jóvenes que tengan entre 13 y 17 años, con el fin de acercarlos al club y alejarlos de la calle. Está destinado para aquellos adolescentes que habitan barrios carencias del país. Es una acción

³¹ Recuperado el día 19 de diciembre del año 2022 de: <https://campusxeneize.bocajuniors.com.ar/>

³² Recuperado el día 19 de diciembre del año 2022 de: <https://fundacionbocajuniors.org.ar/>

que promueve competencia leal, esfuerzo, respeto y educación. El partido final de dicho torneo se disputa en La Bombonera.

- El deporte al servicio de la humanidad: se trató de un encuentro llevado a cabo en la ciudad de Buenos Aires patrocinada por el Consejo Pontificio de la Cultura del Vaticano. Ofreció un espacio para el intercambio de valores como equilibrio, inspiración, compasión, respeto, igualdad y alegría. Contó con la presencia de medallistas olímpicos y contó con el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Visita a Hospitales, Hogares de Niños y Escuelas Especiales: incluida la presencia de jugadores del plantel profesional y el presidente Daniel Angelici. Su fin es obtener programas inclusivos, llevando a cabo el regalo de pelotas, kits escolares, y productos oficiales del club.
- Programa Boca X Los Chicos: se trata de un programa iniciado durante la gestión de Mauricio Macri como presidente del club. Trabaja con niños en situación de vulnerabilidad entre 6 y 14 años, organizando prácticas deportivas, recreación, comedores y apoyo escolar.
- Departamento de cultura: se enfoca en transmitir los valores que deben estar presente en la órbita del club en todo momento. Entre ellos principalmente el barrio que vio nacer al club, el popular Barrio de La Boca. Además, cuenta con un espacio en La Bombonera donde se dictan cursos de idioma, música y apoyo escolar. También es encargado de administrar cuestiones de homenajes para personas que han sido relevantes para la institución y transmitir la cultura mediante artículos como un libro oficial de la institución, la expo boca, series y películas. Aunque en este apartado se puede mencionar un tópico que es debatido desde el momento de su creación durante la presidencia de Mauricio Macri, y es el Museo de la Pasión Boquense, el cual es cedido mediante concesiones para que sea administrado por terceros y no por el departamento de cultura del propio club.
- Congreso anual de peñas: es una acción que permite reunir a representantes de los hinchas xeneixes distribuidos a lo largo y a lo

ancho del país. El club colabora con la gestión de estas durante el año, y ofrece beneficios en lo que se torna también una acción con tintes políticos. Aun así, son un factor necesario para la organización del club y su representación en el interior del territorio argentino.

- Festejo Día Internacional de la Mujer: fue un homenaje realizado en el día 10 de marzo de 2018. Demostró la relevancia que tiene el género femenino para el club, ya que es el que más socias tienen en el país según el Estado Contable del año 2018. En cifras, el club cuenta con aproximadamente 33.000 socias, tres millones de seguidoras en redes sociales, 470 chicas en deportes amateur y 1400 participando de acciones sociales y culturales. En esta línea, los eventos mencionados anteriormente no discriminan por cuestiones de género, es por eso que tiene su lugar, por ejemplo, la liga de potrero femenina.

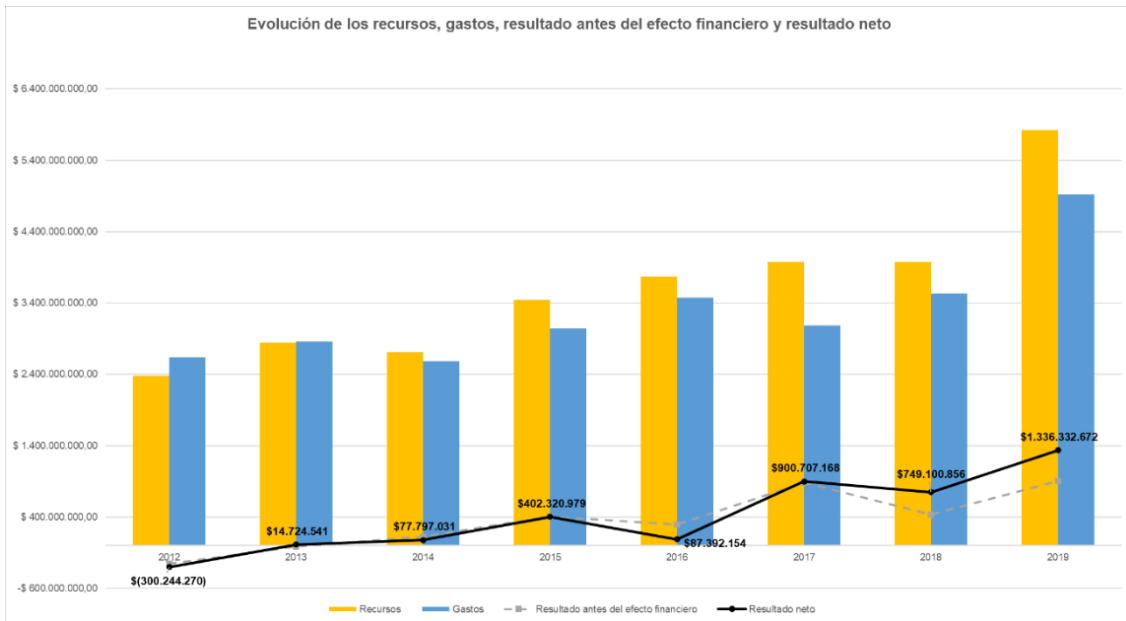
4.4 Ingresos, Costos y Resultados

Luego de observar la composición de cada categoría mediante el análisis vertical en función del modelo de ingresos y costos de Boca Juniors, realizaremos un análisis que nos permita entender su variación a lo largo de la gestión de manera horizontal. El objetivo es analizar la tendencia que ha tenido el modelo de negocios de la institución.

El primer análisis podemos realizarlo en función de los gastos y los ingresos en su totalidad. De esta manera nos permitirá entender cómo se han desempeñado cada una de estas categorías año tras año. El paso siguiente es el enfoque puntualizado en los ingresos para entender cuáles han sido estas cuentas, para luego repetir el procedimiento con los gastos.

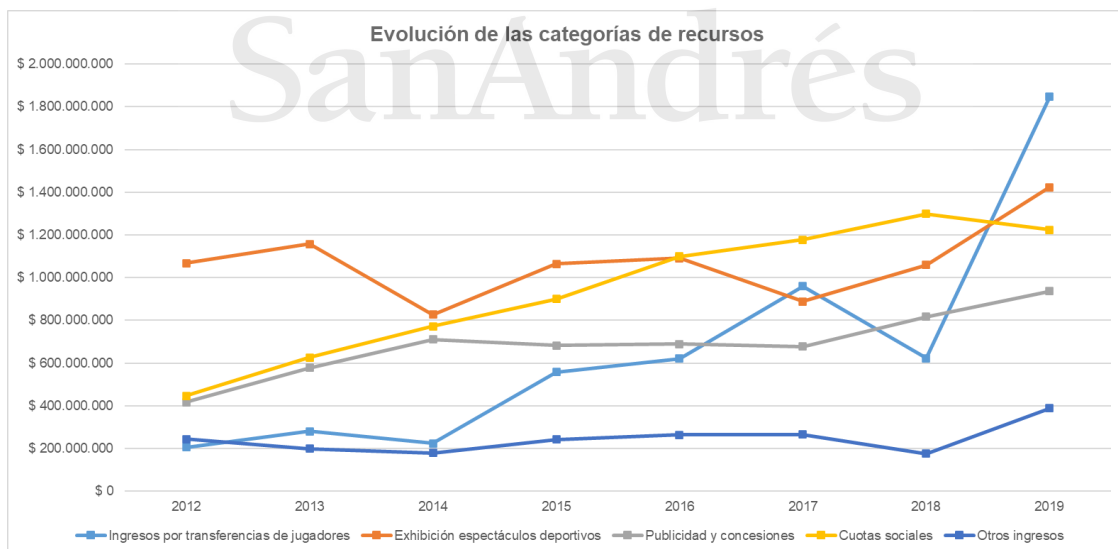
Gráfico X: Evolución de los recursos, gastos, resultado antes del efecto financiero y resultado neto (elaboración propia según EECC)³³

³³ Valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA. Ver Anexo VI.



Como lo hemos advertido anteriormente, el resultado neto del año 2012 ha sido negativo. Pese a esta situación podemos determinar que los ingresos totales crecieron en 145% para el año 2019, en función de lo que había otorgado la gestión anterior. Mientras que, por otra parte, en este mismo lapso temporal los gastos tuvieron un crecimiento menor al del ingreso, en un 87%.

Gráfico XI: Evolución de las categorías de recursos (elaboración propia según EECC)³⁴



Observamos que las *cuotas sociales* han mostrado un crecimiento sostenido en el tiempo, solo han mostrado una reducción en el último año. Aun

³⁴ Valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA. Ver Anexo VI.

así, podemos observar que a lo largo de la gestión este ingreso obtuvo un aumento del 174%. El aumento del valor de la cuota social año tras año, para no atrasarse respecto de la inflación, y la incorporación de la nueva categoría de socio adherente, que se suma a la masa societaria ya calificada como activa, explican esta situación.

Con respecto a la *Exhibición de espectáculos deportivos*, podemos entender que los ingresos obtenidos por abonos, plateas y palcos se mantiene como un constante en el tiempo. Es más, podemos ver que contribuyen en un porcentaje entre el 33% y el 58% de los recursos obtenidos por esta vía. La variabilidad se vislumbra en los períodos que Boca no participó de competencias internacionales, ingreso que se mostró en los niveles más bajos que ha alcanzado. El crecimiento del año 2019 se explica por alcanzar las instancias finales de la Copa Libertadores durante dos ediciones consecutivas.

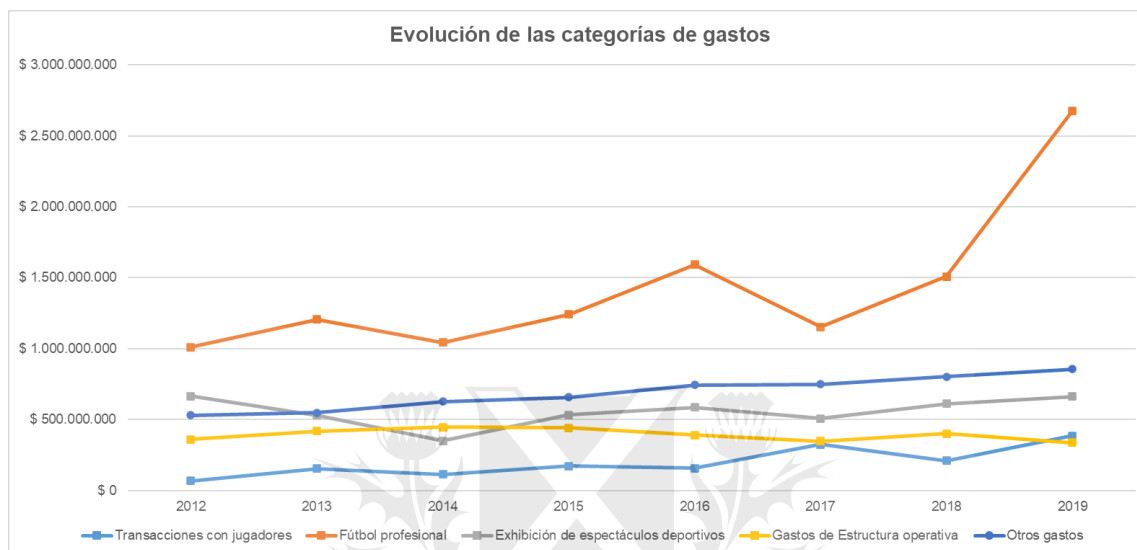
En adición, la *televisación* ha perdido protagonismo dentro de los ingresos percibidos con el paso del tiempo. Esto encuentra una explicación en lo expuesto por Neale (1964) y Rodríguez (2012) al indicar que la industria del fútbol cuenta con una particularidad. Aquí los clubes y las ligas deben trabajar de manera conjunta (no buscar la eliminación del competidor), ya que entienden a la oferta como un producto en su totalidad. Esta interdependencia generaría mayor atracción y mejoras en este ingreso.

Los *ingresos obtenidos por la venta de jugadores* pueden torcer el rumbo de un ejercicio económico. En el capítulo 5 observaremos con mayor detalle el accionar de compraventa del club. Sin embargo, podemos tomar la referencia de que este ingreso creció en un 800% si lo observamos en moneda nacional. Esto da una perspectiva del ingreso que se puede obtener por ventas al exterior (cotizadas en moneda extranjera) y el aumento de la valoración que ha tenido el plantel de Boca Juniors en los últimos años de la gestión.

La *publicidad* y las *concesiones* han logrado aumentos en función de la renegociación de sponsors que se fueron llevando a cabo. Esto le permitió mantener un crecimiento moderado, que se observa en un 125% respecto del inicio de la gestión.

Por último, analizamos que los ingresos varios resultan ser un importe marginal sobre el total de los recursos, el fin de estas actividades reside en el ámbito social.

Gráfico XII: Evolución de las categorías de gastos (elaboración propia según EECC)³⁵



A partir del gráfico, podemos observar que los gastos tuvieron un crecimiento lineal con el paso del tiempo durante la gestión de Daniel Angelici. La categoría *otros gastos*, también mencionada como *gastos varios*, nos muestra un crecimiento del 62% en función del monto inicial en el año 2011, entendiendo que el club aumentó el número de iniciativas sociales y la inversión en el crecimiento de otros deportes.

El fútbol profesional, contemplando los salarios y las amortizaciones de los jugadores, muestra una correlación con lo que se percibe de ingreso por ventas de jugadores. Esto se explica al tener un plantel con mejores salarios, el valor de mercado y los potenciales ingresos de magnitud en caso de una venta. En adición, la cuenta de gastos por transferencia traza este paralelismo que explica el vender por un monto mayor. Su contrapartida es incurrir en gastos más altos por la realización de la transferencia y en montos que se le deben abonar a terceras partes que participan, como, por ejemplo, comisiones por venta.

³⁵ Valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA. Ver Anexo VI.

Los *gastos por estructura operativa* muestran un cierto decrecimiento, y cuando miramos el cambio generado de 2011 frente a 2019, la reducción es en un 6%. Uno de los caminos para generar mayores beneficios es la optimización de los costos. Con este criterio podemos incluir los gastos por exhibición de espectáculos deportivos, que han tenido aumentos leves en momentos de implementación de mejoras al estadio, pero luego tendieron a mantenerse estables.

4.5 Conclusión

El Club Atlético Boca Juniors presentó superávit en sus estados contables desde el primer ciclo completo de Angelici como presidente. En este punto, podemos destacar desde la perspectiva de Zacharakis (2008) que el manejo del modelo de ingresos y de costos ha sido exitoso.

La institución contó con el aporte de sus socios como el principal ingreso, mediante la cuota social y las plateas y palcos vendidas. Entendemos que este modelo fue optimizado por Angelici con la inclusión del socio adherente. Sin embargo, las campañas rotundamente exitosas han sido aquellas que contaron con la venta de algún integrante del plantel de fútbol. En contrapartida, los gastos se mostraron estables a lo largo del período. Los crecimientos propios fueron indicados por el crecimiento de los gastos por transferencia.

En esta instancia, el modelo de negocios debe lidiar de manera permanente con dos cuestiones que hacen a la empresa.

La primera de ellas es el resultado deportivo, que permite impulsar el crecimiento en diferentes rubros de los ingresos, siendo esquivo en la gestión Angelici y transformándose en una preocupación permanente. Mientras que el segundo factor que debe cuidar es el socio, por ser el recurso principal del club. Por lo tanto, en este aspecto podemos notar ciertas situaciones de la gestión que implicaron una compensación con estos. Así como brindaron mejoras y beneficios, hubo momentos de la gestión en los cuáles Angelici les dio la espalda en pos del rédito económico.

Recurrentemente se suele pensar en estructuras deficitarias a la hora de hablar de clubes de fútbol. Sin embargo, Boca Juniors, bajo el mando de Daniel Angelici, logró demostrar el camino contrario: un club que pudo potenciar sus ingresos gracias al patrocinio, a la venta de jugadores, a sus socios, entre otros; mientras que logró optimizar los gastos incurridos para poder generarlos.

5. El plantel de fútbol profesional

El presente capítulo se propone analizar cómo ha sido la gestión del plantel profesional de fútbol entre los años 2011 y 2019. Nos enfocamos en un tema complejo, sobre todo por la cantidad de intereses cruzados que confluyen en las acciones que se tomen con los jugadores de fútbol de un club. El mercado que se ha generado en función de estos activos para los clubes de fútbol, ha impulsado la compraventa, el préstamo de los servicios por una temporada a otro club, la inversión en la formación, entre otros. Ballvé, Ibarra & Macri (2009) describen que esta situación durante su gestión del Club Atlético Boca Juniors, trazando un paralelismo con la realidad de otras empresas:

“La dificultad o problemática en el gobierno de los clubes de fútbol, ya sea respecto del trato con los futbolistas o de la definición de un director técnico, se parece a la que tiene cualquier empresa u organización, donde las personas son un factor fundamental del éxito, porque son quienes generan buena parte del valor de la compañía.” (p. 60)

Es importante entender que el jugador de fútbol no solo representa a la institución durante los 90 minutos que dura un partido, sino que su figura trasciende estas fronteras. La marca de Boca está en su representación, siendo esta una vía de explotación adicional con patrocinadores. La presencia de una figura internacional aumenta la cantidad de televidentes que estarán pendientes a los partidos de Boca. Así se puede encontrar infinitos mecanismos de correlación, algunos más directos y otros no tanto.

El mercado de jugadores cuenta con una particularidad. En este caso, el producto es probado frente a los ojos del mundo antes de poder ser vendido. En

muy pocos casos de mercado ocurre que todo el mundo puede juzgar la compraventa de un artículo, influyendo de manera determinante en la percepción del comprador. La referencia es oportuna a la hora de pensar que los jugadores serán vendidos en función a su rendimiento, más allá de lo que ocurra con su formación y capacitación.

El presente apartado no tendrá un enfoque estadístico en función de la cantidad de pases que haya dado un jugador por partido, los goles que convirtió y los que falló, los penales atajados, etc. Este enfoque meramente deportivo se volvería una cuestión subjetiva de lo que ha hecho y ha dejado de hacer cada jugador, entendiendo la infinidad de opiniones que podrían existir al respecto. Es difícil establecer el valor que aportó un jugador simplemente por datos aislados. Por ese motivo, nos concentraremos en el análisis de las acciones de compraventa, en los directores técnicos que pasaron por la institución, en la explotación de la cantera del club y buscaremos entender aquellas decisiones que tenían un fin extradeportivo.

5.1 Los directores técnicos

Durante la gestión Angelici la posición del director técnico ha sido ocupada por cinco personas diferentes: Julio César Falcioni (2011-2012), Carlos Bianchi (2013-2014), Rodolfo Arruabarrena (2014-2016), Guillermo Barros Schelotto (2016-2018) y Gustavo Alfaro (2019).³⁶ Sin ingresar en cuestiones tácticas o el planteo de los partidos, podemos entender que la rotación ha sido elevada, considerando que la gestión tuvo una duración de 8 años. De todos los directores técnicos, únicamente Guillermo llegó a cumplir el plazo que establecía el contrato.³⁷ Esta postura adoptada por Angelici fue totalmente opuesta a la receta que le brindó resultados a la gestión de Mauricio Macri, que expresaba que era necesario: “crear un ambiente de armonía y darles seguridad a los técnicos presentes y futuros del club respecto de que en Boca se respetan los contratos

³⁶ Recuperado el día 3 de diciembre del año 2022 de: <https://ar.marca.com/claro/futbol/boca-junior/2019/02/03/5c56424446163fedb78b462f.html>

³⁷ Recuperado el día 5 de diciembre del año 2022 de: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/como-les-fue-debut-tecnicos-era-angelici-nid2211200/>

es importante para que puedan trabajar con tranquilidad” (Ballvé, Ibarra & Macri, 2009, p. 184).

Podemos observar que la posición del director técnico debe ser mayormente resguardada. Este no es un fusible que se puede cambiar en cualquier momento si el equipo no funciona. En adición con lo expuesto por los autores, es fundamental evitar la existencia de una visión cortoplacista por parte de las personas que ocupan este cargo, ya que querrán invertir en jugadores para llevarse los honores. Aquí reside el vínculo fundamental para entender que los intereses se deben alinear con el objetivo de largo plazo, y así centralizar una postura institucional que permita establecer criterios para adquirir o vender jugadores. Esta cuestión ha sido negativa durante la gestión y Angelici recapacitó sobre la cuestión en una entrevista con Clarín: “[a]ntes siempre les daba la razón a los técnicos; ahora, si no estoy convencido de un refuerzo, no lo traigo.” (Guerrero, 2017). Esta afirmación nos permite detectar que, hasta el momento, la relación director técnico, plantel profesional y estrategia institucional había sido nula.

La gestión Angelici contó con el tercer ciclo del técnico que más títulos logró en la historia del CABJ.³⁸ Se trató de Carlos Bianchi, período que fue atravesado con más pena que gloria, luego de ser eliminado cuartos de final de la Copa Libertadores y tener un desempeño irregular durante el torneo local. Más allá de los resultados esquivos, la decisión de finalizar el contrato de manera unilateralmente por parte de la Comisión Directiva,³⁹ generó un gran malestar en los socios.

5.2 La gestión de los jugadores

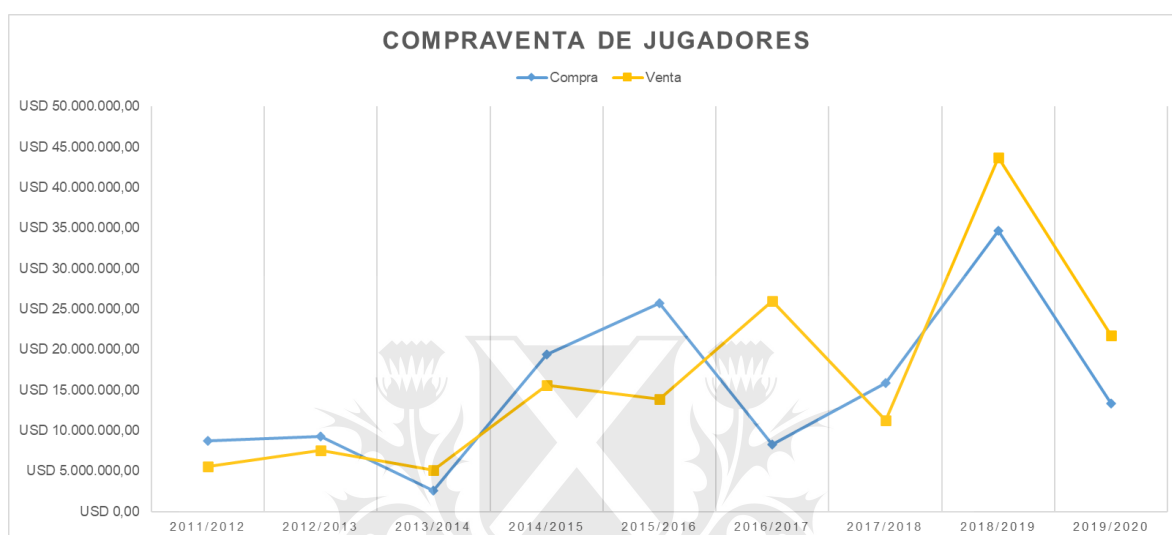
Durante la gestión Angelici, según los datos de los balances de Boca Juniors y Scandolo (2020), la institución incorporó 56 jugadores (algunos en dos ocasiones, como el caso Carlos Tévez) por un total de 137.274.523 dólares y

³⁸ Recuperado el día 3 de diciembre del año 2022 de: <https://tntsports.com.ar/nacional/Boca-Juniors-entrenadores-con-mas-titulos-en-la-historia--20220524-0036.html>

³⁹ Recuperado el día 3 de diciembre del año 2022 de: <https://www.lagaceta.com.ar/nota/605420/deportes/daniel-angelici-confirmando-despidio-carlos-bianchi.html>

vendió 51 jugadores por un importe de 150.519413 dólares. Cabe mencionar que la cotización del dólar oficial pasó de 4,50 pesos a 66,80 entre el primer año y el último. En adición, estos importes no contemplan las comisiones que suelen rondar entre un 7% y un 14% (Scandolo, 2020), dependiendo de cada caso.

Gráfico XIII: Compraventa de jugadores por temporada (elaboración propia según Diario Olé, 2020)⁴⁰



Hubo períodos de inversión agresiva, aquí podemos destacar la temporada 2015/2016, en la cual se incorporaron jugadores de renombre para disputar la semifinal de la Copa Libertadores. Entre ellos los principales fueron Darío Benedetto y la vuelta de Carlos Tévez (17.096.336 de dólares entre ambos). Por otro lado, vemos lo ocurrido en la temporada siguiente donde el club se desprendió de varios jugadores como Nicolás Lodeiro, Rodrigo Bentancur y Carlos Tévez e incorporó otros por un menor costo. Durante ese año, Boca Juniors solo disputó el torneo local y la copa argentina, estando ausente de las competencias internacionales. Finalmente, el año 2018 se produjeron grandes movimientos en cuanto a compraventa de jugadores. Luego de la final de Madrid, hubo ventas extraordinarias por un total de 42.303.436 de dólares, como la de Wilmar Barrios, Leonardo Balerdi y Lisandro Magallán. Sin embargo, en este mercado, la apuesta fue la reinversión para competir nuevamente a nivel internacional, llegando así Carlos Izquierdoz, Esteban Andrada, Jorman

⁴⁰ Ver anexo VII. Valores expresados en dólares estadounidenses.

Campuzano, e Iván Marcone, cada uno de ellos por importes mayores a los 4 millones de dólares.

Luego de analizar la situación de compraventa de jugadores, se destaca la existencia de otros tres caminos para incorporar de jugadores de un plantel: jugador libre, préstamo e incorporación de juveniles. Es necesario destacar que los dos primeros caminos también pueden ser una vía de salida.

5.2.1 Jugadores libres

Aquellos jugadores libres son los que terminan el vínculo con su actual club y no llegan a un acuerdo para renovar el contrato. Una vez ocurrido (o hasta seis meses antes de esta fecha), tienen la potestad para negociar con otras instituciones. Dentro de la gestión Angelici se han ido más jugadores por esta vía que los que se incorporaron (ver anexo VIII).

Podemos observar dentro de estos jugadores encontramos algunos juveniles que firmaron su primer contrato y tras el paso de los años quedaron en libertad de acción. Se encuentran casos de jugadores de renombre que no lograron un acuerdo con el presidente Daniel Angelici y se fueron por esta vía: Clemente Rodríguez, quien ha logrado títulos intercontinentales a principios de la década del 2000 se fue por esta vía;⁴¹ Facundo Roncaglia, luego de disputar la final de la Copa Libertadores con la institución en el año 2012; y Juan Román Riquelme, uno de los máximos ídolos de la institución Xeneixe en el año 2014.⁴² Esta última situación ha sido muy relevante y ha afectado considerablemente la imagen del presidente. Las diferentes versiones no han permitido vislumbrar que ha ocurrido plenamente y se dificulta establecer un culpable. Ballvé, Ibarra & Macri (2009) indican: “Dirigir a personas exitosas es uno de los mayores desafíos directivos. El exitoso, en particular si es un personaje público, a veces tiene como factor añadido un poder superior a quien lo dirige” (p. 230). La acción de no

⁴¹ Recuperado el día 10 de diciembre del año 2022 de: <https://www.lavoz.com.ar/deportes/futbol/boca-le-baja-el-pulgar-clemente-rodriguez/>

⁴² Recuperado el día 13 de diciembre del año 2022 de: <https://www.tycsports.com/boca-juniors/boca-riquelme-ultima-funcion-despedida-la-bombonera-id434175.html#:~:text=El%2011%20de%20mayo%20de%202014%2C%20hace%20exactamente%20ocho%20a%C3%B1os,del%20club%20de%20La%20Ribera.>

renovar el contrato de alguien tan importante para la historia de la institución,⁴³ generó el rechazo de una gran parte de los socios Xeneixes y repercutió negativamente en la imagen del presidente.

En último lugar, encontramos casos de jugadores que fueron adquiridos mediante la compra a otros clubes, y que finalmente se han ido sin recomponer, aunque sea una mínima parte de lo que le costó a Boca Juniors. Esto ocurrió con jugadores como Rolando Schiavi, Diego Rivero, Guillermo Burdisso, José Fuenzalida y Gonzalo Castellani, por los cuales se invirtió 5.749.648 de dólares, y se fueron a otros clubes de manera gratuita.

5.2.2 Préstamos

La situación de préstamos de jugadores, solicitados y cedidos en el Club Atlético Boca Juniors no genera una pérdida, pero tampoco es una ganancia significativa para las arcas de la institución. Generalmente esta ecuación resulta en 0.

En el caso de los préstamos solicitados, se puede entender que estos buscan solucionar un problema de manera inmediata, por ejemplo, por la lesión de un jugador durante la temporada, o por necesidades en puestos puntuales del terreno de juego. Mientras que, la óptica de los jugadores cedidos a préstamo se entiende bajo el objetivo de permitir que el jugador pueda tener rodaje. Por lo tanto, se trata de una herramienta utilizada para probar la adaptación de estos a otras ligas, y una forma de seducción al club que recibe el préstamo. Es por ese motivo, que los préstamos suelen tener un cargo correspondiente a los servicios prestados durante el tiempo que se determine, y se agrega la opción de compra una vez finalizado el período.

5.2.3 Jugadores juveniles

Como hemos analizado en el capítulo anterior, el club incurre en gastos para que la cantera tenga a disposición los recursos necesarios. Aquí podremos

⁴³ Recuperado el día 11 de diciembre del año 2022 de: https://www.clarin.com/deportes/riquelme-maximo-idolo-historia-boca_0_ByseJI7yf.html

entender que estos más que un gasto, pueden considerarse una inversión a futuro. El caso de Leonardo Balerdi, según los balances, se postula como la venta más elevada de la gestión. Luego de realizar su paso por inferiores y debutar en el primer equipo, fue transferido al Borussia Dortmund por 17.972.315 de dólares. Aquí entra en tela de juicio una de las cuestiones que suelen mencionarse en el ámbito futbolero con respecto a los juveniles, que va en línea con lo que enuncia Sacco (2015):

“Los exportamos cada vez más jóvenes, a medio desarrollar, y ellos van a engalanar y engrandecer el meganegocio del fútbol en otros destinos. Para darnos una idea de lo que perdemos como sociedad comparemos cuáles son sus salarios iniciales, por cuánto se van y, luego, cuánto terminan valiendo y ganando” (p. 14)

Más allá de la explicación que suele otorgarse acerca de que la condición macroeconómica los empuja a tomar esta decisión, es importante dimensionar que durante la gestión Angelici se han ido jugadores con una corta edad. La situación que se genera aquí es que muchos de ellos se han ido sin tener un grueso de partidos en la Primera División del club. Trazando un paralelismo con otras industrias, se trataría de vender jugadores sin haber sido exhibidos en una vidriera y sin haber tenido propaganda. Esto da pie a que los clubes puedan pagarlos por debajo del precio que podrían haber tenido si en la puja intervenían más equipos que lo hubieran observado desarrollarse durante los encuentros que llevó a cabo el primer equipo. Las inferiores generaron aumentos de recursos, pero no han sido una prioridad a la hora de integrar el plantel profesional. Es por este motivo que podemos observar que durante los 8 años han debutado 39 jugadores, de los cuales solo 10 han superado los 20 partidos en la Primera División.⁴⁴

Saliendo de este aspecto crítico de la venta temprana, es relevante mencionar un acierto en varios casos de la gestión Angelici: los beneficios por futuras ventas. Muchos de estos jugadores se han ido con la condición de que, si su nuevo club lograba venderlos, Boca guardaría un porcentaje de esta transacción. Leandro Paredes ha generado ingresos al club por una cifra cercana

⁴⁴ Recuperado el día 20 de diciembre del año 2022 de: <https://cadenaxeneize.com/2022/02/el-semillero-del-mundo-esta-en-la-boca/>

a los 7.576.329 dólares desde su partida del club gracias a esta cláusula. En primera instancia fue vendido a la A.S. Roma. Aunque el recurso creció luego de algunas temporadas, donde pasaría al Zenit de San Petersburgo y en última instancia al Paris Saint- Germain.

Otras ventas que han representado un ingreso relevante para la institución han sido: el traspaso del uruguayo Rodrigo Bentancur a la Juventus por 9.197.292 dólares, la llegada de Facundo Colidio al Inter de Milán a cambio de 5.271.304 dólares, Juan Sánchez Miño al Torino por 3.092.937 dólares, entre otros casos. Tal es así, que el dinero obtenido por la venta de juveniles ha sido 70.195.170 dólares a lo largo de los 8 años de la gestión, representando un 47% de los ingresos totales por venta de jugadores.

5.2.4 Hacia dónde van y de dónde vienen

Es importante entender que las decisiones de llegar o salir del país se toman en función de muchos actores: los clubes pueden tener una postura, los representantes o grupos inversores cuentan con sus propios intereses, los hinchas y dirigentes tienen cada uno diversas opiniones, y a esto hay que agregar los deseos del jugador. Más allá del jugador como un “producto” que permite engrosar las arcas del club, se trata de un ser humano con una familia y decisiones propias de su vida.

En el transcurso de la gestión, la brecha entre lo que se percibe como salario en Argentina se acrecentó respecto de ofertas europeas o nuevos mercados que han tomado relevancia (Brasil, México, Estados Unidos, Medio Oriente o Asia). Tanto Boca Juniors como otros clubes argentinos se encontraron severamente afectados por esta situación. Es por esto que la llegada de una oferta del exterior, que quizás no es convincente para la institución, puede generar que el futbolista sea quien presione para que sea escuchada.

En línea con este punto podemos entender que los jugadores toman la compensación económica como un factor “higiénico”, como lo menciona Soriano (2013) según la exposición del psicólogo Herzberg. Esto significa que, si la persona no se siente bien remunerada, seguramente estará insatisfecha. Por otro lado, debe sentir que su paga es comparativamente justa con respecto a sus

compañeros. El motivo de la “higiene” se define de esta manera porque es lo indispensable. Podemos entender esta cuestión como uno de los puntos centrales que afecta a los jugadores y a sus decisiones.

Antiguamente se creía que los jugadores debían pasar por Boca y River para dar “el salto” a Europa, lo que se encuentra vinculado estrechamente al hecho de ser dos clubes reconocidos mundialmente y competitivos a lo largo de la historia. Sin embargo, en el último tiempo aumentó la exposición de otros clubes a nivel internacional.

En primer lugar, observamos que los jugadores que llegaron al club lo hicieron principalmente de la liga nacional (ver Anexo IX) Estos jugadores representaron el 30% del gasto incurrido a lo largo del período. Uno de cada dos jugadores que llegó al club provenía de algún lugar de Latinoamérica. Ballvé, Ibarra & Macri (2009) indican que esta estrategia ya había sido implementada durante la gestión macrista. En función de los fondos que dispone el club, el mercado regional se posiciona como un mercado que permiten conseguir jugadores de buen nivel y baja cotización.

Esta acción de compraventa le generó recursos al club. A continuación, centraremos nuestra atención en algunas de las principales operaciones exitosas en términos económicos.

- Wilmar Barrios: el colombiano fue adquirido por 2.397.908 de dólares y su posterior venta al Zenit de San Petersburgo alcanzó la cifra de los 17.100.000 dólares. Más allá de poder contar con sus servicios durante 3 temporadas, generó un flujo positivo por 14.702.092 dólares.
- Jonathan Calleri: se trató de una apuesta deportiva, luego de su paso por All Boys. El jugador tuvo un costo de 1.170.327 dólares, y luego sería vendido por 8.316.216 dólares. Lo que generó un crecimiento de las arcas del club en 7.145.889 dólares.
- Lisandro Magallán: llegó a la institución a cambio de 1.242.423 dólares, luego de debutar en Gimnasia y Esgrima de La Plata. Tras varias temporadas en la institución, con lesiones y salidas a préstamo, se confirmó su venta al A.F.C Ajax por 7.231.121 dólares. La operación brindó un saldo positivo de 5.988.698 dólares.

- Darío Benedetto: proveniente del América de México por 4.917.703 dólares, se trató de la sexta compra más cara de la gestión Angelici. Por ese motivo podría no ser catalogado como una “apuesta”. Sin embargo, al club le quedó un recurso de 7.146.364 de dólares, luego de que sea vendido por 12.064.067 dólares Olympique de Marsella.
- Nahitan Nández: el uruguayo llegó a la institución luego de ser capitán de Peñarol (uno de los equipos grandes del fútbol uruguayo). Su compra fue por 2.534.290 dólares, y tras 2 años en la institución, fue vendido por 9.649.643 dólares. Esta acción generó una ganancia de 7.115.353 dólares.

Cabe destacar que no todas las acciones han sido éxitos. Hubo casos como el de Nicolas Lodeiro, en el que el jugador fue vendido por una cifra apenas menor a la que se había invertido. Sin embargo, los considerados como los principales fracasos económicos han sido:

- Juan Manuel Martínez: generó un saldo negativo de 3.664.750 dólares con su compraventa. Luego de su llegada, las recurrentes lesiones y su bajo rendimiento, generaron una drástica disminución de su valor de mercado.
- Gino Peruzzi: proveniente del Catania de Italia por una cifra cercana a los 3.685.997 dólares, fue vendido a San Lorenzo por apenas 400.000 dólares. Esto generó una pérdida de 3.285.997 dólares.
- Federico Carrizo: ha sido una apuesta que no resultó, generando que la institución pierda 1.644.341 dólares, en función del gasto elevado para una posterior venta de menor importe.

En líneas generales, y guiándonos por estas acciones de compraventa mencionadas, podemos observar que Boca Juniors ha comprado con precisión para luego vender a los jugadores por un precio más alto. Si nos centramos en las 10 principales ventas, observamos que los que entran en esta categoría son jugadores que llegaron durante la gestión Angelici (sin contemplar juveniles). También es importante ubicarnos temporalmente en qué momento de la gestión ocurrieron, la mayoría sobre el final de su ciclo como presidente, vislumbrando que los primeros años estuvieron enfocados en una depuración del plantel.

Por otro lado, observamos que los destinos de salida de los jugadores han sido América Latina, que recibió 22 jugadores luego de su paso por Boca, y Europa, a donde 19 jugadores se fueron en búsqueda de nuevos horizontes. Cuando el total de jugadores vendidos durante la gestión ha sido 51 (ver Anexo X). Pese a esta paridad, los ingresos obtenidos por ventas de este recurso se explican en un 57% provenientes del mercado europeo (86.359.287 de dólares) y un 16% de América Latina (23.449.977 de dólares). Esto pone en evidencia una clara imagen del poderío económico que presentan los equipos de dicho continente.

5.3 La llegada de las superestrellas

Fernando Gago y Carlos Tevez regresaron al club durante la gestión en cuestión. Luego de surgir de las divisiones inferiores, fueron vendidos en la primera década del siglo XXI al Real Madrid (España) y al Sport Club Corinthians Paulista (Brasil), respectivamente. Ambos regresos causaron furor en los hinchas, sobre todo el de Carlos Tévez, que llegó proveniente de la Juventus, siendo la figura del equipo subcampeón de la Liga de Campeones.⁴⁵

La llegada de Daniel Osvaldo y de Danielle De Rossi cuentan con un factor pasional que resulta muy difícil de explicar. El primero llegó proveniente del Porto. Mientras que el segundo lo hizo de la A.S. Roma, club en el cual había disputado todos los partidos de su carrera profesional.

La incorporación de estos jugadores genera que el fútbol local aumente su prestigio, pero sobre todas las cosas, posiciona a CABJ en los diferentes medios del mundo. Mandis (2015) explica la estrategia “Zidanes y Pavones” aplicada por su presidente, Florentino Pérez, en el Real Madrid. Esta constaba en contratar jugadores considerados superestrellas y combinar la plantilla con jugadores canteranos. Si bien los “Zidanes” eran jugadores que llegaban por cifras extravagantes y quizás en el mejor momento de su carrera, tenían una contrapartida de ingresos que la generaban mediante el uso de su imagen. En esta línea, podemos añadir lo expuesto por Soriano (2013): “Disney utiliza a sus

⁴⁵ Recuperado el día 18 de diciembre del año 2022 de:
https://www.marca.com/2015/06/24/futbol/futbol_internacional/argentina/1435173343.html

personajes (Mickey Mouse, por ejemplo) para producir contenidos audiovisuales, vender camisetas, gorras o parques temáticos. El Manchester United no contaba con Mickey Mouse, pero sí tenía a David Beckham” (p.31). Si bien podemos notar que estos jugadores llegaron a la institución con una edad avanzada, aun así es relevante entender su incorporación por el amplio abanico de recursos que le brinda esta decisión a la institución en su totalidad, más allá del ámbito deportivo.

5.4 Conclusión

La gestión del plantel profesional ha tenido muchos momentos cambiantes y la estrategia no ha sido uniforme a lo largo de los 8 años analizados. Por ese motivo, podemos distinguir dos formas de administrar este recurso, cada una con sus ventajas y desventajas.

En primer lugar, es importante entender que el inicio de la gestión de Angelici contó con una mirada cortoplacista. El técnico que ocupaba el cargo era el encargado de tomar decisiones acerca de la incorporación de nuevos jugadores, como lo había mencionado el presidente. Estos eran los responsables también en el caso de un mal desempeño deportivo y, por ende, dado el caso se configuraban como los primeros en ser sustituidos. Este período que se puede ubicar como los primeros 3 años de la gestión, también contó con cuestiones extra futbolísticas con altas repercusiones, como lo fueron la salida de dos ídolos del club por la puerta trasera. A la salida de Riquelme y Bianchi es necesario agregar los jugadores mencionados que se han ido de la institución sin percibir ingresos a cambio.

Con la llegada de Arruabarrena, el cambio estuvo impuesto desde la gerencia del plantel profesional. Por un lado, se redujo el número de jugadores que se fueron en libertad de acción. A su vez, hubo compras oportunas a mercados cercanos, muchas veces con el objetivo de luego vender a estos jugadores por un monto mayor. Pese a la salida de dicho técnico, y con la llegada de Guillermo Barros Schelotto, se concretó un aumento del ingreso obtenido por transferencias de jugadores, y se lo puede observar principalmente en la temporada 2016, 2018 y 2019. A su vez, la llegada de jugadores de renombre

internacional abrió la puerta a un nuevo enfoque que se centraba en el reconocimiento de Boca en distintas partes del mundo.

Quitando este enfoque temporal, podemos observar que los juveniles se han ido con apenas unos pocos partidos en primera. Si nos quedamos con los ingresos obtenidos, quizás podemos llegar a una conclusión parcial. En primer lugar, cabe destacar que la formación brindada en categorías inferiores ha sido adecuada. Sin embargo, estos jugadores se han ido en varios casos sin demostrar su potencial en la primera división del club. En primer lugar, esto tiene consecuencias deportivas, ya que no se ha podido plasmar en el campo de juego la preparación en la cual se invirtió. En adición, existe un factor económico: el hecho de que el jugador no sea exhibido en partidos oficiales genera que la demanda no sea la óptima y que algunos clubes compradores puedan adquirirlos a un monto menor.

Pese a la carencia de títulos internacionales que han sido el principal reclamo hacia los jugadores, la gestión ha ido de menor a mayor, entre 2011 y 2019. Por este motivo podemos notar una capacidad de los dirigentes de aprender de los errores cometidos, generando que el club esté por encima de cualquier figura y que tome decisiones que prioricen la solidez económica de la institución.

Universidad de
San Andrés

6. Conclusión final

El inicio de este trabajo se dio con un hincha fanático de Boca Juniors molesto porque su equipo no obtuvo ningún título internacional y logrando solo un puñado de títulos locales en 8 años que no alcanzaban a satisfacerlo. Sin embargo, luego del análisis realizado, ese mismo hincha ha observado que la gestión económica de Angelici, como alguna vez declaró el expresidente del club y quedó instalado en la opinión pública, ha sido exitosa en términos económicos.

Los tiempos de la política y los tiempos de la economía son muy distintos entre sí. Sin embargo, el presidente de un club debe encargarse de congeniar entre ellos para lograr un desempeño que sea aceptable. Es por ese motivo, que podemos ver a lo largo del trabajo la existencia de dos etapas en la evolución de Angelici como presidente. Esto no es una mera casualidad, ya que cabe recordar que su presidencia tuvo una duración de 8 años, porque fue reelegido en el año 2015.

En una primera instancia, Daniel Angelici tomó un club que tenía un resultado económico negativo. Es por ese motivo que los procesos debieron adaptarse a un crecimiento paulatino que le permitiera a la institución salir de dicha situación. Se tomaron decisiones encaminadas a incrementar los ingresos por las vías disponibles en club, de modo tal que, como mandan los principios económicos, el ingreso supere al gasto para poder prolongarse en el tiempo.

Luego de esta etapa y tras conseguir la reelección, la perspectiva adoptada por la institución ha sido diferente. Daniel Angelici entendió que el principal objetivo era cuidar al patrimonio del club. En esta línea, las acciones tomadas por su dirigencia permitieron al club enriquecer su capital y también disponer de un activo de largo plazo.

A lo largo del trabajo se han mencionado cuestiones que tienen que ver con lo deportivo y lo social. En lo deportivo destacamos el arduo intento por lograr el ansiado título internacional, que se puede ver reflejado en la inversión

constante en el plantel profesional. Por otro lado, lo social fue víctima de un *trade off* constante entre esto y lo anterior, por lo que en determinadas acciones se lo priorizó y en otras cuestiones se lo relegó. Sin embargo y más allá de los resultados obtenidos en estas dos áreas, podemos afirmar de manera certera que el éxito económico de la gestión existió y se ha visto reflejado a lo largo de este trabajo.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Anilló, J & Vardé, D. (Eds) (2016). Clubes Globales Vs Ligas Globales. Modelos de organización y resultados comerciales asociados. Deloitte, pp. 3-16. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/finance/Clubes%20Globales%20vs%20Ligas%20Globales.pdf>
- Ballvé, A., Ibarra, A. & Macri, M. (2009). *Pasión y gestión: Claves del ciclo Macri en Boca*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- CA Boca Juniors (s.f.). TransferMarkt. <https://www.transfermarkt.com.ar/club-atletico-boca-juniors/startseite/verein/189>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (septiembre 2010). El Marco Conceptual para la Información Financiera. IFRS Foundation. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/El%20Marco%20Conceptual%20para%20la%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.pdf>
- Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía argentina. Números sin pasiones. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(1), pp. 46-68.
- Cristofanelli, F. (15 de diciembre de 2019). 82 contrataciones y más de 100 millones de dólares invertidos: todos los refuerzos de la gestión Angelici en Boca. Infobae. <https://www.infobae.com/deportes/2019/12/15/82-contrataciones-y-mas-de-100-millones-de-dolares-invertidos-todos-los-refuerzos-de-la-gestion-angelici-en-boca/>
- Fowler Newton, E. (2002). *Análisis de Estados Contables*. Tercera Edición. Buenos Aires: Macchi. ISBN 950-527-841-1.
- Fox Sports Radio. [ESPN Fans]. (3 de diciembre de 2019). *Daniel Angelici en FOX Sports Radio: "No es cierto que Román jugó gratis"* [Archivo de Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=ZGYOlfUBIEM>
- Guerrero, M. (10 de julio de 2017). Daniel Angelici: "Antes les daba la razón a los técnicos; ahora, si no estoy convencido de un refuerzo, no lo traigo". Clarín. <https://www.clarin.com/deportes/futbol/boca-juniors/daniel-angelici->

[daba-razon-tecnicos-ahora-convencido-refuerzo-traigo_0_S1SZipxHZ.html](https://doi.org/10.2307/1880543)

- Herrero, G., Campanella, J. J., Besuievsky, M., Sacheri, E. A., Darin, R., Villamil, S., Rago, P., Godino J., Francella G. & Sacheri E. A. (2010). *El secreto de sus ojos*. Culver City, Calif: Sony Pictures Home Entertainment.
- Levinsky, S. (2016). *AFA: El fútbol pasa, los negocios quedan. Una historia política y deportiva*. Buenos Aires, Argentina: Autoría Sherpa
- Mandis, S. G. (2016). *The Real Madrid Way: How Values Created the Most Successful Sports Team on the Planet*. Dallas, Estados Unidos: BenBella Books.
- Molina, G. (2019). *El método Manchester United: Cómo aplicar con éxito el plan de los inventores del marketing deportivo, en la era de la transformación digital*. Sevilla, España: Editorial Wanceulen.
- Molina, G. (2019). *Management deportivo: del club a la empresa*. Sevilla, España: Wanceulen
- Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/1880543>
- Polanco, Y. J., Santos, P. & De la Cruz, G. A. (FALTA) Análisis financiero para la toma de decisiones. Universidad Abierta para Adultos. E-ISBN: 9789945580938
- Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 387-417.
- Sacco, E. (2015). *Mucho más que fútbol : el juego, el negocio y la ciencia : cómo cambiar el fútbol argentino*. Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- Scandolo, R. (24 de octubre de 2020). Exclusivo: las cifras de las 54 compras y 51 ventas de Angelici en Boca. Olé. https://www.ole.com.ar/boca-juniors/compras-ventas-boca-mercado-pases-angelici-2012-2019_0_YLT6rTWwnJ.html

Soriano, F. (2013). *La pelota no entra por azar. Ideas de management desde el mundo del fútbol*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Yañez, F. (2018). *Los dueños de la pelota: Clubes, dinero y política. Los personajes más poderosos del deporte en la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

Zacharakis, A (2008). Understanding your business model and developing your strategy. En Bygrave, W. & Zacharakis, A. (Eds.), *Entrepreneurship*. Second edition. (pp. 125-148). John Wiley & Sons, Inc.



Universidad de
San Andrés

Anexo

Anexo I: Hoja de Trabajo - Datos extraídos de los estados contables del Club Atlético Boca Juniors.

Tabla construida en base a los valores originales de cada cuenta con los importes establecidos por los EECC entre el año 2012 y 2019.

Estado contable	Evolución patrimonio								
Situación patrimonial	Junio de 2012	Junio de 2013	Junio de 2014	Junio de 2015	Junio de 2016	Junio de 2017	Junio de 2018	Junio de 2019	
Activo									
Activo Corriente									
Caja y bancos	\$ 10.299.208	\$ 17.542.791	\$ 6.740.457	\$ 47.344.518	\$ 128.261.617	\$ 33.709.848	\$ 127.460.595	\$ 153.408.884	
Inversiones						\$ 74.727.143	\$ 242.506.242		
Creditos	\$ 84.942.762	\$ 85.646.855	\$ 108.706.984	\$ 130.536.942	\$ 262.393.324	\$ 289.024.427	\$ 613.221.187	\$ 1.048.960.373	
Bienes para consumo	\$ 4.396.892	\$ 3.983.875	\$ 12.745.521	\$ 19.666.958	\$ 19.864.054	\$ 28.547.176	\$ 25.547.205	\$ 4.473.427	
Total Activo Corriente	\$ 99.638.862	\$ 107.173.521	\$ 128.192.962	\$ 197.548.418	\$ 410.518.995	\$ 426.318.594	\$ 1.008.735.229	\$ 1.206.842.684	
Activo No Corriente									
Inversiones	\$ 1.168.167	\$ 1.677.796	\$ 9.064.683						
Creditos	\$ 12.760.879	\$ 355.494	\$ 182.426	\$ 7.891.301	\$ 21.815.537	\$ 9.992.540	\$ 115.523.130	\$ 38.594.024	
Plantel profesional	\$ 83.924.096	\$ 76.483.409	\$ 69.551.111	\$ 163.053.592	\$ 351.671.212	\$ 240.617.528	\$ 960.799.418	\$ 1.701.905.853	
Bienes de uso	\$ 83.070.818	\$ 93.123.096	\$ 142.464.010	\$ 261.164.714	\$ 550.801.442	\$ 761.735.933	\$ 2.987.642.398	\$ 3.261.006.746	
Activos intangible	\$ 33.248.204	\$ 47.238.101	\$ 61.362.977	\$ 73.629.180	\$ 86.967.558	\$ 123.369.178	\$ 479.304.872	\$ 539.087.608	
Total Activo No Corriente	\$ 214.172.164	\$ 218.877.896	\$ 282.625.207	\$ 505.738.787	\$ 1.011.255.749	\$ 1.135.715.179	\$ 4.543.269.818	\$ 5.540.594.231	
Total Activo	\$ 313.811.026	\$ 326.051.417	\$ 410.818.169	\$ 703.287.205	\$ 1.421.774.744	\$ 1.562.033.773	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915	
Pasivo									
Pasivo Corriente									
Deudas	\$ 87.375.204	\$ 75.715.640	\$ 128.664.000	\$ 222.580.680	\$ 522.619.629	\$ 340.912.987	\$ 730.902.103	\$ 949.060.254	
Provision premios y primas a pagar	\$ 12.546.050	\$ 4.933.441	\$ 746.305	\$ 6.765.595	\$ 18.842.210	\$ 51.179.570	\$ 102.624.965	\$ 63.323.762	
Obligaciones de hacer	\$ 50.278.618	\$ 70.731.882	\$ 96.908.306	\$ 150.083.465	\$ 245.276.358	\$ 231.850.550	\$ 536.203.116	\$ 629.051.008	
Total Pasivo Corriente	\$ 150.199.872	\$ 151.380.963	\$ 226.318.611	\$ 379.429.740	\$ 786.738.197	\$ 623.943.107	\$ 1.369.730.184	\$ 1.641.435.024	
Activo No Corriente									
Deudas	\$ 5.089.244	\$ 17.942.629	\$ 11.002.921	\$ 19.079.234	\$ 294.780.363	\$ 188.764.831	\$ 391.147.091	\$ 3.490.554	
Obligaciones de hacer	\$ 5.574.225	\$ 4.970.093	\$ 4.912.904	\$ 29.048.255	\$ 23.550.020	\$ 31.472.737	\$ 117.774.137	\$ 60.985.908	
Previsiones para juicios	\$ 5.316.828	\$ 2.016.828	\$ 4.213.001	\$ 10.342.100	\$ 22.355.554	\$ 15.555.041	\$ 73.181.611	\$ 105.020.733	
Total Pasivo No Corriente	\$ 15.980.297	\$ 24.929.550	\$ 20.128.826	\$ 58.469.589	\$ 340.685.937	\$ 235.792.609	\$ 582.102.839	\$ 169.497.195	
Total Pasivo	\$ 166.180.169	\$ 176.310.513	\$ 246.447.437	\$ 437.899.329	\$ 1.127.424.134	\$ 859.735.716	\$ 1.951.833.023	\$ 1.810.932.219	
Patrimonio Neto (según estado respectivo)	\$ 147.630.857	\$ 149.740.904	\$ 164.370.732	\$ 265.387.876	\$ 294.350.610	\$ 702.298.057	\$ 3.600.172.024	\$ 4.936.504.696	
Total Pasivo + Patrimonio Neto	\$ 313.811.026	\$ 326.051.417	\$ 410.818.169	\$ 703.287.205	\$ 1.421.774.744	\$ 1.562.033.773	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915	

Estados de resultados	Junio de 2012	Junio de 2013	Junio de 2014	Junio de 2015	Junio de 2016	Junio de 2017	Junio de 2018	Junio de 2019	
Recursos									
Ingresos por transferencias de jugadores	\$ 25.183.576	\$ 40.240.930	\$ 41.970.780	\$ 139.972.649	\$ 205.870.065	\$ 434.978.800	\$ 621.751.466	\$ 1.847.713.346	
Exhibiciones y espectáculos de fútbol	\$ 131.025.596	\$ 165.990.967	\$ 155.392.724	\$ 267.246.811	\$ 361.647.365	\$ 402.407.846	\$ 1.059.405.004	\$ 1.423.357.029	
Publicidad y concesiones	\$ 51.032.380	\$ 82.808.764	\$ 133.539.058	\$ 171.336.061	\$ 228.377.289	\$ 307.070.985	\$ 817.383.183	\$ 936.539.548	
Cuotas sociales	\$ 54.776.849	\$ 89.711.218	\$ 145.096.953	\$ 226.194.065	\$ 364.622.924	\$ 533.301.765	\$ 1.298.512.145	\$ 1.223.944.135	
Departamento de fútbol juvenil	\$ 1.931.414	\$ 2.986.849	\$ 2.192.960	\$ 3.361.755	\$ 5.880.392	\$ 1.792.500	\$ 22.809.800	\$ 62.502.952	
Resarcimiento por incumplimiento de contrato			\$ 2.155.000			\$ 2.784.879	\$ 4.442.381	\$ 1.595.993	
Mecanismo de solidaridad	\$ 3.363.679	\$ 2.803.056	\$ 5.236.842	\$ 8.306.988	\$ 4.670.945	\$ 29.815.609	\$ 39.624.688	\$ 152.623.788	
Departamento de básquet	\$ 648.343	\$ 1.564.629	\$ 907.999	\$ 1.589.295	\$ 1.697.053	\$ 1.730.142	\$ 3.991.299	\$ 4.152.195	
Cesión de jugadores a préstamo	\$ 2.336.856	\$ 3.001.348	\$ 7.337.665	\$ 7.188.537	\$ 22.836.033	\$ 40.090.411	\$ 12.137.855	\$ 27.325.555	
Ingresos por Derechos Adquisición Jugadores	\$ 9.152.454	\$ 3.078.360							
Departamento de educación física	\$ 1.036.096	\$ 1.290.164	\$ 1.608.524	\$ 1.795.545	\$ 3.930.834	\$ 10.707.772	\$ 11.405.773	\$ 13.843.060	
Voley Liga Nacional	\$ 402.819	\$ 620.832	\$ 787.674	\$ 1.357.515	\$ 595.159	\$ 6.000	\$ 10.794		
Otras contribuciones de asociados	\$ 1.506.988	\$ 2.097.075	\$ 4.704.917	\$ 6.491.797	\$ 8.550.675	\$ 18.912.285	\$ 40.102.715	\$ 40.480.592	
Gastos recuperados	\$ 31.481	\$ 918.829	\$ 78.490	\$ 310.509					
Ingresos varios	\$ 9.602.677	\$ 10.249.323	\$ 8.556.035	\$ 30.514.908	\$ 38.940.080	\$ 14.175.881	\$ 34.927.695	\$ 82.037.332	
Derechos de tanteo							\$ 5.404.425	\$ 3.133.489	
Total	\$ 292.031.208	\$ 407.362.344	\$ 509.564.621	\$ 865.666.435	\$ 1.247.618.814	\$ 1.797.774.875	\$ 3.971.909.223	\$ 5.819.249.014	

Gastos	Junio de 2012	Junio de 2013	Junio de 2014	Junio de 2015	Junio de 2016	Junio de 2017	Junio de 2018	Junio de 2019	
Gastos por transferencia de jugadores	-\$ 5.036.128	-\$ 17.586.305	-\$ 17.211.048	-\$ 26.469.038	-\$ 37.399.298	-\$ 99.785.756	-\$ 96.861.592	-\$ 214.077.309	
Incorporación de jugadores a préstamo	-\$ 2.767.266	-\$ 2.534.458	-\$ 6.144.640	-\$ 12.407.183	-\$ 17.612.025	-\$ 11.952.753	-\$ 11.415.170	-\$ 42.238.481	
Participación de terceros en venta de jugadores	-\$ 2.076.496	-\$ 2.689.633	-\$ 4.073.043	-\$ 13.112.369	-\$ 9.697.632	-\$ 30.962.085	-\$ 108.193.530	-\$ 141.396.081	
Participación de terceros en préstamos de jugadores			-\$ 192.674	-\$ 233.145	-\$ 359.250	-\$ 4.766.046			
Gastos por Derechos Adquisición Jugadores	-\$ 1.323.192	-\$ 1.891.137	-\$ 139.048	-\$ 3.748.571	-\$ 4.713.513	-\$ 12.053.217	-\$ 6.186.515	-\$ 30.210.710	
Fútbol profesional	-\$ 124.166.092	-\$ 172.977.721	-\$ 196.439.282	-\$ 311.445.606	-\$ 527.430.926	-\$ 522.214.053	-\$ 1.507.561.961	-\$ 2.675.446.310	
Organización de espectáculos	-\$ 64.239.563	-\$ 53.211.795	-\$ 40.028.474	-\$ 99.203.543	-\$ 144.763.638	-\$ 169.454.140	-\$ 468.633.422	-\$ 524.910.152	
Estadio	-\$ 17.356.460	-\$ 22.945.244	-\$ 26.052.335	-\$ 34.313.988	-\$ 49.472.945	-\$ 60.659.695	-\$ 142.215.710	-\$ 136.883.441	
Departamento de educación física	-\$ 10.527.229	-\$ 12.554.960	-\$ 16.276.747	-\$ 23.083.666	-\$ 26.427.005	-\$ 31.777.029	-\$ 75.207.891	-\$ 68.530.468	
Fútbol juvenil	-\$ 8.765.376	-\$ 9.566.370	-\$ 17.518.573	-\$ 23.551.330	-\$ 27.493.457	-\$ 42.337.371	-\$ 96.135.134	-\$ 95.529.441	
Departamento de básquet	-\$ 7.074.296	-\$ 9.035.160	-\$ 9.800.599	-\$ 13.070.737	-\$ 15.906.987	-\$ 23.534.766	-\$ 61.671.953	-\$ 77.279.324	
Voley Liga Nacional	-\$ 2.537.271	-\$ 3.220.788	-\$ 4.260.087	-\$ 4.501.460	-\$ 1.652.012	-\$ 6.273.885	-\$ 13.870.367	-\$ 14.435.303	
Casa Amarilla	-\$ 3.151.843	-\$ 2.912.289	-\$ 4.532.459	-\$ 5.517.855	-\$ 6.149.237	-\$ 9.058.530	-\$ 23.285.006	-\$ 22.688.920	
Departamento médico	-\$ 4.221.114	-\$ 4.803.846	-\$ 6.053.861	-\$ 8.365.872	-\$ 10.649.694	-\$ 13.385.045	-\$ 26.181.963	-\$ 22.878.640	
Departamento de obras	-\$ 1.701.433	-\$ 1.133.141	-\$ 1.519.089	-\$ 1.484.858	-\$ 2.061.861				
Departamento de cultura	-\$ 1.540.181	-\$ 1.910.887	-\$ 2.551.694	-\$ 2.929.389	-\$ 3.393.325	-\$ 8.037.604	-\$ 19.758.766	-\$ 16.704.555	
Fútbol femenino	-\$ 482.972	-\$ 977.206	-\$ 1.177.240	-\$ 1.541.616	-\$ 1.799.635	-\$ 2.152.836	-\$ 5.993.646	-\$ 4.704.097	
Gastos de Estructura Operativa	-\$ 44.237.605	-\$ 59.869.278	-\$ 84.095.651	-\$ 110.717.354	-\$ 129.753.702	-\$ 157.355.055	-\$ 401.042.764	-\$ 338.049.132	
Gastos generales	-\$ 17.602.001	-\$ 24.110.770	-\$ 41.720.937	-\$ 60.728.541	-\$ 122.604.337	-\$ 175.753.209	-\$ 379.471.700	-\$ 364.415.710	
Amortizaciones y depreciaciones	-\$ 4.642.257	-\$ 5.431.582	-\$ 6.178.488	-\$ 7.950.146	-\$ 10.674.389	-\$ 15.330.608	-\$ 89.996.951	-\$ 126.677.009	
Total	-\$ 323.448.775	-\$ 409.642.570	-\$ 485.965.965	-\$ 764.376.267	-\$ 1.150.014.868	-\$ 1.396.843.683	-\$ 3.533.684.041	-\$ 4.917.055.083	

Resultado antes del efecto financiero	-\$ 31.417.567	-\$ 2.280.226	\$ 23.598.656	\$ 101.290.168	\$ 97.603.946	\$ 400.931.192	\$ 438.225.182	\$ 902.193.931	
Resultados financieros y por tenencia	-\$ 5.435.334	\$ 4.390.273	-\$ 8.968.829	-\$ 273.024	-\$ 68.641.212	\$ 7.016.255	\$ 310.875.674	\$ 434.138.741	
Resultado final del ejercicio - Superávit (déficit)	-\$ 36.852.901	\$ 2.110.047	\$ 14.629.827	\$ 101.017.144	\$ 28.962.734	\$ 407.947.447	\$ 749.100.856	\$ 1.336.332.672	

Se actualizaron los importes presentados en los Estados Contables de cada ejercicio utilizando como parámetro el IPC de la Ciudad de Buenos Aires, lugar donde se encuentra ubicado geográficamente el club. El año 2018 se encontraba actualizado en el EECC de 2019, al realizarse el comparativo de saldos no se aplicó el IPC.

El coeficiente para el ajuste de saldos patrimoniales ha sido calculado en función del aumento que presentó el nivel general de precios desde el mes de julio (inclusive) en el año observado respecto del mes de junio del año 2019, momento en el que finaliza el ejercicio económico.

El coeficiente para el ajuste de los resultados ha sido calculado en función del aumento que presentó el promedio del nivel general de precios entre los meses de julio (inclusive) del año previo y junio del año en cuestión actualizado al mes de junio del año 2019, ya que los resultados se conforman por importes que varían mensualmente.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Coeficientes para ajustar saldos patrimoniales	7,8681	6,3555	4,5346	3,6124	2,4562	1,9907
Coeficientes para ajustar resultados	8,1471	6,9783	5,3177	3,9827	3,0174	2,2079

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA)⁴⁶.



⁴⁶ Recuperado el día 30 de diciembre del año 2022 de:

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=124>

https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2022/02/Evol_gral_bs_svcios.xlsx

Tabla ajustada por los coeficientes inflación, expresada en pesos de junio 2019
- IPC CABA.

Estado contable	Evolución patrimonio (ajustado por inflación)							
Situación patrimonial	Junio de 2012	Junio de 2013	Junio de 2014	Junio de 2015	Junio de 2016	Junio de 2017	Junio de 2018	Junio de 2019
Activo								
Activo Corriente								
Caja y bancos	\$ 81.035.198	\$ 111.493.208	\$ 30.565.276	\$ 171.027.337	\$ 315.036.184	\$ 67.106.194	\$ 127.460.595	\$ 153.408.884
Inversiones						\$ 148.759.324	\$ 242.506.242	
Creditos	\$ 668.338.146	\$ 544.328.587	\$ 492.942.690	\$ 471.551.649	\$ 644.490.482	\$ 575.360.927	\$ 613.221.187	\$ 1.048.960.373
Bienes para consumo	\$ 34.595.186	\$ 25.319.518	\$ 57.795.840	\$ 71.044.919	\$ 48.790.089	\$ 57.445.980	\$ 25.547.205	\$ 4.473.427
Total Activo Corriente	\$ 783.968.530	\$ 681.141.313	\$ 581.303.805	\$ 713.623.905	\$ 1.008.316.756	\$ 848.672.425	\$ 1.008.735.229	\$ 1.206.842.684
Activo No Corriente								
Inversiones	\$ 9.191.255	\$ 10.663.232	\$ 41.104.712					
Creditos	\$ 100.403.872	\$ 2.259.342	\$ 827.229	\$ 28.506.536	\$ 53.583.322	\$ 19.892.149	\$ 115.523.130	\$ 38.594.024
Plantel profesional	\$ 660.323.180	\$ 486.090.306	\$ 315.386.468	\$ 589.014.796	\$ 863.774.831	\$ 478.997.313	\$ 960.799.418	\$ 1.701.905.853
Bienes de uso	\$ 653.609.503	\$ 591.843.837	\$ 646.017.300	\$ 943.431.413	\$ 1.352.878.502	\$ 1.516.387.722	\$ 2.987.642.398	\$ 3.261.006.746
Activos intangible	\$ 261.600.194	\$ 300.221.751	\$ 278.256.556	\$ 265.978.050	\$ 213.609.716	\$ 245.591.203	\$ 479.304.872	\$ 539.087.608
Total Activo No Corriente	\$ 1.685.128.004	\$ 1.391.078.468	\$ 1.281.592.264	\$ 1.826.930.794	\$ 2.483.846.371	\$ 2.260.868.207	\$ 4.543.269.818	\$ 5.540.594.231
Total Activo	\$ 2.469.096.534	\$ 2.072.219.781	\$ 1.862.896.069	\$ 2.540.554.699	\$ 3.492.163.126	\$ 3.109.540.632	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915
Pasivo								
Pasivo Corriente								
Deudas	\$ 687.476.843	\$ 481.210.750	\$ 583.439.774	\$ 804.050.448	\$ 1.283.658.333	\$ 678.655.483	\$ 730.902.103	\$ 949.060.254
Provision premios y primas a pagar	\$ 98.713.576	\$ 31.354.484	\$ 3.384.195	\$ 24.440.035	\$ 46.280.236	\$ 101.883.170	\$ 102.624.965	\$ 63.323.762
Obligaciones de hacer	\$ 395.597.194	\$ 449.536.476	\$ 439.440.404	\$ 542.161.509	\$ 602.447.791	\$ 461.544.890	\$ 536.203.116	\$ 629.051.008
Total Pasivo Corriente	\$ 1.181.787.613	\$ 962.101.710	\$ 1.026.264.373	\$ 1.370.651.993	\$ 1.932.386.359	\$ 1.242.082.543	\$ 1.369.730.184	\$ 1.641.435.024
Activo No Corriente								
Deudas	\$ 40.042.681	\$ 114.034.379	\$ 49.893.846	\$ 68.921.825	\$ 724.039.528	\$ 375.774.149	\$ 391.147.091	\$ 3.490.554
Obligaciones de hacer	\$ 43.858.560	\$ 31.587.426	\$ 22.278.054	\$ 104.933.916	\$ 57.843.559	\$ 62.652.778	\$ 117.774.137	\$ 60.985.908
Previsiones para juicios	\$ 41.833.334	\$ 12.817.950	\$ 19.104.274	\$ 37.359.802	\$ 54.909.712	\$ 30.965.420	\$ 73.181.611	\$ 105.020.733
Total Pasivo No Corriente	\$ 125.734.575	\$ 158.439.755	\$ 91.276.174	\$ 211.215.543	\$ 836.792.798	\$ 469.392.347	\$ 582.102.839	\$ 169.497.195
Total Pasivo	\$ 1.307.522.188	\$ 1.120.541.465	\$ 1.117.540.548	\$ 1.581.867.536	\$ 2.769.179.158	\$ 1.711.475.890	\$ 1.951.833.023	\$ 1.810.932.219
Patrimonio Neto (según estado respectivo)	\$ 1.161.574.346	\$ 951.678.315	\$ 745.355.521	\$ 958.687.163	\$ 722.983.968	\$ 1.398.064.742	\$ 3.600.172.024	\$ 4.936.504.696
Total Pasivo + Patrimonio Neto	\$ 2.469.096.534	\$ 2.072.219.781	\$ 1.862.896.069	\$ 2.540.554.699	\$ 3.492.163.126	\$ 3.109.540.632	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915

Estados de resultados								
Recursos	Junio de 2012	Junio de 2013	Junio de 2014	Junio de 2015	Junio de 2016	Junio de 2017	Junio de 2018	Junio de 2019
Ingresos por transferencias de jugadores	\$ 205.173.112	\$ 280.813.282	\$ 223.188.017	\$ 557.469.069	\$ 621.192.334	\$ 960.389.693	\$ 621.751.466	\$ 1.847.713.346
Exhibiciones y espectáculos de fútbol	\$ 1.067.478.633	\$ 1.158.334.765	\$ 826.331.888	\$ 1.064.363.874	\$ 1.091.234.759	\$ 888.476.283	\$ 1.059.405.004	\$ 1.423.357.029
Publicidad y concesiones	\$ 415.765.903	\$ 577.864.398	\$ 710.120.649	\$ 682.380.130	\$ 689.105.632	\$ 677.982.028	\$ 617.383.183	\$ 936.539.548
Cuotas sociales	\$ 446.272.466	\$ 626.031.793	\$ 771.576.749	\$ 900.863.103	\$ 1.100.213.211	\$ 1.177.476.967	\$ 1.298.512.145	\$ 1.223.944.135
Departamento de fútbol juvenil	\$ 15.735.423	\$ 20.843.128	\$ 11.661.503	\$ 13.388.862	\$ 17.743.495	\$ 3.957.661	\$ 22.809.800	\$ 62.502.952
Resarcimiento por incumplimiento de contrato	\$ 0	\$ 0	\$ 11.459.644			\$ 6.148.734	\$ 4.442.381	\$ 1.595.993
Mecanismo de solidaridad	\$ 27.404.229	\$ 19.560.566	\$ 27.847.955	\$ 33.084.241	\$ 14.094.109	\$ 65.829.883	\$ 39.624.688	\$ 152.623.788
Departamento de básquet	\$ 5.282.115	\$ 10.918.451	\$ 4.828.466	\$ 6.329.685	\$ 5.120.888	\$ 3.819.981	\$ 3.991.299	\$ 4.152.195
Cesión de jugadores a préstamo	\$ 19.038.600	\$ 20.944.307	\$ 39.019.501	\$ 28.629.786	\$ 68.905.466	\$ 88.515.618	\$ 12.137.855	\$ 27.325.555
Ingresos por Derechos Adquisición Jugadores	\$ 74.565.958	\$ 21.481.720						
Departamento de educación física	\$ 8.441.178	\$ 9.003.151	\$ 8.553.648	\$ 7.151.117	\$ 11.860.899	\$ 23.641.690	\$ 11.405.773	\$ 13.843.060
Voley Liga Nacional	\$ 3.281.807	\$ 4.332.352	\$ 4.188.614	\$ 5.406.575	\$ 1.795.833	\$ 13.247	\$ 10.794	
Otras contribuciones de asociados	\$ 12.277.582	\$ 14.634.018	\$ 25.019.337	\$ 25.854.880	\$ 25.800.807	\$ 41.756.434	\$ 40.102.715	\$ 40.480.592
Gastos recuperados	\$ 256.479	\$ 6.411.864	\$ 417.386	\$ 1.236.664				
Ingresos varios	\$ 78.233.970	\$ 71.522.851	\$ 45.498.427	\$ 121.531.724	\$ 117.497.797	\$ 31.298.928	\$ 34.927.695	\$ 82.037.332
Derechos de tanteo							\$ 5.404.425	\$ 3.133.489
Total	\$ 2.379.207.455	\$ 2.842.696.645	\$ 2.709.711.785	\$ 3.447.689.711	\$ 3.764.565.009	\$ 3.969.307.147	\$ 3.971.909.223	\$ 5.819.249.014
Gastos								
Gastos por transferencia de jugadores	-\$ 41.029.838	-\$ 122.722.512	-\$ 91.523.190	-\$ 105.418.238	-\$ 112.848.642	-\$ 220.316.971	-\$ 96.861.592	-\$ 214.077.309
Incorporación de jugadores a préstamo	-\$ 22.545.193	-\$ 17.686.208	-\$ 32.675.352	-\$ 49.414.088	-\$ 53.142.524	-\$ 26.390.483	-\$ 11.415.170	-\$ 42.238.481
Participación de terceros en venta de jugadores	-\$ 16.917.421	-\$ 18.769.066	-\$ 21.659.221	-\$ 52.222.632	-\$ 29.261.635	-\$ 68.361.187	-\$ 108.193.530	-\$ 141.396.081
Participación de terceros en préstamos de jugadores	\$ 0		\$ 1.024.583	\$ -928.547	\$ -1.084.001	\$ -10.522.953		
Gastos por Derechos Adquisición Jugadores	-\$ 10.780.178	-\$ 13.196.921	\$ 739.416	-\$ 14.929.434	-\$ 14.222.554	-\$ 26.612.298	-\$ 6.186.515	-\$ 30.210.710
Fútbol profesional	-\$ 1.011.593.568	-\$ 1.207.090.430	-\$ 1.044.605.170	-\$ 1.240.394.415	-\$ 1.591.470.076	-\$ 1.152.996.408	-\$ 1.507.561.961	-\$ 2.675.446.310
Organización de espectáculos	-\$ 523.366.144	-\$ 371.327.869	-\$ 212.859.416	-\$ 395.097.951	-\$ 436.809.801	-\$ 374.137.796	-\$ 468.633.422	-\$ 524.910.152
Estadio	-\$ 141.404.815	-\$ 160.118.796	-\$ 138.538.502	-\$ 136.662.320	-\$ 149.279.664	-\$ 133.930.541	-\$ 142.215.710	-\$ 136.883.441
Departamento de educación física	-\$ 85.766.387	-\$ 87.612.277	-\$ 86.554.858	-\$ 91.935.317	-\$ 79.740.845	-\$ 70.160.502	-\$ 75.207.891	-\$ 68.530.468
Fútbol juvenil	-\$ 71.412.395	-\$ 66.757.000	-\$ 93.158.516	-\$ 93.797.882	-\$ 62.958.757	-\$ 93.476.681	-\$ 96.135.134	-\$ 95.529.441
Departamento de básquet	-\$ 57.634.997	-\$ 63.050.057	-\$ 52.116.624	-\$ 52.056.824	-\$ 47.997.743	-\$ 51.962.410	-\$ 61.671.953	-\$ 77.279.324
Voley Liga Nacional	-\$ 20.671.401	-\$ 22.475.625	-\$ 22.653.865	-\$ 17.927.965	-\$ 4.984.781	-\$ 13.852.111	-\$ 13.870.367	-\$ 14.435.303
Casa Amarilla	-\$ 25.678.380	-\$ 20.322.826	-\$ 24.102.257	-\$ 21.975.961	-\$ 18.554.708	-\$ 20.000.328	-\$ 23.285.006	-\$ 22.688.920
Departamento médico	-\$ 34.389.838	-\$ 33.522.679	-\$ 32.192.617	-\$ 33.318.758	-\$ 32.134.387	-\$ 29.552.841	-\$ 26.181.963	-\$ 22.878.640
Departamento de obras	-\$ 13.861.745	-\$ 7.907.398	-\$ 8.078.060	-\$ 5.913.744	-\$ 6.221.459			
Departamento de cultura	-\$ 12.548.009	-\$ 15.288.667	-\$ 13.569.143	-\$ 11.666.878	-\$ 10.239.019	-\$ 17.746.226	-\$ 19.758.766	-\$ 16.704.555
Fútbol femenino	-\$ 3.934.821	-\$ 6.819.237	-\$ 6.260.209	-\$ 6.139.794	-\$ 5.430.219	-\$ 4.753.247	-\$ 5.993.646	-\$ 4.704.097
Gastos de Estructura Operativa	-\$ 360.408.192	-\$ 417.785.783	-\$ 447.195.443	-\$ 440.954.006	-\$ 391.518.820	-\$ 347.424.226	-\$ 401.042.764	-\$ 338.049.132
Gastos generales	-\$ 143.405.262	-\$ 168.252.186	-\$ 221.859.427	-\$ 241.863.560	-\$ 369.946.326	-\$ 388.045.510	-\$ 379.471.700	-\$ 364.415.710
Amortizaciones y depreciaciones	-\$ 37.820.932	-\$ 37.903.209	-\$ 32.855.346	-\$ 31.663.046	-\$ 32.208.901	-\$ 33.848.449	-\$ 89.996.951	-\$ 126.677.009
Total	-\$ 2.635.169.515	-\$ 2.858.608.746	-\$ 2.584.221.212	-\$ 3.044.281.359	-\$ 3.470.054.863	-\$ 3.084.091.168	-\$ 3.533.684.041	-\$ 4.917.055.083
Resultado antes del efecto financiero	-\$ 255.962.060	-\$ 15.912.101	\$ 125.490.573	\$ 403.408.352	\$ 294.510.147	\$ 885.215.979	\$ 438.225.182	\$ 902.193.931
Resultados financieros y por tenencia	-\$ 44.282.210	\$ 30.636.642	-\$ 47.893.542	-\$ 1.087.373	-\$ 207.117.993	\$ 15.491.189	\$ 310.875.674	\$ 434.138.741
Resultado final del ejercicio - Superávit (déficit)	-\$ 300.244.270	\$ 14.724.541	\$ 77.597.031	\$ 402.320.979	\$ 87.392.154	\$ 900.707.168	\$ 749.100.856	\$ 1.336.332.672

Anexo II: Hoja de Trabajo - Capítulo 3

Gráfico I: Evolución del activo, pasivo y el patrimonio neto (elaboración propia según los Estados Contables, a partir de ahora EECC). Tabla auxiliar, valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA.

Situación patrimonial	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activo	\$ 2.469.096.534	\$ 2.072.219.781	\$ 1.862.896.069	\$ 2.540.554.699	\$ 3.492.163.126	\$ 3.109.540.632	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915
Pasivo	\$ 1.307.522.188	\$ 1.120.541.465	\$ 1.117.540.548	\$ 1.581.867.536	\$ 2.769.179.158	\$ 1.711.475.890	\$ 1.951.833.023	\$ 1.810.932.219
Patrimonio Neto	\$ 1.161.574.346	\$ 951.678.315	\$ 745.355.521	\$ 958.687.163	\$ 722.983.968	\$ 1.398.064.742	\$ 3.600.172.024	\$ 4.936.504.696

Gráfico II: Financiación del activo (elaboración propia según EECC). Tabla auxiliar, valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA.

Situación patrimonial	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasivo Corriente	\$ 1.181.787.613	\$ 962.101.710	\$ 1.026.264.373	\$ 1.370.651.993	\$ 1.932.386.359	\$ 1.242.083.543	\$ 1.369.730.184	\$ 1.641.435.024
Pasivo No Corriente	\$ 125.734.575	\$ 158.439.755	\$ 91.276.174	\$ 211.215.543	\$ 836.792.798	\$ 469.392.347	\$ 582.102.839	\$ 169.497.195
Pasivo	\$ 1.307.522.188	\$ 1.120.541.465	\$ 1.117.540.548	\$ 1.581.867.536	\$ 2.769.179.158	\$ 1.711.475.890	\$ 1.951.833.023	\$ 1.810.932.219
Patrimonio Neto	\$ 1.161.574.346	\$ 951.678.315	\$ 745.355.521	\$ 958.687.163	\$ 722.983.968	\$ 1.398.064.742	\$ 3.600.172.024	\$ 4.936.504.696
Total pasivo/Patrimonio Neto	\$ 2.469.096.534	\$ 2.072.219.781	\$ 1.862.896.069	\$ 2.540.554.699	\$ 3.492.163.126	\$ 3.109.540.632	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915

Situación patrimonial	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasivo Corriente	48%	46%	55%	54%	55%	40%	25%	24%
Pasivo No Corriente	5%	8%	5%	8%	24%	15%	10%	3%
Pasivo	53%	54%	60%	62%	79%	55%	35%	27%
Patrimonio Neto	47%	46%	40%	38%	21%	45%	65%	73%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activo/Pasivo	\$ 1,89	\$ 1,85	\$ 1,67	\$ 1,61	\$ 1,26	\$ 1,82	\$ 2,84	\$ 3,73

Tabla I: Cálculo del ROA – *Resultado neto/Activo*

Cálculo del ROA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado final del ejercicio - Superávit (déficit)	-\$ 300.244.270	\$ 14.724.541	\$ 77.797.031	\$ 402.320.979	\$ 87.392.154	\$ 900.707.168	\$ 749.100.856	\$ 1.336.332.672
Activo	\$ 2.469.096.534	\$ 2.072.219.781	\$ 1.862.896.069	\$ 2.540.554.699	\$ 3.492.163.126	\$ 3.109.540.632	\$ 5.552.005.047	\$ 6.747.436.915
ROA	-12%	1%	4%	16%	3%	29%	13%	20%

Tabla II: Cálculo del ROE – *Resultado neto/Patrimonio neto*

Cálculo del ROE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado final del ejercicio - Superávit (déficit)	-\$ 300.244.270	\$ 14.724.541	\$ 77.797.031	\$ 402.320.979	\$ 87.392.154	\$ 900.707.168	\$ 749.100.856	\$ 1.336.332.672
Patrimonio Neto	\$ 1.161.574.346	\$ 951.678.315	\$ 745.355.521	\$ 958.687.163	\$ 722.983.968	\$ 1.398.064.742	\$ 3.600.172.024	\$ 4.936.504.696
ROE	-26%	2%	10%	42%	12%	64%	21%	27%

Anexo III: Hoja de Trabajo - Capítulo 4

Gráfico III: Composición de los recursos (elaboración propia según EECC)

Recursos (Share)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por transferencias de jugadores	30%	9%	10%	8%	16%	17%	24%	16%	32%
Exhibiciones y espectáculos de fútbol	29%	45%	41%	30%	31%	29%	22%	27%	24%
Publicidad y concesiones	16%	17%	20%	26%	20%	18%	17%	21%	16%
Cuotas sociales	13%	19%	22%	28%	26%	29%	30%	33%	21%
Departamento de fútbol juvenil	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Resarcimiento por incumplimiento de contrato	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mecanismo de solidaridad	1%	1%	0%	1%	1%	0%	2%	1%	3%
Departamento de básquet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cesión de jugadores a préstamo	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	0%	0%
Ingresos por Derechos Adquisición Jugadores	4%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Departamento de educación física	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Voley Liga Nacional	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otras contribuciones de asociados	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Gastos recuperados	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos varios	4%	3%	3%	2%	4%	3%	1%	1%	1%
Derechos de tanteo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Recursos categorías	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por transferencias de jugadores	30%	9%	10%	8%	16%	17%	24%	16%	32%
Exhibición espectáculos deportivos	29%	45%	41%	30%	31%	29%	22%	27%	24%
Publicidad y concesiones	16%	17%	20%	26%	20%	18%	17%	21%	16%
Cuotas sociales	13%	19%	22%	28%	26%	29%	30%	33%	21%
Otros ingresos	12%	10%	7%	7%	7%	7%	7%	4%	7%

Gráfico IV: Composición del ingreso por cuota social (elaboración propia según EECC)

Categorías - Cuotas sociales	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Socios activos	80%	72%	64%	56%	53%	50%	51%	49%	45%
Socios adherentes	0%	6%	21%	28%	30%	30%	28%	29%	32%
Socios cadetes/menores	8%	9%	7%	7%	8%	9%	8%	8%	9%
Socios interior/exterior	11%	13%	8%	9%	10%	11%	13%	14%	15%

Gráfico V: Composición del ingreso por exhibición (elaboración propia según EECC)

Espectáculos deportivos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Entradas generales campeonato oficial AFA	4%	3%	3%	0%	0%	1%	2%	2%	2%
Plateas Campeonato Oficial AFA	2%	1%	0%	1%	1%	1%	2%	3%	0%
Abonos a Palcos, Plateas y Cocheras	34%	31%	42%	57%	40%	42%	52%	49%	32%
Televisación partidos campeonato oficial AFA	53%	36%	29%	34%	27%	21%	25%	22%	15%
Giras y amistosos	6%	4%	8%	8%	3%	6%	7%	6%	5%
Bonus Campeonato	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Copa Libertadores	0%	23%	15%	0%	16%	24%	8%	14%	42%
Copa Argentina	0%	2%	2%	0%	1%	5%	3%	3%	2%
Copa Sudamericana	0%	0%	1%	0%	12%	0%	0%	0%	0%
Supercopa Argentina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Selección Argentina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Copa Superliga	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%

Espectáculos deportivos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Entradas + Abonos a Palcos, Plateas y Cocheras	41%	34%	45%	58%	41%	44%	56%	54%	33%
Televisación partidos campeonato oficial AFA	53%	36%	29%	34%	27%	21%	25%	22%	15%
Giras y amistosos	6%	4%	8%	8%	3%	6%	7%	6%	5%
Copa Libertadores/Sudamericana	0%	23%	16%	0%	28%	24%	8%	14%	42%
Otras competencias locales	0%	2%	2%	0%	1%	5%	3%	4%	4%

Anexo IV: Performance en copas internacionales

		Año								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Competencia	Copa Libertadores	No disputada	2do puesto	4tos de final	No disputada	8 avos de final.	Semifinal	No disputada	2do puesto	Semifinal
	Copa Sudamericana	No disputada	16 avos de final	No disputada	Semifinal	No disputada	No disputada	No disputada	No disputada	No disputada

Fuente: Elaboración propia.^{47 48}



⁴⁷ Recuperado el día 26 de noviembre del año 2022 de: <https://www.elgrafico.com.ar/articulo/1057/41126/boca-juniors-a-15-anos-de-su-ultima-copa-libertadores>

⁴⁸ Recuperado el día 26 de noviembre del año 2022 de: <https://bocajuniors2016.wordpress.com/boca-en-la-copa-sudamericana/>

Anexo V: Camisetas titulares de Boca Juniors entre 2011 y 2019



	2011	2012/2013	2014/2015	2016/2017	2018/2019
Pecho	LG	Banco BBVA	Banco BBVA	Banco BBVA	Qatar Airways
Mangas	Total Energies	Total Energies	Citroën	Huawei	PAN Energy

Fuente: Elaboración propia.⁴⁹

Universidad de
San Andrés

⁴⁹ Recuperado el día 23 de diciembre del año 2022 de:
<https://twitter.com/quiroga12/status/1254946850202886145?lang=fr>

Anexo VI: Hoja de Trabajo - Capítulo 4

Gráfico VI: Composición de los gastos (elaboración propia según EECC)

Gastos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos por transferencia de jugadores	4%	2%	4%	4%	3%	3%	7%	3%	4%
Incorporación de jugadores a préstamo	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	0%	1%
Participación de terceros en venta de jugadores	5%	1%	1%	1%	2%	1%	2%	3%	3%
Participación de terceros en préstamos de jugadores	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos por Derechos Adquisición Jugadores	3%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%
Fútbol profesional	39%	38%	42%	40%	41%	46%	37%	43%	54%
Organización de espectáculos	8%	20%	13%	8%	13%	13%	12%	13%	11%
Estadio	5%	5%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	3%
Departamento de educación física	4%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%
Fútbol juvenil	1%	3%	2%	4%	3%	2%	3%	3%	2%
Departamento de básquet	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%
Voley Liga Nacional	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Casa Amarilla	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Departamento médico	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Departamento de obras	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Departamento de cultura	1%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	0%
Fútbol femenino	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de Estructura Operativa	13%	14%	15%	17%	14%	11%	11%	11%	7%
Gastos generales	9%	5%	6%	9%	8%	11%	13%	11%	7%
Amortizaciones y depreciaciones	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	3%	3%

Gastos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Transacciones con jugadores	12%	3%	5%	4%	6%	5%	11%	6%	8%
Fútbol profesional	39%	38%	42%	40%	41%	46%	37%	43%	54%
Exhibición de espectáculos deportivos	14%	25%	19%	14%	17%	17%	16%	17%	13%
Gastos de Estructura operativa	13%	14%	15%	17%	14%	11%	11%	11%	7%
Otros gastos	23%	20%	19%	24%	22%	21%	24%	23%	17%

Gráfico VII: Representación del gasto respecto del ingreso obtenido por exhibición (elaboración propia según EECC).

Ingreso por exhibición (Excluyendo televisión)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso - Exhibiciones y espectáculos de fútbol	\$ 84.409.726	\$ 131.025.596	\$ 165.990.967	\$ 155.392.724	\$ 267.246.811	\$ 361.647.365	\$ 402.407.846	\$ 1.059.405.004	\$ 1.423.357.029
Televisación partidos campeonato oficial AFA	\$ 44.402.094	\$ 47.551.667	\$ 47.551.667	\$ 53.045.965	\$ 72.460.181	\$ 76.990.250	\$ 100.681.296	\$ 231.624.102	\$ 217.369.915
Ingreso - Exhibiciones y espectáculos de fútbol (sin derechos televisivos)	\$ 40.007.632	\$ 83.473.929	\$ 118.439.300	\$ 102.346.759	\$ 194.786.630	\$ 284.667.115	\$ 301.726.550	\$ 827.780.902	\$ 1.205.987.114

Gasto por exhibición (Organización + estadio)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gasto - Organización de espectáculos	-\$ 21.270.858	-\$ 64.239.563	-\$ 53.211.795	-\$ 40.028.474	-\$ 99.203.543	-\$ 144.763.638	-\$ 169.454.140	-\$ 468.633.422	-\$ 524.910.152
Gasto - Estadio	-\$ 13.106.762	-\$ 17.356.460	-\$ 22.945.244	-\$ 26.052.335	-\$ 34.313.988	-\$ 49.472.945	-\$ 60.659.695	-\$ 142.215.710	-\$ 136.883.441
Gasto - Exhibiciones y espectáculos de fútbol	-\$ 34.377.620	-\$ 81.596.023	-\$ 76.157.039	-\$ 66.080.809	-\$ 133.517.531	-\$ 194.236.583	-\$ 230.113.835	-\$ 610.849.132	-\$ 661.793.593

Ingreso / Gasto (Exhibiciones y espectáculos deportivos)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso - Exhibiciones y espectáculos de fútbol (sin derechos televisivos)	\$ 40.007.632	\$ 83.473.929	\$ 118.439.300	\$ 102.346.759	\$ 194.786.630	\$ 284.667.115	\$ 301.726.550	\$ 827.780.902	\$ 1.205.987.114
Gasto - Exhibiciones y espectáculos de fútbol	\$ 34.377.620	\$ 81.596.023	\$ 76.157.039	\$ 66.080.809	\$ 133.517.531	\$ 194.236.583	\$ 230.113.835	\$ 610.849.132	\$ 661.793.593
Ingreso / Gasto (Exhibiciones y espectáculos deportivos)	86%	98%	64%	65%	69%	68%	76%	74%	55%

Gráfico VIII: Composición del gasto por estructura operativa (elaboración propia según EECC)

Gastos estructura operativa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Comisión Directiva	14%	12%	16%	13%	15%	11%	11%	11%	13%
Gerencia General	9%	9%	9%	8%	8%	6%	6%	5%	6%
Gerencia de Recursos Humanos	5%	10%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	6%
Gerencia de Seguridad	15%	12%	13%	17%	18%	18%	14%	14%	16%
Gerencias de Suministros	5%	4%	4%	3%	4%	3%	3%	3%	4%
Gerencia de Administración y Finanzas	12%	8%	8%	7%	8%	8%	10%	9%	10%
Gerencia de Sistemas	6%	6%	5%	6%	7%	7%	7%	15%	8%
Departamento Jurídico	4%	3%	3%	7%	6%	3%	4%	2%	2%
Gerencia de Marketing	8%	9%	12%	12%	8%	8%	9%	7%	8%
Registro Abonos y Cobranzas	23%	26%	26%	24%	24%	27%	31%	29%	27%

Categorías: Gastos estructura operativa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Comisión Directiva	14%	12%	16%	13%	15%	11%	11%	11%	13%
Registro Abonos y Cobranzas	23%	26%	26%	24%	24%	27%	31%	29%	27%
Gerencias y departamentos	63%	62%	58%	65%	63%	57%	59%	60%	60%

Gráfico IX: Representación de los ingresos sobre los gastos incurridos en las disciplinas básquet, vóley y educación física (elaboración propia según EECC). Los valores no han sido actualizados.

Ingresos (Básquet, Vóley, Ed. Física)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Departamento de básquet	\$ 1.067.258	\$ 648.343	\$ 1.564.629	\$ 907.999	\$ 1.589.295	\$ 1.697.053	\$ 1.730.142	\$ 3.991.299	\$ 4.152.195
Departamento de educación física	\$ 708.844	\$ 1.036.988	\$ 1.290.162	\$ 1.608.524	\$ 1.795.545	\$ 3.930.834	\$ 10.707.772	\$ 11.405.773	\$ 13.843.060
Voley Liga Nacional	\$ 562.226	\$ 402.819	\$ 620.832	\$ 787.674	\$ 1.357.515	\$ 595.159	\$ 6.000	\$ 10.794	\$ 14.435.303
Total Ingresos (Básquet, Vóley, Ed. Física)	\$ 2.356.328	\$ 2.088.150	\$ 3.475.623	\$ 3.304.197	\$ 4.742.355	\$ 6.223.046	\$ 12.443.914	\$ 15.407.866	\$ 17.995.255

Gastos (Básquet, Vóley, Ed. Física)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Departamento de educación física	-\$ 8.888.491	-\$ 10.527.229	-\$ 12.554.960	-\$ 16.276.747	-\$ 23.083.666	-\$ 26.427.005	-\$ 31.777.029	-\$ 75.207.891	-\$ 68.530.468
Departamento de básquet	-\$ 5.426.072	-\$ 7.074.296	-\$ 9.035.160	-\$ 9.800.595	-\$ 13.070.737	-\$ 15.906.987	-\$ 23.534.766	-\$ 61.671.953	-\$ 77.279.324
Voley Liga Nacional	-\$ 1.364.701	-\$ 2.537.271	-\$ 3.220.788	-\$ 4.260.087	-\$ 4.501.460	-\$ 1.652.012	-\$ 6.273.885	-\$ 13.870.367	-\$ 14.435.303
Total Gastos (Básquet, Vóley, Ed. Física)	-\$ 15.679.264	-\$ 20.138.796	-\$ 24.810.908	-\$ 30.337.429	-\$ 40.655.863	-\$ 43.986.004	-\$ 61.585.680	-\$ 150.750.211	-\$ 160.245.095

Ingresos / Gastos (Básquet, Vóley, Ed. Física)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	15%	10%	14%	11%	12%	14%	20%	10%	11%

Gráfico X: Evolución de los recursos, gastos, resultado antes del efecto financiero y resultado neto (elaboración propia según EECC). Tabla auxiliar, valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA.

Resultados	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento de la gestión
Recursos	\$ 2.379.207.455	\$ 2.842.696.645	\$ 2.709.711.785	\$ 3.447.689.711	\$ 3.764.565.009	\$ 3.969.307.147	\$ 3.971.909.223	\$ 5.819.249.014	145%
Gastos	\$ 2.635.169.515	\$ 2.858.608.746	\$ 2.584.221.212	\$ 3.044.281.359	\$ 3.470.054.863	\$ 3.084.091.168	\$ 3.533.684.041	\$ 4.917.055.083	87%
Resultado antes del efecto financiero	-\$ 255.962.060	-\$ 15.912.101	\$ 125.490.573	\$ 403.408.352	\$ 294.510.147	\$ 885.215.979	\$ 438.225.182	\$ 902.193.931	
Resultado neto	-\$ 300.244.270	\$ 14.724.541	\$ 77.797.031	\$ 402.320.979	\$ 87.392.154	\$ 900.707.168	\$ 749.100.856	\$ 1.336.332.672	

Gráfico XI: Evolución de las categorías de recursos (elaboración propia según EECC). Tabla auxiliar, valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA.

Recursos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variación 2011 vs 2019
Ingresos por transferencias de jugadores	\$ 205.173.112	\$ 280.813.282	\$ 223.188.017	\$ 557.469.069	\$ 621.192.334	\$ 960.389.693	\$ 621.751.466	\$ 1.847.713.346	801%
Exhibiciones y espectáculos de fútbol	\$ 1.067.478.633	\$ 1.158.334.765	\$ 826.331.888	\$ 1.064.363.874	\$ 1.091.234.759	\$ 888.476.283	\$ 1.059.405.004	\$ 1.423.357.029	33%
Publicidad y concesiones	\$ 415.765.903	\$ 577.864.398	\$ 710.120.649	\$ 682.380.130	\$ 689.105.632	\$ 677.982.028	\$ 817.383.183	\$ 936.539.548	125%
Cuotas sociales	\$ 446.272.466	\$ 626.031.793	\$ 771.576.749	\$ 900.863.103	\$ 1.100.213.211	\$ 1.177.476.967	\$ 1.298.512.145	\$ 1.223.944.135	174%
Departamento de fútbol juvenil	\$ 15.735.423	\$ 20.843.128	\$ 11.661.503	\$ 13.388.862	\$ 17.743.495	\$ 3.957.661	\$ 22.809.800	\$ 62.502.952	
Resarcimiento por incumplimiento de contrato			\$ 11.459.644			\$ 6.148.734	\$ 4.442.381	\$ 1.595.993	
Mecanismo de solidaridad	\$ 27.404.229	\$ 19.560.566	\$ 27.847.955	\$ 33.084.241	\$ 14.094.109	\$ 65.829.883	\$ 39.624.688	\$ 152.623.788	
Departamento de básquet	\$ 5.282.115	\$ 10.918.451	\$ 4.828.466	\$ 6.329.685	\$ 5.120.688	\$ 3.891.981	\$ 3.991.299	\$ 4.152.195	
Cesión de jugadores a préstamo	\$ 19.038.600	\$ 20.944.307	\$ 39.019.501	\$ 28.629.786	\$ 68.905.446	\$ 88.515.618	\$ 12.137.855	\$ 27.325.555	
Ingresos por Derechos Adquisición Jugadores	\$ 74.565.958	\$ 21.481.720							
Departamento de educación física	\$ 8.441.178	\$ 9.003.151	\$ 8.553.648	\$ 7.151.117	\$ 11.860.899	\$ 23.641.690	\$ 11.405.773	\$ 13.843.060	
Voley Liga Nacional	\$ 3.281.807	\$ 4.332.352	\$ 4.188.614	\$ 5.406.575	\$ 1.795.833	\$ 13.247	\$ 10.794		
Otras contribuciones de asociados	\$ 12.277.582	\$ 14.634.018	\$ 25.019.337	\$ 25.854.880	\$ 25.800.807	\$ 41.756.434	\$ 40.102.715	\$ 40.480.592	
Gastos recuperados	\$ 256.479	\$ 6.411.864	\$ 417.386	\$ 1.236.664					
Ingresos varios	\$ 78.233.970	\$ 71.522.851	\$ 45.498.427	\$ 121.531.724	\$ 117.497.797	\$ 31.298.928	\$ 34.927.695	\$ 82.037.332	
Derechos de tanteo							\$ 5.404.425	\$ 3.133.489	
Totales	\$ 2.379.207.455	\$ 2.842.696.645	\$ 2.709.711.785	\$ 3.447.689.711	\$ 3.764.565.009	\$ 3.969.307.147	\$ 3.971.909.223	\$ 5.819.249.014	

Gráfico XII: Evolución de las categorías de gastos (elaboración propia según EECC). Tabla auxiliar, valores expresados en pesos de junio 2019 - IPC CABA.

Gastos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variación 2011 vs 2019
Gastos por transferencia de jugadores	-\$ 41.029.838	-\$ 122.722.512	-\$ 91.523.190	-\$ 105.418.238	-\$ 112.848.642	-\$ 220.316.971	-\$ 96.861.592	-\$ 214.077.309	
Incorporación de jugadores a préstamo	-\$ 22.545.193	-\$ 17.686.208	-\$ 32.675.352	-\$ 49.414.088	-\$ 53.142.524	-\$ 26.390.483	-\$ 11.415.170	-\$ 42.238.481	
Participación de terceros en venta de jugadores	-\$ 16.917.421	-\$ 18.769.066	-\$ 21.659.221	-\$ 52.222.632	-\$ 29.261.635	-\$ 68.361.187	-\$ 108.193.530	-\$ 141.396.081	
Participación de terceros en préstamos de jugadores			-\$ 1.024.583	-\$ 928.547	-\$ 1.084.001	-\$ 10.522.953			
Gastos por Derechos Adquisición Jugadores	-\$ 10.780.178	-\$ 13.196.921	-\$ 739.416	-\$ 14.928.434	-\$ 14.222.554	-\$ 26.612.298	-\$ 6.186.515	-\$ 30.210.710	
Fútbol profesional	-\$ 1.011.593.568	-\$ 1.207.090.430	-\$ 1.044.605.170	-\$ 1.240.394.415	-\$ 1.591.470.076	-\$ 1.152.996.408	-\$ 1.507.561.961	-\$ 2.675.446.310	
Organización de espectáculos	-\$ 523.366.144	-\$ 371.327.869	-\$ 212.859.416	-\$ 395.097.951	-\$ 436.809.801	-\$ 374.137.796	-\$ 468.633.422	-\$ 524.910.152	
Estadio	-\$ 141.404.815	-\$ 160.118.796	-\$ 138.538.502	-\$ 136.662.320	-\$ 149.279.664	-\$ 133.930.541	-\$ 142.215.710	-\$ 136.883.441	
Departamento de educación física	-\$ 85.766.387	-\$ 87.612.277	-\$ 86.554.858	-\$ 91.935.317	-\$ 79.740.845	-\$ 70.160.502	-\$ 75.207.891	-\$ 68.530.468	
Fútbol juvenil	-\$ 71.412.395	-\$ 66.757.000	-\$ 93.158.516	-\$ 93.797.882	-\$ 82.958.757	-\$ 93.476.681	-\$ 96.135.134	-\$ 95.529.441	
Departamento de básquet	-\$ 57.634.997	-\$ 63.050.057	-\$ 52.116.624	-\$ 52.056.824	-\$ 47.997.743	-\$ 51.962.410	-\$ 61.671.953	-\$ 77.279.324	
Voley Liga Nacional	-\$ 20.671.401	-\$ 22.475.625	-\$ 22.653.865	-\$ 17.927.965	-\$ 4.984.781	-\$ 13.852.111	-\$ 13.870.367	-\$ 14.435.303	
Casa Amarilla	-\$ 25.678.380	-\$ 20.322.826	-\$ 24.102.257	-\$ 21.975.961	-\$ 18.554.708	-\$ 20.000.328	-\$ 23.285.066	-\$ 22.688.920	
Departamento médico	-\$ 34.389.838	-\$ 33.522.679	-\$ 32.192.617	-\$ 33.318.758	-\$ 32.134.387	-\$ 29.552.841	-\$ 26.181.963	-\$ 22.878.640	
Departamento de obras	-\$ 13.861.745	-\$ 7.907.398	-\$ 8.078.060	-\$ 5.913.744	-\$ 6.221.459				
Departamento de cultura	-\$ 12.548.009	-\$ 15.288.667	-\$ 13.569.143	-\$ 11.666.878	-\$ 10.239.019	-\$ 17.746.226	-\$ 19.758.766	-\$ 16.704.555	
Fútbol femenino	-\$ 3.934.821	-\$ 6.819.237	-\$ 6.260.209	-\$ 6.139.794	-\$ 5.430.219	-\$ 4.753.247	-\$ 5.993.646	-\$ 4.704.097	
Gastos de Estructura Operativa	-\$ 360.408.192	-\$ 417.785.783	-\$ 447.195.443	-\$ 440.954.006	-\$ 391.518.820	-\$ 347.424.226	-\$ 401.042.764	-\$ 338.049.132	
Gastos generales	-\$ 143.405.262	-\$ 168.252.186	-\$ 221.859.427	-\$ 241.863.560	-\$ 369.946.326	-\$ 388.045.510	-\$ 379.471.700	-\$ 364.415.710	
Amortizaciones y depreciaciones	-\$ 37.820.932	-\$ 37.903.209	-\$ 32.855.346	-\$ 31.663.046	-\$ 32.208.901	-\$ 33.848.449	-\$ 89.996.951	-\$ 126.677.009	
Total	-\$ 2.635.169.515	-\$ 2.858.608.746	-\$ 2.584.221.212	-\$ 3.044.281.359	-\$ 3.470.054.863	-\$ 3.084.091.168	-\$ 3.533.684.041	-\$ 4.917.055.083	

Anexo VIII: jugadores libres, entradas y salidas.

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Jugadores que quedaron en libertad de acción	Facundo Roncaglia Carlos Sosa Silva Rolando Schiavi	Clemente Rodríguez Leandro Somoza Franco Sosa Battaglia Sebastián Exequiel Benavidez	Juan Chaparro Nicolás González Federico Martínez Diego Rivero Sebastián Vidal Juan Román Riquelme	Marco Torsiglieri Guillermo Burdisso Jonathan Castillo Iván Colman	José Fuenzalida Alan Pérez Ignacion Bonadio	Federico Bravo Yamil Romero Dino Castagno Luis Leszczuk Ramiro Martínez	Gonzalo Castellani	
Jugadores en libertad de acción incorporados			Claudio Riaño Emanuel Tripodi Franco Cángel		Daniel Osvaldo	Walter Bou Nazareno Solís		Marcos Díaz Daniele De Rossi

Fuente: Elaboración propia en base a los EECC de Boca.



Anexo IX: desde donde llegaron los jugadores

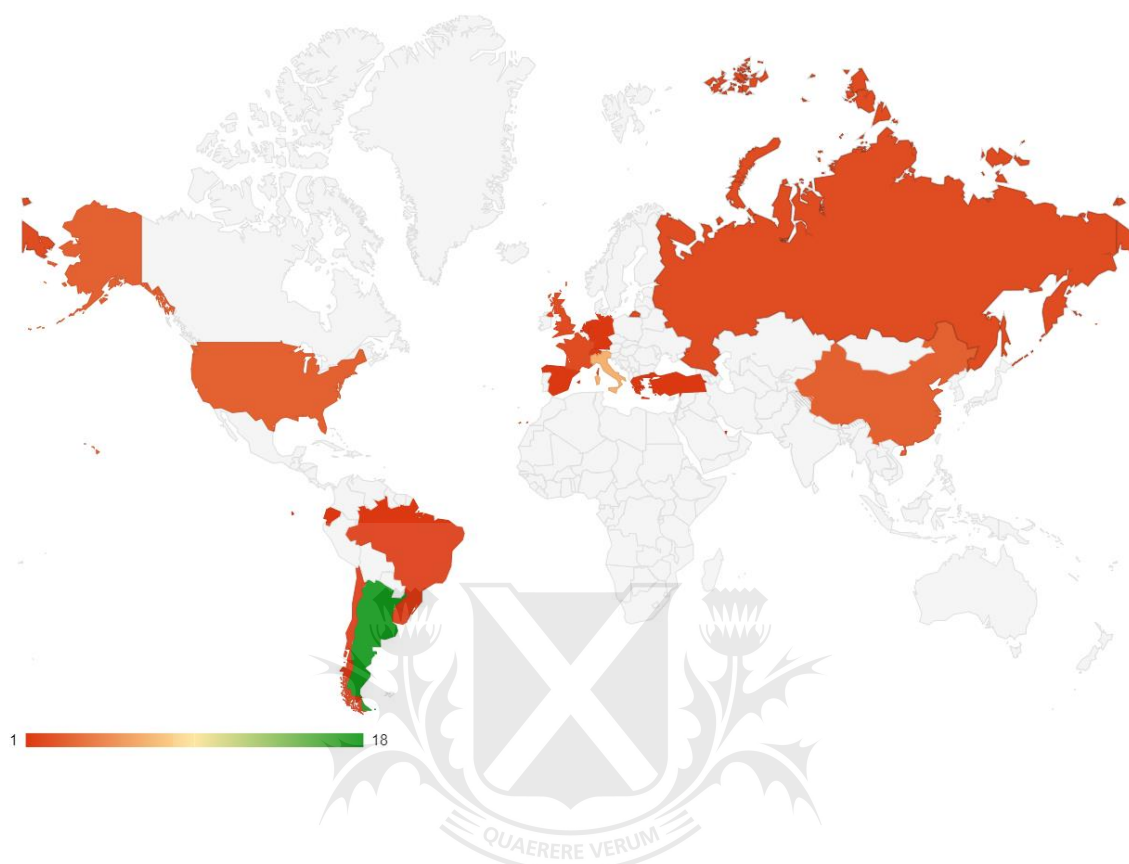


Países	Jugadores que llegaron	Dinero gastado	Representación en el total de gastos por compra
Argentina	25	USD 41.405.498,00	30%
Colombia	5	USD 15.062.509,00	11%
Italia	5	USD 21.462.727,00	16%
México	5	USD 20.702.062,00	15%
Brasil	4	USD 12.910.157,00	9%
España	4	USD 5.895.190,00	4%
Uruguay	2	USD 3.085.106,00	2%
Chile	1	USD 696.861,00	1%
China	1	USD 3.090.137,00	2%
Francia	1	USD 140.324,00	0%
Inglaterra	1	USD 3.510.000,00	3%
Portugal	1	USD 7.759.000,00	6%
Turquía	1	USD 2.141.573,00	2%
Total general	56	USD 137.861.144,00	100%
Continente	Cantidad	Dinero gastado	Representación en el total de gastos por compra
América Latina	37	USD 73.160.131,00	53%
Europa	12	USD 38.767.241,00	28%
Asia	1	USD 3.090.137,00	2%
América del Norte	5	USD 20.702.062,00	15%
Europa/Asia	1	USD 2.141.573,00	2%
Total	56	USD 137.861.144,00	100%

Fuente: Elaboración propia⁵⁰ en base a los EECC de Boca. Cristofanelli (2019) & Scandolo (2020)

⁵⁰ Recuperado el día 18 de diciembre del año 2022 de: <https://www.transfermarkt.com.ar/club-atletico-boca-juniors/startseite/verein/189>

Anexo X: hacia donde se fueron los jugadores



Paises	Jugadores que emigraron	Dinero obtenido	Representación en el total de ingresos por venta
Argentina	18	USD 13.342.963,00	9%
Italia	7	USD 36.528.038,00	24%
China	3	USD 12.505.187,00	8%
España	3	USD 5.756.187,00	4%
Estados Unidos	3	USD 5.775.034,00	4%
Francia	2	USD 14.591.749,00	10%
Inglaterra	2	USD 1.004.938,00	1%
Rusia	2	USD 19.583.545,00	13%
Alemania	1	USD 17.972.315,00	12%
Brasil	1	USD 1.366.615,00	1%
Catar	1	USD 529.068,00	0%
Chile	1	USD 84.093,00	0%
Ecuador	1	USD 340.090,00	0%
España	1	USD 722.973,00	0%
Grecia	1	USD 1.034.435,00	1%
Holanda	1	USD 7.231.121,00	5%
Suiza	1	USD 1.517.531,00	1%
Turquía	1	USD 2.317.315,00	2%
Uruguay	1	USD 8.316.216,00	6%
Total general	51	USD 150.519.413,00	100%
Continente	Cantidad	Dinero obtenido	Representación en el total de ingresos por venta
América Latina	22	USD 23.449.977,00	16%
Europa	19	USD 86.359.287,00	57%
Asia	4	USD 13.034.255,00	9%
América del Norte	3	USD 5.775.034,00	4%
Europa/Asia	3	USD 21.900.860,00	15%
Total	51	USD 150.519.413,00	100%

Fuente: Elaboración propia⁵¹ en base a los EECC de Boca. Cristofanelli (2019) & Scandolo (2020)

⁵¹ Recuperado el día 18 de diciembre del año 2022 de: <https://www.transfermarkt.com.ar/club-atletico-boca-juniors/startseite/verein/189>