



EMBA

Cátedra: Estadística para Gerentes

Profesor: Cándido Pérez

Agosto 2010

INFORME: CLUB ATLÉTICO BOCA JUNIORS

Equipo N° 3

Omar Arturo Blanco
Nelson Escámez
Josmar Gómez
Thais Mesones
Vladimir Petit

INFORME: CLUB ATLÉTICO BOCA JUNIORS

INTRODUCCIÓN

Mauricio Macri entendió a cabalidad la peculiaridad de dirigir un club de fútbol altamente popular y con pegada fundamental en los sectores populares. A partir de allí se desprendían explicaciones fundamentales: aunque el aforo de La Bombonera podía ser comprometido sólo con los miembros del club, apenas el 20% (promedio) de esos miembros adquirirían los pases de temporada a pesar de que eran muy baratas; todo indicaba que el Boca Juniors seguiría siendo el club más popular pero sus miembros seguirían siendo de los estratos más populares, a la vez; y el club no podía mantenerse con la simple operación rutinaria.

PRONÓSTICO DE NÚMERO DE MIEMBROS, POSEEDORES DE PASES DE TEMPORADA, VALOR NETO E INGRESO ACUMULADO PARA LOS AÑOS 2007 Y 2008

Basado en la Tabla A y Anexo 1 del caso en estudio, los datos del número de miembros representan una serie de tiempo con tendencia lineal y ascendente, no hay evidencia de un componente estacional ni cíclico. Por la naturaleza de los datos se recomienda hacer el pronóstico para los años 2007 y 2008 basado en una proyección de tendencia.

Los valores pronosticados se muestran en la Tabla 1 y fueron calculados a partir de los datos reales. La figura 1 muestra la tendencia lineal con un valor de R^2 suficientemente cercano a 1 ($R^2 = 0.8144$) lo cual nos indica que la aproximación del método de pronóstico utilizado es buena.

Para el análisis de los datos de miembros con pases de temporada se evidencia que los datos no presentan un comportamiento ni cíclico ni estacionario y la tendencia de crecimiento no es muy marcada. Se utilizó como primera aproximación el método de suavizado exponencial cuyo resultado arrojó un valor de $\alpha = 1$, indicando que no era la técnica adecuada y se decidió utilizar el método de proyección de tendencia. Un primer intento se realizó considerando todos los datos históricos y se obtuvo un valor de $R^2 = 0.1995$. Este valor indica que el conjunto de datos no aproxima bien a la recta y por ello se realizó una proyección de tendencia utilizando únicamente los datos a partir del año 2002, año en que termina la crisis económica argentina y se retoma la estabilidad en el entorno. Con este nuevo conjunto de datos, ahora se obtuvo un valor de $R^2 = 0.8441$ y de esta forma se procedió a definir un intervalo de pronóstico entre las dos aproximaciones para los miembros con entradas de temporada, tomando el menor como mínimo y el mayor como máximo: Para el año 2007 [11.358, 14.751] y para el año 2008 [11.729, 16.481].

Con respecto a la tendencia en valor neto e ingresos acumulados para el periodo 1996 – 2006 se muestra un comportamiento lineal ascendente, no cíclico ni estacional. Por la naturaleza de los datos se recomienda hacer el pronóstico para los años 2007 y 2008 basado en una proyección de tendencia.

Los valores pronosticados se muestran en la tabla 3 y fueron calculados a partir de los datos reales. La grafica 3 muestra la tendencia lineal con un valor de R^2 suficientemente cerca de 1 lo cual nos indica que la aproximación del método de pronóstico es buena. De manera similar al caso anterior, sólo se utilizó el conjunto de datos comprendidos entre los años 2002 – 2006. Con esta información se ratifica el cambio de comportamiento a partir del año 2002.

¿CÓMO CREE UD. QUE IMPACTA LA INFORMACIÓN DE LOS ANEXOS 2 Y 3 EN LOS PRONÓSTICOS REALIZADOS?

Los ingresos por membresía y por venta de pases de temporadas representan el 21% del ingreso operativo en el periodo 1994-1995 (3.7 MM ARs), mientras que para el periodo 2005-2006 representaron el 27% (~20 MM ARs). Dentro del contexto de ganancias y pérdidas operativas el peso de estas dos variables es importante, sin embargo, dentro del contexto de ingresos totales del Club Boca Juniors, es decir, cuando se toman en consideración las transacciones de ventas de jugadores, la ganancia operativa del club no es el factor que determina el éxito financiero de la organización. El éxito financiero está en la venta de jugadores a los clubes extranjeros, especialmente a los de Europa. Sin embargo, maximizar las ganancias (o minimizar las

perdidas) operativas del club, por pequeñas que éstas sean, siempre va a tener un impacto positivo en el resultado financiero global del Club.

Por lo tanto, de ambos anexos se desprende que: a) la verdadera ganancia del Club Boca Juniors radica en la venta de jugadores claves; b) los gastos e ingresos operativos prácticamente están al ras gracias al marketing; c) las inversiones adicionales no podían ser sufragadas con el presupuesto ordinario del club; y d) para poder llegar a los pronósticos realizados en términos de valor neto e ingresos acumulados es necesario que el equipo continúe vendiendo jugadores.

RELACIÓN ENTRE LOS PRONÓSTICOS REALIZADOS Y LA INFORMACIÓN DE LOS ANEXOS 4, 5 Y 8A

Relación con el Anexo 4

La relación pareciera estar en la gran diferencia en los órdenes de magnitud de las ganancias que manejan los clubes europeos con respecto a los clubes suramericanos, y en particular con el Boca Juniors. Esta cantidad de dinero manifiesta el poder de compra de jugadores de los clubes europeos. Los ingresos por día, por transmisión, pautas comerciales e ingresos operativos de los grandes equipos de Europa son incomparables con los de los clubes suramericanos.

Relación con el Anexo 5

Existe una relación directa entre la obtención de títulos, el número de membresías y el número de miembros con pases de temporada, tal como se evidencia en el Gráfico 4. Esto implica que los pronósticos realizados van a depender de la capacidad del club en obtener títulos en el año 2006 y 2007, con la salvedad de que la obtención de títulos afecta los resultados de membresías con pases de temporada para el año en curso y el siguiente. Si el Boca Juniors gana el Torneo Apertura en el año 2006¹ es probable que las membresías y las ventas de pases de temporadas aumenten o al menos se mantengan. Si no se obtiene un título, es probable que el número de membresías disminuya, más aun si los fanáticos perciben que la no obtención de títulos se debe a la venta de Gago o Palacio. De allí la preocupación de Macri en vender a Gago o a Palacio antes de la culminación del Torneo Apertura.

La obtención de títulos tiene un efecto positivo en el número de membresías y ventas de pase de temporadas, sin embargo la venta oportuna de alguno de los dos jugadores tiene un efecto muy importante en el desempeño financiero del equipo y en la materialización de los pronósticos de valor neto e ingreso acumulado realizado (Ver Tabla 3).

Relación con el Anexo 8A

No pareciera haber una relación directa con los valores pronosticados. Sin embargo, los datos de los jugadores de La Cantera que debutan en el equipo de primera, muestran un plan de sucesión saludable lo cual es un buen indicativo de las posibilidades de encontrar un buen reemplazo para Gago o Palacio en caso de que se decida su venta. El tiempo de maduración de la inversión en las inferiores del club, tal cual lo había previsto Macri, era de tres años y estaba en plena producción.

DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE NEGOCIO DEL BOCA JUNIORS Y LOS DEMÁS CLUBES EUROPEOS

1. En los clubes europeos la ganancia es con el espectáculo. Por ello los grandes niveles comerciales, las grandes fichas y precisamente esos flujos de capitales los convierten en grandes demandantes de promesas suramericanas. Para preservar el atractivo del espectáculo y extender el interés mundial por el mismo, el fichaje de jugadores de diversas nacionalidades es un elemento diferenciador.
2. Por el contrario, en los clubes suramericanos, el espectáculo hace la fama pero la ganancia se hace vendiendo las promesas exhibidas. De suerte que es un espectáculo vitrina. Por ello, usualmente es el

¹ Con los datos disponibles en el caso, no es posible medir la probabilidad de que esto suceda.

vendedor, el oferente. Para estos clubes, lo principal es reclutar a sus propios nacionales ya que eso le sirve al concepto de vitrina y solo en casos excepcionales hacen inversiones en jugadores extranjeros.

¿POR QUÉ LOS JUGADORES DESEAN JUGAR EN EL BOCA JUNIORS?

Porque es una vitrina que les exhibe al mundo y así su fichaje internacional es mucho más fácil...y su llegada a la selección nacional por igual.

SI UD. HUBIESE SIDO EL PRESIDENTE MACRI, ¿CÓMO SE HABRÍA APROXIMADO A LOS CLUBES EUROPEOS QUE BUSCABAN CONTRATAR A GAGO Y A PALACIO?

Actuando como Macri, habríamos dejado que terminase el Torneo Apertura con la convicción de que existiría una gran posibilidad de que el Boca Juniors ganara algún título incrementando al máximo la ficha de los jugadores y la capacidad de negociación. Una vez culminado el Torneo Apertura, venderíamos a uno de los jugadores para hacer caja y en el transcurso del Torneo Clausura, se negociaría por el otro jugador procurando no entregarlo inmediatamente. En ninguno de los dos casos, se negociaría con apresuramiento. Con la obtención de algún título en algunos de los torneos se fortalecería la posibilidad de que los pronósticos de ingresos se materializaran.

¿QUÉ HARÍAN FRENTE A LA PRESIÓN DE LOS CLUBES QUE DESEAN INCORPORAR JUGADORES DEL BOCA JUNIORS A SUS FILAS?

PROBLEMA

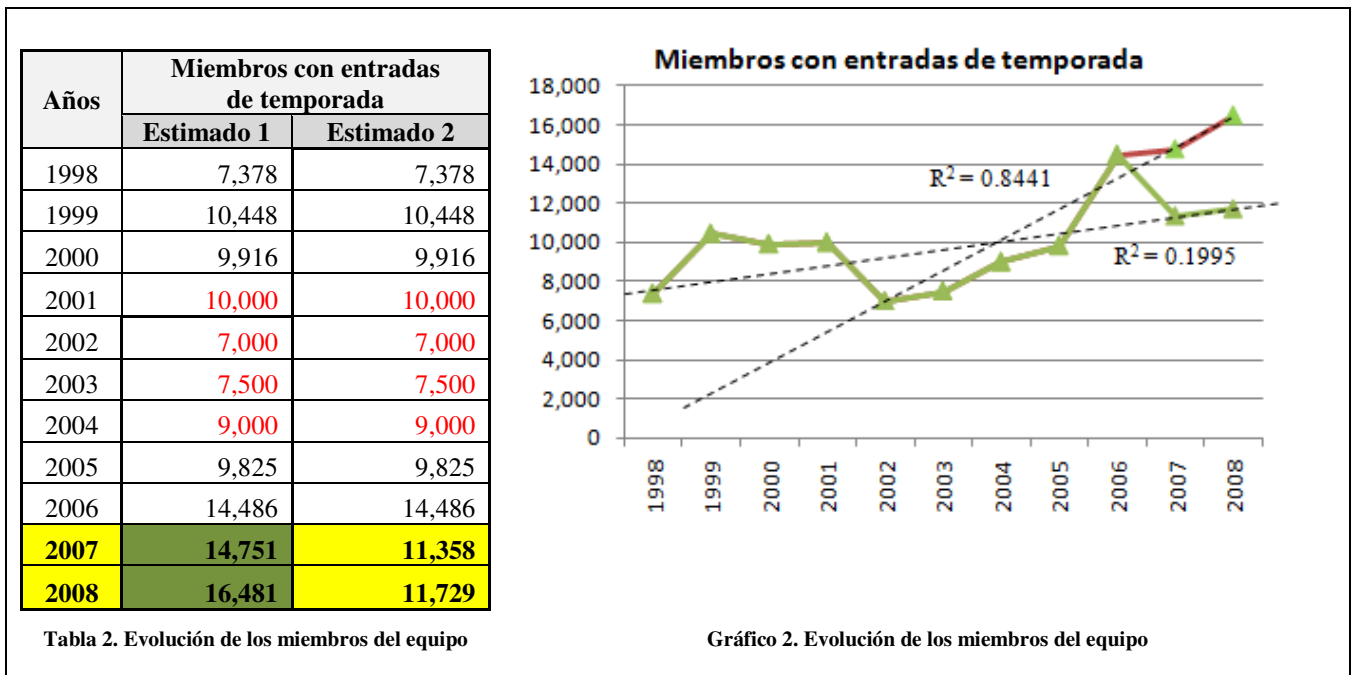
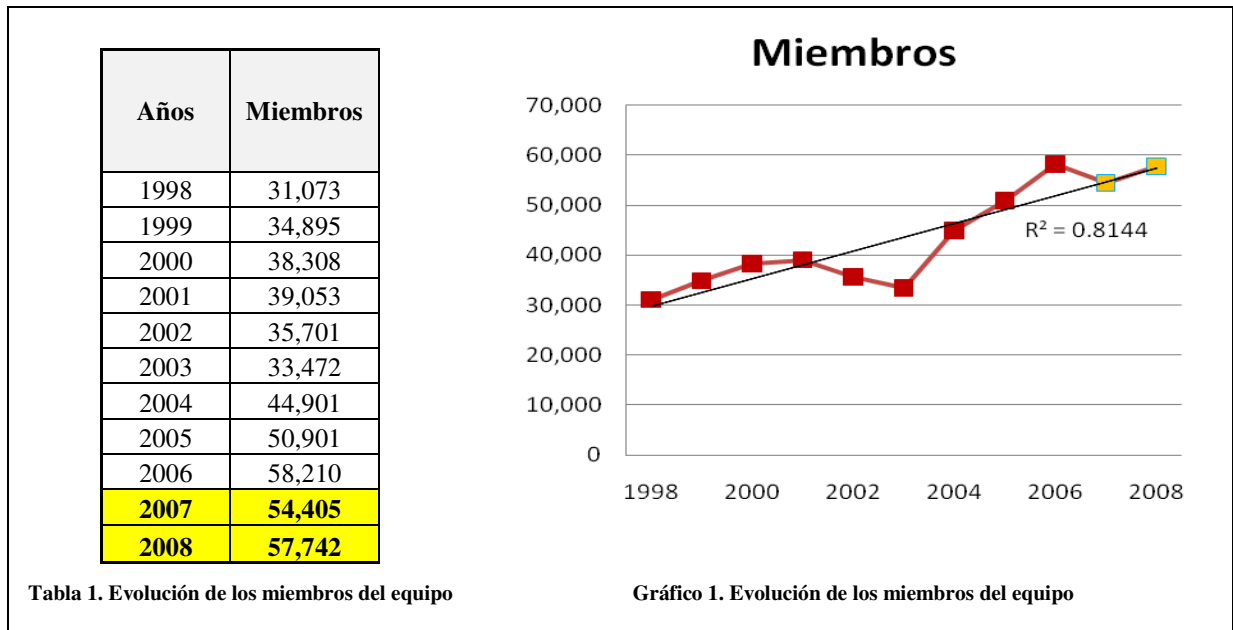
El Boca Juniors necesita de la venta de jugadores para cubrir su déficit financiero pero debe hacerlo sin afectar su competitividad; es decir, la posibilidad de conquista de torneos, lo cual impacta, a su vez, el número de membresías y las ventas de temporadas. De allí que el problema radica en elegir el momento oportuno para realizar la venta de los jugadores.

SOLUCIÓN PROPUESTA

La propuesta es mantener a los dos jugadores hasta finales del Torneo Apertura para maximizar las probabilidades de ganar el torneo. Apenas culminado éste, se podría vender a uno de los dos jugadores para disponer de recursos financieros, manteniendo al otro jugador en el equipo durante los torneos Clausura, Copa Libertadores y Copa Intercontinental (ver Gráfico 5). Se sugiere comenzar negociaciones de venta del segundo jugador durante el Torneo Clausura a fin de que para antes de la finalización del año fiscal se haya negociado la ficha del jugador restante.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a los dos jugadores para el Torneo Apertura. • Preserva al menos uno de los dos jugadores claves para mantener las expectativas de ganar o hacer un buen papel en el torneo Clausura, Copa Intercontinental y Copa Libertadores. • Las dos ventas se realizan antes del cierre fiscal; lo cual impactaría positivamente el desempeño financiero del Boca Juniors. • Proporciona un balance entre la necesidad de satisfacer los compromisos financieros y las aspiraciones de los fanáticos. • Al espaciar las negociaciones reduce las señales de necesidad y establece las bases para un acuerdo más favorable para el Club. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difiere el ingreso con lo cual no se compensa el déficit operativo de forma inmediata. • Posible pérdida de valor de los jugadores por lesión o bajo desempeño. • Posible desplazamiento del interés de los clubes compradores hacia otros jugadores.

Anexos



NOTA: Los valores correspondientes a los años 2001-2004 son valores estimados, los cuales pueden haber afectado los valores pronosticados.

Años	Valor Neto	Ingreso Acumulado
1996	12,516	-3,828
1997	13,328	-3,016
1998	18,102	1,758
1999	19,040	2,696
2000	23,113	6,769
2001	50,981	9,614
2002	100,658	48,338
2003	105,050	52,730
2004	110,305	57,985
2005	119,767	67,446
2006	121,915	69,595
2007	128,708	76,388
2008	135,279	82,506

Tabla 3. Tendencias en Valor Neto e Ingresos Acumulativos 1996-2006

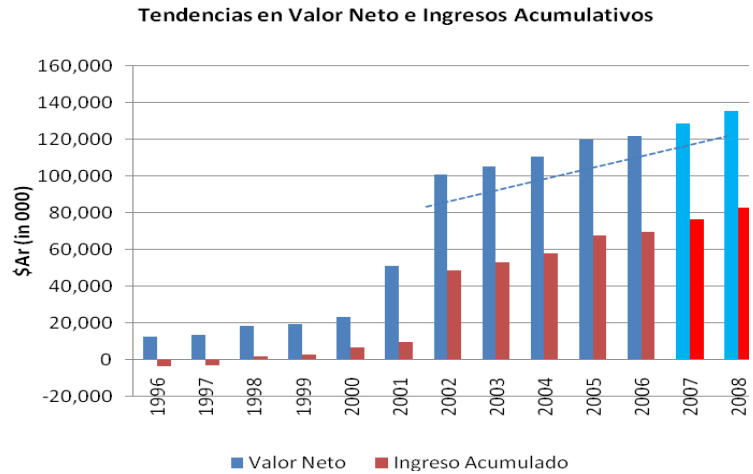


Gráfico 3. Tendencias en Valor Neto e Ingresos Acumulativos 1996-2006

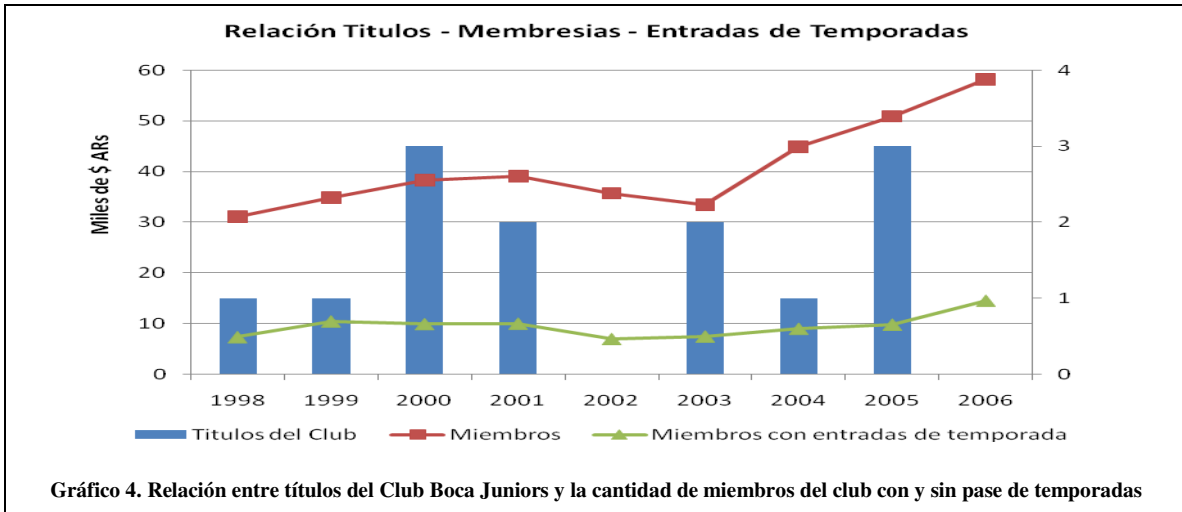


Gráfico 4. Relación entre títulos del Club Boca Juniors y la cantidad de miembros del club con y sin pase de temporadas



Gráfico 5. Cronograma de torneos