

Plan maestro de profesionalización y sostenibilidad integral (2025-2040)

Club de Gimnasia y Esgrima La Plata

I. Resumen ejecutivo

El presente plan define la hoja de ruta para transformar al Club de Gimnasia y Esgrima La Plata en una institución líder, sostenible y competitiva en un plazo de 15 años. Frente a los ciclos de inestabilidad deportiva y financiera el plan descarta soluciones externas — como modelos de gestión externos— y propone un camino de desarrollo propio, centrado en la gestión profesional interna y soberana, y basado en la creación de valor propio.

El punto de partida es irrenunciable. El club es y seguirá siendo una Asociación Civil que pertenece a sus socios. El objetivo no es el lucro, sino garantizar un proyecto de grandeza deportiva y social sustentado en un esquema financiero viable. Para lograrlo, la única vía sostenible en el contexto del fútbol argentino es crear un modelo eficiente de formación y exportación de talento de élite.

El plan se organiza en tres fases quinquenales e integra tres pilares estratégicos: gobernanza y sostenibilidad financiera, modelo deportivo y creación de activos, y crecimiento comercial e infraestructura. Las acciones incluyen controles financieros estrictos, la creación de una Dirección de Inteligencia Deportiva, la codificación del "ADN Lobo" en todas las divisiones, y la inversión en infraestructura a través de un fideicomiso nutrido por la venta de jugadores. Este documento es la base para asegurar un futuro de protagonismo y estabilidad para el club.

II. Diagnóstico estratégico y fundamentos

A. El contexto del fútbol argentino: una fábrica de talento que no captura su valor

El mercado argentino es el segundo mayor exportador de jugadores del mundo por volumen, pero apenas el cuarto por ingresos. El problema no es la capacidad de producir talento, sino la baja valorización en el mercado global y el destino mayoritario de esas transferencias hacia mercados con menor poder adquisitivo.

Este desfasaje revela la mayor oportunidad estratégica del Club: el desafío no es vender más, sino vender mejor.

B. El paradigma de la Asociación Civil: una fortaleza a profesionalizar

Gimnasia es una Asociación Civil, propiedad de sus socios y no de una empresa. Esa estructura social no es un obstáculo, sino una ventaja comparativa. Los ingresos por “Socios–Ticketing” representan el 30.3% de los ingresos ordinarios de los clubes de la LPF, una base de ingresos estable que difícilmente podría replicarse en un modelo corporativo.

La solución no está en cambiar la figura jurídica, sino en dotar a la existente de herramientas de gestión profesional, tal como lo exigen las buenas prácticas de gobernanza analizadas en la *Independent Fan Led Review* del fútbol inglés.

C. El modelo formador como único camino sostenible

La brecha económica con los mercados compradores es estructural. Un club promedio de la Premier League inglesa factura más de €300 millones al año; ligas completas como la neerlandesa o la portuguesa generan €530 y €525 millones respectivamente. Es evidente que competir comprando jugadores en ese escenario es imposible. Por lo tanto, el único activo capaz de generar ingresos extraordinarios en moneda fuerte es el futbolista formado o potenciado en casa.

III. El Plan de acción por fases (2025-2040)

Fase 1: Cimientos y blindaje (2025-2029) - *Respondiendo a la crítica de gobernanza y volatilidad*

Acción 1: Blindaje estatutario y gobernanza profesional

El primer paso del Plan es enfrentar el principal riesgo que afecta a los clubes argentinos: la interrupción de proyectos a largo plazo por los ciclos políticos. Para evitarlo, se propone una reforma estatutaria aprobada en Asamblea. Esta contempla tres elementos centrales:

1. La creación de la figura de un director general profesional (CEO) con un mandato que exceda el de la Comisión Directiva para garantizar la continuidad del plan.
2. La incorporación de ratios financieros de cumplimiento obligatorio por estatuto (ej. Ratio Salario/Ingresos < 70%).
3. La creación de un fideicomiso para infraestructur, de afectación específica e irrevocable, financiado con un porcentaje fijo (ej. 20%) de cada transferencia de jugadores.

Acción 2: Implementación de control de gestión y presupuesto antiinflacionario

El segundo componente aborda la complejidad de planificar en un contexto económico como el argentino. Se creará un Departamento de Control de Gestión y se elaborará un presupuesto anual con una doble contabilidad —en pesos y en dólares de referencia— para los costos clave. Además, se aplicarán los KPIs financieros recomendados por la FA y se establecerá un fondo de reserva anticíclico.

El objetivo planteado para esta fase es alcanzar un superávit operativo (antes de considerar transferencias).

Acción 3: Codificación del “ADN Lobo” y creación de la Dirección de Inteligencia Deportiva

El área deportiva se ordenará a partir de un manual de estilo de juego y perfil de jugador para todas las divisiones. En paralelo, se formará una Dirección de Inteligencia Deportiva, con un esquema de *scouting* profesional basado en el análisis de datos, cuyo objetivo será identificar el talento que se ajuste a este ADN. Esta área tendrá como foco el mercado de jugadores libres o a préstamo, que representan —a nivel global— la mayor parte de los movimientos de traspaso (85.9%).

Fase 2: Creación de valor y expansión (2030–2034)- Respondiendo a la crítica de la transferencia del modelo DyJ

Acción 4: Ejecución del modelo “Catalizador de talento adaptado”

A diferencia del enfoque inicial de Defensa y Justicia, centrado casi exclusivamente en talento externo, el modelo propuesto para Gimnasia combina promoción interna y captación estratégica.

Se buscará incorporar jugadores a préstamo con opción de compra y/o cláusulas de plusvalía, con el objetivo de que el club posea un porcentaje de los derechos económicos de al menos el 50% del plantel profesional para el final de la fase.

Acción 5: Plataforma digital “Mundo Lobo” y crecimiento comercial

Mediante un sistema de CRM, se buscará acortar la brecha entre los millones de hinchas digitales y la base de socios. Además, se desarrollarán membresías digitales y productos específicos para ese público, con el objetivo de ampliar y diversificar la base de ingresos. La meta es que los recursos comerciales superen el 20% de los ingresos ordinarios.

Fase 3: Consolidación y legado (2035–2040)- Construyendo el futuro

Acción 6: Desarrollo de infraestructura (Estancia Chica)

Con los fondos del fideicomiso, se ejecutará el plan maestro de infraestructura para transformar Estancia Chica en un centro de formación de élite, una "fábrica" de talento que se convertirá en el principal activo tangible del club.

Acción 7: Internacionalización de la marca “formadora”

La última acción proyectada es posicionar a Gimnasia en los mercados compradores —como Europa, MLS o Brasil— como un sello de calidad en la formación de futbolistas. El objetivo es aumentar el valor de mercado de los jugadores surgidos del club y generar acuerdos estratégicos con clubes extranjeros.

IV. Análisis comparativo: Profesionalización interna vs. Gerenciamiento externo

La siguiente tabla resume las diferencias fundamentales entre el plan maestro propuesto y un modelo de gerenciamiento general.¹

Clave variable	Plan maestro (profesionalización interna)	Modelo típico de gerenciamiento externo

¹ Fuente: Estados Contables del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata al 30 de junio de 2024.

Soberanía del Club	Total. Las decisiones son tomadas por la CD y los profesionales contratados, que rinden cuentas a los socios	Nula. Un tercero toma el control de la “gestión integral” del fútbol. El Club cede su autonomía.
Generación de valor	Para el Club. La totalidad de los ingresos por transferencias, premios y otros, se reinvierte en el Club.	Para el gerenciador. El Club recibe un canon fijo marginal, mientras que el gerente capitaliza el verdadero negocio.
Riesgo financiero	Controlado. Se gestiona a través de presupuestos, KPIs y planes de contingencia. El club es dueño de su destino	Oculto. El gerente puede endeudar el área de fútbol o descapitalizarla, dejando al Club con los pasivos al final del contrato.
Desarrollo de activos	Prioridad estratégica. Se invierte en Estancia Chica y en la cantera para crear activos a largo plazo	Prioridad táctica. Se prioriza la rotación de jugadores de la red del gerenciador para obtener ganancias rápidas, no se invierte a largo plazo.
Identidad y rol social	Central. El plan busca fortalecer la identidad del club y su rol como Asociación Civil.	Irrelevante. El club es visto como un vehículo de negocio o una "marca" a explotar, ignorando el capital social.
Alineación con la AFA	Total. El modelo se alinea con la visión de la AFA de potenciar a los clubes como formadores y exportadores.	Conflictiva. La lógica de negocios del gerenciador puede chocar con las regulaciones y la visión política de la AFA.

V. Conclusión

Este plan maestro presenta un camino exigente pero soberano. Requiere disciplina, visión a largo plazo y la convicción de que la verdadera fortaleza de Gimnasia reside en su gente y en su capacidad de crear su propio futuro. Rechaza las soluciones rápidas que implican la entrega del patrimonio y la identidad, y en su lugar, propone construir desde adentro y con profesionalismo un club preparado para competir y triunfar en el siglo XXI, sin dejar de ser nunca el club de socios que su historia exige.

Análisis crítico y validación estratégica del "Plan maestro 2025-2040" para el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata. Una hoja de ruta hacia el crecimiento soberano y sostenible

I. Resumen ejecutivo

El presente informe ofrece un análisis crítico y una validación estratégica del “Plan maestro de profesionalización y sostenibilidad integral (2025–2040)” del Club Gimnasia y Esgrima de La Plata. El estudio confirma que su diagnóstico refleja con precisión la realidad del fútbol argentino y la situación actual del Club. La idea central del plan —que la profesionalización interna y soberana es la única vía viable para un crecimiento sostenido— surge como una conclusión lógica frente a un entorno marcado por inestabilidad económica, deportiva y de gobernanza.

Este informe valida los tres pilares estratégicos que sostienen el plan. En primer lugar, el capítulo dedicado al blindaje estatutario y la gobernanza profesional es identificado como el componente más decisivo: es el que permite neutralizar los ciclos políticos que interrumpen proyectos y condicionan resultados. En segundo término, el modelo deportivo orientado a la creación de activos se valida como el motor económico central, ya que transforma el desarrollo de talento de un arte a un proceso industrializado y lo convierte en un sofisticado mecanismo de cobertura contra la volatilidad macroeconómica. Finalmente, el pilar de crecimiento comercial e infraestructura se presenta como la manifestación física y digital de la estrategia, al crear un circuito donde el desarrollo deportivo potencia la estructura institucional y viceversa.

El análisis comparativo —enriquecido con el caso de estudio del gerenciamiento de Blanquiceleste S.A. en Racing Club— muestra de manera concluyente los riesgos que presentan los esquemas de gerenciamiento externo y refuerza la decisión del plan de descartar ese camino. El final del documento se centra en una hoja de ruta de implementación priorizada, que subraya la urgencia de ejecutar las reformas estatutarias en el primer año, y adoptar un tablero de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para garantizar un seguimiento riguroso y una gestión

basada en datos. En síntesis, el plan maestro plantea una ruta exigente pero estratégicamente sólida, coherente y viable. Su éxito depende de la disciplina y la voluntad política para ejecutar sus fases en el orden propuesto, sentando las bases para que Gimnasia y Esgrima La Plata construya un futuro con protagonismo, estabilidad y grandeza.

II. Validación del diagnóstico: El Contexto operativo

2.1 La paradoja del fútbol argentino: cuantificando la “fábrica de talento ineficiente”

El plan maestro acierta al describir a la Argentina como una “fábrica de talento ineficiente”. Los datos del *FIFA Global Transfer Report 2024* confirman esta idea: Argentina figura como el segundo mayor exportador de futbolistas por volumen (2.392 en 2024), pero ocupa el cuarto lugar en ingresos generados, con USD 605,5 millones, muy por detrás de Brasil (USD 1.19 mil millones), Francia (USD 926.9M) y Portugal (USD 620.5M). Esto evidencia que se exporta un volumen masivo, pero a un valor significativamente menor que las potencias formadoras. La causa de esta ineficiencia no reside solo en el precio de venta, sino también en el destino de las transferencias. Mientras los jugadores brasileños tienen como principal destino Portugal y los franceses las ligas de alto poder adquisitivo como Inglaterra, Italia y España, el principal mercado para los futbolistas argentinos es Chile (138 jugadores), seguido por otras ligas de la región como Perú, México y Ecuador. Este flujo comercial hacia mercados de menor capacidad económica limita estructuralmente los ingresos potenciales.

En este marco, la propuesta del plan de “internacionalizar la marca” debe interpretarse con precisión. No se trata simplemente de vender al extranjero, sino de construir de manera estratégica las vías de acceso a los mercados europeos que actualmente privilegian el talento de otras nacionalidades. Esto implica un esfuerzo sostenido en *branding*, *scouting* y relaciones institucionales para posicionar al jugador formado en Gimnasia como un deportista de élite, apto para competir y ser valorado en las ligas de mayor poder económico.

2.2 La Asociación Civil como ventaja competitiva y riesgo de gobernanza

El plan enmarca correctamente la figura jurídica de Asociación Civil como una fortaleza competitiva. Esta afirmación se sustenta en datos financieros de la Liga Profesional de Fútbol (LPF), que muestran que los ingresos por "Socios y Ticketing" representan el 30.3% de los recursos ordinarios totales de los clubes, constituyendo su principal fuente de ingresos estables. Con una base de aproximadamente 36.722 socios, Gimnasia posee un activo invaluable: una

comunidad leal y apasionada que genera un flujo de caja recurrente. Algo que un modelo corporativo difícilmente podría replicar.

A este capital se suma una enorme audiencia digital, ya que según el Reporte RRSS Clubes LPF 2024, Gimnasia cuenta con 1.062.414 seguidores totales en sus principales redes sociales, ubicándose en el puesto 11 de la liga. Esto representa una vasta comunidad y un enorme potencial de crecimiento comercial aún no explotado.

Sin embargo, esta fortaleza está intrínsecamente ligada a la mayor debilidad del modelo: la inestabilidad de la gobernanza. Los ciclos electorales, que ocurren cada pocos años, introducen un riesgo significativo de discontinuidad en los proyectos a largo plazo. Una nueva Comisión Directiva puede, por razones políticas o de visión, dismantelar las estrategias implementadas por la gestión anterior. Lo que provoca un reinicio constante del ciclo de planificación y la perpetuidad de la inestabilidad.

El plan maestro puede ser entendido como un intento de resolver esta dualidad. Las acciones de "Blindaje estatutario" propuestas en el primer pilar son el mecanismo fundamental diseñado para proteger la creación de valor a largo plazo (descrita en los pilares 2 y 3) de los riesgos políticos propios de la estructura de propiedad del Club. El éxito de todo el horizonte de 15 años depende críticamente de la capacidad del Club para neutralizar este riesgo específico.

2.3 Línea de base financiera (Ejercicio 2023–2024): un retrato de volatilidad

El plan se presenta como respuesta a la inestabilidad financiera y deportiva recurrente, una condición confirmada por los estados contables al 30 de junio de 2024.

Los datos revelan una volatilidad extrema, como se detalla en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Resumen financiero y análisis de volatilidad (ejercicios 2023 vs. 2024)²

Concepto	Ejercicio 2024 (ARS)	Ejercicio 2023 (ARS)	Variación
Resultado operativo	10.067.278.052	6.688.198.487	Mejora significativa
Impacto RECPAM (Fin. y Ten.)	2.543.491.374	5.782.436.288	Reversión contable

² Fuente: Estados Contables del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata al 30 de junio de 2024.

Concepto	Ejercicio 2024 (ARS)	Ejercicio 2023 (ARS)	Variación
Resultado neto del ejercicio	4.066.580.234	2.787.110.019	Mejora significativa
Ingresos por transferencias	1.977.143.294	3.827.331.397	-48%
Pasivo Total	9.713.519.364	15.900.914.843	-39%
Patrimonio Neto	25.647.872.854	23.526.572.645	+9%

Si bien el superávit operativo de ARS 10.06 mil millones y la reducción del pasivo total en un 39% son cifras nominalmente positivas, un análisis más profundo revela una "ilusión inflacionaria". El resultado está fuertemente influenciado por el Resultado por Exposición a los Cambios en el Poder Adquisitivo de la Moneda (RECPAM), que generó una ganancia contable de ARS 2.54 mil millones en 2024, en contraste con una pérdida de ARS 5.78 mil millones en 2023. Esto demuestra que una parte sustancial del "superávit" no es resultado directo de la eficiencia operativa, sino un artefacto contable derivado de la hiperinflación.

Este hallazgo convierte las propuestas del plan de implementar un presupuesto con doble contabilidad (pesos y dólares de referencia) y crear un fondo de reserva anticíclico en una necesidad estratégica absoluta. El objetivo y resultado clave (OKR) de alcanzar un "superávit operativo" debe ser redefinido para basarse en una moneda constante o en el flujo de caja para ser un indicador de rendimiento verdaderamente significativo.

2.4 Vientos en contra macroeconómicos y regulatorios

El plan reconoce que la economía argentina plantea desafíos permanentes: inestabilidad crónica, alta inflación, devaluación y restricciones cambiarias. Estos dificultan la presupuestación, la retención del talento y la inversión del capital. Por ello, las ventas de jugadores se han convertido en el principal mecanismo de los clubes para acceder a divisas fuertes, que son esenciales para competir.

En ese contexto, el modelo formador y exportador surge como la única estrategia coherente. La asimetría con mercados compradores —como el de la Premier League, donde un club factura en promedio más de €300 millones— vuelve inviable competir en el mercado de fichajes y exige enfocarse en el futbolista, el único activo que un club argentino puede generar internamente y cuyo valor de venta final se denomina en moneda fuerte.

El plan interpreta este modelo no solo como una filosofía deportiva, sino como una estrategia financiera que funciona como cobertura frente a la volatilidad macroeconómica. Así, se transforma al Club de un *consumidor* en un mercado de divisas duras a un *productor* para ese mismo mercado. Esta lógica económica es la piedra angular que sostiene todo el plan de 15 años.

III. Análisis del pilar 1: Gobernanza y fortificación financiera

Esta sección evalúa críticamente las propuestas de "Blindaje estatutario", analizando su robustez como mecanismos para asegurar la continuidad del proyecto a largo plazo y mitigar los riesgos identificados en el diagnóstico.

3.1 El Marco de gobernanza profesional: una revolución necesaria

La propuesta de crear la figura de un Director General Profesional (CEO) con un mandato que exceda el ciclo político de la Comisión Directiva es un pilar fundamental del plan. Este modelo se inspira en casos de éxito de profesionalización en Sudamérica, como el de Talleres de Córdoba bajo la presidencia de Andrés Fassi, donde se implementó una dirección profesional que modificó las estructuras del club; y el de la Universidad Católica de Chile, donde la figura del gerente deportivo José María Buljubasich ha proporcionado una continuidad estratégica crucial durante una década. Asimismo, se alinea con la transformación de clubes como Flamengo, que basó su resurgimiento en un "control presupuestario rígido".

La verdadera innovación del plan no reside simplemente en la contratación de un CEO, sino en la intención de codificar esta figura y su mandato extendido dentro del estatuto del club. Como ya se ha dicho, el problema central en los clubes argentinos es la discontinuidad de los proyectos debido a las elecciones. Por ello, un gerente contratado por una Comisión Directiva puede ser despedido para la siguiente, reiniciando el ciclo. Al enmendar el estatuto, el rol del CEO se transforma de un nombramiento político a un cargo institucional protegido. Esto crea una barrera legal y estructural contra el cortoplacismo, lo que garantiza que el plan maestro tenga la estabilidad necesaria para ejecutarse a lo largo de su horizonte de 15 años.

3.2 Prueba de estrés de los pactos financieros: de la política a la ley

El plan propone elevar a rango estatutario el cumplimiento obligatorio de ratios financieros clave como un costo de plantilla sobre ingresos inferior al 70%. Esta medida adopta las mejores prácticas internacionales, alineándose con las nuevas regulaciones de Sostenibilidad Financiera de la UEFA que apuntan a una ratio similar para 2025 mientras que ataca una de las causas

fundamentales de la inestabilidad financiera de los clubes argentinos. Este objetivo del 70% se alinea con la realidad de las ligas más ordenadas financieramente. Por ejemplo, según el *Annual Review of Football Finance 2024* de Deloitte, la Bundesliga alemana opera con un saludable ratio salarios/ingresos del 55%, mientras la Premier League se ubica en un 66%.

La transformación de esta política en una norma estatutaria es un cambio profundo. Un problema recurrente en la política de los clubes es el gasto populista, especialmente en períodos preelectorales, donde las directivas incurren en deudas para obtener resultados deportivos a corto plazo y asegurar votos, aunque eso hipoteque el futuro de la institución. Así, una política de gestión puede ser fácilmente revertida por una nueva directiva. En cambio, una norma estatutaria aprobada por la Asamblea de Socios impone una restricción legal. No puede ser ignorada o modificada sin convocar a otra Asamblea, lo que actúa como un poderoso disuasivo contra la gobernanza fiscalmente irresponsable. De esta manera, se obliga a que la disciplina financiera se convierta en parte de la identidad legal del club, no solo en una preferencia de la gestión de turno.

3.3 El Fideicomiso de infraestructura: blindando el futuro

La creación de un fideicomiso de afectación específica e irrevocable para infraestructura, alimentado por un porcentaje fijo (de un 20% por ejemplo) de cada transferencia de jugadores es una medida estratégica para capitalizar al Club a largo plazo. Esta acción aborda directamente el fracaso histórico de muchos clubes argentinos de reinvertir los ingresos extraordinarios de las ventas de jugadores en activos tangibles. Gimnasia ya cuenta con una estructura de fideicomiso para gestionar los fondos del proyecto de urbanización "Club de Campo" en Estancia Chica. La propuesta del plan maestro potenciaría esta iniciativa con un flujo de fondos recurrente y garantizado, proveniente del núcleo del negocio futbolístico.

La principal función estratégica de este fideicomiso es separar la inversión de capital a largo plazo de las volátiles necesidades operativas a corto plazo. Históricamente, cuando un club recibe una gran suma por una transferencia la presión para destinar esos fondos a gastos corrientes —pagar deudas, fichar reemplazos, cubrir déficits operativos— es inmensa.

La lógica de esta inversión no es un gasto, sino un motor de ingresos futuros. El informe *The European Club Finance and Investment Landscape* de la UEFA es categórico al respecto. En él se muestra cómo los nuevos estadios "han multiplicado los ingresos por entradas en Tottenham, Juventus, Atlético y Galatasaray" (p.13). Por lo tanto, el fideicomiso asegura que un porcentaje del capital se destine a la creación de un activo que, a su vez, generará mayor rentabilidad. El

cortoplacismo impide la inversión en infraestructura, aunque genere valor a largo plazo. Al crear un fideicomiso irrevocable con un mecanismo de financiación predefinido, el plan desvía automáticamente una porción de esos ingresos antes de que entren en el presupuesto operativo general. El dinero para infraestructura deja de ser una decisión de gasto discrecional de la directiva de turno y se convierte en una asignación automática y no negociable. Esto asegura que la "fábrica de talento" en Estancia Chica se construye de manera sistemática durante 15 años, con independencia de la coyuntura deportiva o política.

Acción 3.2: Proyecto de expansión societaria y deporte formativo "Gimnasia 360°"

Justificación Estratégica:

El crecimiento sostenible del número de socios del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata ha alcanzado un punto de inflexión. Se hace evidente que la dependencia casi exclusiva de la captación de socios a través del fútbol profesional se enfrenta a un techo demográfico y competitivo en la región. Por ello, para asegurar el futuro y la grandeza de la institución, es necesario un cambio de paradigma: debemos dejar de considerar a los deportes amateur y semiprofesionales como un "techo" de gasto para verlos como el "piso" de un nuevo y vasto modelo de expansión societaria.

Este proyecto redefine la estrategia de crecimiento del club, yendo en la búsqueda de un mercado sin explotar: la inmensa comunidad de La Plata, Berisso y Ensenada –con un foco especial en la población universitaria–, que busca un espacio de pertenencia, recreación y desarrollo deportivo más allá de su afinidad con el fútbol. "Gimnasia 360°" es un plan integral para construir un semillero de socios que se capta en la infancia, se fideliza a través de una experiencia deportiva completa y se financia a través de una reforma estructural y sostenible del sistema societario.

Diagnóstico validado y cuantificado (basado en el trabajo final de maestría "Gestión del vóley y básquet"):

El análisis académico realizado valida con datos concretos la urgencia y la oportunidad de esta reorientación estratégica. El diagnóstico revela una serie de problemas estructurales que este proyecto viene a solucionar:

- **Déficit operativo crónico:** La gestión conjunta de los departamentos de vóley y básquet arroja un déficit operativo anual de \$88.3 millones (en moneda constante de diciembre 2023). Si bien la mayor parte de este déficit se origina en el financiamiento de los planteles profesionales –necesario para mantener la ventaja competitiva–, se detecta que el

básquet amateur también es deficitario por sí mismo. Hoy este desbalance es cubierto por un modelo de subsidios provenientes de otras áreas del club, principalmente el fútbol, lo que genera inestabilidad, dependencia y "turbulencias cíclicas" que terminan afectando el rendimiento deportivo.

- **Cuello de botella en infraestructura:** El diagnóstico es contundente al afirmar que el polideportivo "Víctor Nethol" ha llegado al límite de su capacidad instalada. Esta saturación es el principal factor físico que impide el crecimiento orgánico, la generación de nuevas actividades, la captación de nuevos deportistas y, por ende, la generación de nuevos ingresos.
- **Falta de planificación estratégica:** El análisis concluye que no existe una planificación estratégica ni una metodología establecida para el desarrollo a largo plazo de estos deportes, los cuales son considerados "actividades secundarias". La gestión se concentra en el *micromanagement* y carece de herramientas profesionales, lo que ha provocado un deterioro económico y deportivo con el tiempo.

Sub-Acción 3.2.1: Reforma integral del estatuto societario (paso fundacional)

Para dar el marco legal y financiero a este plan, es imprescindible una modificación del estatuto en dos áreas interconectadas:

- **A) Programa de captación y fidelización Infantil (6-12 años):**
 - **Medida:** elevar la edad de gratuidad de la cuota social, llevándola desde los actuales 6 años hasta los 12 años cumplidos.
 - **Objetivo:** atacar la principal causa de baja societaria en la niñez. Al ofrecer 6 años de pertenencia gratuita en una etapa formativa clave, se busca generar un lazo de identidad que perdure. El objetivo es que, al llegar a los 12 años, la continuidad del niño como socio pago se dé de manera natural para la familia, acompañada por una oferta deportiva atractiva que lo esté esperando.
- **B) Nuevo régimen de socio vitalicio:**
 - **Medida:** modificar la condición para acceder a la categoría de socio vitalicio. Se busca establecer un nuevo requisito de doble condición: tener 25 años de antigüedad como socio ininterrumpido, y acreditar fehacientemente la condición

de jubilado o pensionado. Se contemplarán excepciones debidamente certificadas para casos de discapacidad.

- **Objetivo:** corregir un sistema financieramente insostenible y devolver a la categoría su propósito original: ser un reconocimiento al socio aportante que ha concluido su etapa económicamente activa. Además, esta medida funciona como la fuente de financiamiento directa y sostenible para el programa de gratuidad infantil, asegurando que el plan no genere un nuevo déficit. El esquema se autofinancia y genera un superávit a largo plazo al retener como aportantes activos a socios en la plenitud de su vida económica.

Sub-Acción 3.2.2: Inversión estratégica en infraestructura

Para materializar la estrategia de crecimiento, es fundamental romper el límite del espacio físico. La inversión en infraestructura es de vital importancia para el plan.

- **Medida:** construcción de un nuevo polideportivo de usos múltiples de entre 800 y 1000 m² en el predio del Estadio del Bosque. El modelo de referencia es una instalación que permita la coexistencia simultánea de múltiples canchas (vóley, básquet, futsal, handball), lo que maximizaría su utilización.
- **Justificación:** esta inversión soluciona de raíz el problema de la capacidad instalada. No solo absorbe la demanda insatisfecha y lanzar nuevas actividades, sino que libera estratégicamente al polideportivo "Víctor Nethol" de su saturación. Así, se permitiría su explotación comercial para generar una nueva y significativa fuente de ingresos.
- **Inversión estimada:** basado en el análisis de presupuestos de obras similares, el TFC estima un valor de inversión de referencia de aproximadamente 500.000 USD.

Sub-Acción 3.2.3: Plataforma de deporte "Gimnasia, el Club de los deportes"

Con el marco societario reformado y la inversión en infraestructura encaminada, se lanza la plataforma operativa para transformar el deporte amateur en un motor de crecimiento.

- **A) Reorganización gerencial y profesionalización:** se crearán gerencias por deporte con dedicación exclusiva que serán responsables de la gestión integral de su disciplina.

Cada gerencia deberá manejar sus ingresos y egresos con el objetivo de alcanzar el superávit en el ámbito amateur, alineando la estructura organizacional con la nueva estrategia de crecimiento.

- **B) Desarrollo de nuevas actividades y mercados:**

- Se utilizará la nueva infraestructura para lanzar una oferta ampliada de actividades. Se priorizarán aquellas con mayores márgenes de rentabilidad, como escuelas de iniciación, campus deportivos y el segmento senior para adultos.
- Se abrirá la participación a un mercado clave y hasta ahora inexplorado: el "deportista no socio". Esta categoría pagará una cuota deportiva diferencial (25% superior a la del socio, según la propuesta del TFC), lo que generará ingresos de alto margen y actuará como un embudo de captación de futuros socios.
- Se diseñará un "camino del deportista" claro y atractivo, para que los niños que cumplen 12 años y finalizan su etapa de gratuidad tengan un abanico de opciones para continuar su vida social y deportiva dentro del club, consolidando así la estrategia de retención.

- **C) Explotación de activos complementarios:**

- Se generará una nueva unidad de negocio mediante el alquiler del polideportivo "Víctor Nethol" para eventos culturales y deportivos, una vez que sea descongestionado por el nuevo polideportivo.
- Se establecerá una concesión para la explotación de un espacio gastronómico en el nuevo polideportivo del Bosque, lo que generará ingresos recurrentes por canon.
-

Modelo financiero y proyección de impacto:

La implementación de la estrategia "Gimnasia 360°" no es un gasto, sino una inversión con un retorno claro y medible. Las proyecciones económicas realizadas en el TFC, elaboradas sobre un crecimiento paulatino de 650 nuevos deportistas en un plazo de cinco años, indican un impacto transformador:

- **Flujo de fondos neto proyectado:** el plan integral –que combina nuevos socios, alquiler del polideportivo y la concesión gastronómica– generaría un flujo de fondos neto incremental cercano a los \$81.7 millones anuales (a moneda constante de 2023) al llegar al quinto año de implementación.
- **Cobertura del déficit estructural:** con un ajuste razonable en los precios de las cuotas para acompañar un posicionamiento de mercado más "premium", se proyecta que las nuevas fuentes de ingreso podrían cubrir hasta un 92.53% del déficit operativo original de \$88.3 millones, generado actualmente por los departamentos de vóley y el básquet.

En definitiva, este proyecto, validado académica y financieramente, ofrece una hoja de ruta realista y poderosa para que Gimnasia no solo solucione un déficit histórico, sino que construya un futuro de crecimiento, estabilidad y protagonismo, consolidándose como lo que su historia y su gente exigen: "El Club de los deportes".

IV. Análisis del pilar 2: el motor deportivo y la cadena de valor del talento

Esta sección analiza la estrategia central de creación de valor del plan: el modelo "formador y exportador", lo compara con otros paradigmas exitosos y evalúa su potencial para generar los ingresos extraordinarios necesarios para el crecimiento.

4.1 Codificación del "ADN Lobo": de la filosofía a la práctica

La propuesta de definir e implementar un manual de estilo de juego y un perfil de jugador unificados para todas las divisiones es una característica distintiva de los clubes formadores más exitosos del mundo. Este enfoque transforma la filosofía en una metodología práctica. Por ejemplo, la Universidad Católica de Chile mantiene una política institucional clara (como no jugar nunca con línea de tres defensores para asegurar el desarrollo de laterales y enfocarse en la formación de especialistas posicionales). De manera similar, Defensa y Justicia respeta una misma metodología de entrenamiento desde los infantiles hasta la Reserva, lo que asegura que los jugadores que ascienden ya comprenden lo que el Club espera de ellos.

Un "ADN" codificado es más que una simple filosofía deportiva; es una herramienta de eficiencia empresarial y de reducción de riesgos. En primer lugar, la definición del ADN deportivo vuelve más efectivo y específico el trabajo de *scouting*: el club deja de buscar "buenos jugadores" en términos generales para enfocarse en perfiles que se ajustan a una plantilla previamente definida, lo que permite optimizar recursos. En segundo lugar, reduce el riesgo asociado a los cambios de

entrenador. En lugar de reconstruir el plantel para adaptarlo a la filosofía de cada técnico que llega, se contrata a entrenadores cuyo estilo ya está alineado con el ADN del club. Este modelo, aplicado con éxito por Universidad Católica, permite sostener una identidad deportiva estable más allá de cada ciclo de conducción técnica. Finalmente, crea un "producto" consistente y reconocible para el mercado de exportación ya que los clubes compradores sabrán qué tipo de futbolista están adquiriendo de Gimnasia, lo que construye confianza en la marca y, con el tiempo, puede justificar un precio más elevado. El "ADN Lobo", por tanto, es el software que operará sobre el hardware de Estancia Chica, estandarizando la línea de producción y convirtiendo el desarrollo de talento en un proceso industrial repetible.

4.2 El Modelo "catalizador de talento adaptado": un enfoque híbrido

El plan propone un equilibrio entre la promoción de la cantera y la adquisición estratégica de talento externo a través de préstamos con opción de compra, lo que lo diferencia explícitamente del modelo inicial de Defensa y Justicia. Este último se asocia fuertemente a la red del representante Christian Bragarnik, quien actúa como un asesor externo que identifica y coloca a jugadores y entrenadores para generar valor rápidamente. Si bien es un modelo de efectivo para generar resultados a corto plazo, crea una dependencia extrema. El modelo de Talleres, por su parte, se centra más en el arbitraje de mercado: *comprar barato, prestar y vender por millones*.

El modelo adaptado de Gimnasia es una estrategia de gestión de cartera más sofisticada y diversificada. Dependar exclusivamente de la cantera es una estrategia a muy largo plazo, ya que un juvenil puede tardar hasta una década en convertirse en un activo de alto valor. Dependar exclusivamente del talento externo, como en el modelo de D y J, es una estrategia de alto riesgo y corto plazo que genera beneficios rápidos, pero no construye patrimonio institucional.

El enfoque híbrido que propone este plan utiliza el talento externo (préstamos con opción) como una táctica de mediano plazo para mantener la competitividad y generar flujo de caja en las primeras fases, mientras la academia (la estrategia de largo plazo) madura. Así, se elabora una estrategia de reducción de riesgos que diversifica las fuentes de talento a través de diferentes horizontes temporales para crear una cartera de jugadores más equilibrada y resiliente.

La viabilidad de esta táctica se fundamenta en una de las realidades más contundentes del mercado actual: según el *FIFA International Transfer Snapshot* de enero de 2024, el 60.6% de todas las transferencias internacionales involucraron a jugadores sin contrato. Atacar este

segmento mayoritario del mercado con un *scouting* profesional es, por tanto, la estrategia más inteligente y eficiente para incorporar valor sin una gran inversión inicial.

El objetivo de que el club posea al menos el 50% de los derechos económicos del plantel profesional al final de la fase 2 es el indicador clave para medir el éxito de esta estrategia.

4.3 Estrategia de valoración y exportación de jugadores: construyendo una marca premium

El objetivo de posicionar activamente a Gimnasia como un "sello de calidad" en la formación de futbolistas es la culminación de la estrategia deportiva. Los datos del CIES demuestran que clubes formadores de élite como Benfica, Ajax, Boca Juniors y River Plate no solo producen un alto volumen de jugadores, sino que su propia marca añade un valor tangible al precio de transferencia de sus futbolistas. El plan busca emular este modelo, apuntando a los mercados de mayor valor como Europa, la MLS y Brasil.

Esta estrategia implica una transición de vender un "commodity" (un jugador argentino genérico) a exportar un "bien de marca" (un jugador "formado en Gimnasia"). Actualmente, el valor de un jugador argentino está determinado principalmente por su rendimiento individual y las tasas de mercado generales. Un club como Ajax o Benfica añade una "premium de marca" porque los compradores confían en su proceso de desarrollo. Todas las acciones del Plan —la codificación del ADN, la inversión en la "fábrica" de Estancia Chica y la obtención de resultados deportivos consistentes— son insumos para la construcción de esta marca. La internacionalización de la marca no es, por lo tanto, una campaña de marketing, sino el resultado final de toda la estrategia deportiva y de infraestructura. El éxito se medirá por el volumen de ventas, pero también por el incremento en el valor promedio de venta por jugador y la eventual inclusión del club en los rankings de las mejores academias formativas del mundo.

Tabla 4.1: Análisis comparativo de modelos deportivos sudamericanos

Clave variable	Gimnasia (Modelo Propuesto)	Talleres (Modelo Fassi)	Defensa y Justicia (Modelo Bragarnik)	U. Católica (Modelo Buljubasich)
Fuente primaria de talento	Híbrido: cantera (largo plazo) y	Mercado externo y arbitraje	Mercado externo (red de scouting/agente)	Híbrido: 50% cantera por

	mercado externo (mediano plazo)			política institucional
Modelo de reclutamiento	Scouting basado en datos y "ADN Lobo" + préstamos con opción	Arbitraje de mercado ("comprar barato, vender caro"), préstamos	Red de scouting y asesoramiento externo centralizado	Scouting proactivo basado en "perfil de jugador exitoso" + cantera
Rol del director deportivo	Central y profesional (CEO/Director Deportivo), con continuidad estatutaria	Presidente con rol ejecutivo fuerte y experiencia en gestión (Grupo Pachuca)	Asesor externo con influencia decisiva en fichajes y DTs	Gerente Deportivo con 10 años de continuidad, apoyado por la directiva
Factor clave de éxito	Creación de valor patrimonial a largo plazo y soberanía institucional	Agilidad financiera y maximización del valor de cada activo.	Rapidez para armar equipos competitivos y generar ventas.	Planificación a largo plazo, estabilidad y metodología consistente
Riesgo/dependencia principal	Requiere disciplina y paciencia para que el modelo madure.	Dependencia del acierto en las operaciones de mercado	Alta dependencia de una red y un agente externo	Fuga de técnicos exitosos a mercados más grandes

V. Análisis del pilar 3: Crecimiento comercial e infraestructura

Esta sección evalúa las estrategias diseñadas para diversificar los flujos de ingresos y desarrollar la base de activos físicos del club, elementos cruciales para la sostenibilidad a largo plazo.

5.1 Monetización de la base de aficionados digitales: "Mundo Lobo"

El plan propone la implementación de una plataforma digital y un sistema de CRM para cerrar la brecha entre la vasta base de aficionados digitales y el número actual de socios que pagan. Actualmente, Gimnasia cuenta con aproximadamente 37.000 socios, pero su alcance en redes sociales y entre simpatizantes no afiliados es de millones. El club ya dispone de herramientas digitales como un "Portal de Autogestión" para la afiliación y compra de entradas en línea, una tienda online conectada ("Lobo shop") e incluso ha incursionado en el metaverso.

Sin embargo, estas herramientas son en gran medida transaccionales: sirven para que un socio existente pague su cuota o compre un producto. La creación de "Mundo Lobo" impulsada por un CRM representa un cambio estratégico fundamental hacia un modelo relacional. Un sistema así no solo gestiona transacciones, sino que administra activamente las relaciones con un universo mucho más amplio de seguidores. Recopila datos sobre su nivel de interacción, ubicación, intereses y comportamiento de consumo.

Esta inteligencia de datos permite una segmentación y marketing dirigidos, lo que posibilita la creación de nuevos productos, como las membresías digitales propuestas anteriormente. Estas están diseñadas para aficionados que no pueden asistir básicamente al estadio, como aquellos que viven en el extranjero o en otras provincias de Argentina. De esta manera, se convierte el interés pasivo en ingresos recurrentes. La estrategia busca construir una pirámide de compromiso: en la base, millones de seguidores en redes; un nivel más arriba, cientos de miles de usuarios registrados en "Mundo Lobo"; luego, decenas de miles de miembros digitales; y en la cúspide, los socios plenos. El CRM es el motor que impulsa a los aficionados a ascender en esta pirámide y monetiza sistemáticamente el capital social del club.

5.2 El plan maestro de Estancia Chica: la manifestación física del modelo

La utilización de los fondos del fideicomiso para transformar Estancia Chica en una "fábrica" de talento de élite es el punto fundamental de la infraestructura. Existen planos detallados y preexistentes para el desarrollo del predio, incluyendo el proyecto de urbanización "Club de Campo" y un "Plan estratégico Gimnasia" más amplio que contempla nuevas canchas, instalaciones educativas y espacios dedicados para socios y prensa. La financiación inicial para

la urbanización ya estaba estructurada: un costo de ARS 525 millones a ser cubiertos en parte con fondos de un fideicomiso y en parte con la cesión de lotes.

La infraestructura no debe ser vista como un gasto, sino como el catalizador de un ciclo virtuoso que alimenta todo el plan maestro. El proceso es un círculo auto reforzado:

1. La venta de jugadores (pilar 2) nutre al fideicomiso de infraestructura (pilar 1).
2. El fideicomiso financia el desarrollo de Estancia Chica (pilar 1 transfiere a pilar 3).
3. Una infraestructura de élite en Estancia Chica mejora la calidad del desarrollo de jugadores y atrae a mejores talentos juveniles (pilar 3 potencia a pilar 2).
4. Jugadores mejor formados alcanzan precios de transferencia más altos, generando mayores ingresos extraordinarios (pilar 2 vuelve a nutrir a pilar 1).

Este ciclo convierte la inversión en activos fijos en el motor del crecimiento deportivo y financiero. La Comisión Directiva debe considerar a Estancia Chica como el principal activo de capital del club ya que su desarrollo está directamente correlacionado con la capacidad de la institución para generar los ingresos extraordinarios que el propio Plan identifica como esenciales para la sostenibilidad y la grandeza.

VI. La tesis central: Profesionalización interna vs. Gerenciamiento externo

Esta sección ofrece un análisis profundo de la elección filosófica central del plan y utiliza evidencia concreta para ilustrar los altos riesgos del modelo de gestión externa y validar la ruta soberana propuesta.

6.1 Autopsia del modelo de gerenciamiento: el caso de Blanquiceleste SA en Racing Club

El plan maestro rechaza explícitamente los modelos de gerenciamiento externo. La experiencia de Racing Club durante la gestión de Blanquiceleste SA (2000-2008) ofrece una justificación empírica abrumadora para esta decisión. La Tabla 6.1 resume y compara el modelo propuesto por Gimnasia con el modelo de gerenciamiento, utilizando el caso de Racing como evidencia concreta de los riesgos.

Tabla 6.1: Profesionalización Interna vs. Gerenciamiento Externo - Un Análisis comparativo basado en evidencia

Clave variable	Plan Maestro (Profesionalización Interna)	Modelo de Gerenciamiento (Caso Real: Racing/Blanquiceleste SA)
Soberanía del Club	Total. Las decisiones son tomadas por profesionales contratados que rinden cuentas a los socios ya la Comisión Directiva.	Nula. Se abolieron las elecciones por casi una década, en un proceso descrito por los socios como una "dictadura". Los socios perdieron toda participación.
Generación de valor	Para el Club. El 100% de los ingresos se reinvierte en el club para su crecimiento deportivo, social y de infraestructura.	Para el gerenciador. Se denunciaron prácticas de vaciamiento y administración fraudulenta. Jugadores como Mariano González fueron vendidos a empresas intermediarias por valores bajos antes de ser transferidos a Europa por montos muy superiores.
Riesgo financiero	Controlado. Se gestiona a través de presupuestos, KPIs estatutarios y un fideicomiso que protege la inversión a largo plazo.	Oculto y Transferido. Blanquiceleste utilizó el CUIT de la Asociación Civil para evadir cargas sociales. Al final del contrato, el club debía exigir a la gerenciadora por 40 millones de pesos.
Desarrollo de activos	Prioridad estratégica. Se crea un fideicomiso irrevocable para invertir sistemáticamente en la "fábrica" de talento de Estancia Chica.	Descapitalización. Se priorizó el beneficio a corto plazo. Se interrumpieron proyectos de desarrollo de infraestructura iniciados por socios y se desmantelaron

		actividades sociales y deportivas no rentables.
Identidad y rol social	Central. El plan busca fortalecer el rol del club como Asociación Civil, mejorando la experiencia del socio y expandiendo su base.	Irrelevante. Los socios fueron marginados y perseguidos. El club fue reducido a "fútbol y nada más", llegando a alquilar el estadio al clásico rival, Independiente, en un acto que erosionó profundamente la identidad.
Legado institucional	Construcción de patrimonio. El objetivo es dejar un club más fuerte, con activos tangibles (infraestructura) e intangibles (marca formadora) y una gobernanza sólida.	Destrucción de valor. El legado fue una quiebra, la pérdida de vida social, la desconfianza de los socios y litigios judiciales que se extendieron por años después de finalizado el contrato.

La experiencia de Racing demuestra que el fracaso del modelo de gerenciamiento no fue un problema de mala ejecución, sino el resultado inevitable de una estructura con incentivos principalmente desalineados. El objetivo de una empresa gerenciadora es maximizar su propio beneficio, mientras que el de una Asociación Civil es la grandeza deportiva y social para sus miembros. Cuando surge un conflicto entre el beneficio a corto plazo del gerenciador y la salud a largo plazo del club, la evidencia demuestra que el primero prevalece. El modelo de profesionalización interna del plan maestro está diseñado precisamente para evitar este conflicto, asegurando que los incentivos de los profesionales contratados estén 100% alineados con los intereses del club y sus socios.

VII. Recomendaciones estratégicas y evaluación final

7.1 Hoja de ruta de implementación priorizada para la Fase 1 (2025-2029)

La ejecución exitosa del plan maestro depende de una secuenciación rigurosa de sus acciones. Se recomienda la siguiente hoja de ruta priorizada para la primera fase:

- **Prioridad inmediata (Año 1): Acción 1 - Blindaje estatutario y gobernanza profesional.** La reforma del estatuto es el eje de todo el plan. Sin ella, todas las demás acciones son vulnerables a los ciclos políticos. El primer año debe dedicarse exclusivamente a la redacción de los nuevos estatutos, la construcción de consensos políticos entre las agrupaciones y la aprobación exitosa de la reforma en una Asamblea de Socios.
- **Años 2-3: Implementación concurrente de las acciones 2 y 3.** Una vez asegurada la nueva estructura de gobernanza, se debe proceder con la contratación del Director General (CEO) y del personal clave para las áreas de Control de Gestión y de Inteligencia Deportiva. En paralelo, se debe establecer el sistema de presupuesto dual (ARS/USD) y comenzar el proceso de codificación del "ADN Lobo" a través de la creación de los manuales de juego y perfiles de jugador.
- **Años 4-5: Inicio de la acción 4 - Catalizador de talento adaptado.** Con los marcos de gobernanza y deportivo ya establecidos, el club puede comenzar a ejecutar de manera piloto el modelo de captación de talento externo, realizando las primeras adquisiciones estratégicas de jugadores a préstamo con opción para probar y ajustar el modelo.

7.2 Panel de indicadores clave de desempeño (KPI) propuesto

Para un seguimiento y control de efectivo, se propone la adopción de un panel de KPIs que permita a la Comisión Directiva y al Director General monitorear el progreso del plan de manera cuantitativa.

Tabla 7.3: Panel de Monitoreo de KPIs del Plan Maestro

Pilar Estratégico	Indicador Clave (KPI)	Objetivo/Meta (Validado con Benchmarks)
Gobernanza y Finanzas	Ratio Costo de Plantilla / Ingresos	Estatutario: <70%(Benchmark UEFA/Deloitte: Bundesliga 55%, Premier League 66%)

	Resultado Operativo (flujo de caja)	Superávit sostenible a partir de 2029
Modelo Deportivo	% de minutos jugados por canteranos	>30% para 2034
	Valor promedio de venta por jugador	Crecimiento anual > inflación internacional
	Ranking CIES de Academias Formadoras	Ingresar al Top 100 mundial para 2040
Crecimiento Comercial	N.º de Socios Digitales ("Mundo Lobo")	Crecimiento de dos dígitos anuales
	Ingresos Comerciales / Ingresos Ordinarios	>20% para 2034
Infraestructura	% de ejecución del Plan Maestro de Estancia Chica	Avance según cronograma de fases

7.4 Veredicto final: un camino exigente pero viable hacia la grandeza

El plan maestro 2025-2040 es un documento estratégicamente sólido, ambicioso y bien fundamentado. Identifica correctamente los problemas estructurales que han afectado al Club de Gimnasia y Esgrima La Plata y propone un conjunto de soluciones coherentes e integradas. Su mayor fortaleza reside en su defensa de la soberanía institucional y la profesionalización interna. Aprende de las dolorosas lecciones de fracasos del el gerenciamiento en otros clubes argentinos.

El Plan presenta una visión clara: transformar a Gimnasia en una institución sostenible que compita en base a la creación de su propio valor. Sin embargo, su viabilidad no está exenta de desafíos. El éxito de este horizonte de quince años depende de manera absoluta de la voluntad política, la disciplina y la visión a largo plazo de la dirigencia y, principalmente, de los socios del club para ejecutar el "blindaje estatutario" en la fase 1. Si se logra dar ese paso crucial, el plan maestro ofrece una hoja de ruta realista y poderosa para que Gimnasia no solo sobreviva, sino que construye un futuro de estabilidad, crecimiento y protagonismo deportivo, sin dejar de ser nunca el club de socios que su historia y su gente exigen.

Anexo

Material web consultado:

Agencia DIB. (23 de enero de 2025). *El ranking de socios de los clubes de la Liga Profesional de Fútbol*. <https://dib.com.ar>

Ámbito. (18 de mayo de 2023). *Argentina es el tercer país más exportador de futbolistas en el mundo*. <https://ambito.com>

Big Data Sports. (11 de febrero de 2021). *Cinco claves del proyecto tricampeón de Chile: así gestiona el fútbol....* <https://bigdatasports.media>

Clarín. (s. f.). *El cerebro detrás del milagro de Defensa y Justicia: logró vender jugadores por US\$10 millones*. <https://clarin.com>

Clarín. (s. f.). *Un milagro en tiempo de descuento y la “política” Bragarnik: dos momentos que explican el despegue de Defensa y Justicia*. <https://clarin.com>

Club de Gimnasia y Esgrima La Plata. (2024). *137° saldo general 01/07/2023–30/06/2024*. <https://gimnasia.org.ar>

Club de Gimnasia y Esgrima La Plata. *Socios – Club de Gimnasia y Esgrima La Plata*. <https://gimnasia.org.ar>

Club de Gimnasia y Esgrima La Plata. (2023). *Urbanización de Estancia Chica: un sueño que comienza a hacerse realidad*. <https://gimnasia.org.ar>

Deloitte UK. (s. f.). *Análisis anual de finanzas del fútbol*. Scribd. <https://scribd.com>

Diario Judicial. (10 de abril de 2014). *Racing sigue pagando los platos rotos del gerenciamiento*. <https://diariojudicial.com>

La Izquierda Diario. (22 de mayo de 2024). *Gimnasia de La Plata informó sobre canje de entradas para el partido del domingo ante Banfield*. <https://laizquierdadiario.com>

La Nación. (8 de mayo de 2025). *Las elecciones ya meten ruido en el mundo de los negocios*. <https://lanacion.com.ar>

memo.com.ar. (s. f.). *Argentina es el tercer país más fuerte en exportación de jugadores de fútbol*. <https://memo.com.ar>

Observatorio de Fútbol del CIES. *Expatriados del fútbol: Informe número 100*. <https://football-observatory.com>

OneFootball. (31 de agosto de 2018.). *¿Cómo puede afectar la crisis económica argentina en el fútbol?*. <https://onefootball.com>

Plan Estratégico Gimnasia. *Arquitectura e infraestructura*. <https://planegimnasia.com.ar>

Punto Capital Noticias. (22 de mayo de 2022) *Gimnasia anunció la urbanización de Estancia Chica*. <https://puntocapitalnoticias.com>

TeseoPress. (s. f.). *Gerenciamiento, “democracia” y procesos políticos en Racing Club*. <https://teseopress.com>

UEFA. (s. f.). *El panorama del fútbol de clubes en Europa*. <https://editorial.uefa.com>

Wikipedia. (s. f.). *Club de Gimnasia y Esgrima La Plata*. <https://es.wikipedia.org>

Yahoo Noticias. (23 de diciembre de 2021.). *Talleres: el modelo de gestión para resurgir desde el Federal A en seis años*. <https://es-us.noticias.yahoo.com>

YouTube. (2024.). *GerenciaMiento (Documental)*. <https://youtube.com>

YouTube. (2023). *La experiencia Blanquiceleste en Racing | ¿Cómo le fue a La Academia cuando fue gerenciado?*. <https://youtube.com>

Documentos utilizados/citados

CONMEBOL. (2024). *Informe de Finanzas 2024*.

CONMEBOL. (2024). *Memoria 2024*.

Deloitte. (2024). *Annual Review of Football Finance 2024*.

FIFA. (2024). *Global Transfer Report 2024*.

FIFA. (2024). *International Transfer Snapshot – January 2024*.

LaLiga. (2023). *Informe Económico Financiero 22/23*.

LPF. (2024). *Reporte RRSS Clubes LPF 2024*.

UEFA. (2024). *The European Club Finance and Investment Landscape*.

Glosario de siglas y términos

Este apartado define las siglas y los términos técnicos o en inglés utilizados a lo largo del plan maestro para facilitar su comprensión.

Siglas Utilizadas

- **AFA:** Asociación del Fútbol Argentino. El organismo rector del fútbol en Argentina.
- **ARS:** peso argentino. Código de la moneda oficial de la República Argentina.
- **CEO:** *Chief Executive Officer* (director general o director ejecutivo). Es el máximo responsable de la gestión y administración diaria de una organización.
- **CIES:** *International Centre for Sports Studies* (Centro Internacional de Estudios del Deporte). Organismo de investigación independiente con sede en Suiza, conocido por sus análisis y datos sobre el mundo del fútbol.
- **CRM:** *Customer Relationship Management* (Gestión de la Relación con el Cliente). Se refiere a los sistemas y estrategias que utiliza una organización para administrar todas sus relaciones e interacciones con sus clientes actuales y potenciales. En este caso, con los socios e hinchas.
- **CUIT:** Clave Única de Identificación Tributaria. Es el código de identificación tributaria utilizado en Argentina para empresas y trabajadores autónomos.
- **FA:** *The Football Association* (Asociación de Fútbol de Inglaterra). El organismo rector del fútbol en Inglaterra, mencionado en el contexto de buenas prácticas de gobernanza.
- **KPI:** *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño). Una métrica específica y medible utilizada para evaluar el éxito en el cumplimiento de un objetivo estratégico.
- **LPF:** Liga Profesional de Fútbol. La entidad que organiza el campeonato de primera división del fútbol argentino, dependiente de la AFA.
- **MLS:** *Major League Soccer*. La liga de fútbol profesional de primera división de Estados Unidos y Canadá.
- **OKR:** *Objective and Key Result* (Objetivo y Resultado Clave). Una metodología de gestión para establecer objetivos ambiciosos y definir los resultados medibles que determinan su consecución.
- **RECPAM:** Resultado por Exposición a los Cambios en el Poder Adquisitivo de la Moneda. Un ajuste contable obligatorio en Argentina que refleja el impacto de la inflación en los estados financieros de una empresa.

Términos clave

- **Branding:** Proceso de construcción y gestión de una marca. Incluye el nombre, símbolo, diseño y la reputación general para crear una identidad fuerte y diferenciada en el mercado.
- **Commodity:** Un producto básico, materia prima o bien que es genérico e indiferenciado. En el texto, se refiere a vender un "jugador argentino" sin el valor agregado de una marca, en contraposición a un activo "premium".
- **Fideicomiso:** Contrato por el cual una persona o entidad (fiduciante) transfiere bienes a otra (fiduciario) para que los administre en beneficio de un tercero (beneficiario). En el plan, se usa para "blindar" fondos para un fin específico e irrevocable, como la infraestructura.
- **Independent Fan Led Review:** "Revisión Independiente Liderada por Hinchas". Se refiere a una exhaustiva revisión de la gobernanza del fútbol inglés encargada por el gobierno del Reino Unido, cuyas recomendaciones han influido en las normativas de sostenibilidad financiera.
- **Premium (de Marca):** Un valor o sobreprecio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o activo debido a la confianza, calidad y prestigio asociados a su marca (ej. un jugador "formado en el Ajax" vs. un jugador genérico).
- **Scouting:** Proceso sistemático de búsqueda, observación, análisis y evaluación de futbolistas con el objetivo de identificar talento para ser incorporado a un club.
- **Ticketing:** Término en inglés que se refiere a todo el proceso de gestión, administración y venta de entradas (boletos) para eventos deportivos.