

Escuela de Fútbol y Deportes Claudio Oscar Marangoni (EFYDCOM)

Caso de estudio

v. 27-Octubre-2016

Gabriel Berger
Carolina Agrest

INTRODUCCIÓN

Este documento presenta el caso de una iniciativa en el campo empresarial cuyo desarrollo se inició hace casi tres décadas con un modelo de negocios innovador y que estuvo orientada desde su concepción a generar impacto social. La Escuela Modelo de Fútbol y Deportes Claudio Marangoni, grupo compuesto por dos sociedades anónimas y una asociación civil fundado por el futbolista profesional Claudio Marangoni en el año 1987, ilustra el recorrido de una empresa creada para generar impacto social, mucho tiempo antes de que comenzara a manifestarse un interés más amplio por nuevos modelos empresariales de creación de valor social. La compañía pertenece al sector de educación física, deporte, recreación y calidad de vida y a lo largo de los años ha desarrollado diversas líneas de negocios y servicios, principalmente en Argentina aunque también en otros países de Hispanoamérica.

El documento comienza con una presentación general de la empresa y del contexto de desarrollo del negocio. Luego se analiza el desarrollo de la empresa desde sus orígenes, el proceso de formalización, y el inicio de su institucionalización. A continuación se examina la evolución que tuvo el modelo de expansión y las distintas estrategias que fueron experimentadas (sedes propias, franquicias, asociación, desarrollo de programas y diversificación). Posteriormente, se analizan aspectos claves del modelo institucional, organizativo y económico de la empresa que ayudan a entender su desarrollo y sus resultados. Finalmente se presentan algunas conclusiones que pueden extraerse de esta experiencia empresarial.

El caso permite ilustrar entre otros temas de interés la creación de mercados a partir de la identificación de oportunidades de "negocio" con impacto social, el manejo de diversas formas institucionales requeridas muchas veces para el crecimiento de este tipo de emprendimientos, las estrategias de expansión de modelos de impacto social y los desafíos que este tipo de empresas muchas veces enfrentan.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Escuela de Fútbol y Deportes Claudio Oscar Marangoni (en adelante, EFYDCOM) constituye una organización empresaria conformada por dos sociedades anónimas y una asociación civil. La compañía EFYDCOM SA propiamente dicha fue fundada por Claudio Marangoni en el año 1987.

Este documento fue desarrollado por el profesor Dr. Gabriel Berger y la Lic. Carolina Agrest, coordinadora de proyectos del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. Copyright © 2016. Universidad de San Andrés. ISSN 2469-2549. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar al Centro de Innovación Social (cis@udesa.edu.ar, +5411 4725-7023). Ninguna parte de este documento puede ser reproducido, almacenado en base de datos, utilizado en hojas de cálculo, o transmitido en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Años más tarde, en 1993, se creó Soccertime S.A. y más recientemente, en el año 2013, la Asociación Civil Valores y Deporte.

Las tres instituciones pertenecen al sector de educación física, deporte, recreación y calidad de vida y a lo largo de los años han desarrollado diversas líneas de negocios y servicios, principalmente en Argentina aunque también en otros países de Hispanoamérica. Sus principales negocios son:

- Desarrollo de escuelas de fútbol y deportivas tanto en sedes propias como en colegios, clubes y country clubs¹.
- Gestión integral del Club Modelo Claudio Marangoni.
- Desarrollo de programas de inclusión social y desarrollo comunitario a través del deporte, en alianza con empresas y entidades públicas.
- Desarrollo de programas corporativos de diverso tipo a través del deporte y la recreación, particularmente de calidad de vida (*wellness*) dirigidos a empleados.

La empresa cuenta con dos sedes principales. La Escuela Modelo de Fútbol y Deportes Claudio Marangoni (sede Central) se encuentra localizada sobre media hectárea del Parque General Las Heras, en la zona conocida como Barrio Norte, barrio residencial del centro de la ciudad de Buenos Aires. Por otro lado, el Club Modelo Claudio Marangoni constituye un predio deportivo de 5 hectáreas, localizado en el barrio residencial de San Isidro, Provincia de Buenos Aires, a unos 20 minutos de la ciudad de Buenos Aires.

Autodefinido como un apasionado por la docencia, Claudio Marangoni es un reconocido futbolista profesional argentino que jugó en primera división de clubes locales (Club Atlético Independiente, Club Atlético Huracán, Club Atlético Boca Juniors) y del exterior (Sunderland inglés) en la década de 1980, e integró la selección argentina de fútbol entre los años 1984 y 1985, retirándose del fútbol profesional en 1990. Es además Licenciado en Kinesiología (desempeñándose, mientras desarrollaba su carrera como futbolista profesional, en hospitales públicos atendiendo a personas de bajos recursos que recibían asistencia gratuita). En el pico más alto de su carrera como futbolista profesional decidió dar respuesta a las solicitudes de amigos y conocidos de enseñar a sus hijos a jugar al fútbol. Alquilando canchas de fútbol algunos días por semana comenzó en el año 1984 lo que para en aquel entonces pensó como un hobby y que luego de casi cinco años se constituiría -con el apoyo e influjo de su esposa (psicoanalista especialista en niños)- en una empresa (1988) y años más tarde, y con la incorporación de sus dos hijos, en una empresa de carácter familiar.

El contexto del negocio

Como suele decirse en Argentina, "*el fútbol despierta pasiones de grandes y chicos*". Tal como se destaca en una publicación de Unicef sobre recomendaciones para el entrenamiento del fútbol en niños, niñas y adolescentes,

¹ "Country" o "country club" en Argentina se refiere a complejos residenciales cerrados localizados por lo general en las afueras de las principales ciudades (mayormente en las afueras de la Ciudad de Buenos Aires), que incluye lotes construidos o por construir, independientes entre sí, con acceso a zonas de ocio e instalaciones deportivas de uso común y una oferta de actividades de práctica y enseñanza deportivas y socio-recreativas. Tradicionalmente eran casas de fin de semana, pero en las últimas décadas también se constituyeron como espacios de residencia permanente, especialmente entre familias de clases acomodadas.

[E]n la Argentina y en gran parte del mundo, el fútbol es una pasión popular y masiva. Es el deporte de mayor alcance geográfico, ya que se practica en casi todos los rincones del planeta, sin distinción de fronteras ni clases sociales. El fútbol se ve, se escucha, se lee, se discute, se analiza. . . Quizás sea así porque el fútbol es para todos, porque no excluye a nadie. Porque para jugarlo sólo se precisa imaginación y un pequeño espacio, el suficiente para que pique una pelota. Y, por supuesto, compañeros de juego².

En este contexto, y para mediados de la década de 1980, momento en el cual Marangoni decidió emprender el camino de la docencia en el fútbol, no existían en el país centros especializados en la enseñanza de dicho deporte. Por aquel entonces, según recuerda el propio Marangoni "*salvo en los clubes de fútbol profesional, no existía la enseñanza del fútbol en un lugar que fuese formativo-recreativo, donde se pudiese practicar a temprana edad y que siguiera como mínimo un programa. Lo único que existía en el país era alguna que otra escuela de tenis o natación*". En cierta forma es posible afirmar que Marangoni creó un mercado que no existía hasta el momento de empezar a operar, a partir de la identificación de una oportunidad empresarial en una actividad de impacto social.

A los pocos años, hacia principios de la década de 1990, cuando EFYDCOM comenzaba su desarrollo, comenzaron a surgir otras escuelas de fútbol impulsadas por futbolistas retirados o pronto a retirarse o directores técnicos de renombre. Como recuerda Martín Feldman - Licenciado en Educación Física, colaborador que se ha desempeñado en la compañía desde sus comienzos, ocupando diversos cargos, y desde el año 1995 como Director General- con los años esas escuelas fueron cerrando. Muchas de ellas no lograron desarrollar programas educativos serios y otras tantas, aún desarrollando programas serios, no lograron subsistir. Sin embargo, estas iniciativas sirvieron de impulso para que Marangoni y su equipo incursionara en el desarrollo y expansión de su compañía.

Hasta el año 2015 la principal competencia en el rubro de enseñanza deportiva para EFYDCOM eran las escuelas deportivas creadas por profesores de educación física en las instalaciones de colegios privados o alquilando instalaciones de clubes, y desarrollando actividades en horarios extracurriculares. Sin embargo, la Escuela Marangoni era líder en el mercado de escuelas de fútbol.

Ya más recientemente, durante los últimos años, en la Argentina se dio otro desarrollo contextual que operó favorablemente: el auge de la actividad física y la calidad de vida. Como destaca Marangoni,

Notamos que hemos tenido mucha suerte en el contexto. La gente empieza a tomar conciencia de que la actividad física mejora la calidad de vida, especialmente a medida que uno va creciendo. Vivimos un *boom* en cuanto a cantidad de gente que comienza a temprana edad a hacer deporte y se extiende hasta pasados los 80 años. La lucha contra el sedentarismo es otro aspecto. Y también el tema tecnológico en la infancia, donde los padres nos traen a sus hijos... para que vean que el fútbol es real... no es el de la *playstation*. Acá te caes, te raspas, haces un amiguito, metes un gol... Este es un desafío que estamos afrontando...

² UNICEF & Club de Amigos, 2013, Si jugamos juntos ganamos todos. Recomendaciones para el entrenamiento de fútbol de niños, niñas y adolescentes, Unicef, Argentina, p.13.

Feldman coincide con el análisis realizado por Marangoni, y agrega también que se observa un crecimiento en el mundo corporativo vinculado a las iniciativas de calidad de vida dirigidas principalmente a empleados:

Y esas áreas en todo el mundo y acá en Argentina están muy vírgenes, están en pleno crecimiento. Hay una expansión fenomenal en todo lo que es actividad física, deporte asociado a la salud, a la calidad de vida. Por eso, al negocio yo lo veo con una continuidad en el crecimiento. Lo veo que estamos entrando en una etapa donde necesariamente vamos a tener que ser más selectivos en los proyectos que nos interesen o podamos desarrollar.

Dentro del rubro de programas de calidad de vida, las grandes cadenas de gimnasios pueden actuar como competencia (por ejemplo MEGATLON o Sportclub). Al año 2015 EFYDCOM no sólo era un actor importante en este rubro, sino que también fue precursor -como se verá más adelante en el análisis- en el desarrollo de este tipo de programas, iniciando estas actividades en la década de 1990.

Finalmente, y ligado a otro aspecto del negocio, durante los últimos años, se ha destacado cada vez con mayor énfasis la contribución que el deporte, la educación física y la recreación pueden tener para alcanzar objetivos de desarrollo humano. Naciones Unidas ha publicado numerosos documentos al respecto, y ha establecido la Oficina de la ONU sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz³. En este contexto, el 6 de abril del año 2014 se ha celebrado por primera vez el Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz, reconociéndose a nivel internacional el valor del deporte:

El Día Internacional del Deporte para el Desarrollo y la Paz nos da la oportunidad de reconocer el potencial del deporte en la creación de un entorno de tolerancia y comprensión, que ayude a promover la paz y el desarrollo, facilitando así la consecución de grandes metas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El deporte puede promover la cooperación, la solidaridad, la tolerancia, la comprensión, la inclusión social y la salud en los planos local, nacional e internacional. Sus valores intrínsecos como el trabajo en equipo, la justicia, la disciplina, el respeto por el adversario y las reglas del juego son entendidas por todo el mundo y se pueden aprovechar en el avance de la solidaridad, la cohesión social y la convivencia pacífica⁴.

EFYDCOM se ha destacado en este campo también, trabajando en el desarrollo de programas comunitarios o de inclusión social. Si bien existen en el país un puñado de fundaciones principalmente impulsadas por deportistas que llevan adelante programas sociales a través del deporte, en su mayoría cuentan con una trayectoria muy reciente⁵. En esta línea de trabajo también es destacable el rol de impulsores o pioneros que ha tenido EFYDCOM, al realizar la primera iniciativa comunitaria en alianza con Citibank en el año 1991.

³ <http://www.un.org/wcm/content/site/sport/> (Acceso: 4 de mayo de 2015).

⁴ <http://www.un.org/es/events/sportday/> (Acceso: 04 de mayo de 2015).

⁵ Por ejemplo, Fundación Puppi Zanetti, Fundación Messi, Fundación David Nalbandian, Fundación Botines Solidarios, FUDE.

DESARROLLO DE LA EMPRESA

Los inicios

La idea de ofrecer enseñanza de fútbol a niños no nació como un negocio. "No tengo a donde llevar a mis hijos a aprender a jugar al fútbol porque no hay escuelas" -le comentaban amigos y conocidos a Claudio Marangoni en el año 1984. Por aquel entonces, jugaba en primera división del Club Atlético Independiente, había regresado de jugar en el exterior, y su carrera estaba en pleno apogeo. "Si alquilo un lugar los atiendo yo", les contestó. Pero no pensaba en un negocio, sino en un "hobby para distraerme". Fue así que alquiló lunes y miércoles durante tres horas las instalaciones de las canchas del Club YPF en Libertador y Republiquetas, en el barrio porteño de Núñez. Las clases se organizaron de 17 a 20 horas, fuera del horario escolar para favorecer la participación de los niños. Desarrolló una clase y puso en marcha la primera escuela. Para ello contrató un profesor de educación física y se apoyó en el acompañamiento de su esposa. Al mes y medio tenía 150 alumnos. "Fue un boom" -recuerda, y agrega: "[n]o fue un descubrimiento mío, aunque fui el primero en organizar este tipo de escuela que luego se multiplicó por todo el país".

Eran clases de fútbol donde la enseñanza tenía una fuerte impronta de psicopedagogía y psicomotricidad. Recordemos que Marangoni se desempeñaba también como kinesiólogo, sumado al aporte de su esposa, quien realizaba el seguimiento de los coordinadores y profesores a través de la organización de grupos de reflexión, aportando su formación en el campo de la psicología y el psicoanálisis. Rápidamente Marangoni tomó conciencia que llegaban a sus manos chicos de diferentes características: chicos hiperquinéticos, con problemas de conducta, chicos con problemas de motricidad fina derivados por un neurólogo, hipoacúsicos, otros que necesitaban bajar de peso, además de aquellos que sólo querían jugar al fútbol, divertirse y aprender. "No sabían que era kinesiólogo, sólo que era futbolista. Entonces la realidad era que nos encontramos con una cantidad enorme de chicos con ganas de jugar al fútbol, independientemente de sus aptitudes físicas y psíquicas, emocionales", recuerda Marangoni.

Entonces, el primer desafío enfrentado por Claudio Marangoni y su esposa Mónica fue el de dar respuesta a la demanda de ofrecer un espacio para que todos vinieran a jugar al fútbol, que era el objetivo principal, pero no descuidaron el objetivo secundario que era muy específico y ajustado a cada niño:

...al que era tímido socializarlo, al que era brillante académicamente pero con una frustración en lo que era motricidad ayudarlo para que pudiera crecer en ese aspecto y mejorar su autoestima, al que era gordito trabajar en función que se moviese y que pudiera comenzar a tomar conciencia de sí. La realidad es que queríamos hacer un traje a medida para cada chico. Exigíamos que los docentes que trabajaban con nosotros conocieran a la perfección las características de cada chico, entonces, eso fue el primer año que nos dimos cuenta cual era el desafío. El desafío no era simplemente un lugar para patear la pelota. Era un proyecto educativo.

"El primer año nos divertimos mucho, creo que empezamos en agosto o septiembre hasta diciembre y ni siquiera sabíamos si íbamos a continuar, porque no era un negocio para nosotros. Es más, durante el segundo año yo no quería abrir la escuela porque Independiente [el Club Atlético donde jugaba] me exigía muchísimo..." recuerda Marangoni. Pero su mujer le insistió con la idea de mantener las actividades y, según recuerda "... lo hicimos más por los chicos que por nosotros".

El segundo año la iniciativa creció: a principio de año de 1985 se abrió una escuela y a mitad de año, otra. El esquema de trabajo se mantenía: seguían siendo encuentros con una frecuencia de dos veces por semana, hasta que un año más tarde el proyecto experimentó un cambio radical.

Comienzo de la formalización del modelo de trabajo e institucionalización

En el año 1986 Claudio Marangoni pasó caminando por Parque Las Heras⁶ para hacer un trámite personal. Al pasar identificó un sector del parque que se encontraba cercado, con un pequeño letrero que decía "predio perteneciente a las cooperadoras de las escuelas 12, 18, 16 y 26 del Distrito Escolar N° 1"; y recuerda,

Cuando volví de hacer el trámite toqué el timbre en la escuela. Vi que decía Escuela 16... que era una de las dueñas de acuerdo a lo que decía el letrero y pedí hablar con la directora. Me atendió. Le pregunté si el terreno baldío era de ellos, si lo podían explotar y cómo era el sistema. Me dijo que sí era de ellos pero que no lo podían explotar dado que las cooperadoras no tenían los recursos... Entonces me presenté, le dije quien era. Ahí mismo le armé el proyecto: yo voy a atender de 8am a 5pm en forma gratuita a la población escolar de las 5 escuelas estatales dueñas del predio, de 1º a 7º grado y voy a correr el riesgo de hacer la inversión de toda la infraestructura (vestuario, oficina, gabinete psicológico, depósitos, etc.) a cambio de que a partir de las 5pm en adelante me permitan a mí hacer mi escuela. No existía tampoco el alquiler de canchas. La directora me respondió "*el único ofrecimiento que tuvimos en ese predio era poner un circo pero para los chicos nunca recibimos nada. Así que si Ud. puede mantener el ofrecimiento, si le parece el lunes que viene a esta misma hora yo le junto a todas las cooperadoras y directores de las escuelas y Ud. lo vuelve a plantear. Después lo discutimos y le contestamos*". Bueno, al lunes siguiente fui. No tenía nada que perder. Y estaba todo el mundo... les hice ese ofrecimiento... La gente que me conocía me decía "*estás loco, qué vas a hacer, vas a perder plata*". Yo seguía con el fútbol. No hicimos ningún estudio económico, eso era lo que me gustaba... me dí cuenta que me encantaba enseñar... Yo dí clase todos los días durante 15 años en la Escuela. Era el director pero también era un docente más, daba clase todos los días.

El proyecto se aprobó a través de una ordenanza municipal por 10 años. Requirió bastante negociación, la cual fue llevada adelante por las escuelas y en el año 1987 se celebró la apertura de la Escuela de Fútbol. Marangoni recuerda el momento como un hito, porque era el primer período del retorno de la democracia a la Argentina, se estaba en un espacio público, y "*la gente no entendía bien de qué se trataba*". Agrega que tuvo mucha visibilidad y mucho éxito. "*Nosotros invertimos todos los ahorros que teníamos ahí. Si me iba mal perdía todo, pero tampoco me importó. En realidad porque el móvil no era económico, era hacer lo que me gustaba... La inversión debe de haber sido unos U\$S200.000 o un poquito más...*".

⁶ Parque público ubicado en Barrio Norte, Ciudad de Buenos Aires. Lo bordean las Avenidas Coronel Díaz y Las Heras, y las calles French y Salguero.

Las escuelas adhirieron al programa (ver **Anexo 1** con una breve reseña del programa). Se organizó un grupo de profesores que enseñaban -continuaban vinculados a la Escuela Marangoni incluso en el 2015- con la misma calidad en el programa para escuelas públicas (donde se ofrecían actividades gratuitas) que en las actividades privadas (con una operatoria comercial) bajo la coordinación del mismo director. El proyecto se denominó Escuela de Iniciación y Formación Deportiva Parque Las Heras, actualmente se denomina Escuela Modelo de Fútbol y Deportes Claudio Marangoni (sede Central).

Para entonces, en el año 1987, Martín Feldman se incorporó al equipo docente como profesor de apoyo. Lo recuerda como un período de mucha exposición, visibilidad: *"Claudio era una figura pública, deportista de alto nivel, que tenía exposición mediática porque jugaba en los equipos más importantes del país"*. E ilustra dicha afirmación con el siguiente ejemplo: *"...cuando Claudio Marangoni pasó de Independiente a Boca, que fue en el 89, había lista de espera en Parque Las Heras, nos quedamos sin cupo, fue un boom. Por varias razones. Una de ellas por la exposición que tenía Claudio. Obviamente en un club como Boca, que es el más importante de acá, con repercusiones en medios, campeonatos, etc. Ahí fue un crecimiento y lo que venía creciendo se aceleró."*

Para el año 1988 Marangoni ya tenía en claro que la Escuela se había convertido en una institución, tomando conciencia de que era un proyecto a largo plazo: *"Con Parque Las Heras dijimos 'nosotros, que somos una organización pequeña, podemos atender gratuitamente a la población que en ese momento era cercana a 4000 chicos'. Dijimos: 'podemos hacer cualquier cosa'".* En palabras de Marangoni *"Si, no perdimos plata. Enseguida empezamos a recuperar. Nunca hicimos un análisis, pero tampoco tuvimos que poner plata de nuestro bolsillo"*.

Fue en ese año que se fundó EFYDCOM (ver **Anexo 2** con objetivos de la Escuela). Se escribieron los objetivos generales y específicos, para cada edad. Para esto, Marangoni contó con la colaboración de un profesor de educación física, un docente de mucha trayectoria, y tomaron como base los lineamientos para la organización de una clase que había diseñado años antes *"...y que lo usamos al día de hoy"*. Diseñaron también un modelo de clase y definieron cuáles son las funciones del docente (cuándo debe mostrarse, cuándo debe corregir, etc.). El modelo quedó plasmado en lo que denominaron "Cuadernillo de Escuela de Fútbol" y se entregaba a los docentes al ingresar a la institución.

DESARROLLO DE UN MODELO DE EXPANSIÓN

En el año 1990 el modelo de negocio de EFYDCOM experimentó una nueva evolución orientado a su expansión. Un economista amigo de Marangoni que volvía de vivir en EE.UU le presentó la idea de hacer *franchising*, esquema poco conocido en la Argentina de aquel entonces. A partir de esta idea, en poco tiempo, se lanzaron alrededor de 20 escuelas basadas en un esquema de *franchising* en el interior del país. Algunas de ellas fueron:

Tabla A: Desarrollo de franquicias

Períodos	Desarrollo de Franquicias
1990-1994	Franquicia Salta, Franquicia Ramos Mejía, Franquicia Neuquén, Franquicia Mendoza
1995-1999	Franquicia Córdoba, Franquicia Monte Grande, Franquicia Flores
2000-2004	Franquicia Tucumán
2005-2009	Franquicia Paraná, Franquicia Santa Fe

Fuente: información interna EFYDCOM.

Para el lanzamiento de las franquicias fue necesario realizar una tarea intensa de acompañamiento. En ese momento Marangoni jugaba en Boca Juniors y "...*todos los lunes [(su día de descanso)] me tenía que subir a un avión e ir a Santa Fe, Salta, Neuquén, Mendoza*".

Martín Feldman recuerda el móvil que los impulsó al desarrollo de este esquema de negocios:

...[fue] un poco por demanda y otro poco por un tema comercial. Se empezaron a abrir sedes nuevas porque surgieron escuelas por todos lados. Futbolistas como Alonso, Gatti, Bochini, y Bilardo [técnico de la Selección Argentina de Fútbol] que venía de ser campeón del mundo y subcampeón, abrió una escuela apoyado por la revista deportiva El Gráfico, Coca Cola y Adidas. No sólo abrieron, sino que vinieron a buscar profesores nuestros... Entonces nosotros también comenzamos a ocupar algunos lugares, a expandirnos intencionalmente.

Sin embargo, Marangoni las fue cancelando a medida que iban venciendo los contratos, dado que implicaba -en opinión de los protagonistas- mucho trabajo, y según su análisis, "*no se justificaba económicamente*". Martín Feldman agrega al respecto que,

Una cosa es Mc Donalds, otra cosa es dar una clase de fútbol. Se hizo muy difícil el control a la distancia de la franquicia. Cuando iba bien era mérito propio del franquiciado pero cuando iba mal era una dificultad o responsabilidad nuestra. Y una franquicia en Salta o en Neuquén... nosotros no la podíamos manejar y en Buenos Aires estábamos desbordados de trabajo.

A esto, Ramiro Marangoni -hijo de Claudio- agregó: "*Un poco se quiso hacer una expansión, crecer, pero por el otro lado estábamos perdiendo el control de la calidad del servicio, con lo cual el intento de expansión fue totalmente fallido*".

En paralelo al desarrollo del modelo de franquicia, otro modelo de expansión en la década de 1990 fue la organización de escuelas de fútbol en diversas localidades del conurbano bonaerense (por ej. Pilar, Lanús, Monte Grande, Banfield) a través de la asociación con profesores destacados o que tenían trayectoria en la Escuela, como premio o forma de progreso. Así, se les daba la posibilidad a profesores de poner su propia escuela, de armar su propio negocio con Marangoni como asociado: "*Se le daba el nombre y el sistema. Se le daba una participación alta, éramos socios. Pero ellos tenían que hacerse cargo del personal y de la parte impositiva*".

Al año 2015, las escuelas en asociación con profesores localizadas en zona norte del Gran Buenos Aires seguían funcionando. En cambio, las que estaban localizadas en la zona sur se discontinuaron durante los años 90, principalmente por el impacto de las crisis que afectaron al país y en parte -en opinión de Claudio- porque "...no todas las personas están para tener un desarrollo empresarial. Se asustan mucho... y ser emprendedor implica una cantidad de riesgos muy grandes".

Un tercer esquema de expansión comenzó a desarrollarse también en este período, cuando entre los años 1992 y 1993, EFYDCOM comenzó a trabajar en colegios privados, organizando escuelas de fútbol con profesores propios pero en los patios o espacios verdes de colegios privados una vez finalizado el horario escolar.

Tabla B: Expansión de Escuelas de Fútbol más allá de sedes propias

Períodos	Escuelas de Futbol Desarrolladas
1985-1994	Club YPF, Empleados Jockey Club, Buenos Aires English High School, Colegio Pestalozzi, Colegio Lincoln, Dailan Kifki, Chester College, Club Teléfonos
1995-1999	Moorlands, St. Catherine's, Childrens School, Godspell College, Watson School, Burmeister, Club Harrod's, Complejo Garden Club, Complejo Gaspar Campos, Complejo Dorrego Open, Complejo Lanus 5, Complejo La Palmera (Banfield), Colegio Manuel Belgrano
2000-2004	Colegios Claret, St. Peters, St. Mary's of the Hills, Instituto Bayard
2005-2009	St. Philips, H.C Andersen
2010-2015	Colegios del Pilar, Riverside

Fuente: información interna EFYDCOM.

Además de las escuelas de fútbol y su expansión, la empresa comenzó en 1994 a desarrollar escuelas deportivas con actividades sociales, deportivas y recreativas en countries, clubes y escuelas.

Esto implicó un hito relevante en el desarrollo de la empresa, ya que resultó en la ampliación de las actividades desarrolladas, pasando de escuelas de fútbol a un modelo multi-deporte y de actividades recreativas y socio-culturales. Martín Feldman explicó que "*cuando empezamos en Parque Las Heras ya no era sólo fútbol el servicio brindado a los niños que asisten a las escuelas estatales [ver Anexo 1 sobre alcance de actividades del programa gratuito para alumnos de escuelas públicas]. No era una actividad comercial, era gratuita. Pero como negocio con los countries, se acercó el papá de un alumno de un colegio que a su vez iba a un country. Nos dijo 'esto que hacen acá en un colegio ¿pueden hacerlo en un country?'*".

Tabla C: Expansión de Actividades multi-deportes, recreativas y socio-culturales

Períodos	Desarrollo de actividades deportivas/recreativas/socio-culturales más allá de las sedes propias
1994	Country Los Cardales, Country San Diego
1995-1999	Colegio De La Salle, Country Highland, Country St. Thomas, Country Los Horneros
2000-2004	Colegio Ntra. Sra. de la Unidad, Colegio El Portal de los Naranjos, Dailan Kifki School & Sports
2005-2009	Colegio Northlands

Fuente: información interna EFYDCOM.

El paso de la enseñanza de fútbol a la formación deportiva fue un paso natural. El desarrollo del nuevo servicio de escuelas multideportivas, a pesar de lo que podría haberse esperado, no generó temores al interior de la organización a perder la esencia futbolística que caracterizaba a la Escuela. Martín explicó que,

La esencia era el fútbol, pero como la decisión que tomó Claudio desde un primer momento fue rodearse de profesores de educación física, eso le dio una amplitud de criterio de que no era sólo fútbol. La plataforma estaba para hacer actividades recreativas y otras actividades deportivas, otras disciplinas. Yo creo que fue surgiendo naturalmente. Tanto las colonias de vacaciones, que también organizamos en varios momentos a lo largo de los años, como la actividad recreativa en los countries se fue dando por demanda. En ningún momento nosotros tuvimos una acción deliberada de venta de ningún producto. Mayoritariamente nos vinieron a buscar. Hubo casos donde nosotros salimos a buscar, pero mayoritariamente nos vinieron a buscar.

Años más tarde, y con la llegada de la crisis de 2001 y 2002, la empresa tomó la decisión de expandirse internacionalmente, iniciando una experiencia en España y otra en Chile. La experiencia española fue muy importante para el equipo de EFYDCOM. Claudio y Martín reflexionaron al respecto:

Cuando Argentina explota nos dio mucho miedo y nos invitaron a armar 4 o 5 escuelas en el sur de España, las armamos, nos fue bien, pero a pesar de que los docentes argentinos que llevamos tenían casa, auto y estaban bien pagos, muchos extrañaron y decidieron regresar. Entonces fue una experiencia que nos marcó, porque el mayor contratiempo fueron los docentes. Es contradictorio, tenemos muy buenos docentes, pero llevados al exterior no pudieron superar el desarraigo.

Fue muy difícil manejar el negocio a 13.000 km de distancia... Entonces decíamos *Consolidemos lo de acá, desarrollemos lo de acá...*

Casi simultáneamente con la experiencia de España se llevó adelante una segunda iniciativa internacional. Este fue el caso del trabajo en Chile entre los años 2000 y 2010, que a diferencia de la

iniciativa española, fue evaluada por los propios protagonistas como "súper exitosa". En Chile se desarrolló una ciudad deportiva junto a la Fundación Iván Zamorano⁷, replicando el modelo de enseñanza desarrollado en Argentina. *"Hicimos el modelo nuestro allá. Fue una persona nuestra a manejarlo y para ello hicimos un contrato muy interesante, creo que era innovador, de transferencia de conocimiento/knowhow [para el establecimiento de escuelas de fútbol, deportivas, recreativas y tiempo libre en general]. Se generó a través de un coordinador y de viajes nuestros a fin de realizar el seguimiento y evaluación del proceso. Fue un contrato que se hizo por 10 años, cuando terminó esta persona se quedó allá trabajando y nos dieron un reconocimiento por eso. Un contrato que empezó y terminó".*

Diversificación de servicios

Dos momentos claves en la diversificación de servicios fueron la creación del Club Modelo y el inicio de nuevos programas comunitarios -para empresas y agencias gubernamentales- y de calidad de vida para empresas, dirigidos principalmente a empleados.

En 1998 se llevó adelante la creación del Club Modelo Claudio Marangoni en San Isidro, barrio de clase acomodada localizado en las afueras de la Ciudad de Buenos Aires⁸, en un predio que, según los protagonistas, *"era un páramo, todo estaba destruido"*. Compraron el fondo de comercio a unos socios que no habían logrado gerenciar eficientemente el predio y negociaron la concesión con los dueños, los curas de la Orden Salesiana de Don Bosco Argentina. *"Me dieron 12 años y tardé 7 años en reconstruirlo. Fui haciéndolo de a poco... y todo con fondos girados del propio negocio. Durante siete años no retiramos de la empresa un solo peso."*

Los factores que motivaron dicha expansión estuvieron vinculados -según destacó Claudio Marangoni- a que *"[s]iempre tuve presiones políticas en Las Heras... con presiones difíciles para mí, tal vez para otro empresario no tanto. Hoy [al año 2015] llevamos casi 30 años allí. Nos renovaron el año pasado por una ley. Es una concesión a las cooperadoras de escuelas⁹, y las cooperadoras tienen la posibilidad de terciarizarlo. Mi contrato es con las cooperadoras"*.

Marangoni realizó importantes obras edilicias y de infraestructura en el predio de San Isidro: gimnasio, pileta semi-olímpica cubierta y no cubierta, canchas de fútbol, canchas de tenis, salón de fiestas de 500m², etc. En el año 2014 se renovó el contrato de concesión del predio por 15 años y tomaron la decisión de invertir fondos adicionales para la reconstrucción de la confitería y otras mejoras.

En términos de diversificación de la oferta, un momento clave se dio en 2001, cuando se realizó un acercamiento institucional entre el deporte y el arte, al integrar al Club Modelo de San Isidro una sede de la Escuela de Teatro Musical y Estudio de Danzas Julio Bocca, referente nacional e internacional de la danza clásica. Desde entonces, dentro del Club Modelo se desarrolla un ambicioso programa de entrenamiento artístico, destinado a grupos de niños, adolescentes y adultos, con la participación de los más importantes maestros de la danza, nacionales e

⁷ <http://www.fundacionivanzamorano.cl/> (Acceso: 05 de mayo de 2015).

⁸ San Isidro es uno de los 135 partidos que conforman la Provincia de Buenos Aires. Se ubica unos 20km al norte de la Ciudad de Buenos Aires. Según los datos arrojados por el Censo Nacional 2010, su población era de casi 300.000 habitantes. <http://www.mininterior.gov.ar/municipios/masinfo.php?municipio=BUE115> (Acceso: 12 de mayo de 2015).

⁹ Las cooperadoras escolares son ámbitos para que las familias y la comunidad educativa de las instituciones escolares participen en el proyecto educativo institucional, a fin de colaborar en el proceso educativo de los alumnos y alumnas. Ver Ley de Cooperadoras Escolares. Ley 26759/2012. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/201441/norma.htm> (Acceso: 12 de mayo de 2016)

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

internacionales, con la filosofía pedagógica-docente transversal a todas las actividades de la compañía.

Una innovación más reciente que vino de la mano de la incorporación de los hijos de Marangoni a la empresa fue el desarrollo de la disciplina Crossfit dentro del Club Modelo de San Isidro. La propuesta vino de Ramiro Marangoni. Debieron realizarse ciertos ajustes en la infraestructura del club, Ramiro se capacitó en Estados Unidos y viajó a la sede central de Crossfit International para obtener la licencia. Durante varios años, el Club Marangoni fue la única institución que ofreció esta disciplina en la zona de San Isidro. Como destaca Ramiro: "[*fue el tercer crossfit del país. Record de alumnos... Durante dos años fue el único crossfit de San Isidro, ahora hay 50, uno al lado del otro. Igualmente, sigue siendo importante*"]. Para Martín la incorporación de esta disciplina marcó un cambio:

Si no hubiera estado Ramiro, *crossfit* no se hacía. El perfil de Claudio, como el mío, es muy conservador. Casi en un extremo de conservadores. Una actividad nueva, que puede ser una moda o no, donde hay que aprender, donde no la conocíamos en lo específico, donde tuvimos que modificar la infraestructura edilicia, nosotros no lo hubiéramos hecho. Ahora si en ese mismo momento, y en ese mismo lugar me decían: "pongamos una cancha de fútbol más" a lo mejor decíamos que sí inmediatamente.

Pero la compañía siguió creciendo y se sumaron dos líneas de negocios. Por un lado, la ejecución de iniciativas comunitarias en alianzas con instituciones del sector privado (empresas o fundaciones empresarias) o entidades gubernamentales (ver **Anexo 3** para más información sobre estas iniciativas). Esta línea de negocio surgió en las instancias iniciales del desarrollo de la compañía, más precisamente en el año 1991 con el desarrollo del primer programa comunitario en alianza con una empresa. Este programa se denominó *Hecho para los Chicos*, iniciativa impulsada por Citibank con el propósito de asignar becas de fútbol para chicos en situación de vulnerabilidad social.

En resumen, la evolución del Club Modelo Claudio Marangoni tuvo los siguientes hitos:

- 1998: Escuela de Fútbol – Escuela de Gimnasia Deportiva - Alquiler de instalaciones
- 1999: Gimnasio – Salones de Eventos – Escuela de Tenis - Programas Corporativos de Actividad Física
- 2000: Natatorio climatizado – nuevas canchas de Fútbol – Escuela de Natación
- 2002: Comienza a operar la Escuela Julio Bocca de Danzas
- 2003: Centro de Kinesiología y Rehabilitación (en el año 2015 no se encontraba en funcionamiento)
- 2013: Crossfit

Tabla D: Expansión de programas de inclusión social (con los sectores públicos y privados) y de calidad de vida, mayormente destinado a público interno y grupos familiares de empresas

Períodos	Programas de inclusión social	Programas de calidad de vida (<i>wellness</i>)
1990-1994	Citibank	
1995-1999	The Walt Disney Co., IRSA	Funcei, Laboratorios Gramón,
2000-2004	IRSA	Gatorade-Pepsi, Adidas, Movistar, Renault
2005-2009	Ministerio de Economía de la Nación, Jefatura de Gabinete (Gov. CABA), Ministerio Defensa de la Nación, Ministerio Educación de la Prov. de Bs.As.	Omint, Henkel, Telefónica, Ausol, Molinos, ADT, Quickfood.
2010-2015	Ministerio de Desarrollo Social (Gov. CABA), Ministerio de Desarrollo Económico (Gov. CABA), Fundación YPF, PAE, Ledesma, Turner	

Fuente: información interna EFYDCOM.

Con el correr de los años, los programas de desarrollo comunitario realizados con empresas y/o fundaciones empresarias fueron en aumento. Años más tarde, en el 2000 se llevó adelante una iniciativa ambiciosa con IRSA, con miras a evitar y prevenir la deserción escolar, mejorar el desarrollo socio-afectivo y motriz, enseñar pautas de comportamiento, promover hábitos de higiene, y reforzar el estado nutricional de niños de 12 y 13 años de la villa La Cárcova, del Partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires. Otras iniciativas se desarrollaron con la Fundación Telefónica (2011), en el marco del Programa ProNiño, con la Fundación YPF (2013-2015), con PanAmerican Energy (2015) y con Ledesma SAAI (2015). En estas iniciativas más recientes, se trabajó en la capacitación y fortalecimiento institucional de profesores y capacitadores deportivos locales, al igual que en la organización de torneos y/o clínicas deportivas organizadas según la realidad de la comunidad local y características de la población destinataria.

Los programas con entidades gubernamentales se iniciaron en el año 2005. Entre las iniciativas más salientes se encuentran *Juegos de la Amistad*, desarrollado entre los años 2005 y 2006 con las Fuerzas Armadas, el programa *Los Valores en Juego*, desarrollado en el 2006 con la AFIP, cuyo aspecto significativo es que alcanzó a casi 40.000 niños de 19 provincias del país a través de un programa deportivo educativo con foco en valores, y *Valores en Acción*, en alianza con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y desarrollado durante el receso escolar de verano del año 2009. Desde el año 2013, y con la creación de la Asociación Civil Valores y Deporte, dentro del grupo empresario, esta línea de trabajo se vio potenciada. Desde el año 2013 se llevaban adelante programas en alianza con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: Proyecto Escuelas Deportivas y Proyecto de Actividad Física y Deportes. En el año 2015 se sumó una tercera iniciativa, el Proyecto Cancha

Cruyff en el Barrio Carrillo, Villa Soldati. En esta última iniciativa se sumó la Fundación Cruyff, de origen holandés.

Por otro lado, los programas institucionales y de calidad de vida impulsados por el sector corporativo también ganaron relevancia. Claudio Marangoni entendía el auge de esta línea de trabajo asociado con otras empresas a que durante la década de 1990 las empresas fueron cortando todo tipo de beneficios para empleados en respuesta a los vaivenes económicos generados por diversas crisis. *"Eso dejó muy dañada la imagen empresarial, y ya al final de ese proceso se empezó a vivir un cambio, las empresas empezaron a hacer cosas para sus propios empleados. A brindarle beneficios, un programa de actividad física, de salud, hubo un auge por charlas sobre adicciones para empleados, por ejemplo".* Los programas desarrollados para empresas como Molinos o Renault constituyen ejemplos de estas iniciativas desarrolladas por EFYDCOM.

ASPECTOS CLAVES DE LA EMPRESA

El ámbito de toma de decisiones es reducido, se superpone con el de gestión y se limita casi exclusivamente al estrecho círculo familiar. Claudio Marangoni es el fundador y Presidente de EFYDCOM, lo acompañan su esposa Mónica y sus hijos Ramiro y Julia, además de Martín Feldman. La estructura de gobierno se define por los protagonistas como *"muy horizontal"*. Julia Marangoni, hija de Claudio, explica que *"[l]as decisiones se dan en el seno de la familia, también con Martín [Feldman]. Las decisiones son consultadas, charladas. Antes de tomar una decisión se consulta. Son cuatro personas que pueden autorizar y tomar decisiones. Mi mamá también [pero ella se encuentra focalizada en las actividades que se desarrollan en Las Heras]"*.

Apoyado en un equipo de administración, el núcleo operativo de la empresa está constituido por el cuerpo de profesores/as de educación física, organizados en grupos según proyectos/negocios y liderados por una docena de coordinadores. A los profesores de educación física se suman otros especialistas como sociólogos, psicólogos y trabajadores sociales.

En palabras de Martín Feldman:

Los profesores... son el motor de la institución, ya que son los que llevan adelante las diferentes actividades. Obviamente, en treinta años de funcionamiento fue cambiando el vínculo con los profesores, la forma de contratación y de capacitación y la relación de las autoridades con ellos. Siempre doy el mismo ejemplo: cuando yo fui director de esta institución tenía 26 años, los profesores eran pares, tenían entre 22 y 25 años. Ahora yo tengo 49 y los profesores siguen teniendo 22, 23, 24, 25. La forma de comunicación es totalmente distinta. . . Por eso es tan fundamental la incorporación de Ramiro, a través de él se acorta la brecha generacional con los profesores.

Pero agrega,

...lo que cambió no es solo [el factor de la]... la brecha generacional sino que cuantitativamente éramos 10 profesores, 20 o 30 y hoy somos 350. Y paralelo a eso se fueron ampliando las ramas en las unidades de negocio. Antes era sólo escuela de fútbol y ahora se diversificó en otro tipo de proyectos. Entonces lo que antes era una relación mano a mano diaria y de contacto directo con los profesores se fue haciendo algo un poco más espaciado, esporádico, con

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

algunos profesores con más asiduidad y otros con menos. También se fue flexibilizando la rigurosidad para incorporar gente al staff. Antes para incorporarse se pasaba por un proceso de 3 o 4 etapas: primero había una entrevista, después se entrevistaban con la directora del gabinete psicopedagógico, luego se entrevistaban con la parte administrativa, después con Claudio Marangoni y después recién comenzaban a trabajar.

Los profesores, instructores deportivos y estudiantes de educación física próximos a graduarse, trabajadoras sociales y sociólogos constituyen casi el 90% o más del total de empleados. Los requisitos de formación, experiencia y trayectoria para su contratación no difieren según los programas. Tal como destaca Marangoni, *"el compromiso del profesor es con el niño"*, al cual se aborda en su totalidad y luego se hace hincapié, según el caso, en determinados aspectos de desarrollo, en la actividad desarrollada y el contexto. Su amplia mayoría -casi el 85%- tenía, al año 2015, una dedicación de tiempo parcial en la compañía. Por otro lado, el equipo de profesionales que trabaja en el área administrativa tiene una dedicación de tiempo completo.

La modalidad de incorporación a la empresa de profesores, instructores deportivos y estudiantes de educación física próximos a graduarse fue modificándose y difiere del que describía Feldman en los inicios de la organización. Desde el año 2007 aproximadamente, dicho proceso se viene realizando a través de recomendaciones o referidos, y las entrevistas las realiza cada coordinador de una "célula de trabajo" y responsable de las actividades.

La relevancia de este aspecto para la empresa es tal que, según Marangoni, la selección de profesores es uno de los riesgos a futuro en las múltiples líneas de negocio: *"El riesgo es mantener desde un punto de vista pedagógico la calidad en la enseñanza. Es por ello que se requiere de docentes cada vez más preparados, en un contexto en el cual las exigencias son mayores"*.

La organización en "células de trabajo" fue la forma de organización que encontró la empresa para proveer los servicios a medida que fue creciendo. Esto implica -según explica Martín Feldman- *"poner una cabeza de cada proyecto que reúna las condiciones que nosotros creemos, desde el punto de vista humano, profesional, de la capacidad para llevar adelante un determinado proyecto y un equipo de profesores que son los que están en el día y un sistema de seguimiento, de control que permita hacer una actividad sin estar presente."* El seguimiento -según explicaron- se realiza a través de varias vías: en forma presencial esporádicamente o en una forma pautada, reuniones periódicas con los coordinadores y comunicación permanente con los coordinadores.

Al año 2015 la empresa contaba con alrededor de 16 coordinadores, distribuidos de la siguiente manera:

- 2 coordinadores en la Escuela de Las Heras (1 coordinador de escuelas estatales y escuelas de fútbol durante los días de semana y 1 de escuela de fútbol los fines de semana),
- 3 coordinadores en countries,
- 4 coordinadores en colegios (en general 1 coordinador coordina más de 1 colegio),
- 1 coordinador por disciplina deportiva en el Club de San Isidro, lo que implica un total de 6 coordinadores (escuelas deportivas de fútbol, tenis, natación, gimnasia deportiva, gimnasio y crossfit).
- 1 coordinador asignado a los programas sociales/comunitarios.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La selección de coordinadores es interna. Según explica Martín -quien se encuentra a cargo del seguimiento cotidiano de los coordinadores- *"...los coordinadores siempre fueron los propios profesores, profesores con varios años de trabajo con nosotros o con una condición especial, que se destacan"*.

Otro desafío clave identificado por los protagonistas es el de la comunicación interna entre coordinadores -particularmente los que se desempeñan en San Isidro. En opinión de Ramiro, la comunicación interna es

...bastante informal. Ese es uno de los puntos claves a trabajar. Tenemos 6 o 7 coordinadores importantes [en el Club de San Isidro], y ninguno trabaja en conjunto con el otro. Ya armé una reunión para el lunes, pero sabiendo que no se resuelve con una reunión; son semanas, meses, años de trabajo. Y es algo que no tenemos muy claro cómo lo queremos hacer. A mí me gustaría que se informen solos, entre ellos.

Un ejemplo que ilustra la preocupación de Ramiro es el siguiente: *"El martes a las 10 hay un evento de matro-natación y otros grupos de adultos no pueden usar la pileta porque hay bebés. Si no se avisa con tiempo, el profesor de crossfit puede mandar a sus alumnos a nadar. O tenés la gente del gimnasio con el bolso con ganas de nadar. Y las mamás ven a los grandotes y se preguntan qué va a pasar acá... Nadie sabe nada, y eso no puede pasar"*. Ramiro comenzó a abordar este desafío armando una oficina con escritorios, pizarrón, computadoras, impresora para los coordinadores, les generó un chat y les preparó un juego de llaves a cada uno. Todo con el propósito de potenciar el vínculo entre ellos. Explica también que ya desde el año pasado (2014) se encuentra trabajando sobre este aspecto:

...trabajé con un ingeniero en una agenda online con reserva de turnos [de los diferentes espacios de club] para [potenciar] la comunicación interna. Armé... una planilla con todas las áreas: fútbol, tenis, pileta, y dentro de las áreas los horarios, y dentro de los horarios todas las personas que lo pueden vender [o asignar los turnos]. Entonces los que tienen acceso a la venta se generan un usuario. Ya lo tengo listo para usar, pero nadie le carga las actividades, genera los usuarios, nadie sabe bien cómo usarlo, y las capacitaciones nunca se hicieron.

Dada la naturaleza de la actividad desarrollada por EFYDCOM, las instalaciones de la Escuela (Parque Las Heras) y el Club Modelo (San Isidro) son un recurso clave. En ambos casos la compañía tuvo a su cargo el desarrollo de la infraestructura necesaria y la adquisición y mantenimiento del equipamiento deportivo necesario para el desarrollo de actividades y provisión de servicios.

Para su desarrollo, nunca se recurrió a la búsqueda de inversores. Marangoni entiende que esta estrategia le haría perder cierto control de la compañía. Y agrega, *"Hoy somos dueños del 100% de la operación que tenemos. Jamás hice un estudio de mercado. Hago las inversiones cuando puedo. El secreto del negocio es hacer las cosas bien; y eso nos hace ganar dinero"*.

El modelo de financiamiento incluye, además de las cuotas y contratos, la obtención de recursos a través de relaciones de auspicio. Como ejemplo, Adidas y Gatorade (perteneciente al grupo Pepsico) que son los principales y más antiguos auspiciantes, iniciaron su relación en la década de los 90. Desde el año 2002, Adidas apoya a la Escuela Marangoni otorgando indumentaria y materiales deportivos (en el 2015 el monto se valorizaba en \$700.000 anuales). A cambio, la Escuela le brinda a la empresa presencia de marca en sus sedes y beneficios al personal en el uso del club. Con Gatorade la relación es semejante, aunque en ese caso la empresa de bebidas le otorga dinero y productos, y a

cambio Gatorade obtiene presencia de marca, uso de instalaciones para lanzamientos de productos o campañas y costos preferenciales en el desarrollo de eventos (tanto dentro de los clubes como en otros sitios). Otros sponsors son Omint (grupo empresario que brinda prestaciones médicas), Quickfood, Centro de Diagnóstico Enrique Rossi (empresa dedicada a la realización de estudios médicos como radiología, laboratorio, ecografía y cardiología) y la empresa de alimentos Kellogg's.

RESULTADOS Y RECONOCIMIENTOS

El impacto social de las iniciativas desarrolladas se destaca en la tabla que se presenta a continuación. En la misma se ilustra la cobertura de las líneas de trabajo vinculadas a escuelas de fútbol, deportivas o recreativas tanto en las sedes propias como en otros colegios, countries o clubes a lo largo de los años.

Tabla E:

Años	Cantidad de participantes en escuelas de fútbol/deportivas/recreativas					Cantidad de personas que asisten al Club San Isidro
	Sedes propias		Colegios	Countries	Clubes	
	Parque Las Heras	Club San Isidro				
1990	600	-	-	-	-	-
1995	900	-	600	300	2000	-
2000	900	700	800	700	1500	4000
2005	1000	1000	800	1000	1000	10000
2010	1200	1400	1000	1000	600	16000
2015	1400	1600	1200	1000	500	20000

Fuente: información interna EFYDCOM.

Con respecto a los participantes del Programa de Iniciación y Formación Deportiva que se desarrolla con las Escuelas Públicas del Distrito Escolar N°1 de la Ciudad de Buenos Aires, según explicó Martín Feldman, su cantidad fue en progresivo incremento de manera lenta hasta llegar a unos 2700 participantes. En los últimos años (2010 y 2012) dos escuelas se transformaron en escuelas de jornada completa y se creó un nuevo horario extraescolar especial para los alumnos de dichas escuelas a partir de las 16.30 horas (horario de finalización de clases) y, en consecuencia, disminuyó en cierta medida la cantidad de asistentes.

Asimismo, respecto de la cantidad de personas que mensualmente utilizan algunos de los servicios e instalaciones del Club Marangoni de San Isidro, se puede observar un crecimiento continuo.

Como ha sido mencionado a lo largo del informe, los ingresos de EFYDCOM provienen de sus diversas líneas de negocios. Es líder indiscutido e histórico en el rubro de escuelas de fútbol y un

actor relevante en el desarrollo de programas de calidad de vida y de desarrollo a través del deporte.

A continuación se presentan los principales resultados económicos de los últimos tres ejercicios:

Resultados Económicos (EFYDCOM/Soccertime/Valores y Deportes)

	Ejercicios		
	2012	2013	2014
Ventas	12.570.613	14.676.439	21.552.314
Costo de ventas	-6.590.032	-7.508.999	-10.684.913
Resultado neto	5.980.581	7.167.440	10.867.401
Gastos de comercialización	-1.056.180	-1.572.760	-2.123.354
Gastos de administración	-3.093.733	-3.931.003	-4.949.628
Resultados financieros	-172.534	-202.529	-321.172
Otros ingresos	8.100	176.936	35.347
Ganancia neta antes de impuestos	1.666.234	1.638.084	3.508.594
Impuesto a las ganancias	-320.915	-112.694	-616.481
Resultado final de los ejercicios	1.345.319	1.525.390	2.892.113

Referencia: Todos los valores que se muestran en la tabla están expresados en pesos argentinos. El tipo de cambio peso argentino - dólar estadounidense giró -al 12 de mayo de 2015- en torno a los \$8,820-US\$1 según la cotización oficial y \$12,400-US\$1 según la cotización dólar *blue* o dólar paralelo.

Financiera y administrativamente las operaciones son manejadas a través de sociedades separadas: EFYDCOM se encuentra destinada al manejo de la Escuela de Parque Las Heras, SoccerTime principalmente al Club de San Isidro, mientras que los programas sociales se llevan adelante principalmente a través de la Asociación Civil Valores y Deporte. Sin embargo, los resultados económicos se tratan en conjunto. La empresa no realiza un análisis diferenciado de la línea de negocio o actividad ni dedica esfuerzos a identificar la rentabilidad de cada línea de trabajo. Marangoni concluye destacando que cada línea de negocios es autofinanciable, y agrega "*Son quioscos. Cada uno en sí mismo no es interesante. Adquiere color si los tomamos en conjunto, juntando todas las escuelas cada una va dejando su contribución*". La razón para ello parecería estar en la misma esencia del negocio y aquel factor que impulsó a Marangoni en la década de 1980 a iniciar el desarrollo de las actividades que hoy constituyen la empresa: "*Medimos más lo que nos gusta hacer: la educación a través del deporte, y no el rédito económico*".

Más allá de la escala y el alcance logrado por la empresa, una dimensión que permite visualizar su impacto más amplio se refleja en los reconocimientos obtenidos. Estos reconocimientos sirven como reflejo de la valoración externa recibida de distintos públicos de interés, pero también pueden ser vistos como una señal del impacto más amplio que genera la actuación de EFYDCOM sobre otros actores relevantes en el campo de la educación y de promoción de vida sana.

En el año 1994 EFYDCOM obtuvo el primero de los reconocimientos destacados. La empresa se encontraba trabajando dentro de los campos de la educación y el deporte, donde la frontera entre ambos se hacía borrosa. "*Hacemos educación pero desde el punto de vista deportivo*", explica Marangoni.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Entonces, se contactó al "...Ministro de Educación de ese momento... [quien] mandó docentes a evaluar el trabajo, los programas. Primero auspiciaron la actividad, la consideraron muy valiosa, y después nos reconocieron como Academia de Educación Física Infantil con orientación deportiva, única en el país. "

Feldman agrega a dicha explicación que: "En los '90, '91, '92, cuando comenzaron a surgir escuelas por todos lados, vimos que no había una normativa que regulara la actividad... Si bien era una competencia, iba a ser nocivo para el negocio que no haya un marco regulatorio. Hicimos entonces una gestión en el Ministerio de Educación..." Para ello la empresa tuvo que realizar una presentación formal con sus planificaciones, desarrollo de objetivos, metodologías de trabajo, metodología de evaluación. El desarrollo de dicha presentación fue realizado internamente por Marangoni, su esposa y Feldman.

En la página web de la compañía se destacan distintos reconocimientos institucionales obtenidos por EFYDCOM¹⁰ que permiten visualizar la valoración recibida por el sector público:

- La Escuela Modelo de Fútbol y Deportes cuenta con el Auspicio del Ministerio de Educación de la Nación (1994).
- Es reconocida por el Ministerio de Educación de la Nación como la primera y única Academia de Educación Física Infantil con Orientación Deportiva del País (1996).
- Es designada organismo de consultoría internacional en Deporte Infantil, Juvenil y Adulto del Consejo Superior de Educación de Chile y otros países (1998).
- Es reconocida como Instituto de Perfeccionamiento Docente por la Dirección General de Gestión de Educación Privada de la Ciudad de Buenos Aires (1996).
- Es registrada en la Red Federal de Formación Docente Continua de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires (1999).

CONCLUSIONES

La creación y evolución de la Escuela de Fútbol y Deportes Claudio Oscar Marangoni y su consolidación como una organización empresarial de impacto social con tres décadas de trayectoria, permite reconocer varios aspectos de interés para la comprensión del potencial que tienen modelos de empresas innovadores que generen valor social utilizando mecanismos de mercado. El perfil y rol de Marangoni como emprendedor, la construcción de un equipo y una estructura de gestión adecuada y funcional con dicho perfil, la capacidad de leer adecuadamente el contexto y sus oportunidades, la experimentación con modelos de escalamiento de bajo riesgo económico, la aptitud para construir modelos asociativos y la habilidad para iniciar y gestionar colaboraciones con distintos tipos de entidades pueden ser identificados como factores claves en el desarrollo del emprendimiento.

En primer lugar cabe reconocer el rol de Marangoni como emprendedor, quien aprovechó (o puso a disposición) atributos y capacidades distintivas (como jugador de fútbol profesional con notorio reconocimiento, como kinesiólogo y como docente con aptitudes pedagógicas) para poner en marcha una iniciativa de educación deportiva que fue ampliando su escala. El acompañamiento de su mujer aportando su propias capacidades profesionales y posteriormente de sus hijos, constituyeron el sistema personal de apoyo necesario para la consolidación del emprendimiento. El

¹⁰ <http://www.claudiomarangoni.com.ar/escuela-de-futbol/reconocimientos-institucionales/> (Acceso: 04 de mayo de 2015)

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

armado de un equipo profesional con una organización de baja complejidad y la experimentación con distintos modelos de trabajo con docentes y organizaciones fueron funcionales para facilitar el crecimiento de la empresa.

Una adecuada lectura del contexto para el desarrollo del “negocio” de enseñanza de fútbol y posteriormente de otros deportes permitió crear un mercado novedoso en el país. El papel desempeñado en el desarrollo del mercado y de la empresa estuvieron desde sus comienzos teñidos de un sentido de propósito, que es fundamental para entender el nivel de compromiso de un emprendedor que podría haber seguido el camino habitual de otros “celebrities” o deportistas de alto rendimiento. Esta capacidad de identificar o capitalizar nuevas tendencias y patrones de consumo en relación al deporte, tiempo libre y vida sana permitieron la ampliación y diversificación de los programas y servicios ofrecidos que fueron claves en el crecimiento de la empresa.

El aprovechamiento de las circunstancias y oportunidades para operar con un modelo inicial de subsidio cruzado entre actividades de bien público (formación gratuita para alumnos de escuelas públicas) y de actividades de prestación de servicios arancelados reflejan en gran medida tanto la vocación de generar impacto social como las aptitudes emprendedoras de Marangoni. Esta forma de concebir a la empresa como un instrumento para mejorar la calidad de vida de las personas a través del deporte y para brindar oportunidades a niños con distintas oportunidades económicas sin descuidar en ningún momento la necesidad de operar la organización con una lógica económica que asegurara la rentabilidad económica del negocio es un factor clave que ayuda a entender el éxito del emprendimiento.

La evolución de la empresa refleja la experimentación con modelos de escalamiento innovadores que permitieron por un lado mantener la organización en niveles de complejidad manejables para el emprendedor, evitando la construcción de una estructura de gestión más amplia. Los modelos utilizados (franquicia, asociación, prestación de servicios a terceros, etc.) fueron aplicados con flexibilidad con estrategias de salida de bajo costo, lo cual facilitó adaptarse sin poner en riesgo la viabilidad económica del núcleo central de operaciones del negocio alrededor de las dos sedes. Al mismo tiempo, los modelos elegidos no necesitaron obtener financiamiento externo, manteniéndose así la organización dentro de la lógica de una empresa familiar.

Otra conclusión que puede extraerse de esta experiencia se vincula con la capacidad de construir acuerdos, generar asociaciones y colaborar con empresas y con instituciones públicas o privadas, necesarias para el desarrollo de este tipo de emprendimientos. Esta capacidad es central para entender el crecimiento obtenido por EFYDCOM tanto en la cantidad de programas, proyectos y actividades como en la diversidad de públicos alcanzados.

Los resultados en términos de alcance de la empresa, con más de 2700 alumnos de escuelas públicas y 3000 niños en sus dos sedes participando en escuelas deportivas, 2700 niños en actividades de recreación y educación física en colegios, country clubs y clubes, y los cientos de participantes en programas de inclusión social financiados por el sector público, empresas y fundaciones, reflejan en definitiva que es posible operar de manera económicamente rentable un empresa de impacto social.

ANEXOS

Anexo 1: Escuela de Iniciación y Formación Deportiva Parque Las Heras

"El Campito" constituye una iniciativa de colaboración basada en la articulación entre la Escuela, Asociaciones Cooperadoras, la comunidad escolar del Parque Gral. Las Heras (localizada en el Barrio de Palermo, Ciudad de Buenos Aires) y todo el Distrito Escolar 1° en el año 1987.

Se constituyó bajo el lema "ayudemos a crecer a nuestros hijos a través del deporte" y el propósito fundamental que lo impulsó fue constituirse como un espacio de integración y contención social a fin de "brindar las respuestas más adecuadas a la totalidad de la población escolar, dentro de un marco de afecto, creatividad e imaginación, con un criterio pedagógico amplio y multidireccional, que nos permitiera acompañar el crecimiento de los niños, invitándolos a descubrir todas las posibilidades que puedan expresar"¹¹.

Los programas desarrollados -de carácter innovador y moderno- benefician anualmente en forma gratuita a la totalidad del alumnado de dichas escuelas públicas, como así también a sus egresados (quienes continúan en el programa hasta dos años luego de la finalización de la escolaridad primaria) brindando también actividades destinadas a padres y madres de los alumnos. Asimismo, son invitadas 7 escuelas más a las actividades desarrolladas en el predio.

Las actividades se realizan entre los días lunes y domingos, han sido planificadas en el horario de contra-turno escolar, como complemento de la educación física curricular oficial, y se encuentran comprendidas en el marco de la Ley Federal de Educación. Entre las disciplinas cubiertas por el programa se destacan: educación física infantil, atletismo, hockey, fútbol, hándbol, voleibol, gimnasia deportiva, softbol y basquetbol.

Durante la temporada de receso escolar se lleva adelante una colonia de vacaciones y deporte recreativo. El Campito también es aprovechado para la realización de torneos distritales entre las escuelas, como así también celebraciones realizadas a lo largo del cronograma anual (por ej. 25 de Mayo, Día del Niño, Día de la Primavera, etc.).

A modo de ejemplo, en el año 2014 las escuelas participantes han sido:

Entidades beneficiarias	Entidades invitadas
Escuela nro. 16 Wenceslao Posee	Escuela nro. 24 Cornelia Pizarro
Escuela nro. 18 Dr. Herrera Vega	Escuela nro. 25 Macacha Guemes
Escuela nro. 26 A. Van Gelderen	Escuela Sofía B. Spangenberg - Lengüitas
Escuela nro. 12 General Las Heras	Escuela Normal nro. 6
	Escuela de Educación Especial nro. 17
	Escuela de Educación Especial nro. 25

Las actividades se desarrollaron de lunes a viernes de 8hs a 17.30hs, los días sábados de 14hs a 18hs y los domingos de 12hs a 15hs. Específicamente, durante la temporada del ciclo escolar se llevaron adelante:

- la escuela de deportes para alumnos de las escuelas,

¹¹ Ibid., p.57.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

- encuentros deportivos para alumnos de las escuelas,
- actividades físicas para madres de alumnos,
- deportes para madres de alumnos,
- escuela de deportes para egresados de las escuelas, y
- fútbol para padres de alumnos.

Asimismo, durante la temporada de receso escolar, se llevó adelante una colonia de vacaciones (lunes a viernes por la mañana) y deporte recreativo (también de lunes a viernes pero en el horario de la tarde).

Un total de 2770 niñas y niños participaron en las actividades de la Escuela Deportiva durante el 2014. A esta cifra hay que agregar 120 madres y padres (90 y 30 respectivamente), lo que implicaría un total cercano de 3000 beneficiarios de la Escuela Deportiva Claudio Marangoni llevada adelante durante dicho período en Parque Las Heras.

Escuela	Nivel		Total
	Jardín de infantes	Primario	
Nro. 26	177	618	795
Nro. 18	43	191	234
No. 16	160	513	673
No. 12	90	145	235
No. 24	-	153	153
Spangenberg	-	480	480
Egresados			200
Total			2770

Fuente: información interna EFYDCOM.

Anexo 2: Objetivos de la Escuela

En la Escuela Modelo CLAUDIO MARANGONI, la filosofía de la Institución desde los inicios es que nuestros alumnos:

- Encuentren en la Escuela un clima en donde la afectividad constituya un valor prioritario.
- Asistan a las clases con entusiasmo y el deseo de aprender, jugar y divertirse.
- Integren junto a sus compañeros grupos solidarios y unidos en la amistad.
- Se esfuercen por mejorar y progresar con dedicación y esmero.
- Logren asimilar consejos y buenos ejemplos, para tener en el futuro conductas que les permitan desarrollar una vida más natural, feliz y sin vicios.
- Compitan, cuando llegue el momento, con espíritu de lealtad, con voluntad de jugar para ganar, pero con la firme actitud de rechazar la victoria a “cualquier precio”.
- Acepten las reglas establecidas y respeten a los encargados de aplicarlas.
- Compartan con alegría y serenidad los momentos de triunfo o derrotas, entendiéndolos como simples posibilidades que les permiten el jugar entre amigos.
- Entiendan el valor del respeto por el otro como expresión de la mejor conducta social.
- Sepan que la eficiencia es el camino deseado, pero siempre dentro de un marco de honradez y dignidad.
- Tengan permanentes oportunidades de expresarse creativamente y con la imaginación que todo proceso educativo requiere.
- Convivan llevados de la mano de sus profesores, en un mundo nuevo, el de un deporte tomado como una verdadera escuela de vida, en donde la violencia, en cualquiera de sus expresiones, no tenga lugar alguno.
- Se incorporen a la realidad social de estos tiempos habiendo recibido la mejor atención, respetando sus edades psicobiológicas, con nuestra intención manifiesta de haber comprendido, junto a ellos, una única y hermosa etapa de la vida, la niñez.
- Tomen al deporte como una actividad importante a la cual le brinden el tiempo necesario y una saludable disposición.
- Valoren la esencia del juego, del deporte, permitiéndoles expresarse sin presiones, con libertad y con placer.
- Comprendan que se debe hacer “Juego Limpio”, adherir a la verdad sin trampas, en el deporte primero, en la vida siempre.

Fuente: <http://www.claudiomarangoni.com.ar/escuela-de-futbol/objetivos-generales/> (Acceso: 04 de mayo de 2015)

Anexo 3: Iniciativas en alianza con empresas y entidades gubernamentales

Iniciativas en alianza con empresas:

Nombre de la iniciativa	Período de ejecución	Organismo/s colaborador/es	Propósito principal de la iniciativa	Actividades principales	Sitios de implementación	Destinatarios
Hechos para los chicos	1991	Citibank	Brindar becas deportivas de fútbol a niños en situación de vulnerabilidad	Fútbol	Club Marangoni	Niños de 6 a 12 años
Deporte Comunitario	2000	IRSA	1) Evitar y prevenir la deserción escolar, 2) mejorar el desarrollo socio-afectivo y motriz, 3) enseñar pautas de comportamiento, 4) promover hábitos de higiene, 5) reforzar el estado nutricional	1) Actividad deportiva y recreativa 2) Reflexiones sobre prevención en salud, violencia, normas grupales 3) Refrigerio 4) Control y seguimiento médico 5) Seguimiento psicopedagógico	Club Marangoni	240 niños de 12/13 años de la villa "La Cárcova", Partido de San Martín, Pcia. Bs.As.
Iniciativa "ProNiño"	2011	Fundación Telefónica	Desarrollar una jornada deportiva - recreativa con motivo de la conmemoración del "Día mundial contra el trabajo infantil".	Charlas deportivas brindadas por jugadores reconocidos, fútbol y juegos	Club Marangoni	Más de 100 niños beneficiarios del programa Proniño
Deporte y Energía en Acción	2013-2014	Fundación YPF e YPF	1) Transmitir e internalizar en los niños/as valores que enriquecerán su desarrollo formativo, 2) estimular e integrar a los jóvenes, fomentando el trabajo en equipo y valorizando el cumplimiento de objetivos compartidos, 3) desarrollar en los educadores y líderes voluntarios nuevas iniciativas que puedan ser replicadas en los alumnos de manera innovadora, 4) ofrecer a los integrantes de la Ciudad un programa que, haciendo foco en los valores, fortalezca el proceso de pertenencia e inclusión, y 5) generar impacto positivo sobre la autoestima y la actitud de superación, cuyos resultados sean visibles y mensurables.	Clínicas deportivas, capacitación, jornadas en valores, Torneo de Fútbol infantil	Localidades donde opera YPF (Las Heras, Cañadón Seco, Caleta Olivia, Cutral Co/Plaza Huíncul, Malargüe, Añelo y Comodoro Rivadavia)	Niños y jóvenes, referentes, docentes, voluntarios y dirigentes de las localidades donde opera YPF

Iniciativas en alianza con organismos gubernamentales:

Nombre de la iniciativa	Período de ejecución	Organismo/s	Propósito principal de la iniciativa	Actividades principales	Sitios de implementación	Destinatarios
Juegos de la Amistad	2005-2006	Fuerzas Armadas	1) Integrar a los diferentes sectores civiles y militares en una propuesta recreativa-deportiva amplia; 2) brindar la posibilidad de participación a todos los integrantes de la familia militar, 3) transmitir los valores del deporte en relación con la vida sana, y 4) favorecer la difusión y conocimiento de las dependencias militares y sus actividades en beneficio de la sociedad.	Competencias deportivas, grandes juegos y atracciones especiales	6 localidades de la Argentina (1)	Integrantes de las FF.AA. y su grupo familiar e instituciones locales invitadas
Los valores en juego	2006	AFIP	1) Ofrecer a nivel país un programa deportivo y educativo que, haciendo foco en valores, fortalezca el proceso formativo de una conciencia ciudadana, 2) Integrar a jóvenes a través del deporte y los valores, unidos en una visión compartida de compromiso civil, y 3) fortalecer la presencia institucional de la AFIP.	Juegos predeportivos de fútbol y handball y actividades lúdicas complementarias que hacen foco en valores.	19 provincias de la República Argentina (2)	Niños de 6to. y 7mo. grado de escuelas y colegios (Se alcanzaron los 38.611 niños participantes)
Valores en Acción	2009 (enero/ febrero)	Dirección General de Cultura de la Pcia. de Bs.As.	1) Brindar a niños/as junto a su cuerpo docente, una experiencia formativa y enriquecedora de carácter práctico vivencial, complementaria de la educación formal y de los objetivos desarrollados en las Escuelas Abiertas de Verano, donde los valores y la recreación se internalizan en función de la vida social de cada uno de los participantes.	Actividades y juegos cooperativos (diseñados a partir de las diferentes realidades y circunstancias)	17 distritos escolares de la Pcia. de Bs.As.	101 escuelas, alcanzando a un total de 25.000 niños y niñas
Deporte inclusivo	2013-2014	Secretaría de Hábitat e Inclusión del Ministerio de Desarrollo Económico del Gob. CABA	1) Facilitar a los jóvenes una práctica deportiva de interés, 2) integración y participación activa en la práctica de actividad física y deportes, 3) lograr espacios generadores de inclusión, entendiendo al deporte como un ámbito propicio para el desarrollo social, 4) apuntar al mejoramiento de la calidad de vida, 5) brindar una alternativa de educación deportiva y recreativa a niñas, adolescentes y adultos, aprovechando el enorme potencial del deporte como herramienta preventiva y educativa de carácter integral y como instrumento de organización social y fomento comunitario, entre otros.	Programa de actividad física Fútbol, handball, vóley, y actividad física en general	Diferentes barrios de la CABA	Mujeres adultas y jóvenes (de 12 años en adelante)

Referencias: (1) Mendoza, Comodoro Rivadavia, Mar del Plata, Córdoba, Bahía Blanca y Buenos Aires; (2) Se realizaron 108 jornadas en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Formosa, Corrientes, Chaco, Misiones, Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, San Luis, Córdoba, La Pampa, Buenos Aires, y CABA.

Nombre de la iniciativa	Período de ejecución	Organismo/s	Propósito principal de la iniciativa	Actividades principales	Sitios de implementación	Destinatarios
Escuelas deportivas	2013-2014	Dirección General de Niñez y Adolescencia del Ministerio de Desarrollo Social del Gob. CABA	1) Descubrir la relación existente entre la educación física y el fortalecimiento de habilidades sociales en la formación de adolescentes, optimizando la calidad del proceso educativo, 2) fomentar a través de la práctica la actitud de superación en los participantes, reforzando su autoestima y favoreciendo el surgimiento de liderazgos positivos.	Fútbol, básquet, tenis, boxeo, natación, hockey. El acompañamiento y la contención socio-afectiva constituyen aspectos transversales del programa impulsados por el equipo docente conformado por el/la prof de educación física y la operadora social.	Diferentes barrios de la CABA	Adolescentes de entre 14 y 18 años que integren hogares en situación de vulnerabilidad social con domicilio en la CABA.
Cancha Cruyff	2015	Secretaría de Hábitat e Inclusión del Ministerio de Desarrollo Económico del Gob. CABA	1) Desarrollar un abanico de programas dirigidos a todos los integrantes del grupo familiar, bajo un concepto amplio y abarcativo, elaborando propuestas de interés para los diferentes grupos etarios; y 2) Generar ámbitos de participación para los vecinos brindando oportunidades sociales, fomentando valores relacionados con el cuidado del predio, la organización de actividades, la autogestión, la pertenencia, la inclusión y el respeto por las normas.	Abanico de actividades deportivas, pre-deportivas, recreativas organizadas en alianza con instituciones locales.	Barrio Carrillo, Villa Soldati, CABA	Comunidad del Barrio Carillo (niños, niñas, adolescentes, adultos y adultos mayores)

Fuente: información interna EFYDCOM.