



# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

---

**1) Nombre del aspirante.**

Juan Martín Moreno

**2) Carrera en el marco de la cual se presenta la Tesis**

Maestría en Marketing Estratégico

**3) Nombre del Director o Tutor del proyecto.**

Magister Hugo Brunetta

**4) Título del Proyecto**

Estudio exploratorio y propositivo sobre la aplicación de estrategias de marketing comercial en las instituciones deportivas en Argentina

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Primera Parte   |     |
| Marco general.....  | 3   |
| El Problema a analizar en este trabajo.....   | 3   |
| Justificación.....  | 6   |
| Objetivos.....  | 7   |
| Objetivos Específicos.....  | 7   |
| Objetivos Generales.....  | 7   |
| Hipótesis.....  | 8   |
| Segunda Parte   |     |
| Marco teórico.....  | 9   |
| Qué es marketing.....   | 9   |
| Qué es marketing deportivo.....   | 10  |
| Dimensiones del Servicio Deportivo.....   | 13  |
| El consumidor del servicio deportivo.....   | 15  |
| La calidad del servicio deportivo.....  | 20  |
| Diferencia entre servicio deportivo de un club sin fines de lucro<br>y de una entidad comercial.....  | 21  |
| ¿Porqué auspiciar al fútbol?.....   | 25  |
| Marco Investigativo.....  | 28  |
| Característica de las instituciones deportivas en Argentina.....  | 28  |
| ¿Club de fútbol o club con fútbol?.....   | 37  |
| Caso: Real Madrid.....  | 38  |
| Caso: Manchester United.....  | 42  |
| En Argentina ¿cómo estamos?.....  | 46  |
| Caso: Club Tiro Federal de Rosario.....   | 47  |
| Caso: Club Atlético Boca Juniors.....   | 53  |
| Caso: Club de Amigos.....   | 60  |
| ¿Los ejemplos planteados corresponden al plano táctico o estratégico?.....  | 67  |
| ¿La aplicación de estrategias de marketing en las instituciones deportiva se<br>corresponde a un nivel de planificación operativo o estratégico?..... | 69  |
| Caso de Estudio y Aplicación: Club Social y Deportivo Defensa y Justicia.....   | 71  |
| Tercera Parte   |     |
| Marco propositivo.....  | 89  |
| Conclusión.....   | 100 |
| Bibliografía.....   | 102 |

## **PRIMERA PARTE**

### **MARCO GENERAL**

En esta primera parte del trabajo se planteará la introducción del tema a investigar, así como también los objetivos planteados para el presente documento y cuál es la hipótesis sobre la que se ha trabajado y que se buscará confirmar a través del mismo.

### **El Problema a analizar en este trabajo**

Con la evolución de las tecnologías, los medios de comunicación y el consumo, las instituciones deportivas han migrado en los últimos años de brindar actividades deportivas para la recreación a ser instituciones económicas.

El deporte se ha transformado en un espectáculo y un negocio, y los espectadores demandan cada día más de las instituciones deportivas. Por más que las instituciones deportivas en Argentina sean organizaciones civiles sin fines de lucro, la demanda de sus espectadores ha aumentado radicalmente, y hoy en día toda organización deportiva se enfrenta a un consumidor cada vez más exigente que demanda una oferta de servicios de una calidad similar a la que recibe de las entidades comerciales.

Además, es importante destacar que las marcas e instituciones deportivas son, antes que nada, símbolos sociales que los consumidores utilizan tanto para diferenciarse como para simbolizar su pertenencia. Con esto hacemos referencia a que las instituciones deportivas se encuentran en un Nivel Terciario dentro de la Pirámide de Necesidades de Maslow, brindando un sentido de estima y pertenencia.

Esta evolución del consumidor no se ha visto reflejada en las ofertas de las instituciones, lo que nos lleva al problema que se desarrollará a lo largo de este trabajo: Mientras los clubes de fútbol en Argentina se preocupan primordialmente por contratar un plantel de jugadores que les asegure el éxito

deportivo, son muy pocos los dirigentes que se preocupan por desarrollar una correcta gestión de la marca de su institución. Se torna imperativa la necesidad de los clubes de trabajar en el desarrollo de su marca.

Si bien casi todos los argentinos son simpatizantes de algún club de fútbol, es importante destacar que en todas las instituciones, salvo casos especiales como Boca Juniors, la cantidad de asociados se encuentra en franco descenso, con una relación directa al éxito o fracaso en las competencias deportivas.

En este trabajo se analizará cuál es el estado de la gestión de marketing de las instituciones deportivas en nuestro país y se revisarán casos emblemáticos internacionales, a modo de poder realizar un benchmarking. Para ello estudiarán, entre otros, los siguientes casos:

Nacionales:

- Boca Juniors: De “club grasa” en la década del ochenta, a entidad modelo en la actualidad
- Tiro Federal: “Club Boutique”
- Club de Amigos

Internacionales:

- Real Madrid. Entidad similar a los clubes argentinos, con una comisión directiva elegida por sus socios.
- Manchester United. La marca deportiva más valiosa del mundo. Sociedad Anónima que cotiza en Bolsa de Londres.

Finalmente, y como aplicación práctica de todo lo anteriormente visto en esta tesis, se relevará el estado actual de las prácticas comerciales y de marketing aplicadas por el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, entidad de fútbol profesional que milita en la Primera B Nacional del fútbol argentino.

Si bien el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia se encuentra ubicado en uno de los partidos más populosos del conurbano Bonarense, Florencio Varela (*Indec: 348.000 según el censo del 2001, superando los 400.000 habitantes*

*según estimaciones del Municipio*), La institución cuenta actualmente con sólo 500 socios activos.

El club no cuenta con una plataforma de beneficios y actividades que fidelicen a los simpatizantes y logren su afiliación al club. Actualmente, esta membresía les sirve solo para ingresar al estadio los días de partido, y para poder utilizar el área recreativa del predio de las Divisiones Inferiores, ubicado en la zona rural de Florencio Varela.

El caudal de socios no se condice con la cantidad de público que acompaña al equipo cuando juega de local, donde la asistencia nunca es menor a las 3.000 personas, llegando hasta colmar el estadio (15.000 espectadores) cuando el equipo realiza una buena campaña. Dada la baja oferta de servicios que el club brinda a los socios, el caudal de los mismos se ve íntimamente ligado con el éxito deportivo del equipo.

Además, a lo largo de la historia del club han sucedido hechos que han colaborado para que el club cuente con problemas a la hora de trabajar en su posicionamiento. Cuando fue fundado en 1935, el club pertenecía a los miembros más acaudalados de la sociedad de Florencio Varela. Las actividades preponderantes eran de índole social, como encuentros y bailes. Con el paso de los años el club fue perdiendo su lugar de privilegio dentro de la comunidad de Florencio Varela, y estaba condenado a desaparecer, hasta que en 1978 un puñado de comerciantes y profesionales con arraigo familiar en la ciudad deciden crear un equipo de fútbol y afiliarse a la AFA.

En los años siguientes el club gana protagonismo, y comienza su masificación, hasta que en 1985 se da un acontecimiento que marcará la historia de la institución, y su marca: asume la presidencia el Sr. Rubén Pérez, quien era en su momento el dueño de la compañía de transportes El Halcón. El equipo toma a la empresa como su principal sponsor, y cambia el color de su indumentaria, pasando del tradicional azul con vivos blancos al innovador amarillo furioso con vivos verdes, colores característicos de la flota de colectivos. Este acontecimiento volcó al club hacia una nueva audiencia, principalmente de

gente de menor estrato social a la anterior, proveniente de los barrios del interior de Florencio Varela, perdiendo el apoyo de los comerciantes y las familias tradicionales de la cabecera del Partido.

Con el paso del tiempo el club ha ido perdiendo parte de su público, principalmente debido a que no se ha sabido gestionar correctamente la marca “Defensa y Justicia”, a causa de esta carencia de una identidad definida.

Tomando como ejemplo a Defensa y Justicia, a través de esta investigación se buscará demostrar la importancia de las acciones de marketing como generadoras de fidelidad, que se ve reflejado en la permanencia de los socios y en el consiguiente aumento de los ingresos.

### **Justificación**

La finalidad de este trabajo es la de establecer la necesidad de las instituciones deportivas argentinas de establecer una correcta gestión de administración y marketing.

Lo que este trabajo busca dejar en claro es que los clubes deportivos de hoy en día no son solo meros organizadores de partidos de fútbol, sino que brindan un entretenimiento, y un servicio que debe competir con las demás ofertas vigentes en el mercado.

Dentro de sus simpatizantes, los clubes cuentan con una gran fidelidad hacia la institución deportiva (el equipo, los colores, las denominaciones), pero no hacia la institución administrativa (Comisión directiva, personas físicas que manejan las riendas del club). Esto habla de una gran potencialidad no explotada por los clubes de lograr una mayor fidelidad hacia la institución, con una merma en la fluctuación del nivel de afiliaciones y mayores fuentes de ingresos.

Como se ha mencionado anteriormente, los clubes deportivos necesitan desarrollar estrategias de marketing que permitan estrechar los vínculos con los sus afiliados, de modo de reducir la incidencia de los resultados deportivos

y así diversificar riesgos. Se refiere a una necesidad de brindarle otros activos a los socios, otras posibilidades para que la felicidad y la retención del socio en el club no dependa pura y exclusivamente de si el equipo gana, empata o pierde el domingo.

### **Objetivos**

Los objetivos que nos plantearemos para el siguiente trabajo podemos definirlos en un objetivo general y varios objetivos específicos que irán determinando la naturaleza, las funciones y las distintas finalidades del marketing deportivo:

#### **Objetivos generales**

Analizar y evaluar la gestión de marketing en Argentina de los clubes deportivos que cuentan con el fútbol profesional como su actividad primordial.

#### **Objetivos específicos**

- Explicar qué es el marketing Deportivo
- Definir y caracterizar las Dimensiones del Servicio Deportivo
- Definir la demanda del Servicio Deportivo
- Determinar la diferencia entre “club de fútbol” y “Club con fútbol”
- Analizar cómo ha sido aplicado por las distintas instituciones, de modo de poder delimitar aciertos, errores y alcances del mismo
- Definir si la aplicación de estrategias de marketing en las instituciones deportiva se corresponde a un nivel operativo o estratégico
- Analizar la situación del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia
- Proponer recomendaciones acordes al contexto actual y a las tendencias en la industria analizada

## **Hipótesis**

A lo largo de este trabajo se buscará confirmar la hipótesis que moviliza al mismo, y esta es que:

***El desarrollo de estrategias de marketing en las instituciones deportivas contribuye cuantitativamente al desarrollo de la organización en cantidad de socios y en la calidad de los servicios prestados, asegurando la fidelidad de sus asociados.***

## SEGUNDA PARTE

### MARCO TEÓRICO

Según Ezequiel Ander Egg, en el marco teórico "se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación"<sup>1</sup>. Por ello, para poder analizar las estrategias de marketing de las instituciones deportivas, primero deberemos definir qué entendemos por Marketing, qué entendemos por Marketing Deportivo, las distintas dimensiones del mismo, los públicos y sus formas de uso.

También, será central poder determinar la diferencia entre el servicio de oferta deportiva de una entidad sin fines de lucro y la oferta deportiva de un club comercial, dado que esta diferencia conceptual será de gran importancia a la hora de desandar los marcos investigativos y propositivos.

### Qué es el Marketing

Para poder abordar un estudio del Marketing Deportivo, es prudente comenzar entendiendo qué es el Marketing. Según Jean Jacques Lambin, *"el marketing es un proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades"*.

Haciendo un análisis en mayor profundidad del término, entendemos que:

- "necesidad" se refiere a la representación de una carencia
- "individuos y organizaciones" nos estamos refiriendo al público que comparte una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacerlo

---

<sup>1</sup> Ander Egg, Ezequiel (1990). Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires. Editorial Humanitas.

- “intercambio” hace referencia a la acción de obtener de alguien un producto deseado, ofreciendo algo a cambio
- “producto y servicios” hablamos de todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o deseo

También hablamos del marketing como un proceso social, porque es algo dinámico, que busca satisfacer las necesidades humanas y siempre busca un intercambio humano.

El concepto de marketing posee tres dimensiones características:

- Una dimensión acción (conquista de mercados)
- Una dimensión análisis (comprensión de mercado)
- Una dimensión ideológica (actitud)

La acepción de Análisis se refiere al conjunto de herramientas de análisis con que dispone el marketing, y que permiten conocer a su público, así como entender su demanda. Esta dimensión es de carácter Estratégica, y contempla el análisis de las necesidades, a través de la definición del mercado de referencia; la segmentación del mercado; el análisis del atractivo; el análisis de la competitividad y por último la elección de la estrategia de desarrollo.

La Dimensión de Acción contempla el conjunto de procedimientos y acciones sofisticadas de venta. Esta dimensión es de carácter Operativa. Su función es la elección de un segmento objetivo sobre el cual se trabajará, así como la definición del plan de marketing, la determinación del mix a utilizar y la ejecución del mismo.

La dimensión Ideológica comprende al sistema ideológico y es responsable de la arquitectura de la actual sociedad de consumo

### **¿Qué es el Marketing Deportivo?**

Según Gerardo Molina, “la esencia del marketing en la industria deportiva significa estratégicamente orientación al consumidor, crear nuevos escenarios

donde ellos interactúen, lo que supone poner en práctica un conjunto de tácticas para averiguar las preferencias de los seres humanos de modo de motivarlos a través del vehículo de la comunicación. Se trata de la antigua búsqueda de descubrir la raíz de los deseos y sus matrices; de poder deducir cuáles son los proyectos de vida de las personas y cómo se vinculan con las reglas que tiene la industria, para luego operar de modo rentable en escenarios globales con menor riesgo económico. El marketing deportivo es una expresión diferente a las otras especialidades del marketing que conocemos. Posee un código propio de comunicación y un lenguaje creativo único con el que se conecta para nutrir de información a la industria deportiva toda. El deporte es un producto no tradicional, pero está procesado para ser consumido como una bebida o un auto”<sup>2</sup>.

En el deporte, el consumo está estereotipado. Este consumo es una fuerza de transformación general, es un mix entre el trabajo y el ocio; tiene que ver con lo simbólico y contribuye a forjar la identidad de modernidad y de calidad de vida de la sociedad.

Dentro de la esfera del consumo existe un elemento central que es el deporte y el entretenimiento, lo que hace que la industria deportiva sea poderosa y tome nuevas dimensiones. Hoy en día el deporte es una categoría civilizatoria, que posee una simbología compuesta por marcas y productos. El consumo, unido al deporte y al ocio se ha transformado en una fuerza productiva y simbólica a escala planetaria. Crea escala de valores, crea jerarquía social, crea poder y genera identidad.

Estos espectáculos deportivos son realizados por las instituciones deportivas, o sea, entidades civiles sin fines de lucro que administran un espectáculo basados en la necesidad de miles de individuos. Como se verá más adelante, en nuestro país, estas instituciones cuentan con una serie de características que no les permiten poder desarrollar con éxito programas exitosos de marketing deportivo.

---

<sup>2</sup> Molina, Gerardo (2007). Op. Cit., pág. 18

Antes de ingresar de lleno en las instituciones deportivas, es importante entender las distintas dimensiones que cubre el servicio deportivo.

*“La política de servicio deportivo es específica, ya que está en relación con un producto intangible cuyas dimensiones simbólicas y emocionales le confieren un carácter particular. Esto obliga a los prestatarios a realizar estrategias de marketing innovadoras y de posicionamiento centradas principalmente en la imagen”<sup>3</sup>* sostiene Michel Desbordes. Además, Desbordes afirma que *“las marcas e instituciones deportivas son, antes que nada, símbolos sociales que los consumidores utilizan tanto para diferenciarse como para simbolizar su pertenencia”*.

Si bien en Argentina los clubes son asociaciones civiles sin fines de lucro, la profesionalización del fútbol, la evolución de la TV y la cobertura de acontecimientos deportivos, así como el vuelco de las empresas que han encontrado en el deporte una forma de asociar valor para sus productos, ha llevado a las instituciones deportivas a la necesidad de trabajar con la misma lógica comercial y marcaría que las empresas. Así lo afirma el especialista en marketing deportivo Gerardo Molina, quien sostiene que, *“los clubes de alta competencia se han sumado al mercado como marcas y empresas de servicios, que siguen una dinámica de comercialización; los jugadores han pasado a ser productos y modelos publicitarios, en tanto que los hinchas son el segmento predilecto de las empresas”<sup>4</sup>*.

Captar y retener la atención, el afecto y la pasión del hincha se ha transformado en el quid de la cuestión. Como se mencionó anteriormente, parte del problema de Defensa y Justicia es el cambio que ha tenido a lo largo de los años en lo que a sus seguidores se respecta, lo cual hace que esté distorsionada la propuesta de valor del club hacia ellos. Para que el servicio brindado por los clubes sea exitoso, la clave es conocer a sus afiliados,

---

<sup>3</sup> Desbordes, Michel y otros. (2001) Estrategias del Marketing Deportivo. Barcelona, Editorial Paidotribo. Pág. 274

<sup>4</sup> Molina, Gerardo (2007). El Fin del Deporte. Buenos Aires. Editorial Paidós, ,Pág. 14

determinar sus gustos, intereses. Según Don Peppers y Martha Rogers el éxito de un servicio Uno a Uno se da cuando *“uno escucha y el otro habla, y cuando uno invita a un cliente a participar en la elaboración concreta del producto, antes de pedirle que acepte”*.<sup>5</sup>

### **Dimensiones del Servicio Deportivo**

El Dr. en psicología Juan Mestre Sancho sostiene que “las asociaciones deportivas surgen como consecuencia de una necesidad individual, que se convierte en social, de practicar ejercicio físico en todas sus manifestaciones, lúdicos, reglado, competitivo”<sup>6</sup>. A su vez, Mestre Sancho detalla una gran cantidad de necesidades que buscan ser satisfechas por las entidades deportivas, que entre otras, incluye:

- Individuales de pertenecer a un grupo definido y, por lo tanto, necesidades de afiliación a un club
- Sociales de atención a la anterior necesidad y demanda
- Sociales de programas específicamente deportivos que atiendan a sectores poblacionales
- De seguridad, en la organización y de la organización
- Individuales de desarrollo y autorrealización
- Necesidades de competir, deportivamente hablando, etc.

En relación a lo anteriormente detallado, Michel Desbordes, Fabien Ohl y Gary Tribou, autores de “Estrategias del Marketing Deportivo”, determinan que el servicio deportivo cuenta de 4 Dimensiones.<sup>7</sup>

- a. Dimensión emocional. Los espectáculos deportivos se ven potenciados por las manifestaciones del público, quienes le dan una mayor emoción al evento. La emoción de enfrentar a un adversario, de vencer al otro es

---

<sup>5</sup> Peppers, Don y Rogers, Martha (2000). Uno x Uno. Buenos Aires, Editorial Vergara. Pág. 59

<sup>6</sup> Mestre Sancho, Juan. La Gestión Deportiva, Clubes y Federaciones. Barcelona, España. Editorial INDE. Pág. 69

<sup>7</sup> Desbordes, Michel, y otros (2001). Op. Cit. Pág. 250

lo que diferencia a un evento deportivo de un mero ejercicio deportivo, brindándole un sentido emocional, el cual se ve potenciado con la identificación del público para con uno de los participantes.

- b. Dimensión ambiental. Cabe reconocer que el entorno forma parte del servicio. Desbordes afirma que “la intangibilidad del servicio hace que se tenga en cuenta el marco de desarrollo”<sup>8</sup>. Esto significa, que para un espectador, no será lo mismo presenciar un encuentro de Boca Juniors en la plaza del a esquina de su casa, que en la mítica Bombonera. Hay una influencia del entorno que es determinante a la hora de brindar un servicio deportivo.
- c. Dimensión de participación activa del consumidor. ¿Cuántas veces se ha visto que un equipo que está siendo derrotado es levantado anímicamente por su hinchada a mitad del encuentro, y es empujado por ellos mismos a buscar el triunfo? El espectador en un encuentro de deportivo no se encuentra en una posición pasiva. Su vínculo emocional con la institución, su deseo de triunfo hace que el mismo se sienta parte del equipo, involucrándose en el encuentro. Ellos desde afuera “juegan su partido”.
- d. Dimensión simbólica. Todo el consumo, sea deportivo o no, presenta un carácter simbólico unido a representaciones sociales, pero en el consumo deportivo esto se ve potenciado, dado que el deporte permite valorarse frente a los demás y obtener un sentido de pertenencia a un grupo, el cual brinda una posición social. Si bien los clubes de fútbol tienen públicos heterogéneos, hay un imaginario asociado a cada uno de ellos sobre quiénes son sus hinchas, cuál es su gusto deportivo y cuáles son sus hábitos sociales. De esta forma, un simpatizante de Boca Juniors, estará identificado con un estilo de juego y una forma de vida totalmente distinta a un simpatizante de River Plate.

---

<sup>8</sup> Desbordes, Michel y otros. Op cit. Pág. 251

Respecto a esta dimensión, el escritor mexicano Juan Villoro sostiene: “el fútbol tiene un fuerte componente simbólico, de una gran lealtad, que asocio con la infancia. Creo que en este mundo mudable uno puede cambiar legítimamente de todo: de vocación, de religión, de profesión, de pareja, de orientación sexual, de lo que uno quiera. Pero me parece, en términos románticos, un poco absurdo cambiar de equipo, porque al equipo es a lo que uno se aficionó en la infancia, y sería como cambiar de infancia, como decir "yo ya no quiero ser ese niño"<sup>9</sup>.

Estas dimensiones lo que hacen es confirmar la complejidad y profundidad del alcance del servicio deportivo, el cual se ve potenciado por la gran implicación que posee del consumidor del servicio, el cual nunca se encuentra en una posición pasiva, sino que se encuentra profundamente involucrado en la consecución del mismo.

### **El consumidor del servicio deportivo**

Es importante identificar y reconocer a los distintos consumidores del mismo. De acuerdo al estudio “Los Argentinos y el fútbol” desarrollado por Universal/McCann<sup>10</sup>, el 62% de los hombres de entre 13 y 75 años son seguidores del fútbol, ya sea yendo a ver a un equipo a las canchas o siguiendo su desempeño por TV. De este estudio se desprenden 3 perfiles actitudinales de los hombres respecto al fútbol:

- A. Lo fanáticos o hinchas: son aquellos que van a la cancha en forma habitual, representando a un 14% de los hombres
- B. Los espectadores: aquellos que siguen el fútbol a través de la TV, pero que no van a los estadios en forma habitual, que representa al 49% de la muestra

---

<sup>9</sup> Ruiz Mondragón, Ariel, y Covarrubias, Israel (mayo 2006) “para todos los que quieren y aman al fútbol” en el portal Recursos Culturales.

<http://www.recursosculturales.com.ar/entrevistas/entrevista007.htm>

<sup>10</sup> Investigación desarrollada por Universal/McCann en el años 2004 basada en el Estudio General de Medios de Ipsos y a investigaciones propietarias de Universal en base a estudios cuantitativos y a grupos de *brand engage*.

- C. Los indiferentes: compuesto por el 37% restante, que se clasifican como aquellos que no van a la cancha y solo ven programas deportivos por TV en forma ocasional.

En el libro donde aborda el éxito de su gestión al frente del Club Atlético Boca Juniors, Mauricio Macri reconoce que “fue esencial comprender que un gran club de fútbol es un universo heterogéneo y con distintos protagonistas”<sup>11</sup>.

De esta forma, según Macri, los consumidores del servicio deportivo se clasifican de la siguiente manera:

- a. Los hinchas. Su deseo es el éxito deportivo, sin importar los costos del mismo. Ellos lo que buscan es que su equipo sea ganador y protagonista, no miden cuáles son los sacrificios que el club debe realizar para lograr este objetivo. No les importa si el club tiene un plan a largo plazo, y su relación con los directivos y el plantel va a ser superficial, solo basada en si el equipo gana, empata o pierde el domingo. En este grupo se encuentran los simpatizantes que acompañan los éxitos deportivos, pero ante el mínimo revés se desentienden del mismo y dejan de seguir al club hasta que vuelve a la senda ganadora. No se encuentran involucrados con la vida social del club.
- b. Los socios. Al igual que el hincha desea un éxito deportivo, pero está inserto en la vida social y política del club, sabe cuáles son los límites de la pasión deportiva. Están al tanto de los problemas del club y de los sacrificios que la institución hace para moldear un plantel profesional.
- c. Los directivos: están totalmente contaminados por el microclima interno de la institución, expuestos a la presión de los hinchas, y muchos de ellos en pequeñas pero constantes pujas por su espacio de poder.

---

<sup>11</sup> Macri, Mauricio y otros (2009). *Pasión y Gestión*. Buenos Aires, Editorial Aguilar, página 49

- d. Por último, los dos eslabones más débiles de la cadena: el director técnico y los jugadores

Para este estudio es clave el entendimiento de las diferencias entre los dos grupos de simpatizantes: van a querer el mismo objetivo, pero a la hora de fijar un límite a su demanda, van a tener posturas contrapuestas: el hincha quiere ganar a toda costa; el socio quiere ganar cuidando el patrimonio del club.

Lo que diferencia un hincha de un socio es la lealtad hacia su club, o como ya hemos visto, en su lealtad hacia una marca. El principal objetivo de la institución deportiva es lograr la lealtad de sus hinchas, con el consecuente paso de los mismos a la categoría de socios.

Según Alberto Wilensky, la lealtad está ligada a la experiencia de uso<sup>12</sup>. Uno previamente eligió ser simpatizante de una institución deportiva, y experimentó el hecho de ser un espectador de su servicio deportivo, por eso, la lealtad es algo posterior a la compra del servicio, y es lo que va a determinar que ese hincha vuelva, vaya interiorizándose más sobre su institución, y a la larga se transforme en un socio de la misma.

Esta lealtad, como bien aclara Wilensky, es hacia la marca y no al producto, siendo en este caso la marca la institución deportiva, y el producto los jugadores y el director técnico. El cliente, no es fiel al producto, y eso se ve en las críticas hacia los jugadores cuando los resultados deportivos no acompañan, sino que su fidelidad es hacia la marca, la institución. La lealtad hacia el “producto”, los jugadores, solo dura mientras los mismos se encuentren jugando para la institución de la cual el consumidor es hincha. Esto que explica Wilensky también se puede entender escuchando a las hinchadas cuando cantan “pasan los dirigentes, pasan los jugadores, pero esta es la hinchada que siempre va a estar”.

La lealtad de los simpatizantes debe ser el principal objetivo del marketing deportivo, ya que esa lealtad, según Wilensky, permite:

---

<sup>12</sup> Wilensky, Alberto (2005). La promesa de la marca. Buenos Aires, editorial Temas, página 235

- contar con un negocio a largo plazo
- consolidar una estrategia de crecimiento sostenible
- reducir la inversión económica y humana, ya que el costo de retención de un simpatizante es substancialmente menor
- es un factor clave para aumentar el poder de negociación con otras instituciones, ya sean gubernamentales como sociales y comerciales
- la base de clientes leales constituye una masa crítica simbólica con fuerte impacto en los clientes potenciales. Esto se ve muy claramente en la infancia, cuando un niño se transforma en simpatizante de un club dado que la gran mayoría de sus compañeros de jardín lo son.
- Otorga mayor tiempo de respuesta frente a amenazas. Un socio no va a abandonar el equipo por el fracaso deportivo en una competencia.

Esta lealtad, las instituciones deportivas la logran a través de dos niveles, uno racional y un segundo nivel emocional.

El nivel racional está compuesto por la calidad del servicio que se brinda: esto es un plantel competente, instalaciones acondicionadas para brindarle una mayor comodidad al hincha, costos acordes al servicio que se brinda y al bolsillo del consumidor. Por este lado, la lealtad se va logrando a través de la experiencia de uso. En cuanto al nivel emocional, aquí ingresa el sentido de pertenencia, y las dimensiones simbólicas y emocionales que se expusieron anteriormente.

Además, Wilensky agrega un tercer nivel que ayuda a construir y la lealtad, y el mismo es la Tradición, el cual permite conservar una lealtad hacia una marca a lo largo de distintas generaciones. Y el arraigo tradicional no es un tema menor en el deporte, ya que las familias son las primeras que inculcan la pasión hacia determinada institución deportiva.

En definitiva es importante saber reconocer e identificar al hincha y al socio, así como buscar un equilibrio entre los intereses de ambos para poder brindar un servicio deportivo que nos brinde una mayor lealtad hacia la institución.

Alberto Wilensky diferencia 7 niveles de Lealtad<sup>13</sup>:

|              |             |            |                  |            |        |      |
|--------------|-------------|------------|------------------|------------|--------|------|
| Indiferentes | Esporádicos | Periódicos | “Heavy”<br>users | Asegurados | Leales | Fans |
|--------------|-------------|------------|------------------|------------|--------|------|

Los “indiferentes” comprenden el nivel más bajo de lealtad, son aquellos que no valoran lo que el club representa. No se interesan por sus actividades deportivas ni por su vida institucional.

Por “esporádicos” son aquellos que conocen a la marca/institución, pero no la valoran significativamente, y se mueven según las campañas. Son aquellos simpatizantes que siguen al equipo cuando va bien, cuando es ganador, pero su nivel de fanatismo es bajo.

Los “periódicos” son aquellos que siguen al equipo durante un tiempo, y luego lo abandonan, dejando al deporte y al club de lado. Pueden en un futuro volver a engancharse con el club y seguirlo.

“Heavy Users” hace referencia a los consumidores habituales. Tienen un alto índice de recompra, o sea seguir al club, adquirir sus productos, etc. Son personas que no están bloqueadas a otras opciones, pero que tampoco tienen motivos para cambiar de club.

Por “Asegurados” entendemos a aquellos hinchas que ya cuentan con barreras de salida y por ende su permanencia como hincha del club está asegurada: ejemplo, una persona que cuenta con un abono de toda la temporada, o un padre cuyo hijo menor es fiel seguidor del equipo, y él debe llevarlo a la cancha, compartir la pasión del fútbol con él.

El sexto grupo incluye a los “leales” a la marca. Según Wilensky son aquellos que valoran y reconocen a la marca. Cuentan con un vínculo afectivo fuerte con el club. Se los reconoce por su comportamiento inelástico frente a las

---

<sup>13</sup> Wilensky, Alberto (2005). Op. Cit., pág. 245

campañas deportivas. Es aquel que acompaña al equipo en las buenas y en las malas.

Finalmente, los “Fans” son aquellos que no sólo son leales, sino que también se encuentran profundamente comprometidos con la institución. Estos fans son aquellos que se tatúan el logo del club, así como también son aquellos que desinteresadamente colaboran con el club, yendo un fin de semana a pintar las instalaciones, arreglar desperfectos, emprendiendo campañas para juntar donaciones que ayuden a paliar ciertas falencias en el club, etc.

### **La calidad del Servicio Deportivo**

De acuerdo con Juan Mestre Sancho, para brindar un servicio deportivo de excelencia hay que tener en cuenta 5 aspectos. Los mismos están íntimamente relacionados entre sí, e interdependientes, pero que responden a realidades diferentes en sí mismas<sup>14</sup>.

1. Los resultados. Se erigen como resultados de la gestión y pueden resumirse en la satisfacción de los afiliados. Cada club desarrolla su propia política, con la cual buscará lograr los resultados esperados. Para ello, las políticas deberán estar enfocadas hacia resultados de 3 tipos:
  - A. La satisfacción de las aspiraciones de los socios, que responde a necesidades individuales y grupales de los afiliados
  - B. La consecución de unos beneficios sociales y de trabajo. A partir de la satisfacción personalizada de los implicados, se pretende una satisfacción social que supera, en mucho, estos límites estrictos de cada sistema deportivo.
  - C. Una contribución al desarrollo ideológico del propio sistema deportivo universal
2. La Estructura sobre la cual se asientan las bases estables del proceso

---

<sup>14</sup> Mestre Sancho Juan (2002). Op. Cit. Pág. 104

3. El proceso. Aborda la planificación de la gestión de la institución. Es la puesta en práctica de lo planificado. “desde la perspectiva de la búsqueda de la excelencia, consecuencia de una calidad total pretendida, no es suficiente un éxito en los resultados. Se exige además y de forma simultánea, como se ha dicho, la excelencia en los cometidos, la excelencia sentida por los clientes y la excelencia en el respeto medioambiental y de los recursos”<sup>15</sup>
4. El Servicio deportivo. Como hay una demanda, surge una oferta. Esta oferta deportiva constituye el servicio deportivo motor de la creación de la institución. La satisfacción de los asociados es el fin del servicio deportivo.
5. Respeto al Medioambiente. Se requiere un uso controlado de los recursos, evitando su abuso y las acciones que produzcan la degradación de los mismos.

### **Diferencia entre servicio deportivo de un club sin fines de lucro y de una entidad comercial**

La calidad de este servicio se ha vuelto deportivo se ha vuelto trascendente en los últimos años ¿Por qué? De acuerdo a Klaus Heinemann, especialista en el análisis del aspecto económico del deporte, “el mismo como una necesidad terciaria, se enfrenta, por un lado, a una creciente tendencia de sustitución formada por un sinnúmero de otras posibilidades para configurar el tiempo libre, por lo tanto, representa solamente una opción entre muchas; por otro, para las ofertas deportivas existe, como todos los servicios del consumo de Alto Nivel, un elevada elasticidad-renta. Pequeños cambios en el nivel de ingresos o de los precios de mercado son suficientes para conducir a grandes desplazamientos de la demanda”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Mestre Sancho, Juan (2002). Op. Cit. Pág. 105

<sup>16</sup> Heinemann, Klaus (2006). Introducción a la economía del deporte”. Barcelona. Editorial Paidotribo, página 103.

De esta forma, y de acuerdo a la visión de Heinemann, presenciar un espectáculo deportivo como un partido de fútbol termina compitiendo ante otras opciones de entretenimiento, como puede ser ir al teatro, asistir al cine, o salir a pasear. Por ello, es imprescindible hoy en día poder brindar espectáculos de gran calidad. Además, un elevado grado de calidad, que se traduce en mejores gradas, mejor servicio de sanitarios, mejores “amenities” en el estadio, un precio acorde al espectáculo, etc, va a permitir alcanzar los estándares de calidad requeridos por los distintos niveles de simpatizantes, clasificación que se vio con anterioridad.

Además, este punto, el de la calidad del servicio, toma trascendental importancia cuando hablamos de otros servicios que brinda la institución deportiva, en adición a presenciar un espectáculo deportivo. Jugar al tenis en el club donde uno esta afiliado compite con las canchas en alquiler, donde no se necesita ser socio, tan solo pagar el arancel del día de uso. Lo mismo sucede con los gimnasios. Los clubes deportivos suelen tener dentro de su oferta gimnasios, que se transforman en razones adicionales para ser socio. Muchas veces, los mismos carecen de un nivel de excelencia, que les impide competir con gimnasios especializados como son las cadenas SportClub, o Megatlón. Estos complejos, especializados en el ejercicio físico representan la excelencia en el mismo, tanto en la calidad de los aparatos a disposición, como de los instructores. Y llevan a que uno decida, cuál usar: el gimnasio del club al que soy socio, o de estas empresas dedicadas a la preparación física. Y muchas veces esta decisión termina incidiendo en que uno deje de usar el gimnasio del club del cual es simpatizante, y a la larga cancele su afiliación al club, dado que no pueda mantener la afiliación a las 2 entidades en forma simultánea por una cuestión de costos. Contrastándolo con los niveles de Lealtad de Wilensky, esto sucede con los “Heavy Users”. A partir de los “Asegurados”, el riesgo de que cancelen la membresía al club es de una menor posibilidad, dado que hay un valor emocional que no es fácil de reemplazar por los prestadores comerciales de servicios deportivos.

Es importante detenerse un segundo a diferenciar estas 2 formas de “club deportivo”: el público y el privado: El club privado se especializa en un solo

aspecto o deporte: son clubes de acondicionamiento físico, clubes de paddle, etc. Su finalidad es netamente comercial, o sea, obtener un rédito económico de su contraprestación deportiva. Por otro lado, el club sin fines de lucro no es un ofertante de mercado, sino una organización de autoayuda con miembros que desean satisfacer sus intereses deportivos con recursos propios. En club, el socio no es un cliente que considere su cuota como un precio por una contraprestación exactamente definida, sino que le paga para un fondo común y a cambio recibe un derecho a utilizar todas las prestaciones que brinda el club. Y también es importante destacar que la pertenencia al club es a largo plazo, mientras que la participación en un club comercial se da solo mientras se participa activamente del deporte. Por eso los clubes tienen un elevado número de miembros pasivos.<sup>17</sup>

Según Heinemann, los clubes sociales cuentan con una serie de ventajas respecto a las entidades comerciales que brindan servicios deportivos, que las hacen difíciles de igualar. Sin embargo también reconoce una serie de debilidades.

Las fortalezas identificadas por Heinemann son<sup>18</sup>:

- A. El reparto de los costos entre los socios. Esto hace que su costo sea menor al de una entidad comercial, y esto se debe a que el socio paga parte del servicio, el resto es cubierto por aportes del Estado (subsidios, etc), y además por la gran cantidad de socios pasivos que tiene el club, que a la larga ayudan a subvencionar las actividades de los socios activos.
- B. La participación voluntaria. Al ser de carácter honorífico el trabajo de quienes dirigen el club, la entidad ahorra en sueldos a nivel directivo, y el involucramiento activo de sus socios a la hora de colaborar con el club, fortalece el vínculo.
- C. Su orientación sin fines de lucro. Su fin último no es el beneficio económico, sino que satisfacer la necesidad de sus socios. Por ende, no hay una obsesión por alcanzar cierto margen de rendimiento

---

<sup>17</sup> Heinemann, Klaus (2006). Op. Cit. Pág. 137

<sup>18</sup> Heinemann, Klaus (2006). Op. Cit. Pág. 71

económico. Además, al ser sin fin de lucro cuenta con una mayor disposición a la recepción de donaciones, porque las mismas se emplean conforme a los deseos de quien las hace.

- D. Su valoración pública. Los clubes se fundan porque sus miembros se sienten comprometidos con unos ideales, por una parte, con determinados objetivos, por otra, con principios normativos sobre cómo se debe realizar la tarea. La imagen positiva del club también es fomentada porque las actividades voluntarias se basan en la confianza y la solidaridad, no en el pago.

Los fallos que Heinemann identifica dentro de estas asociaciones no lucrativas son<sup>19</sup>:

- A. Ineficacia del trabajo del club. Al no haber un interés de maximizar un rédito económico, los clubes cuentan con serias ineficiencias en cuanto a sus costes. Además, al recibir ayudas del Gobierno y Federaciones, se pierde la necesidad de enfocarse en una administración eficaz, que maximice las ganancias. En cuanto a las inversiones realizadas en infraestructura y nuevos servicios, los mismos tampoco se realizan siguiendo un sentido racional de buscar un retorno económico, sino que pensando en brindar algo más al socio, por más que no obtenga un beneficio adecuado del capital invertido.
- B. Deficiencias en las prestaciones del trabajo voluntario. El trabajo voluntario cuenta con una serie de desventajas, como que uno no puede hacerlo regularmente, permaneciendo incierto. También, es un trabajo que se realiza en el tiempo libre de la persona, por lo general fuera del horario laboral o los fines de semana, lo que hace más difícil la coordinación entre la jornada laboral de los colaboradores profesionales (empleados administrativos, de mantenimiento), y con los horarios de las instituciones, empresas y federaciones.

---

<sup>19</sup> Heinemann, Klaus (2006). Op. Cit. Pág. 76

- C. Tradicionalismo. Los clubes responden más lentamente a cambios en las tendencias de los consumidores.
- D. Elevados costos de transacción. En los clubes los costos de la toma de decisiones son más elevados que en otro tipo de organizaciones, dado que los mismos muchas veces no son racionales. Además de que el trabajo voluntario de sus directivos dificulta las reuniones y hace que las decisiones de trascendencia sean muy difíciles de tomar en cortos plazos.
- E. Autodestrucción. Puede darse por la comercialización y politización del club; por el monopolio de ser el único ofertante de ese servicio; por la perpetuación de un núcleo de dirigentes que desalienten a la participación del resto de los asociados; así como también puede darse por la profesionalización de ciertos cargos, que impidan el trabajo voluntario.

### **¿Por qué auspiciar al fútbol?**

Juan Villoro, a la hora de referirse a la importancia de este deporte, explica que para entender una sociedad hay que entender la forma en que se apasiona, se divierte, cuáles son sus ilusiones populares y que el fútbol resume todo eso. El fútbol, es entendido por Villoro como una forma de poder comprender a las masas populares, y de vincularse con ellas.

Según Gerardo Molina, hay 4 razones principales que movilizan a las empresas a volcar sus patrocinios en el fútbol<sup>20</sup>:

- La gente, aficionada al fútbol, es cada día más cambiante en sus gustos, lo que conduce a las empresas a utilizar el fútbol para seducirlos en la preferencia de compras, llegando a ellos con una publicidad atractiva, fresca y más eficaz.
- El fútbol simboliza la cultura popular de las sociedades, lo cual proporciona una alternativa rentable para efectuar campañas comerciales masivas.

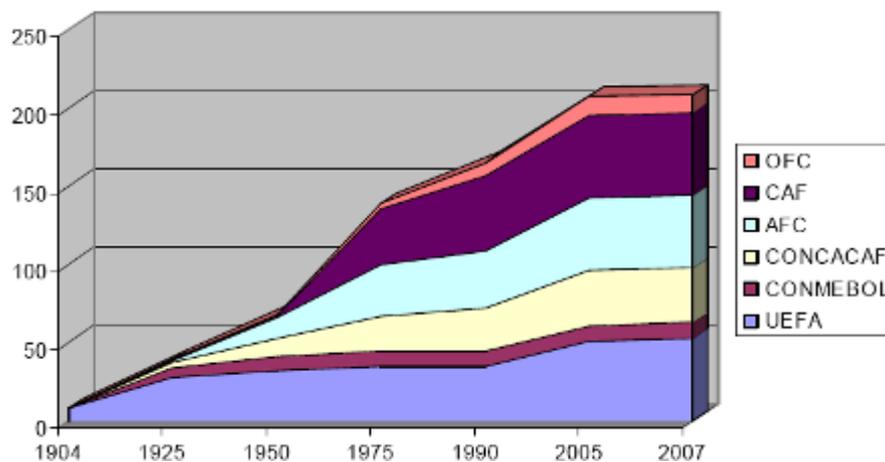
---

<sup>20</sup> Sobre la pasión del consumidor deportivo y el marketing (Julio 2009). En Revista Management Herald, página 36.

- El fútbol se transformó en un idioma universal. Las empresas pueden captar audiencias locales, regionales e internacionales de alto impacto.
- El fútbol como deporte, por ser un canal de comunicación para profundizar la imagen de la marca, amplía el círculo de consumidores y define nuevos horizontes de mercado. Además, frente a la publicidad tradicional (que el espectador esquiva porque lo interrumpe o distrae), el fútbol es más efectivo porque contribuye a detener el zapping por periodos de 45 minutos.

Además, es importante entender que el fútbol es el deporte más masivo del mundo, con más adeptos y supera a cualquier otro deporte en materia de cobertura mediática y seguidores por TV. Para darse una idea de la magnitud del fútbol, es importante detenerse en las siguientes cifras:

- Mientras la Organización de las Naciones Unidas (ONU) tiene 193 Estados Miembros, la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) esta compuesta por 208 Estados Miembros.



- En el mundo hay 265 millones de futbolistas (dato 2006). Se registraron un 10% más de futbolistas que en el año 2000. El 90% son hombres y un 10% mujeres. En el mundo hay 310.000 clubes de fútbol.<sup>21</sup>
- La final de la Copa del Mundo de la FIFA 2010 entre España y Holanda tuvo una audiencia televisiva mundial que superó los 760 millones de espectadores. En otras palabras, más allá de las diferencias horarias, y

<sup>21</sup> Estudio Big Count 2006 de la FIFA  
[http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage\\_7024.pdf](http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf)

de las posibilidades de acceso a servicios de televisión, la final fue seguida por TV el 12% de la población mundial.

- Durante la última Copa del Mundo, el sitio oficial de la FIFA, [www.fifa.com](http://www.fifa.com), tuvo 250 millones de visitas.
- La Copa del Mundo de la FIFA de Alemania 2006 fue transmitida a 214 países/estados miembros, con un total de 73 mil horas acumulada de transmisión, arrojando una audiencia acumulada total de 26.288 millones de espectadores.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Información extraída del portal oficial de la FIFA  
[http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/misc-tele/52/01/27/fs-401\\_05a\\_fwc-tv-stats.pdf](http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/misc-tele/52/01/27/fs-401_05a_fwc-tv-stats.pdf)

## **MARCO INVESTIGATIVO**

Una vez definido el marco conceptual en función del cual se procederá a realizar la investigación, se realizará un análisis pormenorizado sobre las características de las instituciones deportivas en nuestro país, así como también el análisis de instituciones deportivas que se abordará como casos de estudio.

Para ello, primero será de gran importancia poder diferenciar los “clubes con fútbol” de los “clubes de fútbol”, dicotomía que será analizada y formulada en las próximas páginas.

### **Características de las instituciones deportivas en Argentina**

En Argentina, los clubes de fútbol son desde el punto de vista jurídico asociaciones civiles sin fines de lucro. Las mismas son dirigidas por una Comisión Directiva elegida de entre sus socios, por sus socios. Estas comisiones directivas son no profesionales, realizando su labor Ad Honorem, básicamente por el “amor a la camiseta”. Esto genera una gran dualidad, ya que estas Comisiones, si bien son no profesionales, en muchos de los casos manejan presupuestos millonarios.

Facundo Puente y Sergio Rodríguez, en su documento “Aplicación del Sport Management para la consecución de resultados económicos y deportivos favorables”, sostienen que esta dualidad acercan a los clubes a la consagración de las mismas como Sociedades Anónimas. *“el ánimo de lucro en las entidades deportivas existe ya que en todo el entorno que rodea al deporte se mueven grandes sumas de dinero y el hecho de que un club sea una sociedad civil genera obstáculos en la administración. Es decir, el entorno se maneja en términos profesionales, sea económico, jurídico o social, mientras que los clubes en Argentina son organizaciones amateurs. El trabajo de un manager de una sociedad civil es demasiado voluntarista y se maneja totalmente por la pasión. En una Sociedad Anónima, las pautas y fines están más claros y el manager tiene una misión y visión que apuntan a lograr el éxito*

*económico que está intrínsecamente ligado al deportivo*<sup>23</sup>. Aunque en este trabajo no se buscará abordar la discusión de si las instituciones deportivas tienen que transformarse en Sociedades Anónimas, consideramos de interés este aporte, para ilustrar esta realidad económica/organizativa que vive el fútbol argentino, así como una corriente de pensamiento que está cada vez más en auge, que es aquella que busca que las instituciones deportivas se transformen en SAD (Sociedades Anónimas Deportivas).

Volviendo a las comisiones directivas, las mismas no son iguales en todos los clubes. Cada institución tiene su propio estatuto donde expresan el espíritu de la institución y su forma de organización. Estos estatutos son avalados por la Inspección General de Justicia de la Nación.

Si bien puede variar de acuerdo a los estatutos de cada uno de los clubes, las Comisiones Directivas tienen un mandato de entre 2 y 4 años, y son conformadas por alrededor de 24 miembros, quienes tienen a su cargo el liderazgo y la gestión del día a día de la institución.

La forma de financiación de las instituciones deportivas es a través de 6 fuentes de ingresos:

- Recaudación de Cuotas Sociales. El valor es fijado por cada club, así como también cada institución tiene la potestad de fijar las categorías de socios que considere necesarias. Las mismas deben estar asentadas en el Estatuto del club.
- Venta de entradas a los partidos – el valor de las mismas es impuesto por la Asociación del Fútbol Argentino, y varía en función de la categoría. En Primera División, la Entrada General tiene un precio base de \$40, en tanto que la Platea es de \$70. Cada club fija el descuento correspondiente al Socio en función del valor de la cuota social.
- Ingresos por los derechos de TV, que se gestionan a nivel Liga por la Asociación del Fútbol Argentino. Actualmente, la AFA ha firmado un acuerdo con el Gobierno para la sesión de los derechos de TV por un

---

<sup>23</sup> Puente, Facundo y Rodríguez, Sergio (2009). Aplicación del Sport Management para la consecución de resultados económicos y deportivos favorables. En Boletín Activus Letter, n°23. Buenos Aires.

valor de \$600 millones. De estos \$600 millones, \$415M se reparten entre los clubes de Primera División, en tanto que el resto se reparte entre el Ascenso, el Torneo del Interior y los gastos de la AFA.

- Transferencias de jugadores (ventas, préstamos con cargo). A la hora de vender a un jugador, hay distintos porcentajes que se deben tener en cuenta. Además del Impuesto al Valor Agregado, (IVA 21%), se debe pagar el porcentaje correspondiente al jugador (15%), y el porcentaje correspondiente a la AFA (2%).
- Ventas de derechos comerciales y de imagen (productos oficiales). Ya sea a través de la venta directa por parte del club o por agentes comerciales a quienes se les cede el derecho de explotación de merchandising.
- Alquiler de estadios/instalaciones. Por ejemplo, River Plate cobró en enero de 2009 USD1.650.000 para albergar 10 recitales masivos en su estadio; o las arcas de Velez Sarfield se engrosan en USD130 mil cada vez que un recital se realiza en el Amalfitani.

A esto se le puede agregar una séptima forma de financiación, muy común en nuestro país, y es el aporte personal de algún directivo, socio o simpatizante, quien dona parte de su dinero personal a la institución para cubrir alguna necesidad financiera puntual.

De acuerdo al diagnóstico sobre las instituciones deportivas en Argentina realizado por Gerardo Molina<sup>24</sup>, se puede decir que a nivel general, las instituciones deportivas en nuestro país, cuentan con las siguientes características:

- *No cuentan con un propósito estratégico de fácil lectura*

En las instituciones deportivas, reina la improvisación y la toma de decisiones “sobre la marcha”. A su vez, es común que al asumir una comisión directiva, cambié todas las políticas desarrolladas por el anterior órgano directivo y no haya una continuidad en el rumbo fijado.

---

<sup>24</sup> Universidad CAECE, Seminario de Marketing Deportivo, 25 de septiembre de 2003

El fútbol suele confundir a las instituciones, haciendo que toda la decisión pase por el desempeño del equipo y no por el bienestar del club.

- *La visión acerca del mediano y largo plazo es limitada.*

Las comisiones se renuevan cada 2 o 3 años, no permitiendo una continuidad de proyectos. Además, el foco suele ponerse en lo futbolístico, en armar un equipo competitivo, descuidando los demás aspectos del club, y desoyendo a los socios

Según Mauricio Macri, “la visión acorto plazo genera en los directores técnicos una enorme inseguridad y muchas veces una falta de coincidencia con los lineamientos del club (...) hay que intentar mantener alineado al técnico con los planes del club, respetando su trabajo si realmente lo hace con seriedad, aunque los resultados no se den.”<sup>25</sup>

- *No se dan cuenta que el mercado actual está gobernado en la demanda, no hay un foco puesto en los consumidores*

Antes de ofrecer un servicio, primero hay que identificar al usuario del mismo, conocer cuáles son sus demandas insatisfechas respecto a la prestación de este servicio deportivo, y ahí sí, concretamente, diseñar una propuesta de valor que satisfaga los deseos del mismo. Don Peppers y Martha Rogers, reconocen que “un elemento indispensable para afrontar las necesidades de un cliente individual es obtener la cooperación del mismo. Para abordar los requerimientos de un individuo, uno tiene que saber primero cuáles son, y en ese sentido hay un solo método: hay que tratar individualmente con el cliente y colaborar con él en la selección o el diseño concreto de un producto o servicio que satisfaga sus propias y personales especificaciones. Por consiguiente, es un método de colaboración más que de adversarios. El marketing de colaboración sobreviene cuando uno escucha y el cliente habla, y

---

<sup>25</sup> Macri, Mauricio y otros (2009). Op. Cit., pág. 50

cuando uno invita a un cliente a participar en la colaboración concreta del producto, antes de pedirle que lo acepte”<sup>26</sup>.

Hay que conocer profundamente a los socios y simpatizantes, ya que el objetivo ulterior de la administración de un club deportivo es la búsqueda del beneficio a largo plazo a través de una conexión emocional con el consumidor.

Conocer profundamente al simpatizante, permite brindar un servicio adecuado desde el club, y a la larga, eso va a traer un gran beneficio ya que ayuda a diversificar el riesgo. Si lo único en juego es el resultado deportivo, se corre un gran riesgo. Con el conocimiento de quién es el socio y qué le interesa, se pueden brindar otros activos, otras posibilidades al socio para que el éxito del club no dependa puramente de la performance deportiva.

- *No está definida la misión organizacional con claridad*

Esto se debe en gran medida a la heterogeneidad de las comisiones directivas, y a la rotación de las mismas. De esta forma, esta rotación de directivos y heterogeneidad de pensamientos hace que, sino se cuenta con un liderazgo efectivo que guíe a la Comisión Directiva, no se tenga claro para qué existe ese club, cuál es el sentido o propósito que tiene el club en cuestión. Según Alberto Ballvé, se entiende por misión a “el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza”<sup>27</sup>. Es el fundamento por el que existe esta organización, la misión es qué le va a aportar el club a la sociedad en la que se encuentra inserto.

Se puede tomar como ejemplo la gestión de Mauricio Macri en Boca Juniors. Él explica que desde que se decidió a ser candidato a presidente de Boca Juniors, tenía su visión bien clara: “recuperar la

---

<sup>26</sup> Peppers, Don y Rogers, Martha (2000). El Marketing del Siglo XXI”. Buenos Aires, Ediciones B, página 57.

<sup>27</sup> Macri, Mauricio y otros (2009). Op. Cit. Pág. 36

gloria perdida”, y a partir de esa visión, pudo plantear la misión que encomendaría al club durante su gestión: “Hacer felices a los hinchas de Boca” ¿Cómo los iba a hacer felices? Mediante un club que estuviera económicamente ordenado, que tuviera instalaciones acordes a su historia y grandeza, con jugadores que respetaran la mítica azul y amarilla, y principalmente, con la obtención de títulos a nivel local e internacional, que volvieran a poner a Boca Juniors como una de las principales instituciones deportivas a nivel mundial.

- *Carencia de un master plan de negocios*

Esto se debe principalmente a que no hay una visión a largo plazo sobre el club, siendo las decisiones tomadas en base a los beneficios a corto plazo que pueden tener las mismas. Se piensa temporada por temporada, y no hay un pensamiento profundo sobre dónde se quiere que esté la institución dentro de 5 años.

Hay clubes en Argentina que han sabido analizar su situación y han desarrollado proyectos a largo plazo, que ahora están rindiendo sus frutos. Un ejemplo de ello es Lanús, equipo que a mediados de la década del '90 decidió apostar a la formación de jugadores juveniles para en el futuro contar con un plantel conformado por jugadores formados por ellos mismos. De esta forma, ahorrarían dinero en contrataciones, y podrían solventar la estructura del club a partir de periódicas ventas de jugadores.

En los últimos años, Lanús ha visto los frutos de su proyecto emprendido hace más de una década, logrando la obtención del Torneo de Primera División con un equipo conformado en su gran mayoría por jugadores surgidos de su fútbol infantil.

- *No se aprovechan adecuadamente los potenciales proyectos*

Porque como se dijo anteriormente, se buscan beneficios a corto plazo, sin pensar en una política a largo plazo que guíe los destinos del club.

Esto se ve claramente en aquellos clubes de fútbol que no han contado con proyectos a largo plazo, y que todas las temporadas deben renovar sus equipos ya que los planteles suelen desarmarse de año a año, y eso lleva a tener que educar constantemente a los jugadores sobre cuál es el objetivo del club, cuál es su misión y qué se espera de ellos.

- *No está definido el posicionamiento*

Según Alberto Wilensky, el Posicionamiento es un concepto esencial y estratégico, ya que responde a las siguientes interrogantes:

- A. ¿Qué segmento del mercado es el targets básico de la marca?
- B. ¿Cómo se relaciona la marca con las otras marcas del mercado?
- C. ¿Cómo se relaciona el brand carácter con otras “personalidades” marcarías dentro de la misma categoría?

En concreto, el posicionamiento puede ser definido “como aquella parte de la identidad y el carácter de la marca que expresan la posición subjetiva del consumidor diferenciándose de la competencia”<sup>28</sup>.

Esta indefinición del Posicionamiento, está en íntima relación a si el club es una institución “de fútbol” o “con fútbol”, diferenciación que se explicará más adelante.

- *Se confunde voluntad con talento creativo y con falta de racionalidad a la hora de la toma de decisiones*

Las comisiones directivas por lo general están compuestas de directivos con sentimientos profundos hacia su club, pero sin la capacidad necesaria para manejar presupuestos, en la mayor parte de las veces, millonarios. Durante su campaña a presidente de River Plate, Carlos Ávila sostenía que “En la Argentina, los clubes son administrados por simpatizantes. Son médicos, abogados, con buenas intenciones, pero no conocen del negocio”<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Wilensky, Alberto (2005). Op. Cit. página 162-3

<sup>29</sup> Milberg, Alex (2009). Ávila va por Todo, en Revista Newsweek, 3 de junio de 2009. Página 20

Tal como afirma Mauricio Macri, la gestión de un directivo debe caracterizarse por una “Pasión con Inteligencia”. En el fútbol es común que la emoción del momento nos haga tomar decisiones desacertadas. Si uno toma una decisión solo con la pasión, corre el riesgo de que ese apasionamiento le nuble la vista y obstruya la racionalidad y la inteligencia necesaria para tomar decisiones.

Según Alberto Ballvé y Mauricio Macri, esta tensión entre la voluntad y la pasión del hincha y la racionalidad del directivo chocan a diario en la vida del dirigente. Por ejemplo:

- A. A la hora de vender jugadores: Los ingresos por venta de jugadores son esenciales para mantener la salud financiera de un club. Pero a veces esas ventas chocan con el deseo del hincha de ver por un mayor tiempo a ese jugador con su camiseta. El directivo debe tener la frialdad necesaria para determinar cuándo es oportuna la venta, y cuándo no.
- B. Racionalizar el uso de los recursos financieros: Controlar a ultranza el gasto. No dejarse llevar por las emociones y hacer erogaciones que puedan comprometer al club en el futuro.
- C. Inversiones a largo plazo: por ejemplo un proyecto de desarrollo de divisiones inferiores que verá sus frutos en 5 años. Definir cuándo hacer una inversión de este tipo, que me impida utilizar el dinero a corto plazo, como es armar el equipo para la temporada actual.
- D. Delegar y controlar el poder de los otros actores dentro del club: Saber atribuirle poder y a su vez controlar el manejo de los directores técnicos, jugadores, y demás actores dentro del club.

E. Determinar políticas que dejen contentos a todos los públicos del club que, como se vio anteriormente, cuentan con intereses muchas veces contrapuestos.<sup>30</sup>

- *Se repiten mecanismos de gestión del pasado solo porque “así se hacía”, no hay un análisis previo*

Se relaciona íntimamente con el dicho popular que dice “más vale malo conocido que bueno por conocer”. Hay un muy bajo nivel de corrección de defectos, sin un pensamiento profundo sobre las acciones a emprender. Esto se debe principalmente a que no hay un pensamiento estratégico, no se cuenta con un proyecto acorde a las expectativas del club, sino que se toman medidas efectistas.

- *La comunicación interna y externa no está sistematizada*

En estas instituciones, reina la comunicación informal, generadora de gran cantidad de rumores, malos entendidos, etc. No hay una comunicación formal con los socios y simpatizantes, permitiendo compartir con ellos una visión de club, y conjugar un proyecto en común.

La comunicación formal del club hacia sus asociados se realiza una vez al año, a la hora de la asamblea para la aprobación del balance económico-financiero de la entidad. No se cuenta con una comunicación directa entre la directiva y los asociados, donde se informe por qué se toman las decisiones.

Se debe desarrollar canales fluidos de comunicación, tanto con el público interno (empleados, entrenadores y jugadores), como el público externo (socios y simpatizantes), para que todos comprendan, internalicen y sientan como propio cuál es el objetivo del club, qué medidas se adoptarán y cuáles son los logros esperados.

---

<sup>30</sup> Macri, Mauricio y otros (2009). Op. Cit. Pág. 262-3

- *Desequilibrio de las funciones, el área de marketing no cuenta con una representatividad interna al igual que el área de fútbol profesional, por ejemplo*

El área de marketing es entendida como un área comercial, cuyo fin es el de obtener ingresos, y no como un área que busca generar una política de acción que satisfaga las necesidades latentes de sus simpatizantes.

El área de marketing se encuentra al servicio del área de fútbol profesional, generando ingresos que permitan solventarlo, cuando en realidad el fútbol, y las decisiones que giran en torno a él deberían tomarse pensando en una estrategia de marketing, en una política generadora de un producto acorde al deseo de sus simpatizantes

- *Dispersión de responsabilidades en lo que concierne a las acciones estratégicas en las decisiones comerciales*

No hay un responsable identificado que esté a cargo del marketing de la institución, siendo una responsabilidad que se lleva adelante entre varios miembros de la comisión directiva, cada uno aportando su conocimiento y contactos, pero sin generar una política comercial sustentable.

Afortunadamente, este problema está comenzando a resolverse, dado que los clubes argentinos están comenzando a entender esta falencia, y han creado áreas/gerencias de marketing, las cuales son lideradas por un profesional ajeno a la comisión directiva.

### **¿Club de fútbol o club con fútbol?**

Es importante a la hora de pensar estratégicamente una institución, definir si la misma será un club de fútbol o un club con fútbol. Esta parece una cuestión menor, pero es trascendental a la hora de definir el éxito o el fracaso de una institución. Es importante tener bien en claro bajo qué tipo de club va a encasillarse uno, dado que la asignación de recursos, así como la postura

frente al éxito o fracaso deportivo van a depender de a qué tipo de club nos refiramos.

Un club con fútbol es una institución con un fin social, de desarrollo deportivo de sus afiliados. Cuenta con una gran oferta deportiva, dentro de las cuales el fútbol es una más de ellas. Sin embargo, el fútbol por ser una actividad profesional, cuenta con un presupuesto mayor al del resto de las disciplinas deportivas. Cuando en estas instituciones se busca el éxito futbolístico de manera desmedida suele generar problemas internos, dada la gran erogación de dinero que insume armar un plantel competitivo de fútbol. El éxito de la institución radicará en poder brindar un servicio de excelencia en cada una de las disciplinas a disposición de los socios.

En cambio, un club de fútbol es una institución donde el eje de la misma, su misión es el éxito en esa disciplina deportiva. Puede tener otras disciplinas, pero las mismas tendrán un rol secundario dentro de la organización. Lo que motorizará a los simpatizantes, así como delimitará el éxito o el fracaso de la institución es cómo le vaya en el torneo.

A continuación, se detallarán ejemplos de las dos instituciones deportivas más poderosas del mundo, que se encuadran dentro de la categoría de “club de fútbol”: Real Madrid y Manchester United. Estas son los 2 clubes europeos con mayor valor de marca. Según el portal especializado Futbolfinance.com, el valor de la marca Manchester United asciende a U\$S 520.800.000; en tanto que U\$S 474.600.000 es el valor de la marca Real Madrid.

### **Caso: Real Madrid**

Desde su fundación, el 6 de marzo de 1902, el Real Madrid dejó bien en claro su posicionamiento y qué tipo de club sería: fue fundado como la “Sociedad Real Madrid Football Club”. Y hoy en día lo deja bien en claro cuando uno ingresa a su estadio, el Santiago Bernabeu, puede apreciar un cartel bien grande que dice “Real Madrid, club de fútbol”.

Si bien el club cuenta con múltiples disciplinas deportivas, es el fútbol el deporte que mueve al “Madrid”, y aquel en el que sustenta su éxito deportivo, social y su poderío como marca.

El Real Madrid es el club más ganador de Europa, y uno de los referentes a nivel mundial. A ganado 31 Ligas Españolas, 17 Copas del Rey, 8 Supercopas de España, 9 Champions League y 3 Copas Intercontinentales, entre otros palmares.

Si bien durante toda su historia el Real Madrid tuvo bien en claro cuál era su posicionamiento, fue durante la presidencia de Florentino Pérez (2000-2006). Florentino basó su gestión en modernizar el Management del club, aplicando una lógica empresaria. Según Gerardo Molina, “la fórmula del éxito del Real Madrid ha sido no pensar solo en el corto plazo, sino elaborar una estrategia que aporte rentabilidad a la organización con programas de largo alcance. El objetivo fue convertirlo en el mejor club de fútbol del mundo y en una marca sin fronteras, sin olvidar su legitimidad histórica, sus valores, como el prestigio, el fuerza, la grandeza y el liderazgo, con los que ha crecido el club”<sup>31</sup>.

La táctica empleada por el Real Madrid fue contratar los servicios de los jugadores más talentosos en sus puestos. Se buscó conseguir a los jugadores más habilidosos, reconocidos mundialmente, a los que se rodeó de jugadores salidos de las divisiones inferiores del Real Madrid, una política que se conoció como “los Zidanes y Pavones”, en relación a la principal estrella del club y a Pavón, jugador salido de las divisiones juveniles del club y que había logrado formar parte del primer equipo. De esta forma, en los años sucesivos se contrataron estrellas de nivel y reconocimiento mundial como David Beckham, Zinedine Zidane, Ronaldo, Raúl, Luis Figo, Roberto Carlos, Michael Owen y Fabio Canavaro, entre otros, quienes se vieron acompañados por jóvenes desarrollados en las inferiores del club y que se transformaron en piezas clave, como Iker Casillas, Sergio Ramos, Carlos Bravo y Juan Manuel “Guti” Gutiérrez, entre otros.

---

<sup>31</sup> Molina, Gerardo (Octubre, 2008). Caso Real Madrid. En Management Herald, página 32.

A partir de estas estrellas reconocidas mundialmente, el club ha sabido desarrollar estrategias de marketing alrededor de ellos. Una medida muy acertada por el Real Madrid ha sido colorar en los contratos con las estrellas una cláusula a través del cual los jugadores ceden al club los derechos de imagen para que los mismos sean explotados a través del merchandising oficial y las acciones promocionales y publicitarias que se encaran desde la institución.

El club posee un canal de televisión, que las 24 horas los 365 días del año brinda programación exclusiva del Real Madrid. El mismo forma parte de los abonos básicos del cable en España, y transmite desde los encuentros del Primer equipo y entrevistas a las superestrellas, hasta los programas de RSE alrededor del mundo o las distintas disciplinas deportivas y culturales que posee el club.

Además, el club cuenta con el “Carné Madridista”, un programa de Marketing Relacional a través del cual se busca potenciar la pasión y el consumo del hincha del Real Madrid. Es importante destacar que este Carné es adicional al carnet de socio del Real Madrid. Es un paso más allá del mismo, una reafirmación de sus principios como hinchas y apasionados del Real Madrid.



Según afirma la institución, el “Madridista es el punto de encuentro de quienes comparten un mismo sentimiento: la pasión por el Real Madrid. Ya son más de 400.000 los Madridistas que disfrutan las ventajas exclusivas pensadas para

ese grupo de aficionados”. El abono anual cuesta 30 Euros, y entrega trimestralmente la revista “Hala Madrid”, y brinda el derecho preferencial a la compra de entradas para los partidos. A su vez, entre los “Madridistas”, el club sortea viajes para participar de las giras junto al plantel.

Además, el Madridista tiene descuentos en todas las tiendas oficiales del Real Madrid, invitaciones a eventos exclusivos, encuentros con los ídolos del club y sorteos mensuales de merchandising, indumentaria. Además, el Carné Madridista brinda descuentos en cines, restaurants y más de un centenar de comercios de Madrid. Para los más chiquitos, todos los años se organiza una clínica de verano a la cual pueden ingresar los hijos de los socios del Carné Madridista y aprender los secretos para ser un futuro jugador del Real Madrid.

La tarjeta Madridista no solo aplica en España. El club brinda la posibilidad de que simpatizantes del Real Madrid de cualquier parte del mundo puedan obtenerla. Todos los meses, entre sus socios del exterior, el Real Madrid organiza un sorteo donde el ganador es invitado a viajar a España con todos los gastos pagos y presenciar un encuentro del primer equipo en el Santiago Bernabeu, con visitas guiadas y encuentro con los futbolistas.

Estas acciones, han hecho que el Real Madrid logre aumentar año a año la asistencia de público a su estadio<sup>32</sup>:

| <b>Temporada</b> | <b>Prom. de Espectadores por partido</b> | <b>Ranking de taquilla</b> |
|------------------|--|----------------------------|
| 2008-09          | 73.233                                   | 1°                         |
| 2007-08          | 76.234                                   | 1°                         |
| 2006-07          | 71.526                                   | 2° (1°, Barcelona)         |
| 2005-06          | 71.544                                   | 2° (1°, Barcelona)         |
| 2004-05          | 71.935                                   | 2° (1°, Barcelona)         |
| 2003-04          | 69.204                                   | 1°                         |
| 2002-03          | 69.232                                   | 1°                         |
| 2001-02          | 63.645                                   | 1°                         |
| 2000-01          | 64.475                                   | 1°                         |
| 1999-00          | 59.316                                   | 2° (1°, Barcelona)         |

<sup>32</sup> Fuente: Portal: <http://www.european-football-statistics.co.uk>

En cuanto a las giras internacionales, el club dispuso en los últimos años realizar sus pretemporadas en el exterior, principalmente en los mercados asiáticos, donde el club utilizó la atracción que David Beckham generaba en países como China y Corea, para cobrar la entrada hasta a los entrenamientos. Tomando como ejemplo la gira emprendida en 2003 por Real Madrid por las ciudades asiáticas de Pekín, Kunming y Hong Kong (China) Bangkok (Tailandia) y Tokio (Japón), el equipo jugó 5 encuentros amistosos, cobrando un cachet de 2,5 millones de Euros por juego. Además, a partir de la gran aceptación y el fanatismo desarrollado por el club en Asia, el Real Madrid dispuso la apertura de una escuela deportiva en Bali, Indonesia, a través de la cual detectará nuevos talentos en el fútbol asiático, y desarrollará actividades promocionales. En el verano europeo de 2010, la gira se realizó a los Estados Unidos de Norteamérica, buscando continuar abriendo el mercado norteamericano, de gran filosofía consumista.

Con estas acciones, el Real Madrid logró que los últimos años duplicar sus ingresos entre balance y balance. El ejercicio 2007-08 lo cerró en 434 millones de Euros contra 198 millones del ejercicio anterior. Estos 434 millones de euros se corresponden en un 35% a la taquilla del estadio, 20% derechos de transmisiones de TV, 40% correspondiente a acciones de marketing y el 5% de participación en competiciones.

Es importante destacar que a diferencia de la gran mayoría de los clubes de España, que son Sociedad Anónimas Deportivas, el Real Madrid se mantiene como una Sociedad Civil sin Fines de Lucro, gobernada por sus socios a través de una Comisión Directiva que ellos mismos eligen en elecciones periódicas. O sea, son los socios los que han avalado y asegurado la continuidad de esta política de gestión a lo largo de los últimos años.

### **Caso: Manchester United**

El Manchester United es considerado el equipo con más popular del mundo, con 330 millones de simpatizantes, lo que equivale a 4.380 veces la capacidad

de su estadio. O dicho de otra forma, una de cada 20 personas en el mundo es simpatizante de los *Reds* de Manchester.<sup>33</sup>

El club nació originalmente como el Newton Heath (L&YR) F.C., en 1878, equipo perteneciente a los operarios del depósito ferroviario Lancashire and Yorkshire, ubicado en Newton Heath. Tras estar cerca de la bancarrota en 1902, J.H. Davies cogió las riendas del club y cambió el nombre, llamándolo Manchester United.

A mediados de la década del '80, los clubes se veían con la necesidad de generar mayores ingresos que les permitieran afrontar un fútbol cada vez más exigente por parte de los espectadores. El primero de ellos fue el Tottenham Hotspur en 1983, en tanto que otros clubes lo siguieron en esa movida. De esta forma, en 1991 el Club Manchester United comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Londres cuando colocó el 38% de su capital en acciones. Sus accionistas, en gran mayoría simpatizantes del club, crearon una sociedad llamada Manchester United Shareholders Union que cedía su poder a un Directorio que regía el club. Con el tiempo el club fue aumentando el porcentaje de acciones que permitía que sus simpatizantes adquirieran.

Es durante la temporada 1986-87 que llega al club un entrenador escocés que sería clave en la historia del United: Sir Alex Ferguson. Bajo su dirección, el club gana la friolera suma de 33 títulos de campeón: 11 Premier Leagues, 5 FA Cup, 3 Copa de Liga Inglesa, 8 trofeos Community Shields, 2 Champions League, 1 Recopa de Europa, 1 Supercopa de Europa y 2 Copas Intercontinentales.

Esta racha exitosa de triunfos transformó rápidamente al Manchester United en el club más popular de Inglaterra. Desde 1991, solo en una temporada no fue el club más taquillero (la temporada 1992-93 a manos del Liverpool). En los últimos diez años, el equipo no sólo ha sido el más convocante, sino que año a

---

<sup>33</sup> Anderson, David. Manchester Utd's 330M fans. En The Mirror, Londres. 8 de enero de 2008

año ha logrado una mayor fidelidad entre sus hinchas, demostrado en el crecimiento sostenido de la asistencia a su estadio<sup>34</sup>:

| Temporada | Prom. de Espectadores por partido | Ranking de taquilla |
|-----------|-----------------------------------|---------------------|
| 2008-09   | 75.292                            | 1°                  |
| 2007-08   | 75.609                            | 1°                  |
| 2006-07   | 75.826                            | 1°                  |
| 2005-06   | 68.765                            | 1°                  |
| 2004-05   | 67.748                            | 1°                  |
| 2003-04   | 67.641                            | 1°                  |
| 2002-03   | 67.602                            | 1°                  |
| 2001-02   | 67.558                            | 1°                  |
| 2000-01   | 67.490                            | 1°                  |
| 1999-00   | 58.014                            | 1°                  |

En el 2004, un accionista norteamericano, Malcom Glazer adquiere el 28% de las acciones, participación que va aumentando progresivamente hasta que en mayo del 2005 Glazer alcanza el 75% de las acciones y retira al club de la Bolsa. Hoy en día controla el 100% de las acciones del Manchester United. Malcolm Glazer es un empresario Norteamericano propietario, entre otras cosas, de los Tampa Bay Buccaneers de la Liga Norteamericana de Fútbol Americano (NFL).

Pensando en una expansión mundial, el Manchester United comenzó mirando el suelo americano, más precisamente Estados Unidos de Norteamérica, un mercado con un público estimado de 28 millones de seguidores del fútbol, y conocido profundamente por su nueva directiva. De esta forma, no sólo se realizaron giras deportivas por distintas ciudades del país, sino que en el 2002, el equipo firmó alianzas estratégicas con entidades deportivas de ese país para asociar sus marcas y esfuerzos promocionales. Se eligió a los New York Yankees, quizás la institución deportiva más emblemática de Norteamérica. A través de esta alianza, los clubes no solo buscaron potenciar sus ventas de

<sup>34</sup> Fuente: Portal: <http://www.european-football-statistics.co.uk>

merchandising, sino que lograr una mayor fortaleza a la hora de negociar patrocinadores y acuerdos de televisación. Además, a través de YankeeNets, empresa controlante del equipo de béisbol, el acuerdo alcanza a las entidades deportivas: New Jersey Devils (hockey sobre hielo), New Jersey Jets (basketball) y a los New York Giants (fútbol americano). De esta forma, el MU logra asociar su marca a los deportes más populares de los Estados Unidos.

Este avance sobre suelo americano, no hizo que el MU perdiera el interés en un mercado cada vez más codiciado por todos los clubes: los simpatizantes del fútbol en el continente asiático. Desde el 2001, el Manchester United realiza giras periódicas de pretemporada por Asia, visitando este año: Malasia, China, Corea e Indonesia, un país en el cual los Reds no jugaban desde 1975. A diferencia del Real Madrid y su constelación de estrellas, el Manchester United es un club más terrenal, donde los jugadores suelen salir de sus divisiones menores o llegan al mismo sin el mote de estrellas, adjetivo calificativo que adquieren una vez jugando para el United. Apuntando a esta imagen más terrenal que posee esta entidad plagada de estrellas futbolísticas, las últimas giras del equipo por Asia han sido apalancadas por la figura de Ji-Sung Park, jugador del Manchester United nacido en Corea, que forma parte del plantel de los *Reds* desde el 2005, pero que recién en esta temporada ha logrado la titularidad.

Pensando en esta apertura hacia el continente asiático, Manchester United ha desarrollado plataformas digitales de comunicación exclusivas para los mercados japonés, chino y coreano.



De acuerdo al reporte Deloitte Money League, durante la temporada 2008/09 el Manchester United registró ingresos por U\$S 441,28 millones de los cuales U\$S 192,5M correspondieron a venta de entradas y 127,82M a derechos de TV.

La conjunción de los factores anteriormente expuestos, conformados por el éxito deportivo a lo largo de los años, más una administración ordenada y una gestión eficiente del marketing han transformado al Manchester United en el club más rico del mundo, con un valor estimado de 1.993 millones de Euros, según la revista Forbes, liderando lo que se conoce como el grupo de los clubes de los Mil Millones.

| Institución   | Valor en U\$S |
|---------------|---------------|
| Manchester U. | 1.993.600.000 |
| Real Madrid   | 1.442.000.000 |
| Arsenal FC    | 1.279.600.000 |
| Bayern Munich | 1.183.000.000 |
| Liverpool FC  | 1.076.600.000 |
| AC Milan      | 1.055.600.000 |
| FC Barcelona  | 1.023.400.000 |

Fuente: Revista Forbes. Valor instituciones primer semestre 2009

### **En Argentina ¿cómo estamos?**

En Argentina se registran escasos ejemplos de instituciones deportivas vinculadas al mundo del fútbol que trabajen en una estrategia consistente de marketing a lo largo de los años. Por lo general, y por las razones enumeradas anteriormente, las instituciones argentinas emplean tácticas de marketing sin una consistencia entre ellas ni a lo largo de los años. Son acciones cortoplacistas que buscan efectos inmediatos, en vez de pensar en estrategias que brinden beneficios a largo plazo.

A continuación se detallarán dos casos de estudio de clubes de nuestro país que merecen especial atención. Los mismos son Boca Juniors, Oeste y Tiro Federal. Además, analizaremos el caso de un club que no cuenta con fútbol

profesional, pero que ha hecho de sus servicios un caso paradigmático: Club de Amigos.

### **Caso: Club Tiro Federal de Rosario**

Hay una dicotomía que divide a la ciudad de Rosario en 2 mitades: Canallas y Leprosos, esto es, Newells Old Boys por un lado, y Rosario Central por el otro. Estos 2 clubes concentran la atención futbolística de la “Chicago” argentina. A la sombra de ellos se encontraba el tercer club en importancia en la ciudad: Tiro Federal, institución que milita en la Primera B Nacional, es decir la segunda categoría del fútbol argentino. Sin embargo, las diferencias entre los 2 principales clubes de la ciudad, y Tiro eran abismales.

A fines de la temporada 2007/08, Tiro Federal contaba con tan sólo 150 socios y una concurrencia promedio a los partidos de local de menos de 500 personas<sup>35</sup>. Dos temporadas atrás, el equipo había tocado el cielo con las manos disputando nada más y nada menos que el torneo de Primera División. Sin embargo, el hecho de que Tiro se hubiera codeado con los principales clubes de Argentina no había despertado el interés de nadie en Rosario. El bajo interés que despertaba el equipo en la ciudad hacía que las empresas no se acercaran al mismo, por lo que sumado a las casi inexistentes recaudaciones por venta de entradas, la institución contaba con exiguos recursos económicos, sin posibilidades de armar un plantel competitivo.

De cara a la temporada 2008/09, Carlos Dávola, presidente de la institución, cerró un acuerdo con la consultora Bizers Corporate, propiedad del periodista especializado en MKT Deportivo Claudio Destéfano, para trabajar en el desarrollo de un plan de reposicionamiento de la marca Tiro Federal.

Bizers Corporate trabajó en un plan enfocado en 3 patas: marketing, Sponsoring e Inserción de la institución en la comunidad. Se utilizó la principal debilidad del club para transformarla en un atributo positivo. Esto es, por su bajo caudal de simpatizantes, en vez de ser un “equipo chico”, pasaron a

---

<sup>35</sup> Los partidos de la Primera B Nacional se juegan sin público visitante

posicionarse como un “club boutique”, o sea, desarrollaron una nueva forma de gestionar el espectáculo deportivo. “el plan partió de un objetivo básico: agregar valor al espectáculo deportivo, mostrando la hospitalidad deportiva y un servicio de excelencia al cliente que paga su ticket”, sostiene Claudio Destéfano, propietario de Bizers Corporate. Para ello, había que trabajar para lograr la participación de la familia en las tribunas y buscar una integración con el humilde barrio de Ludueña, donde Tiro Federal está emplazado. Se buscaba lograr que los rosarinos, más allá de que sean hinchas de Central o Newells, adopten a Tiro como su “segundo club” y comenzaran a seguir su campaña.

Se desarrolló un slogan aglutinador de todas las acciones, “Tiro: Un club pensado con los pies”, al que le sumaron el slogan “Yo TIRO para arriba”. La estrategia de marketing se centró en desarrollar una propuesta de entretenimiento de calidad superior a lo conocido en el fútbol argentino. Como afirma Maxi Ponzio, socio de Bizers Corporate “cuando jugamos en casa nos definimos como anfitriones, no como locales. Nos interesa que la cancha vuelva a ser un lugar donde la gente lo pase bien, y lo mejor para eso es que los protagonistas sean los primeros en sentirlo, en vivirlo”<sup>36</sup>. De esta forma, se desarrollaron una serie de acciones que permitieron por un lado generar valor agregado a las empresas que se acercaron para auspiciar el proyecto, y por el otro generar una experiencia única para los simpatizantes que concurrían al estadio. Se pensaron profundamente cuáles eran los puntos de contacto de los hinchas con el club, y se desarrolló una propuesta concreta para satisfacer a cada uno de ellos.

Para Tiro Federal los encuentros no comienzan a las 15.30hs del día sábado, sino que comienzan a “jugarse en la semana”. Días previos al partido se realiza un encuentro de hospitality en Locos x el Fútbol de Recoleta, donde directivos de Tiro Federal reciben a los dirigentes, periodistas partidarios y simpatizantes caracterizados de los clubes de Buenos Aires que enfrentarán a Tiro Federal.

---

<sup>36</sup> Sarinelli, Pablo. Tiro marca diferencia. En Revista el Gráfico, Buenos Aires. abril 2009.

Los asistentes a los partidos de Tiro se ven beneficiados con una oferta gastronómica que supera lo conocido en los estadios. La Bodega Santa Ana brinda exclusivos terceros tiempos con degustación de fiambres, choripanes, vino, entre otras exquisiteces, como para quedarse cómodamente discutiendo los pormenores del encuentro.



Y uno puede ir con sus hijos, ya que cuenta con un pelotero (PeloTIRO) donde maestras jardineras los entretienen mientras el padre puede disfrutar del partido con tranquilidad. Además de darles bebidas y alimentos de forma gratuita, los niños disfrutan de la compañía de Tweety y Bugs Bunny de los Looney Tunes Active, juegos de Rasti. Las maestras jardineras pertenecen al Barrio de Ludueña, por lo que generan trabajo a la zona.



El estadio cuenta con un Spa, llamado RegeneraTIRO, donde uno puede ir en el entretiempo y recibir sesiones de masajes y terapias físicas. Para “Ver el partido como en el Living de tu casa”, Cablevisión montó un living con pufs y sillones. Este espacio es exclusivo para 10 personas, ubicaciones que se sortean minutos antes del comienzo del partido entre todos los presentes.



Uno puede adquirir un abono a platea, donde no solo cuenta con un n° de asiento determinado, sino que el nombre del abonado es grabado en la butaca. En los partidos de Tiro, nunca falta la Banda del Tigre, una agrupación de 20 músicos que tocan canciones de cancha mientras dura el partido. Además, el hincha que quiera puede tomarse fotografías e imprimirlas de forma gratuita en el kiosko digital de fujiFilm para poder llevarse un recuerdo de su estadía en el “Fortín de Ludueña”, como popularmente se conoce a Tiro Federal.

También se desarrolló el sistema de “Casaca On Demand”. Cada empresa auspiciante del equipo podía elegir 2 partidos del torneo en los cuales estaría su marca estampada en la camiseta. De esta forma, por ejemplo, “Medialunas del Abuelo” que no cuenta con locales en Rosario, eligió estar en partidos que se jugaban en Buenos Aires y Mar del Plata, esta última ciudad donde posee una de sus plantas.

El estadio cuenta con un Centro de Atención al Hincha al cual pueden recurrir para elevar consultas, retirar souvenirs. Como el fútbol es entendido como una fiesta, a la hora de saltar al campo de juego tanto el equipo local como el visitante son recibidos con fuegos ratificales. Finalmente, los asistentes al estadio pueden dejar sus casillas de correo electrónico, y semanalmente reciben “Tirolandia”, un Newsletter con todas las novedades de la institución.

Además, en lo que hace a acercamiento con la comunidad del Barrio Ludueña, el club comenzó un proyecto junto a la consultora especializada SolariScope, trabajando bajo el metodología de “lazos comunicantes”. Esta metodología

apunta a cómo ser generoso sin dejar de ser rentable y presenta una propuesta generadora de valor para todos los stakeholders: beneficios compartidos. “No existe proyecto sustentable en el largo plazo si el barrio no se pone la camiseta. Y en eso estamos, con un trabajo coordinado con organismos intermedios del barrio, para que cada tirolense se sienta orgulloso de su equipo, pero mucho más de su club” concluye Destéfano.

Hasta la temporada 2007/08, el club contaba con 3 Sponsor Oficiales: Athix (sponsor técnico), Climafin como sponsor de la indumentaria (empresa propiedad de Carlos Dávola, presidente de Tiro Federal) y Jockey Tortas. Desde que comenzó el proyecto “Yo TIRO para arriba”, 32 empresas se acercaron a participar de este proyecto. Se buscó generar un patrocinio que abordara la especialidad de cada de ellas:

- Athix (indumentaria): Proveedor Oficial de la Ropa de Tiro Federal
- Banco Finansur: Sponsor oficial de los “bancos” de suplentes
- Befit System de Pablo Benabida: Proveedor Oficial del Spa RegeneraTIRO
- BIC Graphic: Proveedor Oficial de una Buena Primera Impresión (con la que se imprime el nombre de cada abonado a su butaca)
- Bodegas Santa Ana: Sponsor Oficial del Tercer Tiempo. Se desarrolló una colección Bodega Santa Ana Cosecha tardía 2005, vino oficial de la institución. La cosecha corresponde al año en que Tiro jugó en Primera División
- Cabaña Argentina: Proveedor Oficial de Chorizos de Cerdo con trazabilidad para degustar en la platea
- Cablevisión: Sponsor Oficial de la Sala de Prensa y del “Espacio Cablevisión para ver el partido como en el Living de tu casa”
- Cachamate: Sponsor Oficial del arco de la calle Matienzo
- Café el Continente: Proveedor Oficial de Café
- CBS Outdoor: Proveedor Oficial de Estática Vía Pública, las mismas pueden adquirirse como piezas de colección
- Chevallier: Proveedor Oficial de Transporte
- El Duque Puros: Proveedor Bon Vivant de Puros Tiro Federal
- Freecolors: Sponsor Oficial de la Bienvenida del equipo visitante
- FujiFilm: Proveedor Oficial de las Imágenes de Tiro Federal
- Gatorade: Proveedor Oficial de la Hidratación de los Jugadores

- Helados Panda: Sponsor y Proveedor Oficial de Helados
- IMC: Proveedores de Looney Tunes Active para PeloTIRO
- Lamisil 1: Sponsor Oficial de la protección de los jugadores
- Las Medialunas del Abuelo: Sponsor Oficial de las medialunas de las áreas y medialuna oficial del Tercer Tiempo
- Libredequejas.com: Proveedor Oficial de la Gestión de Quejas y Sugerencias
- Living Design: Proveedor de los muebles para el living de Cablevisión
- Locos x el Fútbol: Proveedor Oficial del encuentro bienvenida al Visitante
- Mantecol: Proveedor Oficial de la “Barra más sana”
- MAPFRE: Sponsor Oficial del PeloTIRO.
- Melincué Resort & Casino: Proveedor Oficial de la Pretemporada
- Pago Fácil: Sponsor Oficial para “Estar más Cerca”
- Prosegur Activa: Sponsor Oficial de los Arqueros de Tiro Federal, brindándole la confianza que necesitan quienes tienen la responsabilidad, en solitario, de transmitirles seguridad a sus compañeros
- Rasti: Sponsor Oficial del Fair Play de Tiro Federal
- Tecnoacero: Sponsor Oficial de los Perfiles de los Jugadores (sección del Newsletter Tirolandia)
- Voltarén Aerosol: Sponsor Oficial del Cuerpo Médico
- Yancanelo: Proveedor Oficial del Aceite Tiroliva Federal

Para cada sponsor se desarrollaron propuestas de un bajo valor económico, pero con valor agregado a través de la puesta en contacto de la empresa y su producto con el simpatizante. Las empresas auspiciantes de la indumentaria (9 en total) aportaban cada una \$15.000 por semestre. Los auspiciantes del “tercer tiempo” generaban ingresos por \$30.000 cada seis meses. El patrocinio de los arcos era de \$16.000, en tanto que los bancos de suplentes brindaban \$15.000, y \$5.000 por ser el sponsor oficial del “PeloTIRO”. Además, se sumaban unos \$10.000 en regalías por merchandising.

En definitiva, desde que Bizers Corporate comenzó a desarrollar el proyecto “Un club pensado con los pies” la cantidad de sponsors creció un 1000%, en tanto que los ingresos por publicidad crecieron de \$75.000 en el segundo semestre del 2008 a \$220.000 en el primer semestre del 2009, es decir un 300%.

El caudal de socios activos pasó de 150 a 400, esto en gran medida gracias al trabajo realizado para adoptar a Tiro Federal como el “segundo club” de preferencia.

### Caso: Club Atlético Boca Juniors

Fundado por inmigrantes italianos en el barrio de La Boca, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, un 3 de abril de 1905, rápidamente fue ganando adeptos hasta transformarse en una de las instituciones deportivas más importantes de América Latina.

A lo largo de su exitosa historia, la institución ha ganado una gran cantidad de títulos, tanto a nivel local como internacional. Es considerado la institución deportiva con mayor adhesión de simpatizantes en todo el país, dato avalado por la consultora Equis.

| <b>Equipo</b> | <b>Metropolitana<br/>(Gran Bs.As.)</b> | <b>Pampeana</b> | <b>Patagonia</b> | <b>NOA</b> | <b>Cuyo</b> | <b>NEA</b> | <b>Total</b>  |
|---------------|--|-----------------|------------------|------------|-------------|------------|---------------|
| Boca Juniors  | 40,4 %                                 | 33,8 %          | 44,1 %           | 35,0 %     | 44,7 %      | 47,7 %     | <b>40,4 %</b> |
| River Plate   | 29,9 %                                 | 28,5 %          | 39,8 %           | 37,6 %     | 40,7 %      | 39,0 %     | <b>32,6 %</b> |
| Independiente | 7,0 %                                  | 4,9 %           | 3,8 %            | 5,3 %      | 5,7 %       | 4,0 %      | <b>5,5 %</b>  |

**Consultora Equis, 2006.**

Si bien el club cuenta con una historia centenaria, este análisis se centrará en el periodo comprendido por los 12 años de presidencia de Mauricio Macri al frente del club (1996-2008), etapa en la cual Boca Jrs paso de tener ganancias netas por \$12 millones en 1996 a \$121 millones al finalizar su gestión. En estos años, Boca ganó 17 de los 41 títulos que ha ganado en su historia.

A la hora de asumir la presidencia, en 1996, el panorama de Boca era muy distinto al exitoso presente. A mediados de la década del 80, Boca Juniors entró en una grave crisis financiera, cuyo fondo pareció tocar en 1984. El club

se encontraba inhibido, la Bombonera (su estadio) clausurado por graves fallas edilicias, y debía conformar un equipo de juveniles ya que sus jugadores profesionales se encontraban en huelga; hasta sobrevoló el fantasma de la quiebra. Bajo la presidencia de Antonio Alegre (1985-95) los problemas en Boca se fueron ordenando, pero había algo que estaba faltando. Boca Juniors era percibido como un club de la clase media trabajadora, era una marca sin mucho atractivo para que una empresa se asociara. En criollo, era una marca “grasa”.

Al asumir Mauricio Macri, lo hizo teniendo la misión y visión de su gestión bien claras. Como visión, definió “recuperar la gloria perdida”. Volver a contar con un Boca Juniors que fuera el principal club de Argentina. Un club ganador, repleto de estrellas y con instalaciones acordes a la magnitud de la institución. En cuanto a la misión, la cual se encuentra implícita a partir de la visión, consistió en “hacer felices a los hinchas de Boca”<sup>37</sup>.

Para ello, al asumir en 1995 Macri y su equipo de trabajo diseñaron Los objetivos del plan estratégico compuesto por cinco puntos: crear una administración de excelencia, optimizar los ingresos procedentes de socios y abonados, aumentar los ingresos comerciales, una gran expansión internacional y una centralización de los procesos de gestión<sup>38</sup>.

Se Logró certificar la calidad de los eventos organizados por el club a través de la obtención de la ISO 9001. En cuanto a las instalaciones, se trabajó en actualizar la Bombonera, así como determinar todas las mejoras que pudieran realizarse para aumentar la capacidad de la misma, pasando de 52.000 a 57.300 ubicaciones. De esta forma, se sacó el alambrado perimetral, el cual fue reemplazado por un acrílico que mejoró la visión de los espectadores. También se eliminó la fosa perimetral, permitiendo una mayor cercanía de los espectadores con el campo de juego. Se remodeló íntegramente el sector de Palcos, al cual se le agregó un dos sectores: la platea preferencial y los palcos VIP, que fueron rematados en persona por Macri. Además, se desarrolló un

---

<sup>37</sup> Macri, Mauricio y otros (2009). Op. Cit. Pág. 36

<sup>38</sup> Portal de Noticias ISESE (2007). Boca Juniors se posiciona como marca global. En Boletín ISESE Business School de la Universidad de Navarra. 25 de Octubre de 2007

sector de Palcos Corporativos para que las empresas pudieran realizar activar sus patrocinios en el estadio, así como

Se mejoraron las cabinas de prensa, así como se actualizó la sala de prensa con equipos de transmisión de última generación, conectividad a Internet, pupitres para prensa escrita, entre otras mejoras.

Se creó el Museo de la Pasión Boquense, un museo inaugurado en abril del 2001, que captura más de 100 años de historia Xeneise. El museo recibe más de 300.000 visitantes al año, y es el primer museo en su tipo de Latinoamérica. El museo cuenta con un detalle de todos lo jugadores que aunque sea una vez vistieron la camiseta de Boca, así como la exhibición de todos los trofeos ganados por el club. Pero su principal atracción es un cine en formato de pelota con pantallas de 360° que permiten a uno vivir la experiencia de ingresar al campo de juego de la Bombonera como si fuera un jugador.



Pero la obra de infraestructura más emblemática de la era de Mauricio Macri en Boca fue la creación del complejo de Casa Amarilla. El complejo alberga no sólo las canchas de entrenamiento, sino que también cuenta con una pensión para 120 jóvenes promesas del fútbol argentino. En el complejo los jugadores no solo se capacitan como jugadores de fútbol, sino que también como personas, dado que cuentan con gabinetes de inglés y computación, a los cuales deben concurrir. En los primeros 10 años de Casa Amarilla (1996-2006), el proyecto había desarrollado 86 jugadores juveniles que habían logrado debutar en la Primera División de Boca Juniors, con una gran cantidad de ellos siendo luego transferidos al exterior, como lo fueron los casos de Carlos Tevez

(West Ham, Inglaterra), Eber Banega (Atlético de Madrid, España), Nicolás Burdiso (Inter de Milán), Juan Román Riquelme (Barcelona, España), Fernando Gago (Real Madrid, España) o Emiliano Insúa (Liverpool, Inglaterra)<sup>39</sup>. Las ventas acumuladas de los jugadores surgidos de las Divisiones Juveniles de Boca Juniors en los 12 años de gestión de Mauricio Macri brindaron ingresos por un total de \$198 millones.

El desarrollo del complejo de Casa Amarilla está íntimamente ligado a la identidad futbolística buscada por Mauricio Macri para Boca Juniors. Su proyecto contemplaba un equipo protagonista, ganador, pero además que tuviera jugadores surgidos de las divisiones juveniles del club, jugadores que adquirieran desde chicos la historia y el espíritu de Boca Juniors.

Dado que formar juveniles es un proyecto a largo plazo, que recién da sus primeros frutos a los 4 o 5 años, en sus primeros años de gestión Mauricio Macri se vio obligado a adquirir jugadores de renombre. Dado que Boca no contaba con dinero para realizar estas transferencias, Macri desarrolló un fondo de inversión, con el objetivo de lograr reunir el capital necesario para adquirir jugadores, sin poner en riesgo el patrimonio del club. El fondo de haría cargo de comprar los jugadores, y luego compartiría con Boca Juniors las ganancias. Así, según las palabras de Macri, “el 4 de septiembre de 1997 se hizo la oferta pública con títulos de 100 dólares y cerca de mil quinientos inversores colocaron en 7 días casi USD 12,5 millones. A partir de ese momento se cerró la suscripción y el fondo comenzó a cotizar con el nombre de BoJuF”<sup>40</sup>. Con estos fondos, Boca pudo adquirir jugadores como Guillermo y Gustavo Barros Schelotto, Martín Palermo, Mauricio Pineda, Emanuel Ruiz, César La Paglia y Walter Samuel, entre otros. La utilidad en la venta de los jugadores adquiridos por el Fondo se dividiría en partes iguales entre el Fondo y Boca Jrs. Si algún jugador era vendido por un valor menor del que se había comprado, el Fondo debía hacerse cargo del quebranto. De esta forma, Boca era socio en las ganancias, pero no así en las pérdidas.

---

<sup>39</sup> Ballve, Alberto (2008). Caso Boca Juniors, en Harvard, Business School, Boston, Estados Unidos

<sup>40</sup> Macri, Mauricio y otros (2009). Op. Cit. página 78.

Gracias a las ventas de los jugadores adquiridos por el Fondo, Boca ganó USD 15,4 millones. En el 2002 el fondo se cerró y cada inversor recibió USD 115 por cada \$100 invertidos, o sea, tuvieron una ganancia del 15%, a pesar de haber sufrido en el medio 2 crisis económicas y una devaluación, como la vivida en Argentina en enero del 2002.

A partir de estas acciones emprendidas, Boca Juniors fue forjando nuevamente su mística ganadora. La cual se potenció a partir de la llegada de Carlos Bianchi como DT. Desde el Apertura 98, primer torneo que se gana en la era Macri, Boca alcanzó 17 campeonatos en su gestión, entre los que se destacan 11 trofeos internacionales.

A partir de los éxitos en los torneos internacionales, Boca Juniors descubrió que el club tenía una gran cantidad de simpatizantes en distintas partes del mundo. Por esta razón creó una división, dedicada a explotar su imagen a nivel global. Desde el año 2002, emprende a mitad de año giras internacionales, principalmente a países de Norte y Centro América y a Asia. Entre ellas se destaca la gira del 2004 que incluyó partidos en Estados Unidos, Japón e Inglaterra (donde jugó la Vodafone Cup); en 2005 jugó 4 partidos en Corea, y en el 2006 la gira incluyó partidos en Honduras, Guatemala, México e Israel. Estas giras le reportan a Boca anualmente USD 1 millón en concepto de cachet.

Este invierno de 2010, se dio quizás la gira más exótica de Boca en materia de destinos no tradicionales para el fútbol, visitando Australia y Nueva Zelanda, tour que dejó una ganancia de USD 900.000.



Se profundizaron los ingresos comerciales, principalmente a través del acuerdo con Nike. Anteriormente, mientras River Plate utilizaba ropa Adidas, una marca multinacional con el Top of Mind de reconocimiento, Boca Juniors era vestido por OLAN, empresa nacional de escaso aporte marcario. Desde la llegada de

Nike, Boca Juniors pasó a acompañar a un selecto grupo de clubes líderes en sus mercados que utilizan esta marca de indumentaria, como Barcelona (España), Manchester United (Inglaterra) y el Inter (Italia). La empresa Norteamericana de indumentaria deportiva le paga a Boca \$2.2 millones por temporada por los derechos de ser el proveedor oficial de indumentaria de la institución. Además, le entrega a Boca un porcentaje de sus ventas de la indumentaria de Boca Jrs, comercializada (ingresos estimados de \$700.000 al año), y le entrega una cantidad de prendas sin cargo, las cuales son comercializadas por Boca Jrs en sus tiendas propias, generando unos ingresos adicionales por \$1,7 millones. En tanto que Megatone fue el Sponsor principal del club, cuyo contrato valía \$3 millones por temporada.<sup>41</sup> Con el objetivo de profundizar su posicionamiento a nivel mundial, en el 2007 Boca cerró un acuerdo con UNICEF para colocar la imagen de la ONG en las mangas de la camiseta oficial, así como emprender acciones con niños en el estadio los días de partido. Recientemente, ya bajo el mandato de Jorge Amor Ameal, Boca Juniors firmó un acuerdo con la empresa coreana LG para auspiciar el pecho de su camiseta por un total de USD2 millones al año, en tanto que la francesa Total reemplazará a UNICEF, abonando USD500.000 por temporada.

En los doce años de Mauricio Macri, los ingresos percibidos por auspicios de la camiseta crecieron un 532%, en tanto que el patrocinio de la indumentaria aumentó un 584%.

La gestión comercial de Macri también procuró explotar al máximo los ingresos por Merchandising. Para ello, se creó una compañía “Boca Crece”, responsable de la comercialización de las licencias de productos del Club Atlético Boca Juniors. La empresa es la responsable de entregar más de 200 licencias por unos 400 productos marca Boca Juniors, que van desde golosinas hasta autos Porsche. Este negocio le otorga a Boca ganancias por unos \$2 millones al año.

| Ingreso comercial (en millones de \$) | 1994/95           | 2006/07          | Evolución |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| Patrocinio Indumentaria               | Olan - \$0.83     | Nike - \$5.7     | 584%      |
| Sponsor principal Camiseta            | Parmalat - \$1.02 | Megatone - \$6.4 | 532%      |

<sup>41</sup> Ballve, Alberto (2008). Op. Cit. pág. 10

|                                   |               |                |             |
|-----------------------------------|---------------|----------------|-------------|
| Sponsor Bebidas - Coca Cola SA    | \$0.35        | \$1.2          | 235%        |
| Sponsors publicidad               | \$0.04        | \$0.36         | 689%        |
| Publicidad Estática               | \$1.08        | \$2.28         | 112%        |
| Plateas Corporativas              | -             | \$1.0          | -           |
| <b>Subtotal</b>                   | <b>\$3.36</b> | <b>\$16.99</b> | <b>409%</b> |
| Otros conceptos                   | \$0.68        | \$2.39         | 250%        |
| <b>total ingresos comerciales</b> | <b>\$4.02</b> | <b>\$19.38</b> | <b>382%</b> |

*Fuente: Anexo Boca Juniors de Harvard Business School. Elaborado a partir de datos suministrados por el club, basados en balances auditados.*

Un aspecto que no se debe olvidar es que Boca Juniors es una asociación civil sin fines de lucro, por lo que el aspecto social es de suma importancia. En esto también Boca creció durante la era Macri. Actualmente el club tiene unos 60 mil socios y desde hace 2 años tiene la conscripción de los mismos cerrada ya que no cuenta con más capacidad disponible en el estadio. Por Ley, en nuestro país, las instituciones deportivas pueden tener tantos socios como capacidad alberguen en el estadio. Respecto a los socios, Boca realizó a través de su Departamento de Interior y Exterior un trabajo de hormiga desarrollando Peñas a lo largo de todo el territorio nacional y el exterior. Actualmente Boca posee 300 peñas, de las cuales 17 se encuentran en el exterior en países como Paraguay, Brasil, Costa Rica, Puerto Rico, México, Estados Unidos, Canadá, España, Italia, Israel y Japón.

Las peñas no sólo organizan viajes a la cancha de Boca para ver los partidos, sino que también realizan importantes actividades sociales en las ciudades donde se encuentran emplazadas.

También el mundo digital 2.0 ha sido abordado por Boca Juniors. La institución cuenta con un canal exclusivo en YouTube donde brindan entrevistas exclusivas, un noticiero con todas las novedades del club, archivos, biografías, videos de hinchas, entre otros contenidos. Además, el club cuenta con su página oficial en Facebook (más de 760 mil amigos), un canal exclusivo en Twitter (@bocajuniors, 4100 seguidores a septiembre de 2010), e incluso una versión especial del Windows Internet Explorer 8. Federico Lozano, Gerente de Marketing del sitio oficial de Boca Juniors explica la razón: “estamos buscando conectarnos con el hincha de todas las formas posibles. Cuando el fútbol es pasión, se vive más allá de la cancha y de los vestuarios. Y si nuestros socios,

hinchas y clientes están en el mundo digital, hacia allí los vamos a ir a buscar”<sup>42</sup>.

Como se dijo en un primer momento, al comenzar su gestión Mauricio Macri tenía bien en claro cual era el objetivo supremo de su gestión: “Devolverle al club la gloria perdida”. Empleando las acciones anteriormente mencionadas, no sólo logró transformar a Boca Juniors en una de las marcas más fuertes del país, sino que además logró aumentar considerablemente el patrimonio del club, el caudal de socios afiliados, y la diversidad de oferta de servicios, “campeonatos” menos emocionantes que los logros obtenidos en el campo de juego, pero igualmente importantes para el éxito de su gestión.

### **Caso: Club de Amigos**

Si bien Club de Amigos no cuenta con un equipo de fútbol profesional, como todos los otros clubes apuntados en este estudio, rápidamente se ha transformado en un paradigma en cuanto a las asociaciones civiles deportivas y la calidad de sus servicios.

El club ha sido el iniciador en la vida deportiva de más de 100.000 personas. Hoy en día posee más de 12.500 socios, de los cuales el 70% son menores a 15 años; el 55% son hombres y el 45% mujeres. El nivel socioeconómico de los socios corresponde a un C1, familias con ingresos de entre \$4.000 y \$7.000.

---

<sup>42</sup> Cavalli, Patricio (2009). Boca Juniors entra al mundo YouTube, en Revista Mercado, edición diciembre 2009. Buenos Aires. Página 82.



La institución fue fundada el 21 de septiembre de 1985 por un grupo de 43 amigos. Ellos notaban una tendencia, claramente percibible en la década del '80, que indicaba que una gran mayoría de los clubes tradicionales estaba ya transitando por un proceso de crisis difícil de revertir. Por ello, trabajaron fuertemente en investigar esta problemática, y poder definir una visión y un plan bien claros. Se propusieron una misión ambiciosa: “formar a los chicos a través del deporte, incorporando su práctica sistemática desde la infancia, desarrollando su aptitud física y estimulando la incorporación de

valores significativos para el deporte y para la vida. A través de los chicos atraer a la familia a la actividad física y a la vida sana y ética”.



Así, decidieron basarse en 3 ideas fuerza: La especialización; la innovación; y la excelencia.

- La especialización: crear el primer club con foco en los niños.
- La innovación: introducir la técnica de iniciación deportiva, por entonces incipiente en Europa y desconocida en la Argentina.

- La excelencia: aspirar a ser los mejores en el campo de la especialidad elegida

Y las apuntalaron a través de la internalización de 4 valores, que a priori son comunes para los clubes, pero que en la práctica se encuentran muchas veces opacados por el exitismo deportivo: pasión por el deporte; juego limpio; la amistad; vida sana

Esta idea fuerza se ha mantenido inalterable a lo largo de los casi 25 años que posee la institución.

Desde su primer año de vida, el club se ha dedicado a fomentar la iniciación deportiva en los niños, primero en su sede de Bella Vista, y a partir de 1992 en el Centro modelo de iniciación deportiva que el club posee en el Parque Jorge Newberry de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por ello, se desarrolló un programa de orientación deportiva dividido en 4 niveles:

- Iniciación deportiva Minis (2 a 5 años)
- Iniciación deportiva Juniors 6 a 9 años
- Actividad deportiva 10 a 12 años
- Actividad deportiva 13 a 16 años

Cada nivel tiene un programa diseñado a su medida, en cuanto a las capacidades y deportes a desarrollar por sus integrantes. A partir del segundo nivel “el propósito es mostrar al niño una amplia gama de deportes, garantizando dos objetivos fundamentales:

1. Acrecentar la experiencia motriz a partir de actividades en las que los niños corran, salten, lancen y realicen juegos de cooperación y oposición
2. Conocer una gran variedad de deportes, lo que les permitirá más adelante realizar una buena elección a partir de su orientación deportiva.



Uno de los principales objetivos del programa de Club de Amigos es justamente descubrir junto con los niños cuál es la disciplina para la que se encuentran mejor dotados, por medio del trazado de un perfil deportivo, de forma de identificar en qué deporte va a desarrollar mejor sus potencialidades. Este perfil se obtiene a partir de 3 variables:

1. Antropometría (estudio médico que determina el biotipo físico)
2. Capacidad motora
3. Test vocacional deportivo, el cual se va realizando cuatrimestralmente, hasta que el niño pasa de la escuela de iniciación deportiva a un programa más avanzado de especialización deportiva, en función de sus intereses”<sup>43</sup>.

El proceso de captación de nuevos socios se hace a través de 3 herramientas: La recomendación de otros socios (un 70% llega por esta vía), los grupos de afinidad con colegios (el club tiene unos 25 convenios a través de los cuales instituciones educativas utilizan las instalaciones del club para la práctica deportiva), y por último a través de Internet.

El club también cuenta con acciones de RSE, destacándose los programas:

- **Palermo Vivo.** En conjunto con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Jardín Japonés, y que apunta a mejorar y promocionar la zona sudeste del barrio de Palermo. Palermo Vivo está pensado

---

<sup>43</sup> “El Boom del Club de Amigos, en Revista Management del Deporte. Buenos Aires., diciembre de 2003

principalmente para los niños y las familias vecinas de la ciudad, visitantes y turistas, a partir de las propuestas recreativas y culturales que las instituciones fundadoras ofrecen hoy a sus visitantes. "La idea es que "Palermo Vivo" se transforme en un lugar donde la gente venga a disfrutar y pasarla bien al aire libre. Tiene un perfil orientado al verde, al paisaje, a la tranquilidad y a la recreación familiar", afirman en Club de Amigos.

- **Viejos Sabios.** Este programa se propone crear un espacio que permita a reconocidos hombres y mujeres mayores con trayectorias destacadas en distintos ámbitos del quehacer nacional, sintetizar y transmitir sus experiencias de vida. Han participado de este programa destacados deportistas olímpicos, como Osvaldo Codaro, Eduardo Guerrero y Noemí Simonetto, así como también personalidades de la cultura, política y periodismo, como Ulises Barrera, Enrique Macaya Márquez, Eduardo Falú, Alicia Boero, Adolfo Pérez Esquivel, Lidia Lamaison, Aldo Ferrer, y Carlos Garaycochea, entre otros.

Además, el club cuenta con un programa de becas para que niños de bajos recursos puedan participar de sus programas deportivos, así como también se brinda capacitación gratuita a profesionales de escuelas y clubes de barrio.

## **Instalaciones**

Como se dijo anteriormente, la excelencia es uno de las ideas fuerza que mueven a Club de Amigos, y uno de los puntos donde se puede hacer palpable esta excelencia es en el Centro Modelo de Iniciación Deportiva, complejo que cuenta con las siguientes instalaciones:

- 2 espacios verdes para realizar footing, uno sobre Avenida Figueroa Alcorta y el otro sobre avenida Casares
- canchas de pasto sintético para la práctica de hockey
- 11 canchas de tenis
- playones para la práctica de basketball

- cancha de pasto sintético de fútbol (1 grande que se transforma en 4 canchas más pequeñas, de fútbol 5)
- Cancha de pasto natural para la práctica de fútbol y rugby
- pista de atletismo
- 2 piletas descubiertas
- un parque de juegos
- un anfiteatro
- una parrilla
- un Fast food
- playa de estacionamiento exclusiva para socios
- el edificio principal, donde se encuentran los gimnasios, aulas de capacitación, cancha de voleyball, sala médica con un equipo pediátrico permanente y sala de primeros auxilios, confitería y restaurant



Al ser un club enfocado en la iniciación deportiva de los más chiquitos, todas las instalaciones se encuentran acondicionadas para recibir menores desde los 2 años. No solo las instalaciones deportivas, sino que todo el complejo en general, destacándose la oferta gastronómica del “Fast food”, con panchos y hamburguesas.

En el área científica, el Club de Amigos cuenta con un centro de medicina deportiva: Cleveland Sport. Su nivel científico y profesional lo equipara con los más altos del mundo, con sistema de interconsulta permanente con su sponsor científico, Cleveland Clinic Foundation, de los Estados Unidos.

### **Formación profesional**

Una de las claves conceptuales del club es “Ayudar a profesionalizar la conducción del deporte. La creación de la primera carrera de Dirección y Gestión Deportiva, la organización de congresos y seminarios para dirigentes y, más recientemente, el lanzamiento de la división consultoría en deportes, son todos proyectos del Club orientados a mejorar la gestión de las instituciones y los organismos dedicados al deporte. El creciente rol del deporte en la sociedad moderna exige dirigentes y managers con formación sólida y especializada”<sup>44</sup>.

Desde su creación, el club cuenta con un Instituto Superior para la Dirigencia Deportiva, un instituto de capacitación orientado a formar managers deportivos, dirigentes especializados en la administración y conducción del deporte. Este centro educativo, creado en 1987, ya cuenta con más de 600 profesionales recibidos. Anteriormente otorgaba títulos terciarios, pero en los últimos años se ha enfocado en dar cursos y seminarios enfocados en aspectos puntuales de la gestión deportiva.

Para explotar su know how en Management deportivo, en 2005 el club dio nacimiento a Areté Sports, una consultora especializada en planeamiento estratégico en el ámbito del deporte. Según Carlos Siffredi, su director, la consultora aborda 4 grandes áreas<sup>45</sup>:

1. Planeamiento estratégico de proyectos
2. Gestión
3. Formación de recursos humanos, capacitación en la gestión deportiva
4. Desarrollador de centros orientados hacia el deporte infantil

## **La calidad del servicio**

---

<sup>44</sup>Enumerado en las claves conceptuales del club: [www.clubdeamigos.org.ar](http://www.clubdeamigos.org.ar)

<sup>45</sup>“Amigos, mucho más que un club”, en Revista Management Deportivo, Buenos Aires, Argentina, febrero 2005

Dentro de sus enunciados, Club de Amigos le da una importancia trascendental a la calidad: “La calidad fue el camino elegido para que los socios puedan percibir y disfrutar ese imaginario de oasis que el Club se propuso construir. Calidad en las prestaciones, calidad de atención, calidad total. Un camino que nunca termina. Una obsesión y un estilo que marcan diferencias”.<sup>46</sup>

La calidad del servicio deportivo brindado por Club de Amigos es tan alta que el 99% de los socios manifiestan estar altamente satisfechos con los servicios del Club y lo recomiendan a amigos y familiares<sup>47</sup>. Gracias a ello, es la primera institución deportiva a nivel mundial en alzarse con el Premio Nacional a la Calidad, otorgado en 2008.

“Entre otros aspectos, el Club de Amigos ganó el premio por haber desarrollado procesos claves innovadores y altamente eficientes como el planeamiento estratégico; el de captación y gestión de las relaciones con los socios; el pedagógico para formar a los chicos en el deporte; el de identificación de las expectativas y medición e satisfacción de sus destinatarios y el de benchmarking, o sea, poder identificar qué cosas bien están haciendo otros, ya sean nacionales o internacionales, y poder replicar la experiencia”<sup>48</sup>.

En Club de Amigos están convencidos que apostar por la calidad es redituable, y que la única estrategia para retener al socio es brindarle un servicio de excelencia.

### **¿Los ejemplos anteriormente planteados corresponden a un plano táctico o estratégico?**

Según Jack Trout, la estrategia debe elaborarse “de abajo hacia arriba, ya que solo puede desarrollarse a partir del conocimiento y experiencia profundos en

---

<sup>46</sup> Fuente: [www.clubdeamigos.org.ar](http://www.clubdeamigos.org.ar)

<sup>47</sup> datos estadísticos extraídos de [www.clubdeamigos.com.ar](http://www.clubdeamigos.com.ar), Premio Nacional a la Calidad 2008

<sup>48</sup> “El club que gana con la gestión”, en Revista Fortuna, Buenos Aires, Argentina, 29 de noviembre de 2008

las tácticas del negocio. Así, pues, son las tácticas las que van a determinar la estrategia”<sup>49</sup>.

Para Trout, la Táctica es en definitiva una idea, un ángulo mental competitivo. “Pero la táctica no es suficiente. Para completar el proceso, hay que convertir la táctica que nos permitirá ganar en la mente de cada cliente en una estrategia, que nos dará el triunfo en la guerra del marketing... Son necesarias las dos para conseguir una posición diferencial y preferente en la mente de los clientes que nos interesen”.<sup>50</sup>

La estrategia para Trout, en tanto, es una dirección coherente del marketing, que esté en sintonía con las tácticas a emplear. Según Trout, para ello, todas las actividades que hacen al marketing mix (producto, distribución, precio y promoción), deben estar enfocadas en la táctica de forma coherente. “el propósito principal de la estrategia es coordinar todos los recursos disponibles para apoyar la táctica. Utilizando todos los recursos en una sola dirección se maximiza el potencial de la táctica sin la limitación que implica el haber fijado objetivos previos”<sup>51</sup>.

En definitiva, lo que Trout plantea es que se debe encontrar una táctica que funcione, y luego construir alrededor de ella una estrategia que la haga funcionar.

La táctica empleada en Tiro Federal era ser el “segundo club”, pero serlo a través de una propuesta de entretenimiento de calidad superior a lo conocido en el ámbito del fútbol local. Por ello, la estrategia consistió en desarrollar toda una propuesta que sustentará este ángulo mental.

---

<sup>49</sup> Trout, Jack (2004). La estrategia según Trout. Editorial McGraw Hill. México. Pág. 72

<sup>50</sup> Trout, Jack (2004). Op. Cit. Pág. 73

<sup>51</sup> Trout, Jack (2004). Op. Cit. Pág. 74

## **¿La aplicación de estrategias de marketing en las instituciones deportivas se corresponde a un nivel de planificación operativo o estratégico?**

Tal como afirma Juan Mestre Sancho, “la implantación del término gestión en la vida pública, unido a la fuerza que adquiere el deporte como elemento social, hacen que comience a hablarse de gestión deportiva. La necesidad de realizar planeamientos rigurosos en todos los frentes, afecta al sistema deportivo y obliga a planificar estratégicamente el hecho deportivo. La acción de planificar puede admitirse como el proceso de establecer de forma rigurosa, las sistemáticas y los modos de hacer para el logro de unos resultados que se ajusten a los fines pretendidos. La planificación será entendida, por lo tanto, como el proceso tendente a la consecución de unos resultados, marcados de forma anticipada, en base a unas necesidades existentes, cuya sistemática consistirá en analizar, prever y ordenar todos los medios disponibles y las acciones posibles, de tal modo que posibiliten su satisfacción de forma eficiente, controlando en todo momento la eficacia de su desarrollo y evaluando finalmente los logros alcanzados, comparándolos con las aspiraciones iniciales”<sup>52</sup>.

A la hora de la planificación, Juan Mestre Sancho explica que existen tres tipos de planificación, que “atendiendo a su temporalidad se admiten comúnmente en estratégicas, tácticas y operativas; o lo que es lo mismo, a planificaciones de largo, mediano y corto plazo. En la planificación estratégica se incidirá en los fines de la asociación deportiva, o más propiamente en su objetivación en términos mensurables, contando con ello en el proceso de diagnóstico, con aspectos más propios al medio ambiente lejano, aunque también los muy generales del medio ambiente interno”<sup>53</sup>.

Mestre Sancho detalla que algunos de los aspectos a tener en cuenta en el Medio Ambiente Lejano son la cultura socio deportiva; el interés social por el deporte; las tendencias del mercado deportivo; los indicadores económicos y sociales próximos y lejanos; el nivel de implantación social de la modalidad

---

<sup>52</sup> Mestre Sancho, Juan (2002). Op. Cit. Pág. 65

<sup>53</sup> Mestre Sancho, Juan (2002). Op. Cit. Pág. 67

deportiva; factores competitivos, etc. En tanto que el medio ambiente interno incluye el historial deportivo del club, la estructura organizacional del ente deportivo, los recursos propios de la asociación deportiva (sean económicos, patrimoniales, etc), el nivel técnico deportivo interno, etc.

A la planificación operativa, o a corto plazo, Mestre Sancho aquella que “considerará, como aspectos básicos, el medio ambiente próximo y el medio ambiente interno, es decir, aquellos más inmediatos a la organización”. En ella, se diagnosticará, entre otros aspectos, los planes estratégicos de la organización deportiva; las características de la ciudad y el barrio donde el club está inserto; el presupuesto anual del club; las características de los socios, la disponibilidad del personal; y los recursos asignados.<sup>54</sup>

Por las distinciones anteriormente expuestas por Mestre Sancho, se entiende que la aplicación de estrategias de marketing en las entidades deportivas se corresponde a un punto de vista Estratégico. Las acciones que se emprendan desde el área de marketing deben estar en sintonía con los fines de la asociación, respetando la cultura socio deportiva, la estructura de la organización, etc.

Para finalizar el marco investigativo, se relevará el estado actual de las prácticas comerciales y de marketing aplicadas por el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, entidad a ser evaluada en la presente tesis.

---

<sup>54</sup> Mestre Sancho, Juan (2002). Op. Cit. Pág. 68

## **Caso de Estudio y aplicación: Club Social y Deportivo Defensa y Justicia**

### **Breve historia**

Se puede decir que la institución tuvo 2 fundaciones. La primera se produjo un 20 de marzo de 1935 en Florencio Varela, por un grupo de jóvenes que se juntaban en un baldío de la calle Mitre a hablar de fútbol y jugar a este deporte. Así, un día estos amigos decidieron fundar un club. El club comenzó con el fútbol como disciplina principal, el cual era jugado en ligas amateurs zonales.

Rápidamente el club fue ganando adeptos, transformándose en una de las principales instituciones de Florencio Varela en las décadas de los 40's y 50's. Sus actividades sociales, como los bailes, movilizaban a toda la comunidad. Además, en el ámbito deportivo eran muy fuertes los equipos que presentaba en basketball y en fútbol, los cuales participaban en ligas zonales. Con el correr de los años, el club fue perdiendo su relevancia en la ciudad, así como sus socios fueron mermando, hasta llegar a comienzos de la década de los 70, donde el club se encontraba en franca decadencia, a un paso de su desaparición.

Allí, llega la segunda fundación del club, que sucede en 1977. A comienzos de ese año, asumen miembros a la conducción en la institución, por entonces presidida por Norberto Tomaghello. Esta Comisión Directiva se da cuenta que el club necesitaba un giro radical para poder subsistir, y de esta forma deciden incursionar en el fútbol. Durante todo 1977 se realizan gestiones en la AFA para poder conseguir la habilitación, y finalmente el 20 de diciembre de 1977, el Comité Ejecutivo de la AFA aprueba por unanimidad la incorporación del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia al campeonato de la Primera D. Esta noticia es tomada con gran júbilo por la población de Florencio Varela, hasta el punto de que el Intendente, Prefecto Hamilton decide la donación de un terreno para la construcción del estadio. Esta construcción se lleva a cabo en tiempo record, al punto que el estadio es inaugurado el 26 de febrero de 1978, en un encuentro amistoso ante la Reserva del Club Atlético Boca Juniors. Finalmente,

el 4 de marzo de 1978, Defensa y Justicia debuta en el Torneo de Primera D, derrotando 2 a 1 a Cañuelas.



La aparición del fútbol fue para la institución una bocanada de aire fresco. Rápidamente captó la atención de todos los varelenses, quienes concurrían en masa a ver los encuentros de Defensa y Justicia. El apoyo popular hizo que el club rápidamente fuera escalando categorías, ascendiendo a Primera C (1982) y a Primera B (1985).



Cabe destacar que en 1985, asume la presidencia de Defensa y Justicia el Sr. Ricardo Pérez, quien a su vez era presidente de El Halcón, compañía de Transportes. De esta empresa, el club toma los colores verde y amarillo, dejando de lado el azul y blanco por el que se lo conocía hasta entonces. Además, de esta empresa el club tomaría el apodo por el que sería popularmente conocido en el futuro: “los halcones”.



En 1986 se produce una reorganización de los Torneos de AFA y Defensa y Justicia sale victorioso de un torneo reclasificatorio, que lo deposita en el Nacional B. De esta forma, en tan solo 9 años el club había ascendido 4 categorías, ubicándose en la antesala de la Primera División A.

Salvo un breve lapso entre 1993 y 1997, el club logra estabilizar su presencia en la segunda categoría del fútbol argentino, cumpliendo este año las 20 temporadas en el torneo Primera B Nacional. Es la institución que más veces ha disputado este campeonato. Sin embargo, esta proximidad con la máxima categoría del fútbol argentino no ha servido en los últimos años como justificativo para que los simpatizantes de la institución la acompañen incondicionalmente.

Otro acontecimiento trascendental en la historia del club se dio en abril del 2005, cuando Defensa y Justicia vendió su vieja sede de la Avenida San Martín, y con el dinero que había ingresado por esta venta adquirió un predio de 12,5 hectáreas sobre la ruta Prov. N° 36. Este predio alberga un complejo deportivo.

El complejo no sólo es usado por Defensa y Justicia, sino que también es utilizado para entrenar y realizar pretemporadas por clubes argentinos y del exterior como Independiente, Racing, Godoy Cruz, Libertad (Paraguay), Racing (Uruguay), Deportes Concepción (Chile), Kansas City Wizards (Estados Unidos), y seleccionados como el Sub-17 de Paraguay, o las Selecciones de Panamá y Guatemala, entre otros combinados que han utilizado el "Complejo de Bosques".

## Ubicación

El club se encuentra ubicado en el partido de Florencio Varela, en el Sur del Gran Buenos Aires, a 27 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y a 20 KM de la capital provincial, La Plata. Limita al Norte con Quilmes y Almirante Brown, al Sur con La Plata, al Este con Berazategui, y al Oeste con los partidos de Almirante Brown, Presidente Perón y San Vicente.

El Partido de Florencio Varela está dividido en 11 localidades, a saber: Bosques, Zeballos, Florencio Varela (ahora San Juan Bautista), Gob. Julio Costa, Ing. Allan, Villa Brown, Villa San Luis, Villa Santa Rosa, Villa Vatteone, La Capilla y Villa Angélica.



Defensa cuenta con una presencia en los principales partidos del distrito: Su sede social se encuentra en el centro, en San Juan Bautista; su estadio, “Norberto Tito Tomaghello” se encuentra en la zona de Gobernador Costa; su complejo de entrenamiento profesional se ubica en la localidad de Bosques, y el predio de entrenamiento de las divisiones inferiores está instalado en la localidad de La Capilla.

El partido de Florencio Varela es habitado por 400 mil personas (398.433 según estimaciones del Indec, 2007). La población no se encuentra distribuida equitativamente entre las localidades que componen el partido de Florencio Varela. Las más pobladas del partido son su cabecera distrital: San Juan

Bautista, así como las localidades de Bosques, Gobernador Costa, Villa Vatteone.<sup>55</sup>

| Localidad            | Habitantes |
|----------------------|------------|
| Bosques              | 51.633     |
| Zeballos             | 20.967     |
| San Juan<br>Bautista | 120.687    |
| Gob. Costa           | 49.291     |
| Ing. Allan           | 26.336     |
| Villa Brown          | 5.643      |
| Villa San Luis       | 9.263      |
| Villa Santa Rosa     | 21.821     |
| Villa Vatteone       | 35.985     |
| La Capilla           | 1.417      |
| Villa Angélica       | 1.194      |

Según el Censo del 2001, el 25% de la población del partido se encontraba con Necesidades Básicas Insatisfechas, alcanzando al 30,36% de los hogares del distrito.

| Localidad                     | Población en hogares | Sin NBI        | Con NBI        | % NBI        |
|-------------------------------|----------------------|----------------|----------------|--------------|
| Bosques                       | 51.556               | 34.636         | 16.920         | 32,82        |
| Estanislao Severo Zeballos    | 20.926               | 14.502         | 6.424          | 30,70        |
| Florencio Varela              | 120.403              | 94.973         | 25.430         | 21,12        |
| Gobernador Julio A. Costa     | 49.255               | 28.056         | 21.199         | 43,04        |
| Ingeniero Juan Allan          | 26.405               | 15.777         | 10.628         | 40,25        |
| Villa Brown                   | 6.022                | 3.648          | 2.374          | 39,42        |
| Villa San Luis                | 10.234               | 6.726          | 3.508          | 34,28        |
| Villa Santa Rosa              | 22.017               | 14.234         | 7.783          | 35,35        |
| Villa Vatteone                | 35.842               | 26.499         | 9.343          | 26,07        |
| La Capilla                    | 3.563                | 2.051          | 1.512          | 42,44        |
| <b>Total Florencio Varela</b> | <b>346.223</b>       | <b>241.102</b> | <b>105.121</b> | <b>30,36</b> |

Si bien no se cuentan con datos concretos de Florencio Varela, investigaciones más recientes realizadas por SEL Consultores determinan que el índice de pobreza del Conurbano, donde se encuentra Florencio Varela, es del orden del 36,8%, con un índice de indigencia del 11,8%.

<sup>55</sup> Datos: INDEC, Censo 2010



Fuente: 1988-2002, INDEC, Encuesta Permanente de Hogares (puntual); 2003-2006, INDEC, Encuesta Permanente de Hogares (continua); 2007-2009, SEL Consultores

Dentro del Conurbano, Florencio Varela es uno de los Partidos más castigados por la pobreza, y con un menor índice de empleo. Por su bajo nivel de empresas radicadas y la baja capacidad de generación de empleo, Florencio Varela es considerada una “ciudad dormitorio”, o sea una comunidad urbana básicamente residencial, donde sus habitantes viajan a otros distritos a trabajar. El partido cuenta con unos 6.000 comercios de actividad minorista y con unas 90 firmas de gran envergadura, 800 productores fruti-hortícolas, agrícolas y ganaderos y 200 pymes. En cuanto a las actividades industriales, se destacan la elaboración de productos químicos y medicinales, siendo éstas en su mayoría grandes empresas. La industria metalúrgica, por su parte, está conformada principalmente por Pymes.

El intendente de Florencio Varela es el Sr. Julio César Pereyra, del Frente para la Victoria, quien asumió la intendencia en forma interina en 1991 y en 1993

revalida su mandato. Desde entonces ha obtenido la reelección 4 veces (1995, 1999, 2003 y 2007). Pereyra, a su vez, es el Presidente de la Federación Argentina de Municipios (FAM) y desde 2007 preside FLACMA (Federación Latino Americana de Ciudades, Municipios y Asociaciones).

## **Socios**

Durante el apogeo de su etapa social, en las décadas del 50, el club llegó a contar con más de 5000 socios. Con el correr de los años, y la pérdida de interés por el club, así como la progresiva eliminación de actividades, el club fue quedándose sin socios, solo con un puñado de cientos de ellos

A principios de la década del 80, con la aparición del fútbol profesional, la institución retomó rápidamente el impulso, alcanzando unos 3000 socios, cantidad que se fue licuando en las últimas temporadas, con el andar timorato del equipo.

Hoy en día, la institución cuenta con unos 500 socios fijos, que pagan la cuota al día, número que puede subir en unos 300 más, dependiendo de la performance del equipo. Actualmente hay 4 categorías de socios. Las mismas, con sus correspondientes valores mensuales son:

- Cuota social Infantil (hasta los 7 años): \$3
- Cuota social Cadete (de 8 a 17 años): \$12
- Cuota social Dama: 15
- Cuota social Activo Caballeros (desde los 18 años): 25

De acuerdo a la clasificación de Wilensky explicada anteriormente, podemos calificar a los socios entre las categorías “asegurados” y “leales”. Las barreras de salida son altas, y ya se encuentran convencidos de su pertenencia a la asociación y de los servicios y actividades que la misma les brinda, así como también de su responsabilidad para con la institución.

A su vez, la institución cuenta con 2 peñas, las cuales están formadas por socios y simpatizantes. La primera peña, llamada “Jorge Galleguillo” en honor a un ex jugador de mediados de los 90 y principios del 2000, está ubicada en la

ciudad de Villa Elisa, en La Plata, y cuenta con unos 20 miembros. La segunda peña, ubicada en el barrio La Esmeralda, de Florencio Varela, lleva el nombre del goleador del primer equipo de la institución, “Oscar Bartelemi”, y está compuesta por 35 miembros. Estas peñas desarrollan trabajos para el club, como campañas con la comunidad (donaciones, jornadas deportivas), así como también hacen trabajos para mejorar la infraestructura del club.

En función de la clasificación de Wilensky, podemos calificar a los integrantes de las peñas como “Fans”, dado su profundo compromiso con la institución.

### **Infraestructura**

El club cuenta con las siguientes instalaciones:

**Sede Social.** La misma se encuentra en la localidad de San Juan Bautista. Es una oficina administrativa. Allí, los socios pueden pagar su cuota social, así como también conocer algo del pasado del club, pues hay un hall donde se encuentran las copas y demás elementos que hacen a la historia de la institución.



**Complejo fútbol infantil.** En la zona rural de Florencio Varela, Localidad de La Capilla, se encuentra el predio donde entrenan los equipos de fútbol juvenil de la institución. El complejo, de unas 7,5 hectáreas cuenta con 2 vestuarios; 4 canchas de fútbol, 2 de ellas habilitadas por AFA; un gimnasio. Además, posee una frondosa arboleda con parrillas, para que los socios puedan ir a pasar el día. El problema del complejo es que se encuentra alejado de la ciudad (a unos 15KM), y hay solo una línea de colectivos que llega hasta allí.

El **estadio** se encuentra ubicado en Gobernador Costa. El mismo fue inaugurado en 1978, y a lo largo de los años ha recibido distintas mejoras. Hoy en día tiene una capacidad para 10.000 personas, y es un estadio íntegro de cemento.



El mismo cuenta con tribunas 2 populares, una en cada cabecera. En uno de sus laterales se ubican los vestuarios (local, visitante, árbitros), salas médicas, boleterías y la utilería. En el otro posee la platea, así como un sector destinado a cabinas de prensa. Respecto a las tribunas generales/populares es importante detallar que:

- A. una está destinada al público en general y cuenta con una sola puerta de acceso, lo que incomoda el ingreso del público ya que el mismo llega sobre la hora de comienzo del encuentro, y es común que se produzcan cuellos de botella en el ingreso.
  
- B. La segunda tribuna general está destinada exclusivamente a los socios. Era la vieja tribuna visitante, que con la prohibición del ingreso de los mismos por parte de la AFA y el Comité de Seguridad Deportiva, vio reformulada su utilización. Cuanta también con una sola boca de acceso, que es compartida con quienes asisten a la platea. También se generan cuellos de botella en los minutos previos al comienzo del encuentro.

Las dos tribunas populares son de tablones de cemento, sin butacas ni demarcación alguna de la ubicación.

- C. La platea es la última adquisición del estadio. En el 2008 se desmanteló la vieja platea de madera y se construyó una nueva platea de cemento

con butacas individuales, con una muy buena estética. El problema es que esta nueva platea es de mayor altura que la anterior, con lo que el viejo alambrado perimetral (pensado para la vieja platea) dificulta la visión.

Si bien el sector de plateas contaba en el pasado con un acceso independiente, hoy el mismo se encuentra clausurado, y quienes deseen ir a la platea deben ingresar por la tribuna general de socios, realizando un trayecto que supera los 150 metros desde que ingresan al estadio hasta que se ubican en su platea, generando incomodidad para los plateístas.

El sector de prensa es de 2 pisos, cuenta con 12 cabinas de prensa y 2 palcos. Con la nueva platea, el primer piso de cabinas quedó desfavorecido ya que perdió visibilidad del campo de juego. Si bien hay 12 cabinas de prensa, el estadio cuenta con solo 4 líneas telefónicas (que funcionan solo para llamadas entrantes) otorgadas por Telefónica de Argentina, por lo que a la hora de transmitir por radio, si se exceden los 4 pedidos de transmisión, del 5to pedido en adelante deben utilizar teléfonos celulares. Es importante aclarar que el costo de la transmisión corre por cuenta de cada radio. En el techo de las cabinas se han construido precarios puestos de filmación para las cámaras de TV. Estos puestos son de difícil acceso y no cuentan con comodidad alguna. Por último en lo concerniente a prensa, el estadio no cuenta con pupitres para la prensa gráfica, teniendo ellos que ubicarse en la platea, donde encuentren lugar.

El estadio no posee luz artificial, por lo que se deben realizar encuentros solo en horario diurno.

Por último, en lo que hace a la oferta gastronómica, en el estadio hay 3 buffets, donde se pueden comprar hamburguesas y sándwiches de chorizo, así como gaseosas. Los buffets son de escasa higiene, y con un servicio acotado, precario.

Por último, el club posee un **complejo de alto rendimiento deportivo**. El mismo se encuentra sobre la Ruta Prov. N°36, en Bosques. El predio tiene 12,5hectaáreas, y está dividido en 2 partes por un arroyo.

El margen izquierdo del arroyo, el sector “Recreativo”, está compuesto:

- una pileta
- un quincho para 100 personas
- una cancha de fútbol 5
- una cancha de paddle
- una casa que actualmente se encuentra deshabitada.

El margen derecho es el denominado de “Alto Rendimiento”. Cuenta con:

- 3 canchas de fútbol. 2 se encuentran alambradas y son de medidas reglamentarias de AFA. La tercer cancha es utilizada los días de lluvia, para no dañar las canchas oficiales.
- 1 cancha de hockey
- 2 vestuarios. Los 2 vestuarios se encuentran equipados con todas las comodidades, cada uno con utileria independiente y sala médica.
- 1 gimnasio completo, con equipos de avanzada, que incluye un jacuzzi y un sauna.
- Complejo hotelero que cuenta con 52 habitaciones, las cuales pueden acondicionarse como cuartos dobles o triples, con una capacidad de 130 huéspedes. Todas las habitaciones poseen Televisión por cable, sistema de calefacción/aire acondicionado, teléfono con discado directo y baño privado.
- Restaurant para 150 personas, con una cocina acondicionada para poder alimentar 2 planteles completos al mismo tiempo.
- Acceso a Internet y una sala de juegos.
- Salón de conferencias. En el mismo se han realizado congresos, exposiciones, muestras pictóricas, etc.



El complejo es utilizado por otras instituciones deportivas que lo alquilan para hacer pretemporadas o entrenamientos previos a eventos deportivos. Por el predio han pasado tanto seleccionados internacionales (Selección Sub 20 de Panamá, Seleccionado Sub17 de Paraguay, Selección de fútbol femenino de Uruguay, equipo Preolímpico de Guatemala, entre otros), así como también clubes argentinos y extranjeros, destacándose, River Plate, Independiente, Racing Club, Godoy Cruz, Talleres de Cba; River Plate y Racing (Uruguay), Libertad (Paraguay), Deportes Concepción (Chile), Kansas City Wizards (Estados Unidos).



Si bien el arroyo permite dividir al complejo entre el sector de “alto rendimiento”, y el sector “recreativo”, el predio suele ser de acceso limitado al socio de la institución, dado que no se cuenta ni con el personal ni con una infraestructura de seguridad y atención acorde a sus requerimientos.

### **Propuesta deportiva**

La propuesta deportiva del club la dividiremos en dos posibilidades: por un lado está la propuesta deportiva de alto rendimiento, donde el asociado cumple un rol de espectador, y por otro lado esta la propuesta para la práctica deportiva.

La propuesta de práctica deportiva incluye los siguientes deportes:

- **Handball** – Cuenta con escuela de handball, así como también se la práctica federada de este deporte. Las instalaciones donde entrena el equipo de Defensa y Justicia no son del club, sino que se alquila el gimnasio de un colegio de la zona, el San Juan Bautista. El equipo de Defensa y Justicia se encuentra federado a la FEMEBAL (federación Metropolitana de Balonmano), militando en la Segunda Categoría. Defensa y Justicia presenta equipos en las categorías Primera, Juniors, Juveniles, Cadetes, Menores e Infantiles.

Anteriormente, el handball de Defensa y Justicia participaba de los torneos de la FEMEBAL representando a otra institución de Florencio Varela: al Colegio Santa Lucía. A partir de una pelea entre la subcomisión de handball y las autoridades del colegio, se dispuso participar de los torneos representando a otra institución varelese. Con el objetivo de ampliar su oferta deportiva, Defensa y Justicia decidió ofrecerle su apoyo a la subcomisión de handball. Si bien este apoyo no se traduce en un lugar donde entrenar o jugar, si la institución le permite a la gente de handball utilizar los gimnasios del club, concentrar en el Predio de Bosques, así como también utilizar los contactos del club para conseguir apoyo económico de anunciantes.



- **Hockey** – La institución brinda para las mujeres la posibilidad de sumarse al hockey femenino. Esta actividad de ofrece desde hace 2 años. Rápidamente ha sabido tomar adeptos en la ciudad, y si bien no participa del torneo oficial de la Asociación Argentina de Hockey, sino que en torneos regionales, ya capta a unas 130 niñas y adolescentes. Entrenan tres veces por semana en el predio de Bosques, donde hay una cancha especialmente acondicionada para la práctica de este deporte. Se brinda una escuela de hockey para el nivel inicial. La institución participa de una liga bonaerense, presentando 5 equipos, uno de mayores y 4 de categoría menor. Es importante destacar que esta actividad no es desarrollada en las escuelas del Partido de Florencio Varela, por lo que es más difícil captar jugadoras. Las niñas llegan al Club en su fase inicial, sin conocimientos previos del deporte, y en su gran mayoría atraídas por otra amiga que participa de la actividad en el club.
- **Fútbol** – La institución cuenta con una escuela de fútbol para los niños más chicos, desde los 4 hasta los 12 años. La práctica se realiza por las tardes en el predio de Bosques. A partir de los 12 años, los chicos pueden pasar a formar parte de las Divisiones Inferiores de Defensa y Justicia, y ahí se dividen en 2 grupos. Los de mejor performance pasan a participar de los campeonatos de las Divisiones Inferiores de AFA; en tanto que el resto, y aquellos que desean tomárselo como una diversión pasan a jugar en una Liga Metropolitana de menor exigencia competitiva. Estos 2 grupos entrenan en el Predio que la institución posee exclusivamente para sus divisiones inferiores.

El fútbol juvenil e infantil de Defensa y Justicia se encuentra afiliado a los torneos de la Asociación del Fútbol Argentino. Las divisiones inferiores de Defensa y Justicia albergan a más de 500 jóvenes valores.

En el aspecto futbolístico, la función del fútbol juvenil de Defensa y Justicia es preparar a los jugadores para que en el día de mañana formen parte de nuestro plantel profesional de fútbol. Por ello, se busca desarrollar al máximo las capacidades técnicas detectadas en cada uno. Además, se busca formarlos en el aspecto humano, haciendo especial énfasis en inculcarles la educación, el respeto por las autoridades y la disciplina. El fútbol juvenil presenta 6 divisiones (de Cuarta a Novena División), y cada plantel está comprendido por 35 jugadores. En total, el fútbol juvenil de Defensa y Justicia alberga a más de 220 jugadores provenientes de los alrededores y de diversos puntos del país. Para aquellos que vienen del interior, la institución cuenta con 2 pensiones para darles hospedaje: una ubicada en el predio de La Capilla, y también se utiliza con este fin algunas habitaciones del hotel de ubicado en el Predio de Bosques.

El fútbol infantil, que cuenta con más de 300 pequeños jugadores, es de carácter netamente formativo, su finalidad es poder desarrollar las nociones básicas del juego, así como detectar tempranamente los talentos y habilidades de cada uno de los jugadores, de modo de potenciar sus capacidades.

A su vez, se cumple una función muy importante de integración, ya que los niños que participan de estas categorías son de los barrios aledaños, en su mayoría carenciados. En el club se les brinda a diario una alimentación básica, que complementa lo que reciben en sus hogares.

En lo que hace al fútbol Infantil, el de AFA es para las categorías 1997, 1998 y 1999, y consta de 8 zonas de 8 equipos cada una. Defensa y Justicia participa del máximo torneo con los principales clubes de Argentina.

A su vez, Defensa y Justicia participa de otro torneo, la Liga Metropolitana, donde también presenta equipos de categorías 1997, 1998 y 1999, a los que se les suma categorías preparatorias como la 2000, 2001 y 2002. Este torneo es de un nivel de competencia menor al

oficial de AFA, permitiendo un juego con una función más recreacional que de competencia.

### **Valores de las actividades**

Todas las actividades anteriormente mencionadas son aranceladas, estando en un rango de entre \$25 y \$50 por mes. Estas prácticas deportivas son de recreación o esparcimiento solo para los más chicos. A medida que los deportistas pasan a categorías juveniles o mayores, se trata de la participación en deportes federados, donde la exigencia de la competencia no permite la práctica por puro esparcimiento.

En cuanto al fútbol profesional, allí el asociado cumple el rol de espectador. Su beneficio respecto al simpatizante común y corriente es que posee una tribuna exclusiva, a la que ingresa abonando solo un abono de \$4. El no socio a la tribuna general accede pagando \$25. Además, por sólo \$15 ingresa al sector de plateas, cuando al no socio le sale \$40.

### **Oferta de servicios para los asociados**

La oferta de servicios para los socios es uno de los puntos débiles de la institución. Solo cuentan con la posibilidad de usar algunas instalaciones y de recibir una tarjeta de crédito, beneficios que a continuación se detallan.

En lo que hace a utilización de las instalaciones, los socios del club pueden utilizar el Predio de Inferiores, ubicado en La Capilla, la zona rural de Florencio Varela. Allí, pueden jugar al fútbol en las canchas de entrenamiento, así como también realizar asados en sus frondosas arboledas. El problema radica en que al estar en una zona alejada del centro de Florencio Varela, y con pocos servicios públicos para acceder hasta allí (solo una línea de colectivos que cuenta con pocos servicios por día), es un servicio no muy valorado.

El Predio de Bosques, si bien en su margen izquierdo cuenta con servicios ideales para ofrecer al socio (quinchos, cancha de paddle, cancha de fútbol 5, pileta, arboledas), por el momento no se encuentra abierto al público, dado que no hay una estructura de personal que permita ofrecerlo y velar por el cuidado

y la seguridad de todos. Esta es una de las principales críticas que recibe la actual dirigencia, ya que los socios manifiestan que el club posee predio magnifico, al cual ellos no tienen acceso salvo ocasiones específicas, como lo son jornadas a puertas abiertas o cenas que allí se realizan para recaudar fondos, etc.

En el rubro beneficios para los asociados, la institución en conjunto con la filial local del Banco Credicoop, han presentado a mediados de abril de 2010 la tarjeta de crédito “Cabal – Defensa y Justicia”, la cual se ha lanzado con una serie de beneficios y descuentos en establecimientos comerciales de Florencio Varela, así como también disfrutar de todos los beneficios que Cabal brinda a nivel nacional.

Para ello, se cerró un acuerdo con la Cámara de Comercio de Florencio Varela a través del cual los comercios de Florencio Varela colocarán en sus vidrieras banners informando que los mismos aceptan la tarjeta, incentivando su uso.



La tarjeta en una primera etapa ha sido ofrecida a los socios, familiares y simpatizantes de la zona, esperando colocar en los primeros meses unos 1000 plásticos. A mediano plazo, se calcula que habrá en plaza unas 5000 tarjetas activas.

A partir de las tarjetas la institución buscará colocar en débito automático la cuota mensual, con lo que se reducirá en una forma positiva la morosidad en el pago de las mismas, especialmente los meses que no hay fútbol (enero y junio)

y cuando los resultados deportivos no acompañan, que según datos suministrados por la Secretaría del Club, merma que puede llegar hasta un 40% del caudal de socios. En términos monetarios, esto sería entre \$10.000 y \$8.000 mensuales.

A su vez, para la institución la tarjeta será una fuente extra de ingresos, dado que el 0,2% del monto consumido por los tarjetahabientes será entregado a la institución en concepto de royalties. En una primera etapa (1000 plásticos con un consumo promedio de \$250 por tarjeta) se calcula que el monto ascendería a \$50.000 mensuales. Este monto equivaldría al 20% del presupuesto del fútbol profesional de la institución. A mediano plazo, se espera que las tarjetas colocadas en el mercado, unas 5000, cuenten con consumos promedio superiores a los \$400, y el ingreso por royalties cubra en casi un 80% el presupuesto destinado al fútbol profesional.

## TERCERA PARTE

### MARCO PROPOSITIVO

Para poder desarrollar propuestas de acción, primero debemos considerar que:

- *Los servicios y disciplinas que se ofrecen desde el club deben ser entendidos como ofertas de Productos.*

El club ofrece entretenimiento, una experiencia, de presenciar un encuentro deportivo envuelto en una masa de gente que forma un grupo de pertenencia altamente simbólico. Es importante entender que esto, sino es ofrecido por la institución, el sentido de pertenencia, será buscado por el consumidor a partir de otra experiencia, deportiva o no. El producto de la institución deportiva está en un mercado donde la oferta es abundante, debe competir y ofrecer una alternativa que sea apetecible para el socio.

- *El socio no es más que un consumidor de estos servicios, con la diferencia de que cuentan con una importante carga de emotividad.*

Esta emotividad se refleja en el vínculo emocional entre el simpatizante (o consumidor) y su club. Un consumidor de Coca Cola podría defender su gusto ante argumentos adversos, pero no llegará al grado de vehemencia y compromiso que un simpatizante de fútbol cuando el club de sus amores es atacado.

A diferencia de una platea de un cine, donde uno está sentado rodeado de cientos de personas desconocidas, donde no comparte nada más que el hecho de estar viendo la misma película, en una platea de fútbol, el espectador está sentado junto a cientos de personas, que podrán ser de distinto estrato social, pero comparten una misma pasión por los colores de su equipo. Hay un muy fuerte vínculo entre ellos.

- *Es necesario conocer al socio, saber qué es lo que él valora*

Debemos preguntarnos ¿qué espera de la institución el hincha? ¿Qué necesidad podemos satisfacerle? Y lo más importante ¿Cómo podemos mantenerlo no solo interesado en la institución, sino que cada vez más comprometido?

- *Se debe crear valor a través de las disciplinas y la oferta de productos*  
En lo que hace a los deportes de práctica: mejores y cada vez más cómodas instituciones. En lo que hace al espectáculo deportivo: un equipo competitivo, instalaciones cómodas y servicios que superen sus expectativas.
- *La conformidad del socio actual es el mayor activo del club y su principal herramienta de difusión y “evangelización” de los simpatizantes no socios.*
- *En definitiva, la clave está en la calidad del servicio ofrecido*

Ofreciendo un servicio de calidad percibida, que permita a sus asociados cumplir falencias personales en cuando al ámbito deportivo y social, es de esperar que no sólo el club tenga una mayor previsibilidad en cuanto a la reducción del “churn rate”<sup>56</sup>, sino que también la ampliación del padrón de asociados.

En una ciudad con 420.000 habitantes<sup>57</sup>, con que el 1% sea socio de la institución, estaríamos hablando de unos 4.200 socios, lo que sería un aumento de la masa societaria del 900%, generando ingresos estimados por mes de \$80.000. Estos ingresos no solo permitirían cubrir los gastos de la institución que no corresponden al desarrollo de actividades deportivas (esto es, personal administrativo, alquiler de la sede, gastos de mantenimiento), sino que también permitirían volcarlos a los socios a partir de nuevos servicios e instalaciones.

Ingresos estimados por 4200 socios:

| Categoría  | % de socios | Valor cuota | Monto        |
|------------|-------------|-------------|--------------|
| Infantiles | 10%         | \$ 3,00     | \$ 1.260,00  |
| cadetes    | 20%         | \$ 12,00    | \$ 10.080,00 |
| dama       | 10%         | \$ 15,00    | \$ 6.300,00  |
| activos    | 60%         | \$ 25,00    | \$ 63.000,00 |

<sup>56</sup> Es un ratio utilizado en marketing por las empresas que ofrecen servicios de suscripción, para medir la fidelidad del asociado.

Churn rate = clientes que han sido baja en el periodo / clientes al final del periodo anterior

<sup>57</sup> Estimación INDEC Censo 2010

|       |              |
|-------|--------------|
| total | \$ 80.640,00 |
|-------|--------------|

Pero vale hacerse la pregunta ¿Puede la institución ampliar un 900% su caudal de socios solo con resultados deportivos? La respuesta es simple: Por lo anteriormente expresado, se desprende que el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia necesita desarrollar una propuesta de servicios y beneficios para sus socios y simpatizantes que exceda el ámbito futbolístico, es decir, ir a presenciar un encuentro de su equipo profesional.

A su vez, es necesario convencer a los simpatizantes no socios de la importancia de pertenecer a la asociación. En función de las 7 categorías de Lealtad explicadas por Wilensky, lo que se debe buscar es que los simpatizantes “esporádicos” y “periódicos” pasen a las categorías de mayor lealtad, como “Asegurados”, “Leales” o “Fans”.

Con esta propuesta, el socio podrá percibir que la entidad le brinda otros beneficios sociales y deportivos que, a su vez, le permitirán al club reducir la incidencia del resultado deportivo en la intención de permanecer o dar de baja la afiliación al club. En función del conocimiento de los socios y de su grupo familiar, se determinó que el club debe trabajar sobre 3 ejes: Beneficios para el socio en servicios y establecimientos; Beneficios para la actividad deportiva; y el desarrollo de espectáculos deportivos de calidad superior.

#### 1. Beneficios para el socio en servicios y establecimientos.

El objetivo sería potenciar el valor que se le da al carnet de socio. Para ello, y como se mencionó antes, es clave conocer a los hinchas, entender cuáles son sus necesidades, sean de deporte como de otros ámbitos de su vida personal, familiar y profesional, y ver la forma en la que el club puede colaborar a satisfacer esta demanda.

Si bien la institución cuenta con una tarjeta de crédito que le brinda descuentos al socio, principalmente a través de todos los beneficios que brinda la red Cabal, lo que también se debe buscar es crear un club de beneficios con foco en aspectos que son altamente valorados por el segmento de población que

mayoritariamente compone la cartera de socios del club (segmentos B-C1-C2-C3 y D).

Aquí, también es clave que este programa de beneficios no se superponga con los beneficios que brinda la tarjeta de crédito Cabal – Defensa y Justicia. Teniendo los descuentos en establecimientos comerciales cubiertos con la tarjeta de crédito, se recomienda que el programa de beneficios del club se concentre en las áreas de Salud y Entretenimientos.

En lo que hace a salud, un ítem muy valorado por la clase media, media-baja y baja, se brindarían beneficios en farmacias, atención médica y descuentos. Para ello deberán cerrarse convenios de colaboración con instituciones de la zona:

- Farmacias (descuentos sobre productos de venta libre y perfumería y aseo personal). En el partido hay 71 farmacias, con presencia en todas las localidades del partido, incluida la zona rural. Se procurará acordar beneficios en al menos una farmacia por localidad.
- Atención médica (traumatología, medicina clínica, ginecología, obstetricia, entre otras áreas). En el partido de Florencio Varela hay 5 clínicas privadas, ubicadas en los principales barrios.
- Descuentos en atención odontológica. A través de un acuerdo con el Círculo Odontológico de Florencio Varela, el cual cuenta con más de 50 odontólogos registrados en el partido.

Respecto al rubro entretenimientos, el programa brindaría descuentos y/o 2x1 en los cines de Florencio Varela (CINEMACENTER – 4 salas ubicadas en el centro comercial de Carrefour de Av. Mosconi y Av. Del Trabajo); así como también descuentos en los tickets para las obras teatrales que se llevan a cabo en la Casa de la Cultura.

Por último, y para complementar el rubro entretenimientos, en la zona rural de Florencio Varela existe una gran cantidad de centros recreacionales para pasar el día, por lo que también se recomienda cerrar acuerdos con ellos, donde se brinde descuento en el acceso a los socios de Defensa y Justicia:

- Complejo Naturaleza Viva (canchas deportivas, parque al aire libre, sectores de granja, vivero, canal navegable, entre otras atracciones)
- Sociedad Italiana La Patriótica (parque de esparcimiento y canchas deportivas)
- Recreo La Capilla (fogones, área de esparcimiento).

## 2. Beneficios para la actividad deportiva.

En este aspecto, hoy en día la oferta deportiva se centra en deportes de competencia federada (hockey, handball, fútbol juvenil), no hay posibilidad de que el socio desarrolle actividades deportivas recreativas. El simpatizante no cuenta con un espacio donde ir a trotar, o donde jugar al fútbol, paddle, tenis u otro deporte con amigos. Esto debe realizarlo en otras instituciones o locales de alquiler de canchas de la ciudad.

Esta falencia puede ser fácilmente subsanada, sin una gran inversión en infraestructura. Para ellos, es clave la utilización del Predio de Bosques como un imán que atraiga al socio y permita pasar tiempo en él. Allí, con la infraestructura actual, el club podría brindarle al socio nuevos servicios y facilidades como ir al gimnasio (se debería habilitar solo en los horarios donde no es usado por el plantel profesional de fútbol), jugar en sus canchas de paddle, fútbol 5, disfrutar de la pileta en verano, desarrollar colonias de vacaciones, etc.

Para ello, se debería construir una pequeña oficina de secretaría y ampliar los vestuarios existentes en el margen “social” del predio, acondicionándolos para la nueva afluencia de público. Tanto la cancha de paddle como la cancha de fútbol 5, y la pileta necesitan de pequeños acondicionamientos que no requieren de una gran inversión.

Pero, con el personal actual del complejo deportivo, no sería viable su apertura al público general. Para poder abrirlo al público, se debería ampliar la dotación de personal, tanto de seguridad (para preservar la infraestructura), así como también preparadores físicos que asistan en el gimnasio y personal

administrativo para la coordinación en el uso de las facilidades (canchas, pileta) y el cobro. Al menos, se debería incorporar el siguiente personal:

- 3 personas de seguridad
- 2 administrativos
- 2 coordinadores físicos para el gimnasio
- 2 coordinadores para las disciplinas de campo (paddle, fútbol 5)
- 1 bañero

Los no socios pagarían un arancel por el ingreso al complejo y la utilización de sus servicios, y tanto el alquiler de las canchas como el del bar (se debería tercerizar para lograr una mayor eficiencia), son ingresos que servirían para cubrir parte de los nuevos sueldos.

### 3. Desarrollo de espectáculos deportivos de calidad superior.

Anteriormente se han descrito las instalaciones del Estadio de Defensa y Justicia. Para brindar un servicio de excelencia, y copiando el proyecto desarrollado en Tiro Federal, se debe trabajar sobre varios ejes concretos:

- A. actualización de las instalaciones
- B. mejora de los servicios
- C. jerarquización del espectáculo en si

A. Aquí nos referiremos a lo que respecta a la infraestructura edilicia del estadio:

A1- Accesos al estadio: mejorar las puertas de acceso para agilizar el ingreso de los simpatizantes. Actualmente, la platea y cada tribuna general cuentan con un solo acceso. Se deberán ampliar las puertas de acceso, para agilizar el ingreso del público. A su vez, se deberán abrir accesos independientes para cada una de las tribunas y platea, de modo de no mezclar a los públicos.

Se deberá gestionar con la municipalidad la pavimentación de todas las calles aledañas al estadio, facilitando los traslados.

Por último, en materia de accesos al estadio, es importante contemplar la situación del transporte público. Actualmente, solo una línea de colectivos llega cerca del estadio, la línea de colectivos 148 (El Nuevo

Halcón S.A.), que sale de la estación de Florencio Varela. Se buscará ampliar, y crear nuevas rutas alternativas para los días de partido, permitiendo a la gente llegar al estadio desde los otros puntos de Florencio Varela. Ej: Desde La Capilla a través de la línea 178 (Compañía de Ómnibus La colorada S.A.); desde Bosques a través de la línea 500 (Treinta de Agosto); desde Gob. Costa a partir de la línea 403 (San Vicente S.A.T.), y desde el Cruce Varela a través de la línea 619 (Micros Ómnibus Quilmes S.A.).

A2 – Tribunas populares: En función de las últimas tendencias y requerimientos de la FIFA que a futuro serán aplicados en forma compulsiva en todas las federaciones futbolísticas del planeta, se recomienda colocar butacas en todas las tribunas populares, cumpliendo con la premisa de “una butaca por cada asistente”, de modo de no sobre vender las instalaciones y apuntando a una mayor comodidad.

A su vez, se deberá controlar el ingreso de banderas y demás elementos que puedan disminuir la visibilidad de los espectadores.

A3 – platea: si bien esta es la sección más nueva del estadio, y cuenta con confortables butacas, se buscará mejorar el acceso de las personas a la misma a través de un ingreso independiente, y mejorar su visibilidad.

Hoy en día quienes desean ir a la platea deben ingresar por la Tribuna Popular de socios, y recorrer unos 150 metros por pasillos internos del estadio. Se deberá abrir una nueva puerta de acceso, solo para los que asistan a la platea. Para ello, se podrá volver a abrir la puerta de acceso de la calle Budapest, la cual hoy en día está en desuso, y limita directamente con la platea.

A su vez, se apuntará a mejorar la visibilidad de la platea a través de la eliminación del alambrado perimetral.

A4 – Cabinas de transmisión: La comodidad de la prensa para trabajar es indispensable, ya que su experiencia en el estadio es luego reflejada

en sus crónicas sobre la cobertura de los eventos, y es formadora de opinión para los públicos “indiferentes y “esporádicos”.

El estadio cuenta con 2 pisos de cabinas, totalizando 11 cabinas de prensa. La planta baja data de las cabinas originales del estadio, construidas en 1983. Son cabinas con poca comodidad, baja visibilidad dado que los vidrios que posee son incómodos. A su vez, la nueva platea le ha quitado visibilidad a estas cabinas dado que es de una mayor altura que la anterior platea. Si bien las cabinas del piso superior cuentan con una buena visibilidad, tampoco son cómodas dado su pequeño tamaño.

Para permitir un mejor trabajo de la prensa, se deben construir nuevas cabinas, que mejoren la visibilidad, y que cuenten con las necesidades indispensables para cubrir un encuentro. A su vez, es necesario duplicar la cantidad de cabinas, dado que en la actualidad existen más medios que cuando fueron originalmente concebidas. Se deberá tirar abajo la estructura actual, y construir nuevas cabinas donde todas posean una excelente visibilidad, así como se deberá invertir en nueva tecnología para las mismas, permitiendo que cuenten con servicio digital de telefonía para las radios, Internet Wi Fi, puestos de filmación para TV, entre otras comodidades. Parte de estas cabinas se destinarán a prensa gráfica, por lo que deberán contar con cómodos pupitres.

A5 – Baños: Este es un problema endémico del fútbol argentino. Los estadios cuentan con baños sucios, insalubres. Se deberá trabajar sobre nuevos baños, confortables, y que cuenten con personal de limpieza permanente durante los partidos para asegurar su higiene.

Cada sección del estadio (tribunas generales, platea) deberá contar con baños tanto para hombres como para mujeres, así como también baños destinados a personas con discapacidades motrices.

A6 – iluminación: Se instalarán torres de iluminación que permitan la realización de partidos en horario nocturno.

Se colocarán 6 torres de iluminación, alcanzando la capacidad lumínica requerida por la empresa Torneos y Competencias para la realización de partidos nocturnos.

Esto deberá ser acompañado con una mejora en la instalación lumínica de todo el estadio (pasillos internos y áreas comunes) y sus adyacencias, toda la periferia del estadio, cuya responsabilidad es de la Municipalidad de Florencio Varela, máxime teniendo en cuenta que el estadio se encuentra ubicado en una zona humilde, y eso podría hacer que disminuya el público en horarios nocturnos, en lugar de aumentarlo.

B. En cuanto a mejoras en lo servicios se hace referencia a:

B1 – oferta gastronómica. Se crearán nuevas instalaciones gastronómicas, que respeten las reglas vigentes de higiene. En ellas, se ampliará la oferta, permitiendo de productos, así como también la comodidad. En los espacios gastronómicos de la platea y el sector socios de la tribuna general se pondrán mesas y sillas para que los simpatizantes puedan disfrutar cómodos de un refrigerio.

También la oferta gastronómica es un aspecto a tener en cuenta en los predios de las Divisiones Inferiores y en el Predio de Bosques. En lo que hace al complejo de Inferiores, no cuenta con un buffet abierto diariamente, algo que podría ser viable dada la cantidad de juveniles que entrenan diariamente allí (unos 200 jugadores), sumados a los integrantes de cuerpos técnicos, padres, y representantes que se hacen presentes a diario.

El Predio de Bosques cuenta con un restaurant, pero que solo funciona con organización previa, y cuya finalidad es alimentar a los planteles que allí entrenan. Una vez abierto el predio a los socios para la realización de actividades recreativas, se deberá evaluar la posibilidad de habilitar un servicio permanente de gastronomía habilitado para el uso del público general.



B2- Se deberá sumar mayor personal de controles en los accesos, para que junto a las mejoras edilicias en los mismos permitan un ingreso más rápido y con una atención más amigable.

A su vez, se deberá capacitar al personal en lo concerniente a la “atención al público” de modo de poder solucionar los inconvenientes que ellos tengan, y puedan realizar una evacuación ordenada del estadio en caso de que surja alguna emergencia.

Si bien los días de partido el estadio cuenta con personal médico capacitado y con una ambulancia de emergencias, es importante considerar la capacitación del personal del estadio en lo que hace a primeros auxilios. Asimismo, continuando en este aspecto, se incorporarán cardiodesfibriladores portátiles, ubicado uno en cada tribuna (tanto generales como platea), al cuidado de personal de control de acceso debidamente capacitado para su utilización.

#### C. Mejora del espectáculo en sí.

Todas estas acciones edilicias y de servicio deben ser acompañadas de una mejora en el espectáculo en si mismo. Con esto nos referimos a que el mismo comience en los horarios pautados de antemano; que “la voz del estadio” sea audible para todos los espectadores; que no haya elementos que entorpezcan la visibilidad en el estadio; que hayan carteles electrónicos que informen el tiempo de juego así como los cambios en los equipos; que si hay espectáculos previos al comienzo del encuentro los mismos sean de calidad; y por último, y más importante al espectáculo es que los jugadores respondan a la altura que se lo espera y brinden un show deportivo acorde a la expectativa del hincha.

### **Medición de la satisfacción**

Se establecerán varias herramientas de interacción con los asociados, que permitirán medir el grado de satisfacción de los mismos con respecto a los servicios prestados, a fin de hacer los correspondientes ajustes en el caso de que haya una desviación entre las expectativas del asociado y la realidad del servicio.

De esta forma, las herramientas a implementar serán:

- Casilla de e-mail, dirigida al responsable máximo de los servicios, a fin de poder elevar los comentarios (para aquellos socios que cuentan con Internet).
- Buzón de sugerencias en la Sede social y en el Predio de Bosques (para aquellos socios que viven en el mundo offline, sin acceso a Internet).

A su vez, trimestralmente se harán encuestas tanto en el Estadio como en la Sede Social, donde se medirá el grado de satisfacción, tanto por los servicios prestados como por el espectáculo brindado en el estadio.

## **CONCLUSIÓN:**

A lo largo de este trabajo, hemos explorado la gestión del marketing en las instituciones deportivas de nuestro país. Para ello, se han utilizado los clubes que brindan fútbol profesional, como casos de estudio, centrándose el mismo en el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia.

Al comienzo de este trabajo, se planteó la hipótesis de que ***“El desarrollo de estrategias de marketing en las instituciones deportivas contribuye cuantitativamente al desarrollo de la organización en cantidad de socios y en la calidad de los servicios prestados, asegurando la fidelidad de sus asociados”.***

Se ha demostrado que hoy en día las instituciones deportivas, asociaciones civiles sin fines de lucro de acuerdo a sus estatutos, compiten en el mercado con establecimientos comerciales, con entretenimientos y un sinfín de opciones de esparcimiento. El tiempo de la gente es preciado, y para lograr captar parte de él es necesario el desarrollo de propuestas de valor que permitan, en el caso de los clubes, ir más allá del resultado deportivo.

Como se ha comprobado a través de los ejemplos brindados, una correcta gestión del marketing en las instituciones deportivas solo tendrá éxito si es emprendido desde el punto de vista estratégico, internalizado por toda la organización, y en sintonía con los demás ámbitos del club, ya sean los deportivos, culturales y sociales.

Por ello, como se planteaba en la hipótesis al comienzo de esta tesis, es clave entender al afiliado, comprender cuáles son sus motivaciones para pertenecer a la asociación, cual es su necesidad que espera satisfacer a través de la entidad, y de esa forma brindar un servicio acorde a sus expectativas, esperando que la oferta presentada permita reforzar la experiencia de uso, y como bien afirma Wilensky lograr la buscada lealtad del consumidor. Como bien afirma Trout, de esta forma se elabora una estrategia de “abajo hacia arriba”...a partir del conocimiento de los asociados y de la experiencia. La

institución no debe implantar su propuesta, sino que ajustarla en función de lo que desea recibir el asociado. Y como se vio con anterioridad, la planificación debe ser a corto, mediano y largo plazo, o dicho de otra forma, se debe pensar en una planificación operativa, táctica y estratégica, las cuales deberán ser congruentes y con una clara orientación hacia el consumidor.

De esta forma, lograremos que los simpatizantes “periódicos” pasen a ser “asegurados”, permitiendo un mayor margen de previsibilidad, y que los “asegurados” pasen a las categorías superiores de la escala de lealtad: a “leales”, y finalmente como objetivo ulterior: que sean clasificados como “Fans”, o sea, no solo leales, sino que fuertemente comprometidos con la organización.

Para concluir, a lo largo de todo este trabajo, se ha buscado determinar la forma en que se pueda lograr la transformación de la frase “simpatizante para toda la vida” en “socio par toda la vida”; y como se ha afirmado, esto se logra solamente volcándose al socio, entendiéndolo, y desarrollando una propuesta de valor que supere sus expectativas.

## Bibliografía consultada

- Ander Egg, Ezequiel (1990). Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- Anderson, David. Manchester Utd's 330M fans. En The Mirror, Londres. 8 de enero de 2008.
- Ballve, Alberto (2008). Caso Boca Juniors, en Harvard, Business School, Boston, Estados Unidos
- Cavalli, Patricio (2009). Boca Juniors entra al mundo YouTube, en Revista Mercado, edición diciembre 2009. Buenos Aires.
- Desbordes, Michel y otros. (2001) Estrategias del Marketing Deportivo. Barcelona, Editorial Paidotribo.
- Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Estudio Big Count 2006
- Heinemann, Klaus (2006). Introducción a la economía del deporte". Barcelona. Editorial Paidotribo.
- Macri, Mauricio y otros (2009). Pasión y Gestión. Buenos Aires, Editorial Aguilar.
- Mestre Sancho, Juan. (2002) La Gestión Deportiva, Clubes y Federaciones. Barcelona, España. Editorial INDE.
- Milberg, Alex (2009). Ávila va por Todo, en Revista Newsweek, 3 de junio de 2009.
- Molina, Gerardo (2007). El Fin del Deporte. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Molina, Gerardo (Octubre, 2008). Caso Real Madrid. En Management Herald.
- Peppers, Don y Rogers, Martha (2000). Uno x Uno. Buenos Aires, Editorial Vergara.
- Peppers, Don y Rogers, Martha (2000). El Marketing del Siglo XXI". Buenos Aires, Ediciones B.
- Portal deNoticias ISESE (2007). Boca Juniors se posiciona como marca global. En Boletín ISESE Business School de la Universidad de Navarra. 25 de Octubre de 2007
- Puente, Facundo y Rodríguez, Sergio (2009). Aplicación del Sport Management para la consecución de resultados económicos y deportivos favorables. En Boletín Activus Letter, n°23. Buenos Aires.
- Revista Management Herald. Edición Julio 2009. Sobre la pasión del consumidor deportivo y el marketing.
- Revista Management del Deporte. "El Boom del Club de Amigos". Buenos Aires, diciembre de 2003
- Revista Management Deportivo. "Amigos, Mucho más que un club", Buenos Aires. Febrero de 2005.
- Revista Fortuna. "El club que gana con la gestión". Buenos Aires. 28 de noviembre de 2008
- Ruiz Mondragón, Ariel, y Covarrubias, Israel (mayo 2006) "para todos los que quieren y aman al fútbol" en el portal Recursos Culturales. <http://www.recursosculturales.com.ar/entrevistas/entrevista007.htm>
- Sarinelli, Pablo. Tiro marca diferencia. En Revista el Gráfico, Buenos Aires. abril 2009.

- Trout, Jack (2004). La estrategia según Trout. Editorial McGraw Hill. México.
- Universal McCann. Investigación “Los Argentinos y el Fútbol”. (2004)
- Wilensky, Alberto (2005). La promesa de la marca. Buenos Aires, editorial Temas

Nombre de archivo: TESIS.doc  
Directorio: D:\03.TESIS\_NUEVOS\_2011\M-Administración y Marketing Estratégico\Estudio exploratorio\_Moreno  
Plantilla: C:\Documents and Settings\irina\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dotm  
Título: La gran mayoría de los clubes deportivos que hoy en día militan en las principales categorías del fútbol profesional en la Argentina cuentan con un origen común: instituciones creadas entre el fin del siglo XIX y los primeros años del siglo XX, con una g  
Asunto:  
Autor: barracas  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 19/12/2010 07:02:00 p.m.  
Cambio número: 3  
Guardado el: 22/12/2010 08:31:00 a.m.  
Guardado por: Usuario  
Tiempo de edición: 5 minutos  
Impreso el: 23/08/2011 11:34:00 a.m.  
Última impresión completa  
Número de páginas: 103  
Número de palabras: 26.322 (aprox.)  
Número de caracteres: 144.775 (aprox.)