

Liga Nacional de Básquetbol:

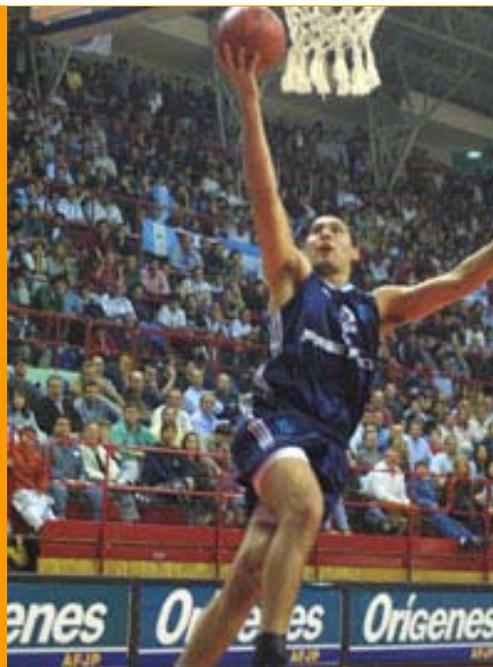


Foto:Confederación Argentina de Básquetbol

Alternativas para la creación de valor y mejora en la gestión

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
(UCES)**

**Maestría en Administración y Marketing
Estratégico**

Autor:Lic. Daniel Jorge Cialdella

Tutor: Antonio Chiche Gornatti

2001

<u>INDICE</u>

Dedicatoria	1
OBJETIVOS DE LA TESIS	2
INTRODUCCIÓN	5
SITUACIÓN Y CONTEXTO	
Situación del deporte profesional: el fútbol y el básquetbol	7
El básquetbol	18
Tendencias mundiales en el sector dedicado al deporte profesional	38
EL DEPORTE PROFESIONAL INSERTO EN EL SECTOR ENTRETENIMIENTOS	43
Indicadores de la industria de entretenimientos	48
VALUACIÓN DE EQUIPOS EN EL DEPORTE PROFESIONAL	61
DIAGNOSTICO	
Diagnóstico de la Liga Nacional de Básquetbol	74
IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS	
Enfoque del cambio en la estrategia	90
Alternativas de cambio	94
Estrategias, acciones e indicadores de gestión	123
Conclusiones	129
Referencias	140

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Patricia, Martín y Marcelo, que me acompañaron y compartieron pacientemente el desafío de hacerlo crecer.

Quiero expresar mi agradecimiento hacia Chiche Gornatti, quien es un apasionado luchador del básquetbol argentino. Su generoso aporte y orientación fueron decisivos para consolidar este trabajo.

Mi reconocimiento se extiende a los socios del Estudio Ferrari Herrero, por su respaldo a mis actividades de capacitación, a las autoridades de UCES, en especial al Dr. Rubén Rico y al Ing Antonio Irace, por su colaboración y aporte, y a todos los que han contribuido de alguna manera en el desarrollo de esta tesis.

OBJETIVOS DE LA TESIS

La Liga Nacional de Básquetbol se inició en Argentina en abril de 1985 como un torneo que procuraba integrar al país en una competencia deportiva. En su trayectoria debió superar numerosas dificultades, hasta convertirse en uno de los ejemplos de organización deportiva del país. Durante este tiempo se logró un avance de la categoría e infraestructura de la competencia, y el desarrollo de los jugadores, siendo más de treinta los que actualmente compiten en importantes clubes europeos, universidades de Estados Unidos y dos de ellos han jugado en la NBA.

El objetivo de la tesis consiste en investigar para los clubes de básquetbol que participen o deseen hacerlo en la Liga Nacional:

- las posibilidades de creación de valor para la actividad,
- alternativas estratégicas de posicionamiento de los clubes de básquetbol en Argentina,
- las estrategias para expandir la generación de recursos,
- la identificación de posibles sinergias que favorezcan superar obstáculos o potenciar logros
- configuraciones organizativas de los clubes o del “Departamento Básquetbol” de los clubes, en lo concerniente a estructuras, responsabilidades, competencias de los dirigentes, esquemas de conducción y cooperación en el sector, impacto del control interno y externo,
- los distintos aspectos que conformarían un tablero de comando para medir la evolución de la Liga y de los clubes,
- el grado de cooperación y competencia de los clubes,

- las alternativas para balancear la dicotomía entre los aspectos regulados por la Asociación de Clubes, entidad que nuclea a los clubes y “el libre criterio” de los participantes,
- los aspectos críticos de la gestión y control,

entendiendo que una organización fuerte operará en cada club como una mayor garantía de desarrollo de la actividad.

Las herramientas de marketing y dirección y la necesidad de su selección de acuerdo al entorno y al sector

Las teorías y herramientas de marketing y dirección de empresas han evolucionado en forma notoria en los últimos años.

El concepto de creación de valor ha tomado un enfoque mas amplio, comprendiendo no solamente los resultados económicos medibles a través de un cuadro de resultados o una evaluación económico financiera, sino que se considera el avance en la generación de valor actual o futuro, directo o indirecto, tangible o potencial de los pasos distintos pasos de la estrategia de las empresas.

De este modo, para evaluar la creación de valor, se consideran, entre otros aspectos:

- los resultados económicos y financieros,
- la propuesta de valor para los clientes, que contribuya a obtenerlos y retenerlos,
- los procesos de negocio que hacen que la empresa, sus productos y/o servicios sean apreciados por los clientes,
- los activos intangibles (como pueden ser marca, respaldo institucional) que hacen confiable al producto y/o servicio,
- el compromiso, conocimiento y motivación del equipo de trabajo que interviene en los procesos claves de negocio de la empresa.

En este trabajo, se procuran identificar distintas alternativas de creación de valor, relacionadas con los distintos factores enumerados.

En diversos casos, los conceptos generales requieren de un ajuste particular atendiendo a las características del sector, de la región y de los factores socioeconómicos y culturales del entorno. Al identificar esta necesidad de adaptación, se procura compatibilizar la necesidad de contar con la mejores prácticas compatibles con la globalización de las actividades con valor económico y, al mismo tiempo, responder a las características singulares de un sector, en particular en una región. Esta combinación, partiendo de las implicancias globales y dando respuestas a los requerimientos particulares, puede asociarse al concepto de “personalización”.

Tomando en cuenta las herramientas “globales” de management, la propuesta es analizar la “personalización” que pueda contribuir a una mejora en la gestión de los clubes que participan en la Liga Nacional.

Al mismo tiempo, partiendo de los aportes que distintos profesionales de la actividad hacen permanentemente en la búsqueda de mejora para la gestión del deporte, se procuran valorar alternativas al desafío que plantea alcanzar el balance necesario entre performance deportiva y desarrollo económico sustentable.

INTRODUCCION

En este trabajo, se procura analizar al básquetbol como una de las actividades deportivas que más ha evolucionado en los últimos años, considerando su desarrollo deportivo, su crecimiento económico y las preferencias de la población.

De la información compilada puede mencionarse que los espectáculos deportivos constituyen la categoría de eventos con mayor convocatoria de audiencia prácticamente en todo el mundo, al mismo tiempo que se ha producido un importante desarrollo comercial de los productos relacionados (indumentaria, merchandising).

En la actualidad, los principales espectáculos son cada vez más fascinantes, los deportistas se perfeccionan constantemente, y el público en general cita al deporte como una de sus principales fuentes de entretenimiento. Cuando las encuestas procuran identificar el reconocimiento de personalidades mundiales, Michael Jordan y Diego Maradona suelen superar ampliamente, por ejemplo, al presidente de Francia, y a las personas galardonadas con el Premio Nobel.

Los medios de comunicación pugnan por disponer de los derechos de transmisión de los espectáculos deportivos, no solo los inmediatos sino los correspondientes a la década del 2010. Los mejores deportistas ocupan un lugar entre las personas mejor pagas del planeta. En resumen, el deporte se ha convertido en uno de los sectores con mayor dinámica de crecimiento en la economía mundial.

Como tal, la dirección estratégica y la administración de entidades deportivas ha pasado a ser un desafío importante, que denota la necesidad de un aporte profesional cada vez mas sofisticado.

El análisis de situación de la Liga Nacional de Básquetbol de Argentina, se desarrolla teniendo en cuenta la situación mundial del deporte profesional, en cuanto a impacto económico y su relación con el sector entretenimientos, y, a efectos de disponer de referencias comparativas, la situación del básquetbol en algunas de las principales ligas del mundo, y del fútbol, como deporte de gran desarrollo mundial, y el de mayor importancia a nivel local.

Como pasos de la investigación (que no tiene precedentes en el entorno local), se procura efectuar una presentación del sector a investigar, tomando como marco de análisis el sector de deportes profesionales inserto en las actividades de entretenimientos y su entorno, a través de enfoques sucesivos orientados a describir la actividad y presentar los datos obtenidos (en su mayor proporción de fuentes secundarias). Como paso siguiente, se aborda un análisis e interpretación, para dar lugar a proyectos de orientación futura de la actividad referidos a su estrategia, organización y planes de desarrollo.

**SITUACION DEL DEPORTE PROFESIONAL, EL FUTBOL Y
EL BASQUETBOL**

El desarrollo del deporte profesional

EL FUTBOL

En el fútbol, la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado), responsable de la organización de los campeonatos mundiales de fútbol, cuenta con 204 federaciones nacionales afiliadas, 300.000 clubes y con 242 millones de jugadores miembros activos, que representan el 4,1% de la población mundial. El campeonato mundial de Francia (sumada la audiencia de todos los encuentros) contó con una audiencia de 37 mil millones de telespectadores. A partir del giro económico derivado de un evento de esta envergadura, puede interpretarse que la entidad constituye una de las multinacionales más importantes del mundo. *Referencia: 64*

Los campeonatos mundiales de selecciones no sólo constituyen eventos de un máximo atractivo por su nivel deportivo (avalado por la crítica especializada y el aumento incesante en la convocatoria de espectadores), sino que ha producido un importante crecimiento en el desarrollo del turismo relacionado con el evento, y, fundamentalmente, de la comercialización de derechos televisivos, de indumentaria y publicitarios.

El desarrollo del fútbol profesional ha alcanzado a la mayor parte de los países del mundo: los campeonatos constituyen eventos de gran atractivo no solamente en los países en los que históricamente el deporte ha tenido un fuerte impacto (como en Europa y Latinoamérica, donde el ingreso promedio de los principales clubes se ha multiplicado), sino que se ha desarrollado el interés en diversos países de Asia y Africa, en los que se han concretado eventos internacionales de importancia (campeonatos mundiales de distintas

categorías, copas internacionales) que al mismo tiempo que han permitido un desarrollo de la infraestructura del deporte, como pudo advertirse en países como Qatar y Corea , por citar solo algunos ejemplos.

La televisión ha generado un aumento de dimensión de las actividades deportivas, al mismo tiempo que potenció el desarrollo de la publicidad asociado con el deporte y la relevancia de la televisión misma. Entre otros ejemplos, las transmisiones de los Mundiales de fútbol de los años 2002 y 2006 fueron negociadas en 1.800 millones de dólares.

Los clubes mas famosos del mundo (como por ejemplo, Manchester United y Real Madrid) disponen de una señal propia de cable que genera una intensa relación con sus simpatizantes y permite incrementar los ingresos.

Las cadenas de televisión ofrecen servicios de “televisión interactiva”, especialmente en Europa y Estados Unidos, que permite elegir el enfoque de distintas cámaras o consultar estadísticas durante los encuentros. *Referencia:*

(3)

La alianza de las marcas con el fútbol alcanza cifras superiores a los u\$s 1.000 millones en ocasión de la Copa del Mundo.

El merchandising atrae a numerosas empresas, y las empresas de indumentaria invierten montos de gran magnitud para vestir a los futbolistas modernos. Como ejemplo de esta situación, el contrato de Nike con la selección de fútbol de Brasil es de 400 millones de dólares por 10 años.

Los torneos de fútbol y su impacto económico

Europa

Las ligas de Inglaterra, Francia, Italia y España son las de máximo atractivo a nivel mundial, teniendo en cuenta la categoría de los jugadores y entrenadores, la infraestructura de los clubes, el interés creciente en los propios países y en los restantes países del mundo por ver las transmisiones de los partidos y recibir información sobre la marcha de los campeonatos. Esta espiral de crecimiento ha llevado a manejar sumas fabulosas en los torneos (en algunos casos superiores a los u\$s 1000 millones), que potencian la capacidad de incrementar el desarrollo de la actividad y del impacto económico para todos los involucrados. *Referencia: 25*

Incluso, muchos de los más importantes clubes de fútbol (tales como Manchester, Lazio, Juventus) han ingresado a los mercados de valores.

Referencia: 9

Liga	Crecimiento anual en % de los ingresos por temporada en las últimas cinco temporadas
Premier League – Inglaterra	22%
Francia	22%
Italia	24%
España	28%
Alemania	15%

Referencia:25

Premier League de Inglaterra

La Premier League de Inglaterra es el torneo de fútbol de mayores ingresos. El último campeonato registró ingresos por 772 millones de libras.

Como muestra de su nivel de desarrollo, podemos considerar que Manchester United facturó 170 millones de dólares en 1999, su cotización bursátil es de u\$s1.000 millones y el valor de su marca es estimado en u\$s 260 millones. En

general, el ingreso promedio de los clubes se ha quintuplicado en los últimos ocho años. Sin embargo, el incremento de los ingresos ha sido acompañado por aumentos de costos en igual o mayor medida, y ha generado déficit operativo en numerosos clubes.

Como parte de una tendencia de los principales torneos de clubes en el mundo se destaca:

- los ingresos por derechos televisivos crecen con mayor velocidad que las restantes fuentes (24% en derechos, 5% en entradas)
- los salarios crecen en incidencia en relación a los ingresos (63% de los ingresos de la liga 1999-2000 fueron destinados a pagos de salarios)
- el resultado final, frecuentemente deficitario, genera un mayor endeudamiento de los clubes y mayores inversiones de los accionistas (10 clubes ingleses son sujetos de crédito por 128 millones de libras)
- los desafíos han determinado la adopción de prácticas de administración y marketing correspondientes a grandes empresas, constituyendo éste un requerimiento de la actividad. Este hecho se evidencia en la estructura de administración y operaciones de los principales clubes, por ejemplo Manchester United, Arsenal.
- el deporte como sector genera importantes ingresos impositivos para los gobiernos (los clubes de Inglaterra pagaron un total de 251 millones de libras en impuestos en el año 1999/2000)

Referencia: 25

Champions League:

Los participantes en ella cobran un mínimo de 18 millones de dólares por participar, entre premios y derechos de TV. Un club de gran convocatoria (Real Madrid, Inter) puede llegar a ganar 50 millones si triunfa en el torneo. Para los clubes ingleses, los ingresos por participación en competiciones europeas representan cerca del 25% de sus ingresos.

Los datos que surgen de su evolución permiten considerar a la competencia como un torneo de un altísimo profesionalismo y desarrollo de negocios, y, como tal, una marca de gran prestigio.

Campeonato Mundial de Clubes

Desde hace dos años, se puso en marcha el Campeonato Mundial de clubes. Con un desarrollo incipiente, en esta nueva era nace sustentado por un altísimo cachet para cada participante que proviene, fundamentalmente, de derechos televisivos. La continuidad de la competencia se encuentra amenazada por la quiebra de ISMM, la empresa de marketing deportivo que articuló el desarrollo comercial del torneo. La magnitud económica del torneo es tal que la situación planteada amenazó incluso a la FIFA. *Referencia: 60*

América Latina

En la región, el fútbol es el deporte preferido y de mayor convocatoria, lo que se evidencia en las encuestas de preferencias y las estadísticas de concurrencia. El censo de FIFA indica que 22 millones de jugadores se encuentran afiliados en la región, constituyendo el 6,5% de la población. Los torneos de Brasil, Argentina y México son los principales en cuanto a repercusión y desarrollo económico. *Referencia: 65*

El marketing amplía las posibilidades económicas de desarrollo de los clubes. Puede tomarse como ejemplo el caso de Brasil, donde los clubes han firmado acuerdos de marketing, a partir de los que se han desarrollado planes de comercialización, lanzamiento de acciones en la bolsa y de un canal de cable propio.

A pesar de déficits y deudas, los clubes tienen gran atractivo para los inversores, como lo demuestra la presencia de numerosos fondos de inversión, empresas concentradas en el deporte profesional e incluso de empresas multinacionales de consumo masivo que diversifican sus inversiones. *Referencia: 38*

La Copa Libertadores de América, que convoca a clubes de Sudamérica y México, a partir del año 2000, se ha convertido en un negocio que distribuye 41 millones de dólares entre los participantes. El campeón del torneo gana más de 5 millones de dólares. *Referencia: 6*

Argentina. La inversión en los clubes de fútbol

En Argentina, el fútbol constituye el deporte número uno en atractivo y volumen económico. La facturación anual del fútbol se estima en \$300.000.000 en el año 2000 (considerando \$140.000.000 provenientes de transferencias de jugadores) y los ingresos por publicidad en televisión y radio en \$19.000.000.

Referencia: 51

Como indicadores de esta situación, pueden considerarse la recaudación y concurrencia de los principales clubes:

Equipo	Recaudación Apertura 00/01	Entradas Apertura 99/00	Entradas Clausura 99/00	Entradas Apertura 00/01
Boca Jrs.	4.023.370	303.283	268.632	337.617
River Plate	3.451.210	391.198	341.922	259.419
Racing Club	1.382.910	199.387	120.113	122.091
Independiente	1.209.030	127.074	167.788	104.733
San Lorenzo	1.565.490	193.162	172.301	134.613
Vélez Sarsfield	1.278.000	135.264	107.596	92.926
Estudiantes	1.218.220	85.494	112.989	119.928
Gimnasia	1.196.502	93.787	92.468	114.525

Referencia: 44

Las entradas vendidas por el club de mayor concurrencia (Boca Jrs.) supera la concurrencia anual de toda la liga de básquetbol durante el año 2000.

Las recaudaciones y la concurrencia han disminuido en los últimos años, debido a la recesión económica y a la falta de seguridad para los espectadores. Sin embargo, se advierte un importante incremento si se compara el ingreso con respecto a años anteriores.

Referencia: 56

En este contexto, Boca Jrs. es el equipo que generó mayores ingresos en el fútbol argentino, por un monto cercano a los 100 millones en el último año.

Referencia: 26

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Al resultar campeón en la temporada 2000/2001 de la Copa Libertadores, los ingresos por este torneo ascendieron a 11 millones de dólares, con un crecimiento del 28% respecto al año anterior. Recibió 4,3 millones de la Confederación Sudamericana, 900.000 dólares de Toyota, patrocinante del torneo y se aseguró además 800.000 dólares por ser finalista de la Copa Intercontinental que se disputa a fin de año con el campeón de Europa.

Su destacada campaña le ha permitido concretar acuerdos económicos muy importantes para el medio argentino, que le brindan la posibilidad de contar con fondos para llevar adelante un plan de desarrollo ambicioso para el deporte profesional.

Al mismo tiempo, está llevando adelante convenios de asociación con empresas que generan importantes ingresos para el club.

Convenios de asociación de Boca Juniors			
Licencia	Socio	Duración	Importe
Derechos de TV para la Copa Libertadores	Grupo Clarín	10 años	11.000.000
Licencias de merchandising Productos Boca	Grupo Clarín 50%-50% (administrado por Boca Crece que recibe el 6,5% de los ingresos)	10 años	6,5% de ingresos proyectados en el año 2001: 63.000.000
Museos deportivos	Museos Deportivos	10 años	Entre el 5 y 12 por ciento de la facturación
Canal de televisión	Boca TV	En preparación	30% de los ingresos del canal

Referencias: **6** , **26**, **37**

El único caso de acceso al mercado de valores ha sido hasta el momento el del Fondo de Inversión Boca Juniors, creado en 1997 por una duración de 4 años, por \$12.400.000. El fondo logró una utilidad del 43 por ciento. Para el club, se logró una ganancia de alrededor de u\$s 12 millones sin necesidad de disponer de los fondos iniciales. A través del mismo se incorporaron 14 jugadores, de los cuales ya se transfirieron siete, en general con importantes utilidades.

Referencia: **37**

Se han iniciado experiencias de gerenciamiento (Quilmes, San Lorenzo, Racing, Acasusso) cuyos resultados aún no son posibles de evaluar.

La fórmula más frecuente implica un convenio por diez años en el cual una entidad con fines de lucro realiza una inversión, cancelando pasivos, con el objeto de participar en las futuras utilidades y en las transferencias de los jugadores.

Actualmente, se presentan dificultades significativas para consolidar el desarrollo económico del fútbol argentino, debido a factores del contexto y a condicionamientos propios de la actividad.

A diferencia de Europa, en donde los estadios son de las comunas, y la seguridad es solventada por el Estado, la infraestructura en que se debe desarrollar el fútbol argentino tiene carencias importantes. Muchos estadios no cuentan con la infraestructura que garantice seguridad y confort a los espectadores, considerando las disposiciones de FIFA al respecto y la evaluación de los analistas especializados. *Referencia : 67*

Otro factor importante lo constituyen las debilidades que hasta el presente ha presentado el control del desempeño económico de los clubes. Hasta años recientes, no se encontraba normalizado un mecanismo de presupuestación, control presupuestario, auditoría y fiscalización que garantizara un control objetivo del desempeño económico y administrativo de los responsables de los clubes en forma integral y con los aspectos específicos que la industria requiere. La aparición de nuevos esquemas de inversión privada no han evidenciado hasta el momento mejoras en las posibilidades de control de gestión.

Referencia: 12

Las contingencias que los clubes afrontan por contrataciones, incumplimientos en pago de deudas, falta de atención adecuada a demandas judiciales y reclamos de organismos recaudadores, afectan la confiabilidad de las entidades como sujeto de crédito y, más aun, como alternativa de inversión. Esta situación se ve potenciada por la confiabilidad limitada de los avales con que se intentan garantizar inversiones.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

En el contexto de la crisis económica que afecta a nuestro país, el endeudamiento de los clubes es muy importante y genera amenazas a la continuidad de los torneos, habiendo desencadenado, en ciertos casos, procesos de quiebra y pérdidas patrimoniales de importancia.

En el año 2001, fue necesaria la intervención de la AFA, coordinando una operación crediticia para pagar deudas de los clubes afiliados. Las instituciones deben a los futbolistas que participaron en los últimos torneos 42 millones de pesos, según datos de AFA.

Estado de presupuestos y deudas de clubes de 1ra. División		
Club	Presupuesto 2001/2002	Deuda con futbolistas al 30-4-2001
Argentinos Jrs	2.500.000	1.400.000
Banfield	2.000.000	500.000
Belgrano	2.000.000	2.200.000
Boca	16.296.580	3.200.000
Chacarita	3.000.000	1.050.000
Colón	5.600.000	0
Estudiantes	2.500.000	2.700.000
Gimnasia	4.800.000	1.300.000
Huracán	7.000.000	1.900.000
Independiente	4.000.000	2.700.000
Lanús	2.100.000	900.000
Newell's Old Boys	4.000.000	2.500.000
Nueva Chicago	1.800.000	115.000
Racing	15.000.000	2.000.000
River Plate	21.000.000	8.000.000
Rosario Central	5.000.000	3.000.000
San Lorenzo	9.000.000	4.800.000
Talleres	2.500.000	2.600.000
Unión	2.340.000	1.200.000
Vélez	12.000.000	5.000.000

Referencia: **52**

Clubes de amplia convocatoria y que participan en las principales divisiones profesionales, siendo Racing el más notorio, se encuentran en quiebra, otros clubes se encuentran en convocatoria de acreedores, y la mayoría sostiene un nivel de endeudamiento que pone en peligro su viabilidad futura.

La magnitud de la crisis ha llevado a la Asociación del Fútbol Argentino a tomar un rol proactivo, gestionando una línea de financiación a largo plazo, para transferir fondos a los clubes a los fines de su saneamiento, tomando

como garantía principal el contrato de derechos de televisión del periodo 1999/2014.

El monto del préstamo es de \$100.000.000, que puede obtenerse también a través de un fideicomiso de los ingresos que surjan del contrato de televisión.

(Boletín 3009, Asociación del Fútbol Argentino). *Referencia: 35*

Las normas relativas a administración y control de gestión

Como requisito de administración y control de gestión económico financiero, la AFA ha fijado en los últimos años pautas que tienden a aumentar las seguridades en dicha materia, que comprenden:

Respecto al sistema informativo contable

- Observar la normativa contable, procedimientos de control y presentación de información y documentos
- Obligación de mantener la contabilidad al día, con un atraso no mayor a 30 días
- Disponer de información diferenciada para la gestión del fútbol profesional
- Someter los estados contables a la auditoría de acuerdo a las normas de contabilidad
- Responder a los requerimientos del Tribunal de Cuentas de la AFA

Respecto al sistema informativo presupuestario:

- Presentar a la AFA un presupuesto previamente aprobado por los organismos de decisión de la institución
- Presentar un presupuesto previo al inicio de cada temporada, diferenciando los de fútbol para su análisis
- Realizar el presupuesto de acuerdo a la normativa contable del Tribunal de Cuentas
- Obtener la aprobación de la asamblea de socios para realizar gastos y/o inversiones no establecidas en el presupuesto o que excedan en un 20% a los contemplados, debiendo comunicarlas a la AFA
- Remitir trimestralmente un informe de ejecución presupuestario

- Respetar los criterios de veracidad y valuación de datos

Respecto al sistema organizativo y jurídico:

- Asumir los miembros de las comisiones directivas de los clubes la responsabilidad solidaria e ilimitada por el mal desempeño del cargo o abuso de facultades
- No generar obligaciones contractuales por mas de dos años salvo que resulten facultados por Asamblea Extraordinaria

La normativa contempla sanciones a aquellos clubes que cometan infracciones en el cumplimiento de las normas que pueden generar multas, suspensión, descenso de categoría, inhabilitación y desafiliación de la AFA.

Referencia: **35**

EL BASQUETBOL

Relevancia en el mundo

En el contexto del deporte profesional, el básquetbol es uno de los deportes de mayor notoriedad en el mundo. Según estudios globales realizados por Roper Starch Worldwide y Sport+Market, surgen indicadores importantes:

- 450 millones de habitantes practican este deporte en todo el mundo
- entre los jóvenes entre 12 y 19 años de edad, es el deporte favorito, por encima del fútbol.
- 208 países están afiliados a la FIBA (Federación Internacional de Asociaciones de Básquetbol)
- Los ingresos de la NBA del año 1998 superaron los \$5.000 millones de dólares
- El básquetbol registró una media de 30.000 espectadores por partido en los Juegos Olímpicos de Atlanta de 1996
- Las competiciones de selecciones nacionales potencian el interés por el deporte
- Las Ligas de Europa han duplicado la concurrencia entre 1992 y el año 2000
- En Asia, la competencia ha tenido un progreso extraordinario
- En Sudamérica, el crecimiento es notable. Dentro de este perfil, el desarrollo de la Liga Nacional en Argentina, la competencia sudamericana (con la intervención de 13 países), y la participación en el Campeonato McDonald's son los aspectos más destacados
- *Referencias: (1) (5)*

La NBA

El camino de la NBA hasta convertirse en el éxito deportivo mundial de la actualidad no ha sido sencillo. Creada en 1946 como la Basketball Association of America, ha debido superar numerosas crisis para mantenerse en la escena deportiva. La NBA pasó por etapas en que no conseguía nuclear más de una decena de clubes, debió competir con otras ligas de básquetbol para prevalecer, atravesó por la necesidad de depurar franquicias económicamente inviables, relocalizó franquicias para lograr un mayor desarrollo de ciertas localizaciones, hasta llegar a una etapa de crecimiento con el advenimiento de grandes estrellas del juego que fueron el paso previo a una expansión de tal magnitud que la convirtió en el fenómeno que hoy conocemos.

Referencia: 43

A fines de la década de los '70, la imagen de la NBA se encontraba afectada por distintos problemas: apuestas, drogadicción que afectaban a sus jugadores, conflictos laborales. En ese contexto, se produjo una disminución de público en los partidos y la desmoralización de los dueños de las franquicias.

Fue en ese entonces cuando se evidenció el aporte de la estrategia y el liderazgo en la gestión. David Stern, el actual comisionado general de la NBA, comenzó a exhibir sus habilidades de negociador. Llegó a un acuerdo con los jugadores para instituir un tope salarial. Al mismo tiempo, logró que los dueños de las franquicias firmaran un acuerdo colectivo que garantizaba un porcentaje de los ingresos a los jugadores. La liga, que en ese momento estaba al borde de la insolvencia, estabilizó sus finanzas durante un largo período. En los acuerdos, Stern incluyó una dura política antidroga, que colaboró en la eliminación de ese problema. Stern también recibió el máximo aporte del campo deportivo: los jóvenes superestrellas, Magic Johnson, de Los Angeles Lakers, y Larry Bird, de Boston Celtics, se habían unido a la liga en 1979 y comenzaron una rivalidad que fue famosa en el mundo de los deportes.

En 1984, el atleta más carismático de esta generación, Michael Jordan, llegó a Chicago, y su presencia elevó la notoriedad de la NBA a niveles incomparables. Para muchos, Michael Jordan se convirtió en ícono de la

marca. Con sus movimientos atléticos y su impecable estilo, la imagen de Jordan se proyectó más allá del terreno del básquet: es, quizá, el personaje más conocido del planeta. Muchas de sus semejanzas con las de un héroe mítico tienen su origen en Nike y en las campañas de marketing que se crearon a su alrededor.

El surgimiento simultáneo de la NBA, Nike y Michael Jordan es producto de la sinergia entre las tres partes: cada uno se alimentó del valor para los clientes de los otros. Nike era una marca más que luchaba por sobrevivir cuando firmó un contrato con Jordan. En 1996 logró el 44 por ciento del mercado de las zapatillas en los Estados Unidos, con ventas por valor de US\$ 3.600 millones.

La confluencia de la estrella, el producto y la televisión les permitió advertir a Stern y a sus ejecutivos, que la atracción por la marca de la NBA estaba impulsada por la "personalidad". En 1989, la decisión de la FIBA —el organismo que rige el básquet profesional— que permitió a los atletas profesionales competir en las Olimpíadas, también le dio un gran impulso a la NBA. En 1992, el Dream Team original se reunió en Barcelona para representar a los Estados Unidos. El equipo de EEUU, que alguna vez sólo contó con talentos estudiantiles, apareció en todo su esplendor con la presencia de Jordan, Bird, Johnson, Barkley, Pippen y otros profesionales de raza.

Referencia: 5, 47

La escala económica actual del negocio es asombrosa:

- Los derechos de televisión para NBC y Turner Sports hasta el 2004 se negociaron en 2640 millones de dólares
- El valor estimado de las franquicias supera los \$5.200 millones de dólares
- Los equipos de mayor valor de mercado superan los 300 millones de dólares (New York Knicks: 334.000.000, ingresos 93 y Chicago Bulls 307.000.000, ingresos 67, ganancias 20,4, el de menor valor, Clippers: 103.000.000 y facturación por 23).
- El valor de la franquicia de Los Angeles Lakers es de \$282 millones.

En este caso, los principales factores que determinan el valor de la franquicia son:

- Performance: campeonatos logrados, campaña en su conferencia y en los playoffs, presencia en las finales
- Infraestructura: notable estadio, que permite la generación de ingresos no sólo por la concurrencia sino a través de los negocios conexos
- Patrimonio deportivo: deportistas estrellas como Shaquille O'Neal y Kobe Bryant, entre otros
- Patrocinador: la empresa de ropa deportiva Reebok invierte dinero y puede hacer uso de conceptos de prestigio, fama y estrellas

Los salarios involucran una inversión que oscila, por cada contrato, entre los 300.000 y los 19 millones de dólares anuales. Washington Wizards fijó para la temporada 99/00 un presupuesto de 35 millones anuales, siendo el quinto en importancia dentro de los 29 de la NBA.

Referencia: 13

La concurrencia promedio de espectadores de la temporada 2000-2001 se sitúa por sobre 16.500 por partido.

Referencia: 59

Europa

Las Ligas europeas disponen de amplia repercusión, evidenciada por el giro económico de las competencias y de los contratos de televisión y patrocinio. De acuerdo con los resultados deportivos, la participación de jugadores internacionales y la opinión de los especialistas, las ligas de España, Italia y Grecia son las de mayor competitividad.

La Liga ACB de España, creada en 1982, fue la base sobre la cual León Najnudel ideó la Liga Nacional de Argentina. La competencia evolucionó rápidamente, lo que determinó un fuerte incremento de los ingresos y presupuestos de los clubes. La mayoría de los clubes se convirtieron en sociedades anónimas deportivas, requiriendo una administración de carácter empresario. El volumen de ingresos de los clubes fue de 67 millones de dólares en 1998/99 y de 77 millones de dólares en 1999/2000. **23**

El mayor desarrollo de los clubes fue acompañado por una gestión de marketing de la ACB que revisó la estructura de los torneos, fomentó el

aumento de la concurrencia, generó relaciones de cada comunidad con las actividades culturales y sociales.

Los clubes cuentan con un plan de gestión y una auditoría externa uniforme contratada por la ACB, en la cual se determina la situación presente y se efectúa la proyección futura que brinda elementos para determinar la viabilidad del club. De esta forma se combina la gestión deportiva con la económica.

Además, para ser club de liga, se deben cumplir ciertos requisitos de localización, infraestructura de la ciudad, hotelería, aeropuertos.

Los resultados de crecimiento tanto en lo económico como en interés del público son elocuentes. La concurrencia ha superado la media de 5027 espectadores por partido, con un porcentaje de ocupación superior al 75%. Mas de 1.500.000 espectadores han concurrido a presenciar encuentros de la Liga. Entre los equipos de mayor concurrencia se cuenta el Tau Cerámica, con un promedio de 7728 espectadores por partido y un promedio de ocupación del 84%. En este equipo han participado en los últimos años importantes jugadores argentinos, y, en la liga finalizada a mediados del año 2001, participaron los argentinos Luis Scola, Fabricio Oberto y Andrés Nocioni. *Referencia: 24*

Al mismo tiempo, la competencia continental de clubes goza de gran prestigio en ámbitos deportivos, interés de la televisión y de inversiones publicitarias. En el año 2000, se planteó un cisma de la liga continental. Clubes de amplio prestigio crearon una federación independiente de la FIBA, la ULEB, y organizaron un torneo independiente (la Euroliga). Forman parte de la ULEB, entre otros, Olympiakos de Grecia, Real Madrid y Barcelona de España, PAF Bolonia y Benetton Treviso de Italia y Cibona Zagreb de Croacia. El principal determinante de la división fueron los intereses económicos relacionados con los derechos de televisión. Este hecho evidencia el potencial riesgo de fractura de las estructuras asociativas en la medida en que no se satisfagan los intereses de los clubes.

COMPARATIVA DE CONTRATOS DE LAS COMPETICIONES EUROPEAS		
Rubro	Euroliga ULEB	Suproliga FIBA
Contratante de TV	Telefónica	ISL

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Monto del contrato de TV	35.000.000 anuales con participación en los beneficios	20.000.000 anuales
Duración	5 años	4 años
Derechos de Internet	Disponibles para negociar	Incluidos en el contrato

Finalmente, se plantea para las próximas temporadas una reunificación de las competencias, lo que puede aportar mayor racionalidad a la actividad. Sin embargo, deben evaluarse las “secuelas” de esta experiencia de fragmentación para las asociaciones, los medios, los patrocinantes y el público.

EI BASQUETBOL EN ARGENTINA

León Najnudel fue un técnico de básquetbol con una visión estratégica digna de un estudio de caso para una escuela de negocios.

Hace ya casi veinte años, comenzó a recorrer el país, tratando de convencer a dirigentes de clubes, federaciones, jugadores, representantes de las distintas regiones del país, de la conveniencia de desarrollar el básquetbol a través de una competencia de carácter federal.

Los objetivos de la creación de esta competencia fueron:

- crear polos de desarrollo en toda la geografía del país
- promover la paridad de la competencia
- lograr el desarrollo de los jugadores nacionales
- favorecer el desarrollo de nuestras selecciones

Tras varios años de luchar por ello, en 1985 nace la Liga Nacional de Básquetbol en Argentina, y desde entonces, este deporte inició en el país un crecimiento y desarrollo incesante.

En estos momentos, el básquetbol constituye el segundo deporte en importancia en Argentina y *el primero de los deportes* que se practican en estadios cerrados, medido en cantidad de espectadores que concurren a los espectáculos de la competencia de Primera División. Es el mas importante en cuanto a la representación que poseen distintos puntos del país, y cuenta con un 24% de preferencia como deporte.

La asistencia a encuentros de la Liga Nacional en la temporada 2000-2001 fue de mas de 382.000 espectadores, con un promedio de 922 por partido, y de 3.900 espectadores por jornada en las finales. Como consecuencia de un año recesivo para el país en general, por una parte, y por la eliminación

prematura de varios candidatos que convocan un mayor número de espectadores junto a una menor cantidad de partidos para definir las series de playoffs, la concurrencia total disminuyó con respecto al año anterior en un porcentaje superior al 30 por ciento.

Referencia: **48**

El Torneo Nacional de Ascenso ha crecido en el interés de la concurrencia en numerosas plazas. Cinco clubes del torneo han superado la concurrencia promedio por jornada del torneo superior: San Isidro de San Francisco (992), Regatas de Corrientes (1545), Gimnasia y Esgrima de La Plata (1088), Ciclista de Junín (1658) y Argentino de Junín (1168).

Si tomamos en cuenta la competencia de primera división únicamente, 11 ciudades de distintas regiones (que van hoy desde Comodoro Rivadavia hasta La Rioja) se encuentran representadas en el torneo.

El crecimiento deportivo permitió al básquetbol argentino obtener distintos logros de importancia en los últimos quince años:

- Atenas de Córdoba, el equipo de mayor éxito en la Liga Nacional de Básquetbol, fue invitado a participar en el Open Mc Donald's. A este torneo también asiste el campeón de la NBA (la liga profesional del básquetbol de EEUU, y el paradigma de excelencia deportiva vinculada al marketing y management) junto a campeones de Europa. Atenas se clasificó tercero en dicho certamen.
- Tres equipos argentinos (Estudiantes de Olavarría, Olimpia de Venado Tuerto y Atenas de Córdoba) se clasificaron campeones de la Liga Sudamericana de Básquetbol, la máxima competencia del hemisferio sur del continente.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- La selección argentina de básquetbol mejoró su clasificación en los torneos mundiales, logrando clasificarse entre los diez primeros en los últimos tres campeonatos
- La selección nacional obtuvo la medalla de oro en los Juegos Panamericanos en 1995, y participó en los Juegos Olímpicos de 1996, torneo al que solo acceden doce representaciones del mundo
- Las selecciones juveniles argentinas lograron importantes clasificaciones en los torneos mundiales y continentales, lo que destaca el desarrollo de la “cantera” de jugadores que hace prever un futuro aún mas promisorio para el deporte
- Argentina es reconocida como uno de los cuatro países del continente (incluyendo a EEUU, cuyo nivel es muy superior) con mayor prestigio deportivo y su liga como la más competitiva
- Cada equipo participante disputa alrededor de sesenta partidos por temporada, que culmina en series de “playoff”. Este sistema da valor a la mayoría de los partidos de la competencia ya que “siempre se juega por algo”, lo que ofrece atractivos para la competencia y el espectador
- Dos argentinos (José “Pepe” Sánchez y Rubén Wolkowisky) participan en la NBA, el torneo de mayor importancia en el mundo. Varios jugadores argentinos han sido contratados por clubes europeos de primer nivel, siendo algunos de ellos las principales figuras de sus equipos, considerando la importancia económica de sus contratos y su reconocimiento deportivo de acuerdo a las estadísticas de juego y el de la crítica especializada.

El balance del desarrollo económico de la competencia ofrece también algunos aspectos favorables:

- Alrededor de 300 jugadores profesionales desarrollan su carrera en la Liga Nacional y en Torneo Nacional de Ascenso, habiendo crecido la cantidad de jugadores en el país alrededor de un 15% en los últimos 15 años
- Su desarrollo se ha potenciado con el apoyo televisivo, lo que acerca ingresos y audiencia, la señal de cable de TyC llega a 4.900.000 hogares de todo el país y 70 canales locales transmite a otros 1.800.000 hogares
- Existe un importante apoyo de las empresas que auspician la emisión televisiva de partidos, a los equipos y a la selección nacional.

En lo referido a infraestructura, si bien algunas plazas cuentan con estadios que brindan comodidades y atractivos al espectador (por ejemplo el Polideportivo de Mar del Plata), en la mayoría de los casos, de acuerdo con los criterios de evaluación de los analistas, los estadios no disponen de una combinación de ubicaciones, servicios para el espectador, estacionamientos, accesos, seguridad, posibilidades gastronómicas que aporten un marco adecuado a un espectáculo que se procura sea de primer nivel, y que genere atractivo por sí mismo al momento de optar por “invertir” el dinero del espectador en el rubro “tiempo libre”.

En relación con los aspectos de difusión y los medios de comunicación, el básquetbol no ha alcanzado una notoriedad para la que se requiere el apoyo de una estrategia de comunicación mas intensa:

- no cuenta con cobertura en televisión abierta de alcance nacional, y los noticieros de dichas emisoras tampoco dedican columnas al deporte
- cuenta con una interesante cobertura de cable consistente en transmisión de partidos y programas especializados,
- la cobertura es insuficiente en Capital Federal y Gran Buenos Aires, ya que, por ejemplo, ninguno de los equipos de la región cuentan con transmisión en directo o diferido de sus encuentros,
- pocas radios cuentan con espacios para difundir regularmente las noticias del deporte,

- los principales diarios nacionales (tomando como muestra La Nación y Clarín), si bien han aumentado la dedicación de espacio al deporte, llevan en casos una cobertura irregular de la competencia nacional, que hace por ejemplo que no se publique la información de fechas completas disputadas.

La configuración organizativa actual de la Liga Nacional

El progreso de la Liga Nacional no se ha dado en un entorno sencillo: el país atravesó diversas crisis que amenazaron todo tipo de emprendimientos, y el básquetbol no estuvo ajeno: recesiones, devaluaciones, inflaciones hicieron mas lento el crecimiento de la competencia, y algunos clubes resignaron su participación por problemas económicos.

La estructura actual de la Liga es coordinada por la Asociación de Clubes de Básquetbol, entidad autónoma que tiene como misión generar acciones para el mejoramiento de la competencia, siendo responsabilidad de sus autoridades buscar la forma para llevar adelante acciones que favorezcan el crecimiento y desarrollo.

La Asociación de Clubes es reconocida como la responsable de la organización de la competencia de clubes de máxima categoría en el básquetbol argentino por el estatuto de la Confederación Argentina de Básquetbol(CABB). Es ésta la institución que responde a la Federación Internacional de Básquetbol, que coordina la actividades del básquetbol a nivel mundial, con la importante excepción de la NBA en Estados Unidos.

Los clubes participantes deben estar inscriptos en la Asociación, cumplir los requisitos formales que el reglamento impone y presentar avales para garantizar su continuidad en la competencia. *Referencia: 49*

El reglamento establece disposiciones relativas a los estadios, la composición de las listas de jugadores, la participación de jugadores extranjeros, la

distribución de recaudaciones, la organización de las competencias y las sanciones por falta de cumplimiento.

Al mismo tiempo fija pautas para la cesión de franquicias en las categorías Liga Nacional (A) y Torneo Nacional de Ascenso, y los requisitos para la participación de mas de un equipo de una ciudad en los torneos.

Se procura asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos por los clubes mediante la presentación antes del inicio de cada temporada de certificados de cancelación de contratos, los cuales no deberían dejar pendiente de pago mas que una cantidad de cuotas de deuda, con fecha de vencimiento definida.

Por otra parte, se establece un máximo presupuesto global para cada club, en el que se toman en cuenta todos los contratos del club para cada temporada, como forma de limitar los gastos y evitar incumplimientos.

En aspectos organizativos, la referencia más notoria a nivel de asociaciones de clubes es la de la ACB de España, y en otros referidos al marketing el modelo (a pesar de las diferencias de escala) puede constituirlo la NBA y, en cierta medida, la ACB. De una comparación de aspectos organizativos e iniciativas de marketing pueden identificarse puntos en común referidos, entre otros, a la proactividad en la organización de la competencia y en la negociación de ingresos por patrocinio, televisión, merchandising e indumentaria.

La Asociación de Clubes centraliza una parte importante de las decisiones y negociaciones, brinda ciertos parámetros de gestión a los clubes y deja en manos de éstos los aspectos relativos a la televisión local, la publicidad en las camisetas y la administración de la recaudación, entre otros. El nucleamiento de clubes interactúa con la Asociación de Jugadores, la Asociación de Técnicos y la Asociación de Arbitros.

La estructura de la AdC está compuesta por:

Asamblea de Socios: representa a los miembros de la Asociación de Clubes, con intervención en la designación de autoridades, análisis de memoria, balances, presupuesto y gestión y en las condiciones de contratación de emisiones radiales y/o televisivas de las competencias

Consejo Directivo: el presidente, vicepresidentes, secretarios, tesoreros, vocales, revisores de cuentas y tribunal de honor son cargos políticos, cubiertos por designación de la Asamblea por cuatro años, en representación de alguno de los clubes.

Sus principales funciones son:

- Dirigir las actividades de la AdC, llevando la gestión económica y administrativa
- Proponer las bases de las competencias de los torneos nacionales
- Designar personal administrativo para el desarrollo de la gestión

La gestión del Consejo Directivo se completa actualmente con responsables designados para las áreas de Marketing, Prensa, Estadística, Tribunal de Disciplina, Comisión Técnica, Departamento Médico, Asesoría Letrada y personal de apoyo a las distintas áreas.

Con respecto a la gestión de contratos con retribución económica para los clubes, la Asociación se rige por un esquema de reparto igualitario de ingresos. Los derechos televisivos se reparten en partes iguales, considerando a la Asociación de Clubes una parte mas. Así, en el torneo de primera división de dieciséis clubes, el producido por derechos televisivos es dividido en diecisiete partes, una para cada club y una para la AdC. Los principales rubros que negocia la Asociación de Clubes son los de televisión nacional (principal contrato de la competencia), patrocinio de la competencia, anunciantes en los estadios (cartelerías rotativas, otras posiciones en el estadio), indumentaria para los equipos, productos con logo Liga Nacional de Básquetbol.

La posibilidad de negociación del contrato televisivo a nivel nacional soporta en promedio alrededor del 50% de los presupuestos de los clubes, siendo en muchos casos la principal fuente de ingresos.

Sin embargo, de acuerdo a las declaraciones y posiciones de los dirigentes de clubes en las distintas asambleas en las que se tratan los principales aspectos económicos y organizativos de la competencia, no ha sido posible generar un plan de desarrollo que compatibilice los intereses de los clubes mas solventes y con mejores oportunidades de mercado (entre los que se puede citar especialmente a Atenas y Boca Jrs., históricamente, de acuerdo a su capacidad de inversión y presupuestos) como a los de menos recursos y/o pertenecientes a localizaciones con menos posibilidades (posiciones en las que coinciden generalmente clubes con menores recursos, o bien ubicados en localizaciones con poblaciones poco numerosas, como los casos de Gral. Pico y La Rioja). *Referencia: 70, 69*

El requerimiento de la actividad desde el punto de vista de organización y gestión es importante: requiere habilidades y dedicación de roles para el desarrollo de la estrategia, relación con la Asociación de Clubes y otras entidades públicas y privadas relacionadas con la gestión deportiva, conducción de un plan de desarrollo deportivo y de marketing para la actividad, ejecutividad y control de la gestión económica y financiera, aspectos de operaciones y servicios, coordinación del personal involucrado, entre otros.

La estructura interna de cada club presenta distintas características.

- a. Los clubes con una importante actividad profesional adicional al básquetbol tienen la oportunidad de compartir roles de la estructura entre las distintas disciplinas de acuerdo a un presupuesto de mayores recursos.
- b. Los clubes que han centrado su estrategia de desarrollo en el básquetbol profesional cubren su estructura organizativa procurando adecuarse a los requerimientos de la actividad. Disponen, por lo tanto, de una identificación de las competencias necesarias y del enfoque necesario para su gestión, siendo las restricciones presupuestarias su variable de ajuste.
- c. En aquellos clubes que no tienen un enfoque en la gestión profesional del deporte o del básquetbol en particular, la estructura no es homogénea. En determinados casos, roles de importancia para la gestión y el control no se encuentran definidos de forma que permitan cubrir los requerimientos de la

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

actividad, mientras que, en otros, las personas que son designadas para cubrir funciones que pueden relacionarse con las responsabilidades claves de estas instituciones, no cuentan con la dedicación ni la especialización que brinde las herramientas suficientes para enfrentar los desafíos profesionales de la gestión administrativa del deporte profesional.

La escala económica y de gestión de los clubes de la Liga Nacional

En cuanto a su categorización, si consideramos el giro económico y la estructura organizativa de la Liga Nacional, puede reconocerse el carácter PYME global de la competencia.

Al mismo tiempo, si se considera a la Liga como una PYME, cada club (salvo destacadas excepciones) es asimilable a una Micropyme, con un giro económico anual inferior al millón de pesos, y limitaciones en cuanto a su estructura de conducción y herramientas de management.

Se ha analizado con frecuencia el problema de desarrollo de las PYMES en su entorno. El difícil crecimiento de las PYMES en Argentina ha condicionado su capacidad de respuesta para afrontar los desafíos de la etapa actual.

Las restricciones que limitan su desarrollo competitivo

Existe consenso entre las PYMES al momento de identificar las restricciones mas relevantes del entorno, que pueden asociarse a la actividad:

- Intereses de quienes tienen alta capacidad de negociación (como puede ser la televisión en el caso del básquetbol) pueden obstaculizar el desarrollo de los clubes
- Aspectos no desarrollados por la organización que las nuclea
- Poca promoción
- Excesivos costos de intermediación e ineficiencia en las erogaciones
- Baja utilización de instrumentos públicos de apoyo
- Trámites burocráticos
- Falta de apoyo comercial del sector financiero
- Falta de regulaciones promocionales
- Inseguridad jurídica
- Costo de servicios de infraestructura
- Falta de mayor consideración de factores diferenciales: antigüedad, localización, tamaño
- Servicios profesionales y de capacitación inadecuados

La problemática PYME permite identificar situaciones en tres grandes categorías de acuerdo al análisis de Gabriel Yoguel y Virginia Moori Koenig para las PYMES argentinas (*referencia* : **33**) :

Un grupo minoritario de excelencia:

Características:

- ✓ Adecuada capacidad de gestión
- ✓ Conductas dinámicas hacia el mercado
- ✓ Trayectoria de desarrollo interno y externo exitosa
- ✓ Desarrollo de estrategias innovadoras
- ✓ Adecuado perfil tecnológico
- ✓ Empleo de técnicas de gestión de calidad y de capacitación del personal
- ✓ Inversión en sus proyectos

Un grupo de escasas posibilidades de sobrevivir

Características:

- ✓ No disponen de una estrategia adaptativa a las circunstancias que deben enfrentar
- ✓ Enfrentan problemas económicos, productivos y organizacionales
- ✓ Carecen de capacidad de autodiagnóstico
- ✓ No encaran iniciativas de cambio en forma autónoma
- ✓ Baja capacidad innovadora

Un grupo mayoritario que enfrenta un “desafío refundacional”

Características:

- ✓ Afectadas por problemas productivos y organizacionales
- ✓ Falta de inversiones
- ✓ Condicionadas en su desarrollo interno y externo
- ✓ Intentos de reestructuración para enfrentar crisis sin posibilidades de anticipación

Si relacionamos estas categorías con los clubes de la Liga Nacional, podríamos encontrar una distribución de casos con características asimilables, asociando el aspecto productivo con la gestión del deporte profesional.

Otro aspecto identificado en el estudio presenta puntos de coincidencia con los clubes de la Liga. Se refiere a la falta de correlación entre la importancia que las restricciones del entorno tienen para la entidad y las acciones que ésta realiza para revertirlas. En general, las PYMES deben enfrentar restricciones para lograr un adecuado acceso al financiamiento, un desarrollo del mercado, un esquema impositivo equilibrado, acceso a infraestructura, apoyo estatal e institucional, marco legal y regulatorio.

Tanto los clubes como la entidad que los nuclea no han logrado desarrollar al máximo su potencial de presión y negociación en una acción sistemática y coordinada con los distintos factores del entorno en lo relativo a desarrollo de políticas junto a entidades públicas y privadas de proyectos de marketing, financiamiento, infraestructura y modificaciones de aspectos legales, impositivos e institucionales.

En distintas asambleas de integrantes de la Asociación de Clubes, como en declaraciones de sus dirigentes y en los aportes de los medios especializados, se han identificado posibles cursos de acción para enfrentar las distintas limitaciones que hasta ahora no han logrado desarrollarse plenamente.
Referencia: 70, 71.

En su proyecto de desarrollo, las PYMES deben llevar a cabo procesos de aprendizaje, que requieren obtener desde fuera de la empresa nuevos conocimientos, que se obtienen a partir de actividades de vinculación externa con otras entidades y con actividades de capacitación y asesoramiento.

Del mismo modo, el desarrollo de la Liga Nacional ha desafiado a los clubes a enriquecer su gestión deportiva y organizativa, con una respuesta disímil hasta el presente.

En los aspectos generalmente conocidos, Atenas y Boca, con dos modelos distintos de gestión, han logrado un posicionamiento de sus clubes tanto en lo

deportivo como en lo económico de carácter diferencial con respecto a muchas de las restantes entidades.

Aspectos de la estrategia de Atenas (Uno de los tres mayores representantes deportivos de Córdoba, junto a Talleres y Belgrano, múltiple campeón de la Liga Nacional y la Liga Sudamericana)

- ✓ Ganancias anuales estimadas en más de \$200.000 (año 1999)
- ✓ Incorporación de un club filial del ascenso (Torneo Nacional de Ascenso, Regatas de Corrientes) para desarrollar a los mas jóvenes
- ✓ Dirigentes rentados (mas de seis en 1999)
- ✓ Con proyectos para construir un estadio de primer nivel para la competencia
- ✓ Importante desarrollo histórico de jugadores argentinos

Referencia: 11

Aspectos de la estrategia de Boca Juniors

- ✓ Como club de fútbol con alto reconocimiento mundial, ha incorporado al básquetbol como un deporte de alta competencia con una estrategia consistente de mediano plazo
- ✓ Campeón de la Liga Nacional en 1997, con objetivos de protagonismo permanente en la competencia
- ✓ Comparte la estructura dirigenal en lo administrativo, financiero, de marketing y servicios con las restantes actividades, lo que le aporta una escala que lo hace disponer de recursos humanos capacitados e infraestructura acorde al nivel deportivo profesional.
- ✓ Importante desarrollo de jugadores juveniles en los últimos años

También se identifican acciones descatables en las administraciones de otro grupo de entidades que, en su conjunto, constituyen solo un porcentaje de los participantes.

Si bien en su mayor parte los clubes van tomando medidas encaminados hacia una mejora en su gestión, hasta ahora este aspecto no ha contado con la anticipación necesaria ni ha sido homogéneo.

Otros participantes sufren fuertes sobresaltos económico financieros que no solo amenazan a sus propias entidades sino que operan como freno de desarrollo de toda la competencia.

Referencia: **53**

La relación entre ingresos y egresos presenta aspectos críticos: el mayor porcentaje de ingresos es aportado por el contrato de televisión, siendo inferior el aporte de los ingresos por entradas a los encuentros y mínimo el aporte del merchandising y otras acciones de marketing. Los egresos por contratos de jugadores tienen un “tope” establecido en función del presupuesto de cada club, pero existen indicios que estos límites son vulnerados en algunos casos. Muchos clubes presentan desequilibrios operativos al final de cada temporada, y algunos de ellos reciben sanciones durante la competencia por falta de cumplimiento de sus principales compromisos económicos.

<u>TENDENCIAS MUNDIALES EN EL SECTOR DEDICADO AL DEPORTE PROFESIONAL</u>

La organización societaria de los clubes dedicados al deporte profesional

De acuerdo a las leyes vigentes en Argentina, las entidades que desarrollan actividades en el ámbito del deporte profesional deben estar organizadas jurídicamente como asociaciones civiles sin fines de lucro.

Siguiendo el análisis realizado por Barbieri para el fútbol, las asociaciones civiles deportivas reúnen las siguientes características:

- ❑ Controladas por la Inspección General de Justicia
- ❑ Cuentan con un estatuto que regula sus actividades
- ❑ Poseen órganos propios de gobierno, administración y control, un organismo deliberativo (asamblea de asociados), un organismo de gobierno (comisión directiva) y, generalmente, subcomisiones, de acuerdo a las actividades que desarrolla la entidad
- ❑ Son controladas por la asociación que nuclea a las entidades deportivas a la cual el club está afiliado.
- ❑ Su objetivo general es la consecución del bien común
- ❑ No está excluida la posibilidad de contar con profesionales remunerados para el desarrollo de las tareas de conducción de la entidad
- ❑ Deben disponer de un organismo de control, colegiado o a cargo de un síndico.

Referencia: 36

En otros países del mundo, la actividad deportiva profesional admite la participación de sociedades de capital, en algunos en forma excluyente, y, en otros, admitiendo un sistema mixto.

En Brasil, a partir de la “ley Pelé” los clubes de fútbol deben constituirse en sociedades anónimas, lo que ha generado un fuerte flujo de inversiones de empresas privadas. *Referencia:* **38**

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

BRASIL: Inversiones en clubes de fútbol			
Equipo	Inversor	Duración (años)	Monto del contrato (u\$s)
Corinthians	HMT&F	10	600.000.000
Cruzeiro	HMT&F	10	450.000.000
Flamengo	ISL	15	800.000.000
Palmeiras	Parmalat	8	100.000.000
Gremio	ISL	15	450.000.000
Vasco da Gama	Nation's y Procter & Gamble	15	500.000.000
Santos	CIE	10	250.000.000
Atlético Mineiro	CIE	15	245.000.000

Referencia: 38

En Argentina, se encuentra en debate la incorporación de las sociedades anónimas deportivas, para desarrollar la actividad profesional de los clubes. La sociedad anónima deportiva, en el proyecto en debate en nuestro país, debe garantizar al club un mínimo de participación en su capital social, y se procura que una sociedad anónima deportiva no pueda tener intereses en mas de un club. La sociedad anónima deportiva lleva a cabo el manejo económico y patrimonial de la actividad, debiendo asumir las responsabilidades correspondientes.

La posibilidad de gestionar el deporte a través de sociedades anónimas deportivas o por medio de convenios de gerenciamiento, constituyen alternativas para potenciar la capacidad de dirección y administración de las entidades. Sin embargo, son los contenidos de estrategia, planificación, dirección, gestión y control idóneos los que darán mayores garantías al desarrollo de las entidades, combinados con formas jurídicas aptas para el volumen y la complejidad de las actividades a desarrollar.

Relaciones entre clubes y jugadores

En el deporte profesional, el rol de los jugadores es de máxima importancia: no solo a través de su participación en la competencia deportiva, sino también a través de su capacidad de despertar el interés de los espectadores, anunciantes, de los medios y de las empresas relacionadas con el deporte. Con frecuencia la mayor convocatoria para un espectáculo se despierta a través de la presencia de un jugador o un grupo de jugadores determinado. Por

tal motivo, no resulta extraño que las grandes figuras del deporte puedan lograr ingresos por montos fabulosos.

Sin embargo, cuando se analiza la situación de toda una actividad, como es el caso de la Liga Nacional de Básquetbol, se advierte que hay una parte de los jugadores que disponen de muy buenos ingresos (menores a los que se logran en ligas europeas, y, obviamente, en la NBA) pero también hay una buena parte cuyos ingresos pueden compararse con los de un trabajador profesional especializado. Como tal, de acuerdo a la legislación argentina, el jugador está sujeto a un contrato de trabajo de características especiales, que establece derechos y obligaciones de contratantes (clubes) y jugadores.

En el caso de jugadores menores de edad, se han presentado algunos conflictos en Argentina en los cuales un jugador puede pasar del club en que se formó deportivamente a otro club por decisión de su padre en ejercicio de la patria potestad. Esta situación ha generado un debate en el ámbito del deporte profesional, en el que es importante preservar los derechos de cada parte.

Un aspecto importante es el concerniente al esquema de relación entre las instituciones y los jugadores juveniles. Considerando algunas situaciones planteadas con deportistas juveniles que participan en competencias de máxima categoría, se advierten desequilibrios que pueden condicionar las acciones futuras para el desarrollo de juveniles. En casos, los clubes desarrollan, en forma no homogénea, programas de formación para el que invierten tiempo, infraestructura y recursos económicos. Al producirse la transferencia de algunos jugadores juveniles a clubes de mayor poder económico, especialmente europeos, los clubes no cuentan con la posibilidad de retener al jugador, porque las diferencias económicas entre los distintos medios son muy altas. De este modo, se limita la posibilidad de generar nuevas figuras para sus propios planteles, hecho que aumentaría el atractivo de sus primeros equipos y de la competencia en general.

La posibilidad de generar medidas que alienten a las instituciones a invertir en la formación de deportistas juveniles, generando las condiciones para un mayor crecimiento a largo plazo de la actividad, al otorgar seguridades a los clubes que van a disponer de derechos para contar con los jugadores que se han desarrollado en la entidad, puede constituirse en un dinamizador de la

inversión. A partir de la temporada anterior, se definieron normas de protección del patrimonio de los clubes.

En los últimos tiempos, las modalidades de las relaciones contractuales y económicas entre jugadores, clubes, agentes e inversores, ha dado lugar a una serie de relaciones complejas. Debe distinguirse entre derechos federativos (referidos a la inscripción de un deportista en los registros de una liga para desempeñarse en un club determinado) y derechos económicos (relativos a la propiedad de los ingresos que surjan de la transferencia de un club a otro), que pueden ser, de hecho, propiedad de un club, del jugador, de una empresa, o de alguna forma mixta de asociación o condominio, si bien los convenios de trabajo no admiten otro tipo de relación que la de los jugadores y los clubes.

Referencia: **36**

Las grandes estrellas del deporte disponen actualmente de la posibilidad de acceder a importantes ingresos por los derechos de utilizar comercialmente su imagen. Este “derecho de imagen” es un nuevo objeto de negociación en la contratación de jugadores.

Se han presentado numerosos casos de incumplimiento contractual de parte de los clubes que hacen que el jugador reclame la libertad de contratación y se generen demandas a los clubes por falta de pago. Esta situación se ha registrado tanto en el fútbol, del que son numerosos los casos que se plantean año tras año, (y que tienen como referencia actual la huelga de jugadores del año 2001), como en el básquetbol, en el que se han presentado numerosos casos (por ejemplo: Leandro y Luciano Masieri, Leopoldo Ruiz Moreno en el año 2000). *Referencia:* 68 71

Algunas competencias, como la Liga Nacional de Básquetbol, requieren a los clubes la presentación de un “libre deuda” en forma periódica que establece que la entidad se encuentra en una situación regular de pagos de los compromisos con los jugadores. *Referencia:* **49**

Las características especiales de la relación de trabajo de los jugadores requieren el establecimiento de normas que den respuesta a las distintas situaciones particulares que se presentan.

En tal sentido, es de importancia la disponibilidad limitada en el tiempo para el jugador para desempeñarse como tal en el ámbito profesional. Este hecho no se ha visto acompañado hasta el presente con un esquema previsional o de seguros de retiro que den respuesta adecuada a esta situación.

La organización de las entidades dedicadas al deporte profesional

En el mundo, las entidades de mayor relevancia se han desarrollado en forma notable y han requerido un desarrollo de los aspectos organizativos en el mismo sentido. Las estructuras de los clubes contemplan la gestión por unidades de deporte profesional, con responsables de desarrollo deportivo, comercial, comunicación, gestión operativa, económica y financiera, entre otras. Al mismo tiempo se han desarrollado posibilidades de asistencia profesional a través de servicios de consultoría y asesoramiento, y de formación de dirigentes, con carreras universitarias y maestrías, que hacen que la gestión organizativa acompañe y, en casos, impulse, el desarrollo de la actividad.

En Argentina, a excepción de algunos grandes clubes de fútbol profesional, no es frecuente disponer de una estructura profesional con dedicación, formación y experiencia para la gestión organizativa de la actividad profesional.

En los últimos años se han presentado experiencias de gestión privada a través de la figura del gerenciamiento, a través de acuerdos entre clubes y empresas privadas que aportan inversiones y dedicación de personas con experiencia en conducción y dirección de empresas. La Asociación del Fútbol Argentino ha dado lugar explícitamente a estos acuerdos a través de una resolución emitida en el Boletín Especial nro. 3095 que considera el "Plan de Recuperación mediante Inversiones Privadas en el Fútbol Profesional".

Otra alternativa desarrollada en el fútbol ha sido la de obtener financiamiento mediante el fideicomiso. El esquema permite distintas opciones de acceso a crédito para las entidades, que pueden provenir de la administración de sus derechos futuros. Específicamente, la ley 24441 ha normado el fideicomiso de entidades deportivas en concurso preventivo y en quiebra, que constituye un caso con características muy especiales.

**EL DEPORTE PROFESIONAL INSERTO EN EL SECTOR
ENTRETENIMIENTOS**

Para analizar la situación y el potencial del deporte profesional resulta sumamente importante reconocer su pertenencia al sector económico caracterizado como entretenimientos. El sector posee una fuerte dinámica en todo el mundo, en especial en los países mas desarrollados, donde se ha convertido en uno de los motores de la nueva economía.

Los principales rubros del sector entretenimientos pueden agruparse de la siguiente manera:

- cine y películas
- televisión
- música
- radio
- cable
- edición de diarios
- revistas y otros medios gráficos
- nuevos medios (multimedia, internet)
- juguetes y videos para niños
- juegos de azar
- espectáculos artísticos en vivo
- deportes y espectáculos deportivos
- parques de diversiones y temáticos

Partiendo del análisis desde esta perspectiva, pueden identificarse características singulares de la “industria de entretenimientos” de acuerdo a la evaluación de Michael Wolff en su análisis del sector en el libro “The Entertainment Economy”, de la información que surge de la sección Sports Ownership and Management News del sitio Sports Business News y de la sección Sports Business del sitio de Deloitte & Touche del Reino Unido:

Referencias: 16, 25, 61

La industria no tiene una rentabilidad homogénea en el corto plazo.

Numerosos proyectos (equipos de primer nivel mundial del deporte profesional en el fútbol italiano o el béisbol en Estados Unidos, productores de cine o tv de nivel mundial) son deficitarios en el corto plazo, en una carrera por capturar un mayor número de potenciales clientes para múltiples propósitos, lo que plantea fuertes barreras al desarrollo de un entretenimiento o un espectáculo deportivo, más allá de su propia tasa de retorno.

Las grandes cadenas televisivas dedicadas al deporte, a pesar de aumentar constantemente su valuación, presentan déficits operativos en el corto plazo.

Fuerte sinergia entre contenidos y medios:

El crecimiento de la industria se ve impulsado y condicionado por la estrategia de los medios electrónicos que aportan, en la mayoría de los casos, el principal flujo de fondos.

La sinergia entre contenidos y medios impone como fuerte condicionamiento la necesidad de potenciar la capacidad de entretener a la audiencia de los espectáculos

Los entretenimientos se convierten en vías de “polarización” de la audiencia, a través de la cual atraen inversiones publicitarias e, indirectamente, inversiones en la industria por el crecimiento económico que esta relación produce

La “lucha” por los derechos de transmisión de los espectáculos deportivos, mas allá del flujo de fondos, conlleva un “imán” para la audiencia que va más allá del horario en que se emiten los eventos.

La industria de entretenimientos enfrenta una etapa de fragmentación, con múltiples medios de llegada, eventos simultáneos y preferencias que compiten por el tiempo del público, que hace necesario desarrollar una estrategia de cobertura específica para cada concepto de manera que la llegada a un segmento del potencial público consumidor se logre en forma razonable

Las audiencias de nicho ofrecen un mayor nivel de compromiso con un estilo de vida particular, actitud, comportamiento de compra, y aún creencias.

Se advierte una migración de contenidos hacia los medios electrónicos e Internet.

El crecimiento de las emisiones deportivas en la web (como el caso de la NBA) marca un nuevo camino en la industria.

La búsqueda del éxito: el hit es el factor de éxito en la industria. Un hit es más que un éxito económico, también ofrece el contexto cultural en el que el público se ve identificado. El hit tiene una proporción de suerte y de timing: por ejemplo el caso de Titanic, que estuvo al borde del fracaso, y se convirtió en un fenómeno.

Un éxito requiere presencia, visibilidad ante el público y en la mente de la gente.

La búsqueda de un fenómeno, que perdure por un largo tiempo, es el direccionamiento que la industria sigue. Un fenómeno comienza generalmente con la idea correcta, vinculada con la proposición exclusiva de compra, por la cual se evidencia una razón profunda para que un consumidor adquiriera un producto. Capturar los titulares y el imaginario popular crea valor para la industria, ya que abre paso a la conquista de emociones, interés y reconocimiento.

En el marco del básquetbol argentino, el “fenómeno Atenas” en Córdoba o la rápida reacción del público ante el regreso del talentoso y carismático Hernán Montenegro a Estudiantes de Bahía Blanca dos años atrás, son ejemplos aplicables, por la repercusión en los espectadores, los medios y los anunciantes, que se han extendido más allá del logro del campeonato por parte de Atenas o de los partidos en los que Montenegro participó en su última temporada.

La necesidad de anunciar en plataformas múltiples (medios gráficos, electrónicos, Internet, presencia en espectáculos) resalta el atractivo de las distintas actividades y servicios de entretenimiento y aumenta el potencial de las empresas de marketing relacionadas con el sector.

Un concepto que se evidencia es que una adecuada relación entre una marca y un concepto de entretenimiento ofrece una energía de carácter emocional que motiva y vincula a todos los participantes.

La comunicación en plataformas múltiples persigue una distribución mas amplia de:

- El producto
- El mensaje
- La marca

El foco de esta comunicación está en la relación con el entretenimiento para ganar éxito.

Sin embargo, partiendo de un análisis de casos menos favorables, puede advertirse un rasgo de la industria: en la medida en que la inversión crece, tanto en tiempo como en involucramiento, las compañías tienden a ignorar las malas noticias hasta que el fracaso puede convertirse en un hecho catastrófico. Un ejemplo de este concepto lo constituye la quiebra de la empresa de marketing deportivo ISL, que, al disponer de los derechos de FIFA, UEFA, Conmebol, CART, FIBA y ATP, hizo tambalear al fútbol mundial (los analistas estiman las pérdidas para FIFA en alrededor de u\$s 200 millones), y afectó seriamente al básquetbol y otros deportes. *Referencia: 60*

La apelación al entretenimiento está siendo incorporada en la comunicación por la mayor parte de las industrias. Las empresas de productos destinados al consumo masivo son las que mas frecuentemente incluyen promociones y aspectos de comunicación relacionados con el entretenimiento.

Las principales fuentes para generar ganancias relacionadas con el entretenimiento pueden agruparse en cuatro categorías:

- Venta de entradas y accesos al espectáculo (pases, publicidad, entradas, pay-per-view)
- Venta de suscripciones (asociadas al concepto de pertenecer, como pueden ser los abonos en los espectáculos deportivos)

- Vendiendo acceso a la audiencia (tv, cable), que al mismo tiempo, permite desarrollar interés del público
- Venta de productos y servicios en forma directa (que comprende la capacidad de llegar a los simpatizantes)

De acuerdo al análisis de los especialistas del sector, las compañías de entretenimientos necesitan una marca fuerte que produzca una identificación emocional. El impulso comunitario que antiguamente era dominio exclusivo de la religión procura ser alcanzado en ciertos casos por cierta clase de entretenimientos que desea desarrollar aún mas su grupo de “devotos”

La NBA (vista como desde la perspectiva de entretenimientos) se convirtió en un éxito deportivo y en un éxito de marketing, que hace que el público desee más que presenciar un encuentro en el estadio. Sus “devotos” son altamente receptivos a disfrutar del encuentro y de las ofertas de bienes y servicios relacionados, como lo demuestra el fuerte impacto en los ingresos de las franquicias tiene el merchandising y venta de indumentaria. La NBA está siempre en acción, desarrollando permanentemente las distintas fuentes para generar ganancias. De hecho, se ha convertido en una fuerza cultural que agrega valor a cada producto que se relaciona con ella a través de su marca global o de cada una de sus franquicias.

La Liga Nacional, advirtiendo su tiempo de vigencia y su crecimiento deportivo y económico, se encuentra en un proceso de desarrollo que, tomando como referencia situaciones semejantes, posiblemente requiera en forma creciente de las prácticas de la industria de entretenimientos.

INDICADORES DE LA INDUSTRIA DE ENTRETENIMIENTOS

La industria en el mundo

De acuerdo a proyecciones estimadas por la consultora especializada KRT para el gasto mundial en entretenimiento, se estima un crecimiento de alrededor de un 50% en los próximos cinco años para los rubros mas significativos (televisión, cine, radio, música, espectáculos, parques temáticos)

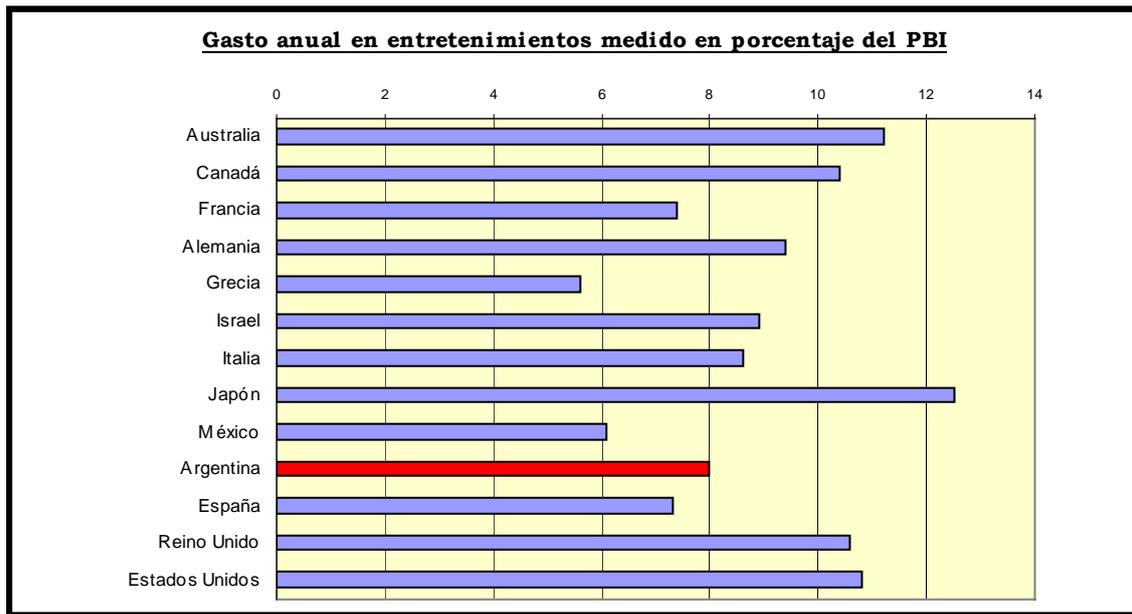
Fuente: KRT citado por Clarín (20)

Un indicador significativo lo constituye el monto consumido por habitante por año en actividades y servicios relacionados con el tiempo libre, que ofrece una magnitud de la disponibilidad de los habitantes para destinar sus ingresos a este rubro.

Tiempo libre: consumo personal por año			
País	Año de estimación	Gasto total en consumo (en moneda de origen)	% dedicado a entretenimientos y servicios relacionados (incluye servicios educativos)
Australia	1996	318480	11,2
Canadá	1997	493322	10,4
Francia	1997	4877929	7,4
Alemania	1996	2045400	9,4
Grecia	1995	15172000	5,6
Israel	1997	209328	8,9
Italia	1997	1205745000	8,6
Japón	1996	299281400	12,5
México	1996	1624278	6,1
Holanda	1996	398470	9,7
Nueva Zelanda	1996	59741	9,9
Portugal	1996	10262594	8,6
Puerto Rico	1996	29878	6,8
España	1996	45669500	7,3
Suecia	1996	885067	8,9
Suiza	1996	222526	8,0
Reino Unido	1996	470679	10,6
Estados Unidos	1996	5043000	10,8
Venezuela	1996	18472529	2,7

Fuente: Secretaría de Naciones Unidas. Referencia: 32

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión



La industria en EEUU

El tiempo libre es la base sobre la que se desarrolla la industria de entretenimientos. La disponibilidad de tiempo de las personas ha variado en forma importante en los últimos años.

En EEUU ha crecido muy tenuemente la cantidad de horas dedicadas al trabajo en promedio, pero es importante el crecimiento de la tendencia a trabajar más horas de las personas con empleo de dedicación total, habiendo crecido de 46,8 hs en 1987 a 50,6 en 1995. Puede interpretarse, en conclusión, que las personas plenamente ocupadas, con la mayor disponibilidad económica, disponen de menos tiempo libre, lo que hace más competitiva la oferta por lograr que destinen su tiempo libre a alguna actividad o pasatiempos.

Horas promedio semanales dedicadas al trabajo

Año	1975	1980	1984	1987	1995
Horas laborables semanales (Promedio)	42.2			42.8	
Mediana de horas laborables	43.1	46.9	47.3	46.8	50.6

Al mismo tiempo, ha crecido la dedicación de tiempo de las personas a las actividades de tiempo libre con valor económico, lo que, acompañado por el crecimiento de la oferta, ha desarrollado fuertemente la industria.

Actividades de tiempo libre con valor económico: Horas disponibles por año				
Actividad	Año			
	Horas		Porcentaje del tiempo	
	1970	1995	1970	1995
Televisión	1226	1575	46.5	46.2
Cadenas ABC,NBC;etc.		836		24.5
Cable básico		468		13.7
Cable pago		88		2.6
Radio	872	1091	33.1	32.0
Hogar		442		13.0
Fuera del hogar		649		19.0
Diarios	218	165	8.3	4.8
Discos	68	289	2.6	8.5
Revistas	170	84	6.5	2.5
Libros entretenimiento	65	99	2.5	2.9
Cine en salas	10	12	0.4	0.4

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Cine home video		45		1.3
Deportes espectadores	3	14	0.1	0.4
Video games en salas		4		0.1
En hogar		24		0.7
Eventos culturales	3	5	0.1	0.1
TOTAL	2635	3407	100.0	100.0
Hs por adulto por semana	50.7	65.5		
Hs. Por adulto por día	7.2	9.3		

Fuente: CBS Office of Economic Analysis, Wilkofsky Gruen Associates, Inc.

Página 9, referencia :17

Cada actividad de tiempo libre impacta especialmente en uno o varios segmentos de edad, por lo que resulta importante conocer las tendencias demográficas del país en análisis.

Población por edad: evolución histórica y tendencias en EEUU

Año Edad	70	80	90	2000	2010
0-13	53.8	47.6	50.9	55.0	55.2
14-24	40.6	46.5	40.1	41.9	46.9
25-34	25.3	37.6	43.1	37.4	38.4
35-44	23.1	25.9	37.8	44.7	38.9
45-54	23.3	22.8	46.3	37.1	43.7
55-64	18.7	21.8	21.1	24.0	35.4
65 en adelante	20.1	25.7	31.2	34.9	39.7
TOTAL	204.9	227.9	249.4	275.0	298.1

Fuente: US Department of Commerce, Series P25. Página 14, referencia:17

En EEUU se advierte el menor crecimiento comparativo de la población adolescente, y un fuerte desarrollo de los segmentos de 25 a 55 años, principalmente y de 55 años en adelante, en segundo lugar.

El segmento de 25 a 55 años es el que presenta, en general, mayor capacidad de consumo en espectáculos deportivos, combinado con un interés importante en los mismos.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Tiempo libre: Consumo personal por año (*)				
Actividad	1970	1980	1990	1995
Gasto total	93.8	189.7	291.8	395.5
% del gasto total	4.3	5.3	7.1	8.6
Juguetes no durables e implementos deportivos	10.8	20.1	32.6	41.8
Juguetes durables, bicicletas y equipamiento deportivo	11.7	21.4	31.2	42.1
Diarios, revistas, música impresa	16.7	23.3	23.8	23.0
Equipos de radio, tv, música, discos, instrumentos musicales	6.2	12.7	47.9	106.0
Reparaciones de equipos de tv y radio	3.2	4.1	4.6	4.6
Libros y mapas	12.8	12.5	17.6	19.4
Flores, semillas y plantas	4.8	7.0	12.5	13.5
Entradas a espectáculos	10.9	13.1	16.5	18.0
Entradas de cine	5.5	5.1	5.6	5.1
Teatro, ópera, beneficencia	1.7	3.5	6.1	8.1
Espectáculos deportivos	3.7	4.5	4.8	4.8
Clubes y asociaciones	4.5	4.8	9.5	11.7
Eventos comerciales	7.7	15.3	24.9	33.9
Otros	14.2	32.2	68.3	82.1

(*) No incluye servicios educativos

Fuente: US Bureau of Economic Analysis, National Income and Product Accounts of the US, and Survey of Current Business. Página 19, citado en: 17

Se advierte un fuerte crecimiento en la suma de dinero que el público norteamericano dedica al entretenimiento, hecho que se ve acompañado por el crecimiento en el gasto en recreación como porcentaje del ingreso disponible.

Al evaluar la composición por rubro, se observa, en primer lugar, el crecimiento del gasto en equipamiento electrónico y juguetes. Referido a espectáculos, crece el gasto de los consumidores en los distintos segmentos: cine, teatro y otros.

El crecimiento en deportes se ha dado en una menor medida, perdiendo participación relativa, si se toma en cuenta solo la concurrencia a los estadios.

Sin embargo, es probable que el interés en espectáculos deportivos sea mucho mayor si se mide tomando en cuenta el impacto de éstos en la decisión de los consumidores en la contratación de servicios de televisión paga (abonos, pay-per-view, etc.).

Referente al básquetbol, se ha producido un fuerte aumento de la concurrencia, por encima de la media referida a espectáculos deportivos, hecho que, en

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

cierto modo, podría relacionarse con la tendencia general en el consumo. Sin embargo, resulta fundamental la dinámica propia del deporte, que en los últimos años ha hecho de la NBA un verdadero fenómeno.

Año	Gasto en espectáculos deportivos por habitante	Concurrencia Béisbol (millones de espectadores)	Concurrencia básquetbol (millones de espectadores)
1970	3,7	29,2	7,1
1980	4,5	43,7	10,7
1990	4,8	55,5	18,6
1995	4,8	51,3	19,9

Fuente: *Statistical Abstract of the United States, 1997, U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census. Página 264, referencia: 17*

Industria de entretenimientos y medios de comunicación

Horas dedicadas a emisiones deportivas(1995-1996)

Deporte	Horas Cadenas tv	% del total	Horas cable	% del total
Automovilismo	63	3,6		
Béisbol	117	6,7	1428	19,8
Básquetbol	327	18,8	1307	18,2
Fútbol americano	462	26,5	1019	14,1
Golf	307	17,6	807	11,2
Hockey	41	2,4		
Multideportes	175	10,0	106	1,5
Otros	135	7,7	2019	28,0
TOTAL	1742	100,0	7202	100,0

Fuente: *Nielsen Media Research. Citado en Referencia: 17, página 267.*

Las horas dedicadas a transmisiones deportivas, que crecieron mas de 60% entre la década del '80 y la década del '90, constituyen una oportunidad de comunicación con los simpatizantes, posibilitando desarrollar interés de los espectadores en la actividad, de los anunciantes en pautar avisos los medios

que transmiten eventos, y de las cadenas de cable en disponer de programas por los que los abonados deseen pagar.

El básquetbol dispone de la suma más importante de horas de transmisión entre todos los deportes, lo que evidencia su notoriedad y atractivo en Estados Unidos.

Industria de entretenimientos en Argentina

Año	1999
Horas laborables semanales Promedio	42
Mediana de horas laborables	46-61

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares INDEC: Cuadro 09: Población ocupada clasificada por categoría ocupacional según horas trabajadas en la semana

La cantidad de horas semanales dedicadas al trabajo presenta valores similares a los de los Estados Unidos. Este valor da una referencia de la disponibilidad de tiempo de la población, pero no puede establecerse directamente la dedicación a las actividades de tiempo libre con valor económico, debido a las diferencias socioeconómicas y culturales, que pueden incidir en la proporción del tiempo que los habitantes dedican a actividades sociales, familiares y religiosas, y, por ende, a entretenimientos.

De acuerdo a la investigación de ACNielsen, las salidas a lugares públicos donde se presentan espectáculos deportivos no se cuenta entre las principales opciones de tiempo libre fuera del hogar de los argentinos. *Referencia: 58, página 70.*

Población: proyecciones hasta 2010				
Año	90	95	2000	2010
Edad				
0-14	9.96	10.04	10.26	10.64
15-24	5.27	6.16	6.65	6.79
25-34	4.54	4.80	5.28	6.65
35-44	3.97	4.27	4.49	5.23
45-54	3.15	3.46	3.84	4.36
55-64	2.70	2.74	2.88	3.56
65 en adelante	2.90	3.26	3.59	4.21
TOTAL	32.52	34.76	37.02	41.46

Fuente: INDEC Análisis demográfico Página 42 Referencia 18

En Argentina se advierte un mayor crecimiento de la población adolescente, y un fuerte desarrollo del segmento de 25 a 55 años.

El segmento de 25 a 55 años es el que presenta, en general, mayor capacidad de consumo en espectáculos deportivos, combinado con un interés importante en los mismos, al mismo tiempo que el segmento adolescente es un importante influyente en las preferencias por las actividades deportivas. *Referencia: 17, página 6*

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Tiempo libre		Consumo personal por año					
Actividad		1996/97					
Región	PAIS	Bs. As.y GBA	Pampeana	NOA	Noreste	Cuyo	Patagonia
Gasto total	864	1008	753	772	656	787	906
% del gasto total	8.03	8,68	7,77	6,46	6,57	7,33	7,72
Diarios, revistas, música impresa y libros	1,10	1,26	0,95	1,05	0,89	0,94	0,96
Equipos de radio, tv, música, discos, instr. Musicales	0,85	0,91	0,66	1,00	1,12	0,86	0,99
Servicios de esparcimiento (incluye espectáculos, cine, teatro, deportes y otros eventos)	2,69	2,41	3,15	2,40	2,83	2,83	2,89
Otros	1,42	1,60	1,33	1,02	0,95	1,30	1,44

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 1996/97, página 283.

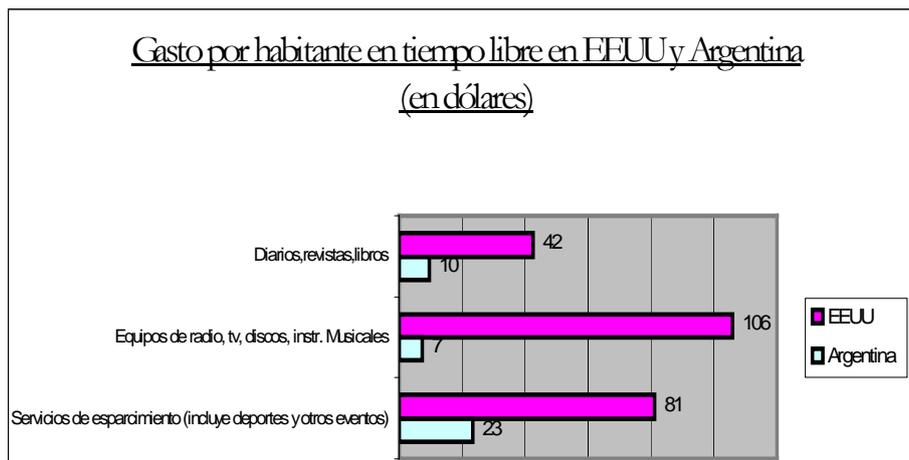
Referencia: 18

Tiempo Libre: consumo personal por año por composición del grupo familiar						
Cantidad de miembros del grupo	TOTAL	1	2	3	4	5 y mas
Actividad						
Gasto total	864	549	723	906	1044	970
% del gasto total	8.03	7,86	8,57	8,13	8,41	7,49
Diarios, revistas, música impresa y libros	1,10	1,31	1,41	1,17	1,05	0,89
Equipos de radio, tv, música, discos, instr. Musicales	0,85	0,72	0,78	0,81	0,98	0,85
Servicios de esparcimiento (incluye espectáculos, cine, teatro, deportes y otros eventos)	2,69	2,83	2,82	2,90	2,75	2,43
Otros	1,42	1,41	1,27	1,56	1,47	1,40

Fuente: INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 1996/97, página 287.

Referencia: 18

La evolución del consumo en términos de porcentaje del ingreso total, en general, es homogénea con la de otros países del mundo. En lo referente al consumo medido en importes, se advierte un fuerte crecimiento en las naciones mas desarrolladas, como producto del aumento en los ingresos de la población en los últimos años, que no tiene correlación con lo ocurrido en Argentina.



De la apertura por regiones, puede observarse:

- Un mayor porcentaje relativo del gasto medido en pesos en servicios de esparcimiento en las regiones pampeana y sur del país, siendo el noroeste y noreste las regiones que presentan menores ingresos dedicados a este rubro.
- Una menor disponibilidad relativa de ingresos para el sector de entretenimientos de parte de los grupos familiares compuestos por más de 3 personas.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Población por grupos de edad y origen							
Ciudades donde se disputa la Liga Nacional							
	Población total	0 a 14 años	15 a 64 años	65 y mas años	Ubicación dentro de las ciudades mas pobladas	Clubes Liga Nacional	Clubes TNA
Buenos Aires y GBA	11295555	3047871	7090561	1157120	1	3	3
Córdoba y alred.	1208713	346542	767348	94283	2	1	
La Plata y alred.	642979	161989	409711	71279	5	1	
S.M. de Tucumán	622324	203348	380944	38032	6		1
Mar del Plata	512880	130971	325110	56799	7	2	
Bahía Blanca	260096	72117	159701	28278	13	1	
Corrientes	258103	88892	155844	13367	14		1
Paraná y alred.	211936	66706	128157	17071	16		1
Com. Rivadavia	124104	41834	76024	6246	22	1	
San Nicolás	119302	36811	73807	8684	23	2	
La Rioja	103727	37700	60716	5311	26	1	
Santa Rosa	80592	25798	48775	6019	29		1
Zárate	80156	24047	48442	7667	30		1
Olavaria	75714	20635	47018	8061	36	1	
Junín	74997	19234	45031	10732	37		2
Rafaela	67230	19555	40015	7660	42		1
Gualectuaychú	64843	20497	38468	5878	44		1
San Francisco	64673	17995	39152	7526	45		1
General Roca	61846	20674	37535	3637	46		1
Puerto Madryn							1
Gral. Pico						2	
Colón							1
Sunchales						1	

Principales ciudades del país donde no se disputa la Liga Nacional					
	Población total	0 a 14 años	15 a 64 años	65 y mas años	Ubicación dentro de las ciudades mas pobladas
Rosario	1118984	318445	680322	120217	3
Mendoza	773113	234771	475047	63295	4
Santa Fe	406388	126501	243743	36144	8
Salta	370904	130272	221223	19409	9
San Juan	352691	113052	215105	24534	10
Resistencia	292350	104435	172549	15366	11
Sgo.del Estero- La Banda	263471	94586	153083	15802	12
Neuquen	243803	86665	147394	9744	15
Posadas	210755	75377	125043	10335	16
Jujuy	180102	64631	39634	6699	17
Formosa	148074	56370	85348	6356	18

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 1991, citado en Anuario Estadístico de la República Argentina Año 2000, vol. 16., página 73 (18)

Se advierte una cobertura relativa en las plazas con mayor capacidad de convocatoria y desarrollo económico. Algunas ciudades que no cuentan con equipos en las categorías superiores, como Santa Fe, Salta, Santiago del Estero y Neuquén, han demostrado contar con capacidad de convocatoria, a través de eventos en los que han sido sedes de partidos de Campeonatos Argentinos, Panamericanos, Premundiales y de Liga Sudamericana. Al mismo tiempo, cuentan con una cantidad de habitantes que las hace atractivas para la localización de clubes de básquetbol del nivel de élite.

Horas dedicadas a emisiones deportivas

Deportes	Marzo 2000	Noviembre 2000
Producción de programas deportivos	6%	8%
Cantidad de canales de cable dedicados al deporte las 24 hs	5	6
Horas de producción de TV: programas de deportes	70	135

Fuente: COMFER: La televisión argentina del 2000. Referencia: 45

Los medios dan espacio preponderante al deporte, considerando la escala de la industria local. Como situación particular, puede advertirse, al evaluar la oferta de televisión y cable, la concentración de contratos de torneos locales en manos de TyC Sports, que se convierte en un interlocutor excluyente.

Esta situación ha favorecido el desarrollo y difusión del deporte en importante medida. Al mismo tiempo, se producen “cuellos de botella” en la difusión de acuerdo a su disponibilidad de pantalla, hecho que se advierte cuando, por ejemplo, en el día y horario programado para la transmisión de básquetbol a todo el país coincide un encuentro televisado del campeonato de fútbol de AFA,

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

que hace que alguno de los dos eventos quede sin difusión. Por otra parte, la característica de los contratos otorgados a TyC por parte de AFA y la AdC, permite a la emisora impedir la difusión de la competencia por parte de otros medios.

VALUACION DE EQUIPOS EN EL DEPORTE PROFESIONAL

Tendencias en el deporte profesional

En una actividad deportiva profesional, con un giro económico relevante, debe considerarse fundamentalmente la definición de una estrategia que mantenga un balance adecuado entre el corto y largo plazo, que genere valor generando una rentabilidad sustentable a través del tiempo. Se requiere, al mismo tiempo, que desarrolle las relaciones y planes que conduzcan, directa o indirectamente, a mantener el atractivo de la actividad para el mercado y sus “clientes”, la calidad de su desarrollo, la capacidad de disponer de los recursos humanos, monetarios, tangibles e intangibles para alcanzar los objetivos, entre otros factores.

Distintos autores han realizado aportes para medir la creación de valor y generar tableros de control integral para evaluar las estrategias. En este trabajo, se consideran aspectos señalados por Robert Kaplan y Peter Norton.

Referencia: **62, 63**

Para estimar el valor de un equipo profesional, es necesario considerar:

- La situación económico financiera y la rentabilidad
- La creación de valor a través de relaciones con aquellos sectores que potencian la actividad, como medios de comunicación, merchandising, indumentaria deportiva, infraestructura de entretenimientos
- La consistencia entre la estrategia para la creación de valor y el desempeño de la institución (serían ejemplos positivos aquellas instituciones que desarrollan una estrategia y una inversión de recursos para lograr un posicionamiento a nivel deportivo o de competencia y logran un balance de sus objetivos, y un ejemplo desfavorable aquellas instituciones que, con el mismo propósito, invierten importantes sumas de dinero y recursos, logran un objetivo deportivo, como salir campeón, en una

temporada, y, pocas temporadas después, desaparecen o están tan endeudadas que pierden relevancia)

- El balance entre el corto y largo plazo en su plan de acción, la retención de las preferencias de sus “clientes”,
- Los procesos de negocio que hacen que la empresa, sus productos y/o servicios sean apreciados por los clientes,
- Los activos intangibles (como pueden ser marca, respaldo institucional, relaciones con el entorno) que hacen confiable al producto y/o servicio,
- El compromiso, conocimiento y motivación del equipo de trabajo que interviene en los procesos claves de negocio de la empresa.

Cada una de estas cuestiones es una dimensión de la estrategia que contribuye al valor de la institución. Como tal, requiere un abordaje distinto para su evaluación y diagnóstico.

Rentabilidad

En principio, una ecuación sencilla determinaría que la rentabilidad de una actividad deportiva profesional aporta un factor positivo a su posibilidad de sustento en el largo plazo. Sin embargo, para alcanzar una notoriedad dentro de la dinámica de los distintos espectáculos y las oportunidades que presentan los contratos televisivos, numerosos clubes incurren en pérdidas operativas en el corto plazo. Una buena parte de ellos (clubes de Inglaterra, Alemania, España, citados por Deloitte & Touche y artículos periodísticos) desarrolla esta estrategia como medio de supervivencia en el largo plazo, previendo que en caso de no realizar las inversiones, otros ocuparán su lugar, y ganarán un status del que luego no podrán ser desplazados. *Referencia; 25*

Respecto a esta situación, es importante diferenciar aquellas pérdidas adecuadamente planificadas, que al mismo tiempo pueden generar valor para el club en la medida en que éstas sostengan el desarrollo de activos (tangibles o intangibles) con valor futuro, de casos de aquellas originadas por debilidades en la administración o en la gestión, que destruyen valor.

La creación de valor entre los medios de comunicación y el deporte

La interacción entre los medios de comunicación y las actividades deportivas profesionales han configurado un proceso de fuerte crecimiento en la creación de valor para ambos participantes.

En las competencias deportivas con atractivo en un entorno socioeconómico favorable, el valor de los contratos televisivos potencia la capacidad de inversión de los equipos, lo que se traduce en un mayor valor de los mismos. Esta situación posibilita a los equipos atraer mas inversiones, que canalizan en contrataciones mas importantes e infraestructura mas atractiva para los espectadores, que, al mismo tiempo, despierta mas interés de la audiencia de los medios, mayor interés de los anunciantes, y un nuevo ciclo creciente de mayor capacidad de inversión de los medios de comunicación.

Entre algunos de los principales ejemplos de la inversión de los medios en el deporte se cuentan:

Liga	Deporte	Duración del Contrato	Monto por año (millones)	Monto total del contrato (millones)
NFL	Fútbol americano	1998/2006	2.200	17.600
NBA	Básquetbol	1997/2000	660	2.640
MLB	Beisbol	1999/2006	102	815
NHL	Hockey	1998/2002	120	600
ULEB	Básquetbol europeo	2000/2004	35	175
AFA	Fútbol argentino	1999/2014	68	
LNB	Básquet argentino	1999/2014	5	75
Premier League	Fútbol inglés	2000/2002		Libras 1.200
Premier League	Fútbol inglés pay-per-view	2000/2002		Libras 328
NCAA	Básquet femenino	2001/2012	18	201

Referencia: 10, 21, 41

El deporte es reconocido como un imán para las audiencias televisivas. De ese modo, las señales se disputan con contratos de montos cada vez más elevados los derechos de transmisión de los principales espectáculos deportivos. De algunos ejemplos de los mayores contratos de televisión de Estados Unidos

(juegos olímpicos, ligas mayores), se advierte un crecimiento de alrededor del 100% en los montos durante la década del 90. *Referencia: 17*, página 439

Los sitios de Internet también contribuyen a potenciar el valor del deporte. Sus inversiones requieren “contenidos”, los que requieren apoyo directo o indirecto, a través de difusión y aportes económicos. Los sitios posibilitan un contacto directo con la audiencia, y la posibilidad de establecer una estrategia de marketing directo. Los casos de NBA.com y MLB.com exponen una amplia oferta de información, servicios y compras online, disponiendo de anunciantes y una audiencia creciente, que los convierte en una oportunidad de desarrollo futuro.

Referencia: 66

Industria de entretenimientos y deportes profesionales

La actividad deportiva profesional, evaluada en su contexto económico en el marco de la “industria de entretenimientos” se ve influida por una serie de factores altamente significativos:

- La conexión con la actividad de televisión y cable
- La retribución de los jugadores y cuerpos técnicos
- La situación económica y la forma jurídica de los clubes participantes
- Las implicancias impositivas y legales de los contratos

La valuación de las franquicias deportivas en EEUU es un caso de especial estudio: su valor se sostiene fundamentalmente a través de una capacidad monopólica a nivel ciudad o región, la disponibilidad de ingresos publicitarios y de tv, la generación de beneficios impositivos especiales para el sector y deducción de impuestos estatales y municipales explícitos o de facto.

Referencia: 17, página 273

La estimación de valor económico de un equipo profesional

Estimar el valor de un club dedicado al deporte profesional tiene características complejas, tanto en lo relativo a los estados financieros como a las proyecciones y evaluaciones de sus planes de desarrollo. Numerosos

conceptos y rubros a analizar difieren en forma importante para cada deporte y para distintos países.

Los aspectos claves de la gestión están relacionados con los contratos de los deportistas, la gestión de la concurrencia y la operación de los estadios, los contratos televisivos y el merchandising relacionado.

En los últimos años ha crecido significativamente el peso de los contratos televisivos en la valuación de una plaza para equipos profesionales, ya que los mismos aseguran un porcentaje importante de los ingresos de cada club. Esta tendencia, de carácter mundial, es aún más profunda en Argentina tanto en el básquetbol como en el fútbol. *Referencia:* 10,21,41

Un factor común en los equipos profesionales es que, salvo ciertas situaciones específicas del deporte en Estados Unidos, en muchas competencias de primer nivel en el mundo los clubes están teniendo resultados operativos de muy baja rentabilidad o deficitarios (ejemplos citados anteriormente como equipos de Inglaterra, España y Alemania, entre otros).

En Argentina, numerosos clubes de fútbol presentan importantes déficits que han provocado interrupciones de la competencia ante la falta de pago a los jugadores. Convergen en nuestro país factores del contexto macroeconómico y de fallas en la gestión con las características habituales de la industria en el mundo. *Referencia:* **52**

En el contexto de crisis, el básquetbol argentino enfrenta un menor flujo de fondos que se administra con un mayor sentido de prudencia promovido por la Asociación de Clubes. Esta situación ha permitido a los clubes ajustar su presupuesto ante la coyuntura, pero para la Liga 2001-2002 se plantean interrogantes sobre la continuidad de algunos clubes del Torneo Nacional de Ascenso y ciertas situaciones críticas en la Liga Nacional. *Referencia:* **53**

En la valuación económica de los clubes de la Liga Nacional pueden identificarse algunos puntos significativos:

- El valor económico de la franquicia de primera división: de acuerdo a las estimaciones ésta no supera el medio millón de pesos, mientras que en el Torneo Nacional de Ascenso, las operaciones de venta se han realizado por

\$80.000. De estos montos más del 50% son reintegrables de los contratos televisivos ya firmados. En estos casos, la inversión neta es relativamente baja, y, dependiendo de la proyección de crecimiento, el cálculo de la tasa interna de retorno puede ser significativo.

- El contrato de los principales jugadores argentinos que juegan en equipos de primera división de Europa puede superar el millón de dólares (sin considerar el caso de estrellas del deporte mundial como el caso de Emanuel Ginóbili). Este hecho permite plantear aspectos a analizar: por diversos factores, la Liga Nacional puede estar “subvaluada” (teniendo en cuenta las distintas características de ambos “mercados”, argentino y europeo, giro económico y perspectivas), al mismo tiempo, no existe equilibrio entre la capacidad negociadora de los managers de los clubes (que generalmente no logran generar beneficios significativos para el club cuando un jugador integrante del plantel se integra al básquetbol internacional) y los agentes de los jugadores (que reciben una importante retribución asociada a la mejora).

Referente a la valuación de los equipos, se observa que los criterios de valuación de cada uno de los rubros que lo componen pueden diferir entre dos equipos de la misma liga, por distintos empleo de criterios distintos en lo referido a valuación, registración y evaluación de contingencias, especialmente en lo relación con:

- los contratos de jugadores: se destaca el incremento en los salarios de los jugadores profesionales y cuerpos técnicos, constituyendo en general el principal rubro de costos operativos
- derechos adquiridos: en las principales actividades, implica entre otros la consideración de derechos territoriales exclusivos: la definición de ámbitos exclusivos para cada club resaltan el valor de cada franquicia, y su tratamiento económico merece especial análisis
- derechos en poder de terceros,
- amortizaciones y otros aspectos.

- ☑ Beneficios en el tratamiento impositivo: para atraer inversiones en infraestructura y desarrollo de negocios y servicios concurrentes con los espectáculos deportivos, requieren técnicas de valuación homogéneas

Referencia: 34

Una normativa común promovida desde los organismos de control de las competencias constituye una regulación recomendable para obtener valores homogéneos y comparables de la situación de las distintas entidades.

En la valuación de mercado, es necesario considerar no solamente el valor del negocio aislado, sino sus posibilidades de conexión, tanto dentro del club con sus socios y espectadores y otras actividades, como con los patrocinantes.

En una situación hipotética, de existir la decisión política, posiblemente no sería difícil para River Plate participar en la Liga Nacional de Básquetbol, debido a su reconocimiento como “marca”, su masa societaria, su infraestructura deportiva y su capacidad de convocatoria. Al mismo tiempo, obtener patrocinantes para un equipo competitivo de River Plate es, seguramente, más sencillo que hacerlo para San Andrés (participante del Torneo Nacional de Ascenso) si ambos tuvieran el mismo potencial deportivo.

La disponibilidad de un presupuesto detallado de ingresos y egresos es un aspecto esencial para la valuación y el control de gestión.

Para brindar mayores oportunidades de control de la competencia, es recomendable definir un control de cumplimiento por un organismo independiente, con formación profesional. Al mismo tiempo, deben definirse e implementarse sanciones por falta de cumplimiento (punto a consensuar políticamente por anticipado). La gestión de los clubes presupone en muchos casos la definición de políticas de saneamiento y refinanciación de deudas, que pueden ser favorecidas por acuerdos globales, en el caso del básquetbol, de parte de la Asociación de Clubes.

Las pautas comunes pueden comprender además:

- Cupos para contratos profesionales
- Plan para cumplir con los requisitos a nivel estadios

- Planes para retener y aumentar la asistencia de público

El cuadro de resultados de una actividad deportiva

En primer lugar, resulta importante identificar los rubros componentes.

A modo de ejemplo:

RUBRO	
INVERSIONES	
Costo de la franquicia	
Valor marca de la franquicia	
Contratos de jugadores (Amortizable por la duración del contrato)	
Equipamiento deportivo (Depreciable por la duración del proyecto)	
Estadio (Depreciable por la vida útil de las instalaciones usualmente 10 años o alquiler del mismo)	
ESTADO DE RESULTADOS	
INGRESOS	
Espectadores	
Televisión	
Concesiones: Comidas, Estacionamiento	
Licencias merchandising	
Otros ingresos	
TOTAL INGRESOS	
EGRESOS	
Salarios jugadores	
Entrenadores	
Administración	
Entrenamientos y concentraciones	
Costos financieros	
Operación Estadio Y Organización de eventos	
TOTAL EGRESOS	
INGRESO NETO	
Depreciaciones:	
Contratos de jugadores	
Equipamiento e instalaciones	
Estadio	
RESULTADO NETO	

Fuente: Horvitz y Hoffman, revista TAXES, citados en página 272. Referencia: 17

Aspectos que inciden en el valor de una franquicia

Para llevar a cabo un mas completo control de gestión de una franquicia-club dedicado al deporte profesional, constituyen posibles indicadores de referencia:

- ❑ Composición demográfica y potencial del mercado local
- ❑ Relevancia de la actividad de deporte profesional como factor de generación de ingresos por concurrencia y por contratos de televisión
- ❑ Resultado neto de la gestión profesional
- ❑ Retorno sobre la inversión
- ❑ la inversión de los clubes en las divisiones juveniles
- ❑ la productividad de las divisiones juveniles
- ❑ el resultado para el jugador
- ❑ Disponibilidad de estadios y costos relacionados, posibilidad de desarrollo inmobiliario relacionado directa o indirectamente con la actividad
- ❑ Situación de contratos de jugadores y relación con la asociación que los nuclea
- ❑ Potencial de desarrollo de cadenas de cable locales o interés nacional o internacional en el deporte
- ❑ Tratamientos impositivos de las inversiones y de la operación de la actividad de deporte profesional
- ❑ Volatilidad de los ingresos

Otros aspectos relacionados con la creación de valor y la evaluación de la gestión de una actividad deportiva son:

- ❑ La integridad del equipo de organización y atención al público: compromiso, conocimiento y motivación del equipo de trabajo que interviene en los procesos claves de negocio de la institución,
- ❑ Aumento en la ocupación hotelera y otros gastos de los visitantes a aquellos lugares donde se disputan eventos o torneos (medido, por ejemplo en cantidad de noches de hotel, mayor consumo de los visitantes por jornada)

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- La correlación entre concurrencia e ingresos, que permite identificar el segmento social mas interesado en el deporte
- El grado de incremento de la concurrencia e interés de acuerdo al éxito deportivo
- El potenciamiento del interés por las estrellas en los clubes
- La movilidad de jugadores hacia franquicias con mayor potencial
- La relación que determina el mayor flujo de radio y tv, mayor retribución de los jugadores, y menos posibilidad de supervivencia de pequeños clubes
- La elasticidad precio a la variación en el valor de las entradas

Algunos valores de mercado de los equipos mas representativos de EEUU y de fútbol en Europa dan una muestra del atractivo de la “industria”.

Equipo	Valor (en millones de dólares)
New York Yankees	225
Valor promedio de un equipo en la NFL	132
MLB	121
NBA	70
Ingreso de Florida Marlins	95
Valor promedio de un club de NHL	44
Valor de Manchester United	259
Valor de Real Madrid	155
Valor de Barcelona	85

Referencia: 61, 25

La escala de giro económico del básquetbol argentino

De acuerdo con la valuación de los equipos, el básquetbol argentino se encuentra en un segmento inferior respecto a los valores de las ligas de mayor importancia a nivel mundial.

Valor de referencia de la franquicia

Liga Nacional	600.000
Torneo Nacional de Ascenso	200.000

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

En agosto del año 2001, dos clubes tuvieron acceso a plazas del Torneo Nacional de Ascenso mediante una inversión menor a \$100.000 por la compra de la plaza.

Referencia: 54

La LNB tiene un giro económico de \$35.000.000 por año aproximadamente, según estimaciones de los analistas.

Algunos datos económicos comparativos de Atenas, el principal referente histórico de la Liga Nacional de Básquetbol, y Estudiantes de Olavarría, el último campeón, con referencia a los principales presupuestos del deporte profesional en Argentina (año 2000) y presupuestos europeos.

Club	Total presupuesto	Presupuest o Egresos Fútbol	Ingresos por Indumentari a (Fútbol)	Ingresos por Publicidad	Facturació n merchandi sing año 1999
River	53.700.000	23.500.000	5.220.000	2.850.000	40.000.000
Boca	57.000.000	22.000.000	4.000.000	3.500.000	45.000.000
Los Andes		2.200.000	100.000	280.000	
Atenas (básquet)	1.100.000			500.000	
Barcelona 1999		108.000.000			
Estudiantes (Olavarría) (básquet)	850.000			370.000	

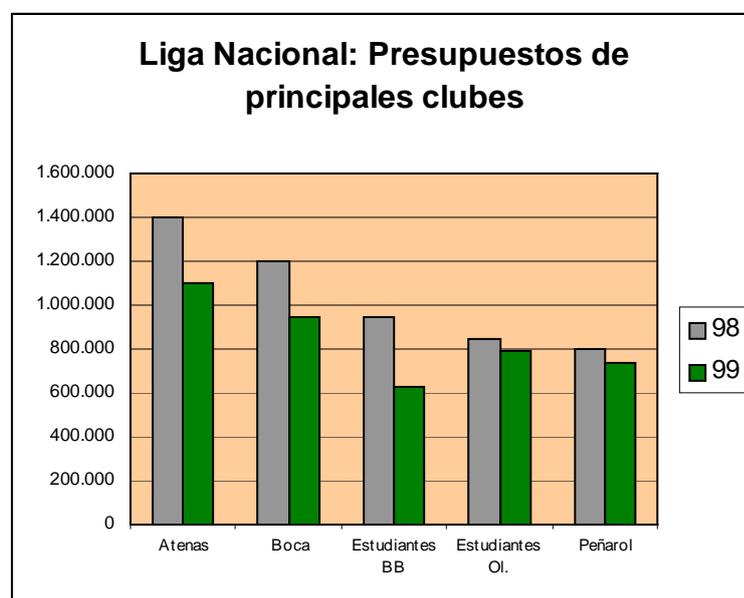
Referencias: **7** , **8**, **37**, Diario Olé, 17 de setiembre, 2000

La diferencia de escala del giro económico entre los clubes de fútbol mundial, los principales del fútbol argentino y los del básquetbol nacional marcan no solamente diferencias de rango, sino que requieren esquemas singulares para disponer de los recursos para el desenvolvimiento profesional de la actividad

Liga Nacional de Básquetbol: presupuesto de egresos

Club	Ciudad	Presupuesto 98	Presupuesto 99
Andino	La Rioja	800.000	500.000
Atenas	Córdoba	1.400.000	1.100.000
Belgrano	San Nicolás	600.000	580.000
Boca	Buenos Aires	1.200.000	950.000
Estudiantes	Bahía Blanca	950.000	630.000
Estudiantes	Olavarría	850.000	795.000
Ferro	Buenos Aires	610.000	600.000
Gimnasia	C. Rivadavia	850.000	750.000
Independiente	General Pico	850.000	600.000
Libertad	Sunchales	650.000	600.000
Obras Sanitarias	Buenos Aires	520.000	500.000
Olimpia	Venado Tuerto	700.000	420.000
Peñarol	Mar del Plata	800.000	735.000
Pico F.C.	General Pico	580.000	490.000
Quilmes	Mar del Plata	900.000	535.000
Regatas	San Nicolás	600.000	500.000
TOTAL		12.660.000	10.285.000

Referencia: 4



Los contratos con TyC Sports y Topper aportaban \$400.000 a cada club, mientras que el contrato de auspicio global de Bieckert hasta la temporada

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

2000 aportaba \$500.000 anuales a distribuir entre los 16 clubes y la AdC. La distribución por club de estos ingresos brindaba una importante cobertura para sus presupuestos.

Presupuesto de ingresos de clubes de Liga

Temporada 2000

Concepto	Atenas	Estudiantes Olavarría	Boca Juniors
Entradas	250.000	600.000	
Indumentaria deportiva	35.000		
Publicidad		350.000	
Camiseta	600.000		
Estática piso	250.000		
Estática lateral	150.000		
Derechos televisados			
Locales	200.000		
Nacionales/TyC/PSN	350.000	370.000	
Derechos por pases jugadores		44.000	
Copa de Campeones		50.000	
Total	1.835.000	1.400.000	1.200.000

Referencia: 2

La diferencia de composición del presupuesto de ingresos aporta un indicio acerca de las posibilidades de expandir el giro económico de la actividad: mientras que Estudiantes de Olavarría tuvo un importante aporte de entradas por su importante campaña, Atenas, en concordancia con su prestigio histórico, logra un importante aporte de publicidad y de contratos de televisión, a los que se debe sumar un acuerdo con la señal ESPN por 5.000.000 de dólares por diez años para televisar y auspiciar el torneo internacional Atenas International Tournament.

DIAGNOSTICO DE LA LIGA NACIONAL DE BASQUETBOL

La estrategia

En la evolución de la estrategia, puede apreciarse una mejora en el posicionamiento del básquetbol argentino con respecto a su situación al iniciarse la Liga Nacional, mas de quince años atrás.

Para evaluar la estrategia de la actividad, pueden seguirse parámetros habituales de diagnóstico, de acuerdo a Hax y Majluf (*referencia: 27*).

Se toma en cuenta a la actividad como un todo, comprendiendo la integración de la estrategia “corporativa” que involucra a toda la actividad desarrollada por la Asociación de Clubes de Básquetbol, la de “negocios” que enfoca el análisis en la Liga en particular, y en las restantes actividades relacionadas que puedan evaluarse como aspectos con una estrategia diferenciada, y la perspectiva funcional, que analiza el ajuste de las definiciones funcionales a las condiciones del ambiente de negocios y a los requerimientos de la estrategia de la actividad.

El alcance de la evaluación comprende los impactos producidos por el ambiente externo, y la evaluación interna tomando en cuenta las decisiones estratégicas mas importantes: misión y visión, la segmentación e integración de la actividad tanto horizontal como vertical; la apreciación de puntos fuertes y puntos débiles , la postura estratégica, la asignación de recursos, la estructura organizativa, los modelos y las herramientas de control de gestión.

El valor agregado del análisis integral consiste principalmente en:

- apreciar el desarrollo de la visión común,
- identificar las necesidades de enfoque de la estrategia, que conllevan requerimientos de ajuste funcional para aprovechar el potencial de la actividad,

- la búsqueda del balance en la percepción de los objetivos de corto plazo y largo plazo
- favorecer la integración entre todos los participantes, en todos los niveles, aportando consistencia a la flexibilidad y adaptación necesarias permanentemente en un contexto cambiante

El abordaje para la evaluación de la estrategia de una actividad deportiva es complejo, comprende:

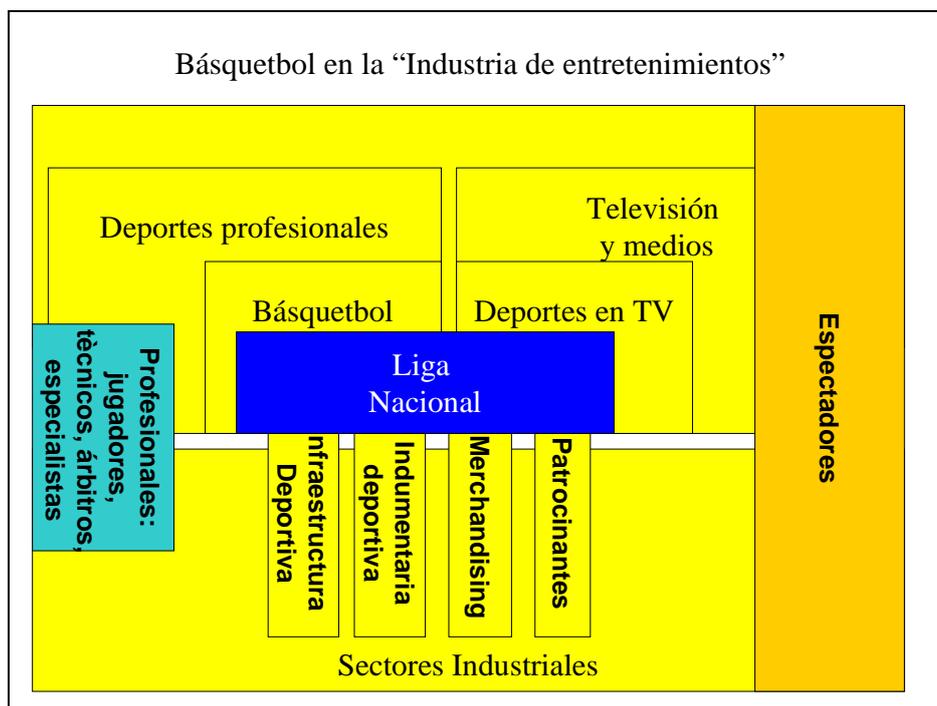
- el contexto de actividades deportivas,
- el juego,
- la relación con los jugadores profesionales y el cuerpo técnico,
- el marketing,
- los patrocinios,
- los derechos de TV,
- la concurrencia de espectadores,
- la influencia regional de cada club.

Referencia: 19

La estrategia “corporativa”: la actividad, el ámbito externo y la evaluación interna

En su trayectoria, la Asociación de Clubes y los clubes participantes han logrado posicionar a la Liga Nacional como una competencia sólida, más profesional y con el mayor reconocimiento internacional con que el básquetbol argentino ha contado en toda su historia.

En el entorno de la “industria de entretenimientos”, el deporte en general ha ganado participación principalmente a través del interés del público en los espectáculos televisados por cable y televisión abierta. El básquetbol en particular ha logrado presencia con un espacio consolidado en la televisión por cable, a pesar de la falta de cobertura de televisión abierta. Como se señaló en la descripción del sector entretenimientos, en la actualidad, es inseparable la estrategia de medios (especialmente televisivos) de la estrategia del deporte profesional.



La actividad presenta cierto "riesgo de competencia" especialmente de parte del voleibol y del rugby, en su esfuerzo por atraer patrocinantes y preferencias del público como deporte favorito después del fútbol. De acuerdo a la evolución de las inversiones de patrocinantes, emisoras de televisión y cable, y a la evaluación de los analistas del sector, la evolución del vóleibol y el rugby en los últimos años en el país es de una importancia tal que puede constituirlos en el segundo deporte después del fútbol. *Referencia: 56*

Un aspecto difícil de cuantificar de la estrategia, que es la posibilidad de despertar "pasión" e interés de las comunidades de referencia de los clubes, no ha alcanzado aún una "masa crítica" que produzca una movilización tal que pueda asociarse con conceptos tales como "virus" en el marketing actual. Como posibles elementos de evaluación de este concepto, pueden considerarse el contraste con los distintos aspectos que provocan respuestas de los simpatizantes de un equipo de NBA, independientemente de la magnitud económica de la competencia: los simpatizantes responden en forma importante a la oferta de abonos, entradas, merchandising, indumentaria, eventos especiales relacionados con el club de su preferencia, atención de los

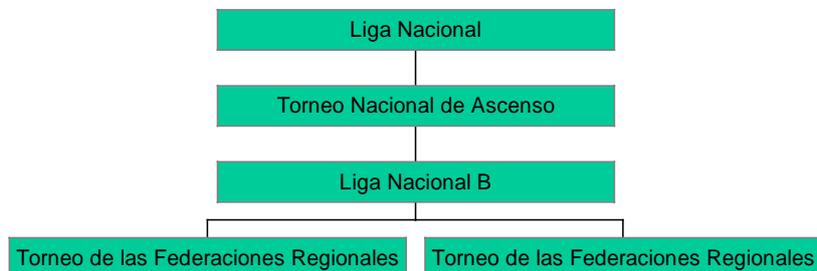
medios, presencia de las figuras del deporte en promoción de obras benéficas y como imagen para la promoción de marcas.

Sin embargo, se advierte una evolución positiva en la retroalimentación entre clubes, jugadores estrella nacidos en el país que juegan aquí y en el exterior, extranjeros jugando en el país, espectáculo y selecciones, especialmente en la convocatoria hasta agotar las entradas que se produjo en los últimos torneos de selección en Buenos Aires y Neuquén, con la presencia de los jugadores con trayectoria más importante en el exterior (Ginóbili, Wolkowisky, Sánchez, Montecchia, Scola, Sconochini, Oberto, entre otros).

Estrategia funcional

La organización del básquetbol argentino tiene como ejes la actividad de la Confederación Argentina de Básquetbol, y la Asociación de Clubes de Básquetbol, eje organizativo de las competencias de clubes, específicamente la Liga Nacional y los torneos de ascenso. Las competencias regionales son coordinadas por la Confederación Argentina de Básquetbol y las correspondientes Federaciones Regionales, constituyendo lo que se ha dado en llamar la “pirámide de crecimiento” del básquetbol argentino.

Pirámide de crecimiento del básquetbol argentino



Con ellas interactúan la Asociación de Jugadores, la Asociación de Técnicos y la Asociación de Arbitros.

A partir de la puesta en marcha de la Liga Nacional, en forma paulatina, se fue produciendo un asentamiento de los roles de cada una de las instituciones coordinadoras, permitiendo, en la situación actual, una convivencia razonable de la Confederación Argentina, a cargo de las selecciones nacionales y de las competencias de base, y de la Asociación de Clubes, enfocada en la competencia de mayor nivel profesional.

La organización de la Asociación de Clubes, como está definida conceptualmente, debe acompañar el desarrollo de la estrategia de la competencia para todo el país. Su gestión ha dado pasos hacia un mayor profesionalismo e independencia de criterios en distintos aspectos durante los últimos años, quedando pendiente, aún en otros, una mayor consistencia con los objetivos compartidos de crecimiento y mejora en la calidad.

Hasta el presente, la Liga, en general, ha tratado de hacer prevalecer el desarrollo de una gestión profesional y económicamente sustentable de todos los clubes afiliados. Sin embargo, en la búsqueda de consenso, se han generado en algunos casos concesiones para clubes que, evaluados técnicamente por su cumplimiento y viabilidad de regularizar su situación, no presentaban un pronóstico confiable. En los últimos años, las situaciones planteadas con Independiente de Gral. Pico y Olimpia de Venado Tuerto, que a pesar de generar incumplimientos importantes de sus obligaciones no fueron sancionados rigurosamente, pueden ser indicadores de flexibilidad en la toma de decisiones.

La actividad no ha terminado de fijar una posición que genere efectivas posibilidades a clubes con una estrategia de crecimiento importante y desaliente a aquéllos que no acompañan adecuadamente el nivel de inversión de la competencia. El esquema de reparto igualitario de ingresos, si bien se ha demostrado como básicamente viable, no ha podido romper el desequilibrio que no logra resolver las dificultades de desarrollo que se presentan tanto para los mas solventes y con mejores oportunidades de mercado, como a los de menos recursos y/o pertenecientes a localizaciones con menos posibilidades.

Estrategia de negocios:

Como “productos” actuales de la Liga, se cuentan:

- La Liga Nacional de Básquetbol
- La Copa de Campeones (en revisión, posiblemente reemplazada por un Final Four en una nueva estructura de la Liga con los representantes regionales mejor clasificados)
- El Torneo Nacional de Ascenso
- La Liga B
- En coordinación con la Confederación Argentina de Básquetbol, los clubes participan en la Liga Sudamericana, el Campeonato Sudamericano y el Torneo Panamericano de Clubes
- En coordinación con la Asociación de Jugadores, se disputa el Juego de las Estrellas

La Asociación de Clubes coordina las negociaciones por los contratos televisivos y el patrocinio global. Al mismo tiempo comercializa espacios publicitarios a través de cartelera rotativa y otras facilidades, participa en el merchandising y en las licencias de indumentaria.

Tomando como base un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la intención es, en primer lugar, inventariar los aspectos que permitan una conceptualización del FODA, para recopilar los principales puntos de diagnóstico.

En la identificación del FODA se encuentran incluidos aspectos que se encuentran citados o presentan cierto grado de coincidencia con los identificados en un diagnóstico efectuado para la presentación de un Plan de Marketing por la Dirección de Marketing de la Asociación de Clubes de Básquetbol en el año 2000, y en el proyecto para la creación del Departamento de Broadcasting, elaborado por Antonio Gornatti.

Referencias: **29, 40.**

FODA DEL BASQUETBOL PROFESIONAL NUCLEADO EN LA AdC
(ASOCIACION DE CLUBES DE BASQUETBOL)

FORTALEZAS

- Segundo deporte en concurrencia en el país
- Primer deporte en concurrencia en estadios cerrados en el país
- Amplia federalización de las competencias, 23 ciudades cuentan con representantes en la Liga Nacional y el Torneo Nacional de Ascenso
- Importante notoriedad alcanzada por jugadores que participan en la NBA, en la Lega Italiana y en la Liga Española ACB
- El crecimiento deportivo permitió al básquetbol argentino obtener distintos logros de importancia en los últimos quince años, que comprenden participación en el Open Mac Donald's, campeones de Liga Sudamericana, Campeonato Panamericano de Clubes y Campeonatos Sudamericanos de Clubes, e importantes logros de selecciones nacionales de mayores y juveniles
- Competitividad de los torneos, hecho reconocido principalmente fuera del país
- Atractividad del espectáculo: Opción de gol cada 24", posibilidades de cambios importantes en el desarrollo de los partidos, dinámico, familiar, poco afectado por hechos violentos

OPORTUNIDADES

- Notoriedad de la competencia y desarrollo de jugadores de la Liga y en el exterior hacen de la Liga una de las de mayor potencial de desarrollo en el mundo
- Consolidación de la AdC hace remota la posibilidad de crear alternativas en el país para el “producto” básquetbol: la marca ya tiene peso propio, siendo necesario lograr una mayor consolidación
- Dificultades organizativas de otros deportes (en algunos aspectos el vóleybol y el rugby) dan cierto margen para superar sus propias dificultades y consolidarse en la posición de segundo deporte del país (medido en interés de los espectadores)
- Crisis en el fútbol relativa a la seguridad de los espectadores hace deseable para los medios, los patrocinantes y el público contar con alternativas disponibles
- Planes de expansión de la NBA, al mismo tiempo que constituyen una amenaza, pueden apalancar la notoriedad del deporte, realzando la necesidad del “sabor local” que los participantes de la Liga (con un desarrollo adecuado) pueden dar. Al mismo tiempo, puede despertar interés de la FIBA por reforzar aún más a las ligas de los países como polo alternativo al interés que genera la NBA.
- Reconocimiento mundial del básquetbol argentino hace atractiva la competencia para el mundo deportivo, generando o potenciando distintas posibilidades:
 - Genera disponibilidad de colaboración para un desarrollo de “clase mundial”
 - Interés de las franquicias de la NBA
 - Disponibilidad de técnicos para asistencias técnicas y clínicas de mejoramiento
 - Disponibilidad de clubes de básquetbol de categoría mundial para generar alianzas y participar en eventos (por ejemplo: Tau, Reggio Calabria, Real Madrid y otros)

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- Interés de jugadores extranjeros calificados que desean participar en una liga competitiva
- Interés de los jugadores argentinos, si bien se plantea una competencia con los clubes del exterior, la relevancia de la Liga hace que también se vea con interés la proyección a lograr en el país, neutralizando en general a otras ligas que de otro modo serían competidoras por los contratos de los jugadores argentinos (caso países de Latinoamérica por ejemplo)
- El Plan Nacional de Altura y otras iniciativas pueden dar impulso a un desarrollo del básquetbol como deporte recreativo y comunitario

AMENAZAS

- Recesión general en el país que impacta especialmente en la capacidad y motivación de consumo de la población
- Crisis económico financiera de numerosos clubes
- Incremento en la relevancia de otros deportes en el país, especialmente voleibol y rugby, pueden restar apoyo promocional e interés de los medios al básquetbol
- Creciente interés de equipos del exterior en jugadores argentinos puede provocar una falta de recambio de “estrellas” a nivel nacional en el corto plazo
- Desarrollo de la NBA puede “debilitar” la perspectiva futura de la Liga, y el interés de los medios y de los patrocinantes por la competencia local
- La Liga de desarrollo de la NBA puede provocar que jugadores argentinos participen directamente en ella dejando la liga argentina. Para ellos, además de la conveniencia económica, ésta puede ser una puerta de ingreso mas directa al mundo de la NBA

DEBILIDADES

- Evolución económica: Merma de ingresos por retiro de auspiciantes globales (en la temporada 2000/2001, no renovaron su apoyo Topper y Bieckert, que eran hasta el momento los principales patrocinantes corporativos de la Liga).
- Estructura financiera: Contratos comprometidos por encima de los ingresos generados
- Debido a la situación financiera, la AdC ha fijado un tope presupuestario que limita la inversión de los clubes: base estimada \$500.000 con plus para jugadores que renuevan su contrato con el club.
- Caída en la calidad del producto por fuerte emigración de jugadores (Exodo de jugadores talentosos a la NBA y ligas europeas -mas de 40-)
- Falta de infraestructura en los estadios: son aislados los casos que disponen mínimamente de las facilidades que dan atractivo de concurrencia a los espectadores, especialmente los de mayores recursos.
- Carencia de un plan integral de comunicación:
 - Debilidades en la campaña publicitaria
 - Poca campaña promocional institucional del “producto” básquetbol
 - Pobre campaña promocional de cada franquicia
- Falta de interés del público en el Area Metropolitana Buenos Aires :
 - Bajo nivel de rating en AMBA
 - Baja captación de mercado en AMBA
- Baja concurrencia media a los estadios
- Cobertura televisiva afectada por distintos motivos:
 - Un solo canal de televisión tiene los derechos de transmisión nacional de la Liga. Para la actividad, el contrato con TyC es demasiado importante, pero la industria no es tan importante para el aliado: pueden advertirse signos en tal sentido si se evalúan los cambios que han sufrido los horarios de televisión de los partidos, la falta de respuesta a la necesidad de espacio en la

TV abierta, la falta de transmisión del TNA en vivo para Capital Federal y Gran Buenos Aires, la falta de pantalla en Buenos Aires para los equipos locales

- Falta de información del mercado de “industria de entretenimientos”, espectáculos deportivos y básquetbol
- Problemas de relación con los patrocinantes, que provocan dificultades para retenerlos, incorporar nuevos y generar atractivo para empresas con mayor capacidad de aporte promocional y publicitario
- Falta de desarrollo de negocios adicionales
- Falta de respuesta al desarrollo competitivo de otros productos de esparcimiento y tiempo libre.

Principales aspectos organizacionales

- La integración, formalización y comunicación de un plan estratégico que combine estrategia, marketing, operaciones, modelo funcional y de información y control de la Liga y que fije pautas de desempeño de los clubes no se ha logrado completamente. Hasta el momento se han desarrollado iniciativas y planes en distintos aspectos, no habiéndose integrado todos ellos hasta el grado de detalle que permita contar con un “manual” de cada franquicia y especificaciones de acción para los distintos aspectos claves de gestión y control.
- Falta de criterio homogéneo, en algunos casos, en el seno de la Asociación de Clubes, para sostener una línea de acción que preserve el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que los clubes se comprometen a través de los reglamentos y de los acuerdos que se establecen. En los últimos tiempos, fueron ejemplos de esta observación la disparidad de criterios para tratar el caso de clubes con incumplimientos económicos y el cambio de medidas de los estadios.
- Si se estima que una PYME presenta con frecuencia ciertas debilidades organizativas, y puede relacionarse a la Liga en su totalidad con esta categoría económica, se hace previsible que las deficiencias

organizativas que se presentan en algunos de los clubes no sean fácilmente reversibles en forma aislada.

- Una importante cantidad de entidades no cuenta con cuadros directivos profesionales o que combinen una experiencia relevante en gestión deportiva y empresaria.
- Algunos dirigentes de entidades ven a la Liga desde su óptica individual, “empujándola hacia abajo” para evitar que el mayor desarrollo de la competencia los promueva a una escala de inversión y a un modelo de gestión que no están en condiciones de cumplir. Como ejemplo de esta situación, en las Asambleas de la Asociación de Clubes, se presentan divergencias con respecto a la determinación de requisitos de infraestructura y a la auditoría de los presupuestos, principalmente de parte de las entidades menos proclives a profesionalizar su gestión

La infraestructura

En países con mayor desarrollo económico, la infraestructura de los estadios se ha convertido en un factor dinamizador del deporte. Las altas inversiones que los estadios demandan en dichas plazas (Estados Unidos, Europa) se compensan con generación de ingresos por ubicaciones de privilegios, palcos y suites (verdaderos departamentos de lujo), un confort destacable, con excelente visibilidad del juego, y anexos como estacionamientos, disponibilidad de locales de comida, etc.

La suma de ingresos por estos factores suele ser de una importancia semejante o aún mayor que la que genera la venta de entradas.

Al mismo tiempo, las estrategias de las comunas contemplan favorecer las inversiones en estadios, ya sea con aportes directos o con prerrogativas impositivas.

En nuestro país, salvo excepciones, los estadios en los que se disputan los partidos de la Liga carecen de las condiciones básicas para considerarlos satisfactorios, tales como comodidades para el espectador, accesos,

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

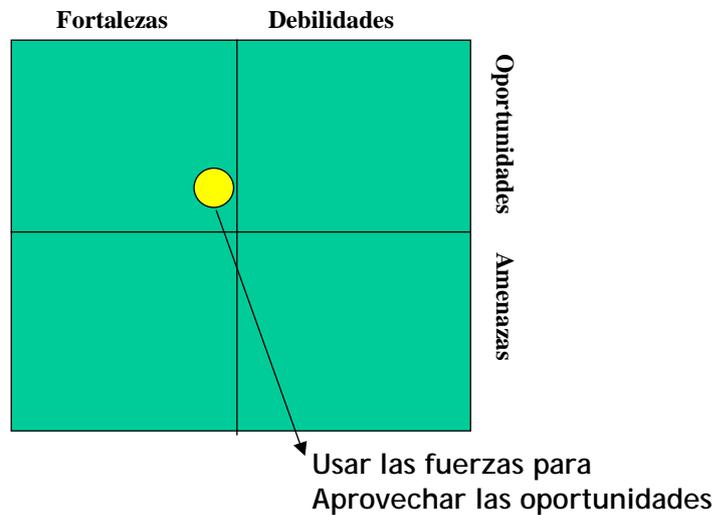
estacionamientos. Se suma a esta situación la ausencia, en general, de políticas gubernamentales que favorezcan las mejoras de infraestructura.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Diagnóstico de acuerdo a principales fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades

ANÁLISIS FODA			
Factor	Incidencia en el mercado	Valor para LNB	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
Potencial de desarrollo	20	4	0.80
Ausencia de riesgos de afectar la marca para el básquetbol	10	3	0.30
Imagen de deporte mas organizado	10	3	0.30
Disponibilidad a nivel mundial para apoyar el desarrollo	15	3	0.45
AMENAZAS			
Recesión general en el país	15	-3	-0.45
Posibilidad de crisis por situación económico financiera	15	-2	-0.45
Incremento en la relevancia de otros deportes	10	-1	-0.10
Planes de desarrollo de la NBA	5	-1	-0.05
			0.70
FORTALEZAS			
Segundo deporte en concurrencia	10	3	0.30
Federalización de la competencia	8	4	0.32
Relevancia deportiva	12	4	0.48
Atractividad del espectáculo	8	3	0.24
Seguridad del espectáculo	3	2	0.06
Cobertura televisiva por cable	5	4	0.20
DEBILIDADES			
Retracción de auspiciantes	10	-3	-0.30
Situación financiera de los clubes	10	-2	-0.20
Falta de infraestructura	10	-3	-0.30
Cobertura televisiva afectada por falta de pantalla, tv abierta, tv local	5	-2	-0.10
Falta de información de mercado de industria de entretenimientos	8	-2	-0.16
Falta de desarrollo de negocios adicionales	3	-2	-0.06
Organización, control financiero y de gestión	8	-3	-0.24
			0.24



Liga Nacional de Básquetbol:
Posición estratégica de acuerdo al análisis FODA

Como un elemento de análisis del FODA, se procura calificar la importancia relativa de los principales aspectos para el mercado, y la situación identificada en la Liga Nacional de Básquetbol. El valor ponderado de oportunidades y amenazas permite estimar una posición de la LNB con relación al entorno, y el de fortalezas y debilidades, de su propia gestión ante los requerimientos del mercado.

Los valores estimados para la Liga, ambos levemente positivos, señalan una ligera preeminencia de oportunidades, especialmente por el potencial de desarrollo en el contexto mundial del básquetbol, posición que se vería mejorada ante un cambio en el contexto del país. Para tomarlas y

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

desarrollarlas, se requiere una mejora en el balance de fortalezas y debilidades, centrada en la gestión, especialmente en aspectos organizativos, de marketing y financieros.

ENFOQUE DEL CAMBIO EN LA ESTRATEGIA

Estrategias

La menor dinámica del entorno económico en los últimos años permitió a la Liga Nacional mantener una posición relevante en el contexto del deporte profesional, ya que esta situación también afectó a sus eventuales amenazas competitivas. De aquí en adelante, resulta importante consolidar un plan de acción integral partiendo de una revisión crítica de la estrategia.

Para identificar las estrategias, de acuerdo a Mintzberg, es necesario:

- ✓ Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización
- ✓ Establecerlos considerando su interrelación y orden de prioridad
- ✓ Determinar la fuerza motriz
- ✓ Identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un nuevo rumbo
- ✓ Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización

Referencia: 31

El básquetbol argentino tiene la oportunidad de consolidar su posición en el entorno mundial. Para consolidar la gestión de valor del sector, es importante, de acuerdo al enfoque de Michael Porter, evaluar adecuadamente cada uno de los recursos que lo integran: humanos, infraestructura, capital, gestión, y trazar un plan de competitividad, impulsado por el estímulo a la productividad de cada uno de los factores. *Referencia. 39*

Una adecuación de los conceptos generales de gestión a la actividad puede intentarse de la siguiente manera:

- La referencia a la productividad debe incluir el valor del “producto” y los “servicios”, que se evidencian por su reconocimiento en el “mercado” de

deportes profesionales y de entretenimientos, relativo a la calidad de la competencia, jugadores, técnicos, infraestructura y servicios para los espectadores, como por la eficiencia en que se operan los planes y la gestión.

- La atención de los clubes integrantes de la Asociación de Clubes debe considerar la creación de condiciones para una gestión general de la competencia, un plan de desarrollo, que posibilite el crecimiento de la actividad en una forma clara y con posibilidades de efectivo control

Se requiere un enfoque en la definición de un esquema de gestión efectiva para los que estén dispuestos a invertir esfuerzos y recursos económicos en el desarrollo local, que promueva a las entidades establecidas que se logren alinear y adaptarse al proyecto de crecimiento del deporte y plantee espacios para aquellas instituciones del exterior (con fines de lucro o no) que puedan integrarse, enfatizando el control y la adopción de medidas para aquellos casos que con su accionar resten confiabilidad a la competencia.

La productividad de la gestión local es de fundamental importancia para crear condiciones de competitividad del deporte, medida en resultados, relación costo beneficio, oportunidad, respaldo de la “marca”.

Por otra parte, se deberá desarrollar un trabajo intenso sobre las restricciones del entorno, para que se generen atractivos para el básquetbol, tanto de parte de organismos públicos como a través de la interrelación con otras actividades que permitan desarrollar la actividad.

En el entorno “microeconómico” del básquetbol deben favorecerse condiciones de competitividad que tiendan a una mejora en el atractivo y la eficiencia.

Principalmente:

- Disponer de condiciones para disponer de una competencia con impulso en lo deportivo y lo organizativo, que favorezca las inversiones y la actualización permanente
- Enfocar el desarrollo de la “demanda” local de espectadores y patrocinantes, en forma general y con la segmentación necesaria
- Disponer de información y anticiparse a las necesidades de los “clientes”

- Desarrollar condiciones para la acción coordinada con “aliados” dedicados a otras actividades deportivas y de entretenimientos, proveedores y patrocinantes tendientes a moderar el aislamiento y la falta de escala
- Generar alternativas específicas de inversión y gestión financiera
- Generar posibilidades de disponer de recursos especializados y de calidad:
 - Jugadores, técnicos y asistentes
 - Infraestructura
 - Management
 - Infraestructura administrativa y tecnológica

Estrategias

Resulta conveniente, desde el punto de vista organizativo, evaluar en primer lugar el aspecto estratégico.

El horizonte debe ampliarse mas allá de la coyuntura, siendo necesario extenderlo a tres o cinco años de plazo.

La definición de un programa integrado de parte de la Asociación de Clubes generaría un consenso de los resultados a alcanzar con los objetivos a largo plazo, evaluando la consistencia, armonía y viabilidad de la estrategia para las instituciones que se enmarquen en el proyecto.

Campos estratégicos

Los principales campos estratégicos a considerar son:

- ✓ El concepto de la Liga Nacional de Básquetbol inserta en el contexto de los países con “grandes ligas” de básquetbol
- ✓ El perfil de los clubes, las alternativas del desarrollo regional y de la infraestructura, la sinergia con otros deportes
- ✓ Herramientas de marketing y el formato de la competencia
- ✓ El nivel profesional de la competencia:
 - ✓ La contratación y desarrollo de jugadores para la competencia
 - ✓ Cuerpos técnicos y árbitros
- ✓ Relación con los medios televisivos

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- ✓ Desarrollo económico-financiero y herramientas impositivas
- ✓ Herramientas de management y estrategias organizativas para suplir la falta de escala

POSIBLES INICIATIVAS DE CAMBIO

1 En el contexto de los países con “grandes ligas” de básquetbol

Existen oportunidades para analizar la factibilidad de desarrollar una estrategia de posicionamiento de la Liga de Argentina como una de las tres más importantes del mundo independientemente de la NBA. Si consideramos a España e Italia como dos seguros integrantes del trío, la estrategia deberá lograr situarse en una situación ventajosa con respecto a Grecia, Israel u otro país emergente en el rubro básquetbol.

Tomando en cuenta el enfoque de Hamel y Prahalad (*referencia: 46*), la Liga requiere una regeneración de la estrategia, que desarrolle oportunidades hacia una transformación del sector.

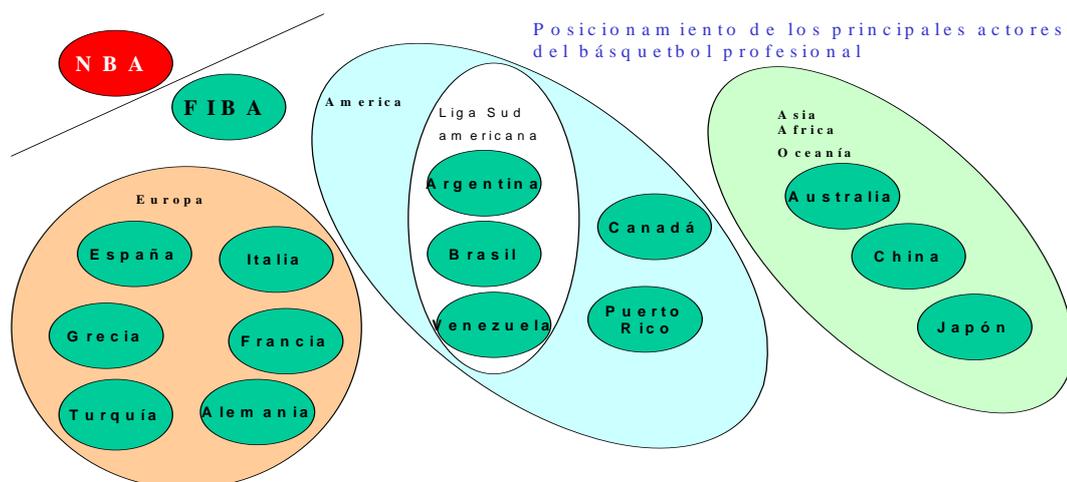
Para ello, se requiere el desarrollo de una estrategia integral, deportiva, de marketing y management, que contemple las acciones de todos los involucrados y los comprometa activamente.

La arquitectura estratégica comprende la identificación e impulso de las “competencias esenciales”, en un entorno tendiente a generar alianzas y coaliciones para crecer más rápido a través de una mayor escala y un aumento de las posibilidades de aprendizaje y de desarrollo de competencias.

Al mismo tiempo, será necesario completar todos los acuerdos necesarios con la Confederación Argentina de Básquetbol y otras asociaciones internacionales involucradas para garantizar la exclusividad de la competencia y cerrar con un adecuado marco reglamentario las posibilidades de aparición de competencias alternativas (como ocurrió en Europa) que afecten la relevancia de la Liga Nacional de Básquetbol.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión



Con la notoriedad alcanzada en América Latina a través de la propia competencia, la participación de la selección argentina en los torneos americanos, el protagonismo de los clubes argentinos en la Liga Sudamericana y la difusión televisiva, puede presentarse una oportunidad para capitalizar este poder negociador para fortalecer la posición del básquetbol argentino.

Este fortalecimiento, en el ámbito de países vecinos, puede realizarse incrementando las actividades competitivas y de desarrollo económico con clubes de países limítrofes a través de difusión y torneos internacionales de clubes que resulten atractivos en lo deportivo para dichos países, y, al mismo tiempo, generen beneficios económicos para los participantes y hagan crecer la base de interés en la región. De esta forma, se genera un potencial mercado futuro, implicando espectadores, televisión, patrocinantes, infraestructura y desarrollo profesional.

En el ámbito FIBA, resulta conveniente fortalecer la relación con Europa y Australia, desarrollando torneos internacionales que vayan aumentando el interés y generen un dinamizador de un Campeonato Mundial de Clubes, que se presenta como una gran oportunidad, en la medida en que sea concebido como una herramienta de desarrollo y difusión de la actividad a su máximo nivel al mismo tiempo de ser considerado un negocio económico.

Con relación a la NBA, resulta ineludible ir dando pasos de relación con la competencia mas poderosa del mundo de forma tal de estar en la mejor capacidad de combinar la estrategia propia de la liga argentina con los pasos que la NBA vaya trazando. Si bien no se advierte una posibilidad alta de interacción en el corto plazo, esta relación se dará en el mediano plazo, y la mejor forma de adecuarse será seguramente la de tener una relación previa en la forma mas fluida posible.

2 Perfil deseado y plan de desarrollo de los clubes:

La identificación de un perfil básico de los clubes puede relacionarse con el concepto de franquicia. Si bien la diversidad puede ofrecer siempre alternativas innovadoras, para superar una situación crítica como la que les toca afrontar a los clubes de Argentina, tomando como referencia el criterio de desarrollo de franquicias, puede resultar mas seguro generar parámetros básicos de gestión que persigan logros en ciertos aspectos de cada club que den homogeneidad a la competencia.

Planteles, cuerpos técnicos, infraestructura, participación en la comunidad y en el desarrollo del deporte amateur, parámetros de gestión administrativa, financiera, gestión comercial, de comunicación y de relaciones públicas pueden ser factores a pautar en un plan de transformación que permita logros en un lapso de tiempo viable.

Al mismo tiempo, debe profundizarse el análisis de las posibles formas jurídicas que favorezcan el desarrollo y permitan el logro de objetivos de rentabilidad de los clubes, sin considerar éste como único factor de éxito, sino como un aspecto altamente significativo dentro de los logros a alcanzar.

La gestión administrativa de las entidades debe llevar adelante un plan de acción con objetivos multidimensionales que en algunos casos implican fuertes riesgos financieros. Al respecto, una revisión de la forma jurídica de los clubes y la clara determinación de responsabilidades de los directivos de los clubes pueden favorecer un mayor compromiso profesional, en la medida en que se eviten comportamientos displicentes. La falta de determinación de responsabilidades puede favorecer el origen de situaciones de cesación de pagos o el inicio de acciones judiciales en contra de los clubes por

incumplimientos contraídos por dirigentes excediendo el límite de sus atribuciones.

En tal sentido, cualquiera sea la forma que se adopte:

- sociedades privadas,
- asociaciones de carácter general,
- asociaciones con una división específica para el básquetbol profesional,
- entidades de carácter mixto,

resulta conveniente definir un control centralizado de ejercicio regular por parte de la Asociación de Clubes, con asignación de responsabilidades específicas para llevarlo a cabo.

El aporte de este monitoreo de la AdC deberá ser el de mantener bajo control el “riesgo Liga”. La expresión intenta describir un hecho tomando como base la medición de “riesgo país”: cuando un club de Liga necesita un apoyo financiero, el posible otorgante efectúa una evaluación semejante a la del riesgo país: no solamente mide la capacidad de la entidad solicitante y los posibles resultados a obtener como consecuencia del desarrollo de sus planes, sino también la situación general de la competencia, la solidez de los distintos participantes, y los riesgos de conflicto que puedan hacer peligrar el desarrollo del club bajo análisis. Estos factores pueden cambiar la predisposición de los inversores hacia un sector económico determinado.

Estímulo de la sinergia entre clubes para suplir la falta de escala:

Ciertos cambios a efectuar (de infraestructura, organizativos, entre otros) requieren de una escala económica, de espectadores o de operaciones, de la que no se dispone en la actualidad.

En dichos casos, será conveniente evaluar la posible sinergia a lograrse en distintos frentes:

- Con otros deportes: compartiendo infraestructura, aprovechamiento de estadios, inversiones de servicios secundarios relacionados con los deportes. La escala de los deportes en Argentina no hace viable en algunos casos el desarrollo de planes de re-equipamiento de estadios, construcción de estadios, potenciación de infraestructura hotelera, gastronómica, merchandising relacionado con el deporte. Un plan

definido, con análisis de inversiones necesarias y retorno posible, y con dedicación específica de personas al desarrollo del mismo, puede proyectar efectivas mejoras para desarrollar proyectos en las ciudades que cuenten con mas de un equipo participando en torneos de primer nivel (vóleibol, handball, incluso en algunos aspectos pueden plantearse acciones conjuntas con el fútbol, el rugby y el hockey).

- Entre clubes de básquetbol: para compartir servicios, ya sea aspectos técnicos, reclutamientos, clínicas, torneos amistosos, desarrollo educativo de los jugadores, servicios comunes organizativos, tales como especialistas o funcionarios que no puedan tener dedicación exclusiva a un club, pero puedan desarrollar tareas para mas de uno en una alianza. Alianzas internacionales y nacionales pueden llevarse a cabo desde este enfoque. Al respecto pueden tomarse como referencia las acciones llevadas a cabo por Atenas de Córdoba en su relación con Regatas de Corrientes y el proyecto planteado con el Real Madrid de España.

Desarrollo del interés de las comunidades: el básquetbol puede generar relaciones que alienten un mayor interés de las comunidades a través del desarrollo de actividades que combinen el interés social con el desarrollo profesional. Puede, en este sentido, ser conveniente analizar planes de auspicio a actividades de básquetbol en escuelas, instituciones públicas, organización de eventos de básquetbol con fines benéficos para la comunidad, campamentos, intercambios deportivos, programas de educación física y formación deportiva, presencia de los representantes del básquetbol y de las instituciones en las actividades de la comunidad, integración de actividades comunitarias y espectáculos de básquetbol, entre otros, que aumenten el impacto social y el grado de aceptación del deporte en la comunidad. Estas acciones permitirían aumentar la predisposición positiva hacia el deporte, mejorar su imagen, y ofrecer una proyección a los auspiciantes.

La búsqueda de “clusters”

Un concepto que Michael Porter ha remarcado es la potencialidad que otorga un “cluster” a un sector o a una industria. Un cluster puede caracterizarse por una productividad singular en un contexto determinado, por la convergencia de una serie de factores favorables, tanto en el mercado, su competitividad, la existencia de una significativa “demanda”, la dinámica de las “industrias relacionadas”. *Referencia: 28*

En el básquetbol argentino, puede analizarse el caso de Bahía Blanca, como un posible cluster. La región presenta históricamente características singulares: cantidad de clubes, cantidad y calidad de jugadores y técnicos, fortaleza relativa de la competencia local, preferencia del público, cantidad de personas que juegan básquetbol en la zona.

El cluster se constituye en un elemento dinamizador, que, a su vez, puede dinamizar otras industrias de servicios, como turismo, restaurantes, merchandising e indumentaria deportiva, etc.

Un adecuado diagnóstico de la situación y la participación conjunta de la Asociación de Clubes, la Federación Regional, el club que participa en la Liga, organismos de gobierno y empresas privadas, pueden dar una magnitud mas precisa del potencial y general un plan de acción conjunto, que ofrezca resultados en el corto plazo y genere un desarrollo sustentable para el largo plazo.

El mayor desarrollo a lograr puede contribuir en una mayor relevancia para toda la competencia, generando un atractivo que excede la región.

Al mismo tiempo, siguiendo los criterios básicos para la identificación de “clusters”, es posible identificar otras regiones con potencial, para desarrollar estrategias específicas y consolidar su desarrollo.

Regionalización y federalización de la competencia

Una mayor claridad de lineamientos para la relación de la competencia con las regiones mas pobladas del país puede dar lugar al desarrollo de políticas explícitas de incorporación de franquicias en zonas clave, previa evaluación de factibilidad.

Como se citó oportunamente, una serie de ciudades con importante número de habitantes no cuenta con participantes en la Liga Nacional. Su incorporación adecuadamente analizada y planificada puede reforzar el carácter federal de la competencia.

Sin embargo, como se advirtió en el caso de Buenos Aires, una importante población no garantiza asistencia ni atractividad, por lo que será recomendable evaluar la factibilidad en cada caso.

Al mismo tiempo, es conveniente reforzar la proyección regional de cada club, promoviendo su difusión y presencia en su área de influencia mediante acciones específicas, favoreciendo la difusión en los medios, la presentación del equipo en distintas zonas de la región, etc.

Para lograr una claridad de los cursos de acción a seguir, será importante la asunción por parte de la Asociación de Clubes de políticas activas para situaciones que hoy son difíciles de encuadrar con un crecimiento sostenido en el largo plazo, como es la participación en el nivel máximo de dos clubes de ciudades que no concentran una importante población ni cuentan con un desarrollo económico y de infraestructura excepcional (General Pico: Independiente y Pico Fútbol, y San Nicolás: Regatas y Belgrano). La "rivalidad" local genera cierto atractivo para el deporte, pero, proyectado en el mediano plazo, la dimensión de dichas plazas requiere concentrar los esfuerzos para dar el salto de calidad que las múltiples dimensiones de desarrollo profesional requieren.

Infraestructura

Las acciones deberán promover con medidas efectivas el desarrollo de la infraestructura de estadios que la competencia requiere. Si bien en el corto plazo no resulta viable la construcción de nuevos estadios en muchas de las plazas de la Liga, considerando la situación económica y social, debe analizarse posibles acciones para superar las falencias de infraestructura a través de la realización de las mejoras necesarias.

La mejora en la infraestructura puede atraer un perfil de asistentes con mayor capacidad de compra, que a su vez puede atraer a patrocinantes de un segmento más alto, con mayor flujo de inversiones publicitarias disponible.

Puede evaluarse la búsqueda de líneas de financiamiento para estos emprendimientos, tales como:

1. facilitar a través de la Asociación de Clubes la generación de garantías contra ingresos futuros asignables a los clubes que permitan el financiamiento,
2. negociación con las comunas para lograr promociones impositivas que pueden dar un retorno positivo tanto a los clubes como a los municipios por toda la generación indirecta de ingresos relacionados con una mayor actividad y establecimiento de emprendimientos.

Sinergia con otros deportes

Por otra parte, puede resultar conveniente desarrollar planes conjuntos con otros deportes que compartan el mismo requerimiento. Esta acción permitiría un análisis más completo del posible retorno de la inversión, siendo posible en muchos casos que la combinación de actividades haga viable proyectos que en forma aislada no prosperarían.

Un análisis conjunto con actividades en lugar cerrado, como por ejemplo, el vóleibol, puede generar un esquema de “co-opetencia” que ayude a desarrollar la infraestructura (estadios, comodidades de lujo, campos de entrenamiento, estacionamientos, etc.), complementar los servicios relacionados con los espectáculos (hotelería, transportes, restaurantes, etc.), generar un plan complementario y no obstructivo para la atracción de espectadores a los estadios y a la audiencia televisiva, pudiendo generar “temporadas” para cada deporte, o bien, días para cada actividad, teniendo un plan propio que logre contrarrestar, al menos en parte, la densa cobertura que el fútbol dispone.

En la actualidad, el fútbol tiene posibilidades de ocupar cualquier horario, desplazando con frecuencia a los demás deportes de las emisiones televisivas. Es posible también evaluar algún grado de negociación con el fútbol, sin dejar de reconocer su primacía en cuanto a la atención de los espectadores y de los medios de comunicación. De hecho, en muchos casos, un partido de fútbol de segundo nivel de importancia compite con el encuentro de máximo atractivo de la Liga Nacional, situación que, analizada de esta manera, puede conducir a buscar una fórmula negociadora que evite la canibalización de espectadores.

Calendario y formato de la competencia: las características del deporte hacen mas atractivo un calendario de invierno para el básquetbol. Sin embargo, como producto de la globalización de los torneos, el calendario se ha mudado al ciclo setiembre-mayo, con la desventaja que, para la mayoría de los clubes, la temporada termina en marzo, habiendo tenido una importante serie de partidos entre diciembre y febrero, con temperaturas poco convenientes para deportistas y espectadores.

En la medida en que se consolide la reorganización del torneo planteada para la temporada 2001/2002, se plantea la posibilidad de aumentar el atractivo regional y local, favorecer el intercambio en distancias más cercanas y favorecer una reducción de costos.

Si bien no puede desconocerse la importancia de la sincronización de los calendarios internacionales, puede analizarse un balance de los torneos que disminuya la cantidad de encuentros en el verano, momento en el que es necesario disponer de una infraestructura de estadios que no está al alcance de los clubes por el momento, y aumente la competencia en meses de invierno, dejando un receso para la competencia de selecciones y el desarrollo de transferencias internacionales.

Este concepto puede trasladarse con mayor sencillez a los torneos de ascenso, en los que puede minimizarse el efecto del calendario internacional, por la menor probabilidad de transferencias internacionales y la participación de jugadores de dichos niveles en competencias de selecciones.

Al mismo tiempo, es conveniente evaluar un escalonamiento de las series finales de la NBA, la Liga Nacional, el Torneo Nacional de Ascenso y las competencias de otros deportes, como fútbol, voleibol y otros, de forma que cada uno disponga de mejores posibilidades de concentrar la atención de los medios y de las transmisiones televisivas.

3 Herramientas de marketing y el formato de la competencia

La estrategia de marketing debe seleccionar los medios para lograr expandir la base de simpatizantes, ampliando así la potencial concurrencia y el nivel de

audiencia, consolidando al básquetbol argentino en la preferencia del público como el deporte mas visto en estadios cerrados en nuestro país.

La referencia de la NBA, a pesar de la diferencia de escala, es inevitable. Como tal, algunas de las estrategias posibles podrían recorrer pasos que la competencia mas fuerte del mundo ha dado, sin desconocer las distintas situaciones socioeconómicas de Estados Unidos y Argentina.

Al mismo tiempo, debe considerarse especialmente la característica del público argentino, mas relacionada con el perfil latino, que lo hace fiel a su equipo preferido, pero de alta sensibilidad al resultado. Esta característica impacta sobre su comportamiento de “compra” en lo relativo a concurrencia, consumo en los estadios y merchandising, y lo hace, en general, más irregular que lo que puede advertirse en el público estadounidense, independientemente de la disponibilidad económica y el contexto.

La búsqueda de mayor interés en el público, requiere de un mayor grado de investigación, para conocer los comportamientos del público, y las posibles medidas a implementar.

Aumentar la concurrencia es un objetivo a lograr, para el cual debe seleccionarse la táctica. Tomando en cuenta las motivaciones de los espectadores actuales y potenciales, resulta conveniente analizar esquemas de beneficios, promociones y esquemas de fidelización, a través de herramientas personalizadas, entre ellas una “tarjeta básquet” mediante desarrollo propio o a través de sinergias con otras tarjetas o herramientas de marketing promocional.

Al mismo tiempo, no surge como alternativa mas recomendable generar el aumento de público mediante el acceso totalmente gratuito, ya que, en general, esta medida se ha demostrado como ineficaz en el largo plazo en aquellas disciplinas en las que se implementó. *Referencia: 72*

Las acciones promocionales pueden lograr un mejor posicionamiento del producto y el incremento del interés de parte del público. La Asociación de Clubes y los dirigentes de algunos clubes han planteado la posibilidad de generar distintas acciones, entre ellas;

- La liga te lleva a la NBA: para los asistentes

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- El tiro de la gran suma: seleccionando asistentes para probar suerte desde una gran distancia, costo promocional que puede cubrirse con un seguro
- Obsequios promocionales: camisetas, pelotas, otros
- La liga te lleva a Bariloche: acción desarrollada por Boca Juniors invitando a los estudiantes a participar
- El impulso que la Liga quiera lograr puede reforzarse con un plan de incentivos para las franquicias, que favorezca a aquellas con iniciativas de marketing que favorezcan una mayor dinámica de desarrollo de la actividad.

Imagen del deporte y la competencia:

Para el desarrollo de una mejora en la imagen de Liga, que la posicione como un producto mas atractivo, será necesario generar innovaciones y apelar a los ajustes que surjan a partir de información relevante. Esta puede obtenerse a partir de resultados de investigaciones para conocer las necesidades de los espectadores, implementando sistemas de medición de competencia y penetración confiables.

Comunicación

La Asociación de Clubes plantea, en lo referente al producto Liga, generar una campaña institucional, que logre recordación de marca, reconociendo la escasa disponibilidad de recursos. Será recomendable analizar la combinación de los planes de comunicación convencionales con el uso de herramientas de comunicación de bajo costo, que considere el uso de canjes u otras herramientas promocionales.

Una debilidad que requiere una respuesta se refiere a la difusión: los medios no cubren en la actualidad en forma suficiente la actividad de la Liga Nacional.

Para ello es necesario desarrollar un plan general para la competencia, y favorecer al mismo tiempo el desarrollo de planes de comunicación individuales de cada club. Este aspecto puede desarrollarse aún mas en la medida que la Asociación preste apoyo de recursos específicos con una estructura dedicada y favorezca la generación de contactos efectivos para cada participante.

Referencia: 40

El alcance de cobertura de medios para la actividad comprende:

- Televisión abierta y de cable y otros medios audiovisuales
- Medios radiales
- Medios gráficos: diarios, revistas especializadas y revistas de interés general
- Web: página institucional, resultados on-line, links a los clubes y a otras páginas de interés, salas de chat
- Acciones especiales de prensa: eventos, publicaciones especiales

Como cualquier aspecto de la gestión, la evolución de un plan de comunicación requiere de un adecuado seguimiento, medición y control.

En el año 2000, la Dirección de Marketing de la Asociación de Clubes presentó un plan que contempla los siguientes aspectos:

1. Incrementar presencia en medios gráficos, radiales y TV
2. Incrementar el rating
3. Incrementar el volumen y calidad de los patrocinantes para los medios
4. Aumentar el alcance nacional a través de la identificación y apoyatura de plazas potables
5. Sumar nuevas opciones de pantalla para la trasmisión del deporte
6. Programas propios de TV y radio
7. Desarrollo de acciones publicitarias en los principales medios relacionados directamente con el deporte: Olé, La Red, TyC Sports, Complemento de acciones en otros medios: Clarín, La Nación, Ambito Financiero, La Razón, Diario de Bolsillo
Publicidad en canales de aire
Menciones en Noticias, Caras y Gente
8. Publicidad en vía pública
9. Homogeneización de aspectos publicitarios en los estadios
10. Incluir a las categorías de ascenso en forma activa en el plan
11. Desarrollo de salas de prensa acordes en los estadios
12. Desarrollo de nuevos medios: centro de atención telefónica, mejoras en la comunicación por Internet
13. Dotar a los estadios de infraestructura para dar comodidad al público asistente

14. Toma de acciones de beneficio comunitario

Referencia: **29**

Pasos planteados en el plan:

Fase 1

- Inclusión del producto en programas de TV no deportivos

Fase 2

- Medidas correctivas para lograr de espacios televisivos
- Complementación de acciones con las selecciones nacionales
- Incorporación del producto a mas medios no tradicionales

Fase 3

- Desarrollo de la multiplicidad de espacios televisivos
- Control de evolución
- Desarrollo de investigación de mercado en profundidad
- Presencia masiva de jugadores en medios televisivos

Fase 4

- Acciones de marketing directo
- Promoción del mejor desempeño de los clubes con una gestión integral: deportiva, económica, comercial, institucional: premio al “campeón total”

Patrocinantes

Los principales objetivos para el desarrollo de una relación sustentable con los patrocinantes pueden centrarse en crear atraktividad, logrando la valoración de la Liga como canal de comunicación.

A través de distintas acciones coordinadas desde la Asociación de Clubes pueden promoverse acciones promocionales en proyectos asociados con los patrocinantes, que permitan asociar al espectáculo con las marcas. En algunos entretenimientos, se ha logrado constituir por momentos al estadio en un enorme aviso multimedios de una sola marca, lo que despierta un enorme atractivo y una singular posibilidad de recordación. *Referencia: 16*

Un aspecto a recomponer es la confiabilidad en el cumplimiento de las actividades deportivas, y en particular, del básquetbol, de los compromisos contraídos con los patrocinantes en todos los aspectos. Algunos desniveles en el cumplimiento, como ocurrió en temporadas anteriores con la Liga Nacional, pueden ser muy sensibles al plan de comunicación del patrocinante, por lo que deberá lograrse un nivel adecuado de planificación, ejecución y control.

Entre las herramientas planteadas por la Asociación de Clubes, ha sido importante el uso de la cartelera rotativa. Esta genera un importante impacto visual, tanto para los concurrentes como para los espectadores televisivos, aumentando las posibilidades.

Otra herramienta susceptible de evaluación es la publicidad virtual, que puede ofrecer alternativas de comunicación y de generación de ingresos en los encuentros televisados, a través de la inserción de imágenes digitales superpuestas sobre las distintas zonas del estadio exhibidas. La publicidad virtual es un factor cuya reglamentación será necesaria, para que los clubes no pierdan sus posibilidades de generar relaciones comerciales con este nuevo medio. La FIFA ha reglamentado el uso de la publicidad virtual en el fútbol, definiendo las áreas de aplicación, los titulares de los derechos y las condiciones de uso. Este marco normativo puede ofrecer un punto de partida para desarrollar el mismo concepto en la actividad.

Un aspecto de especial valor es la fidelización de los patrocinantes, dándoles oportunidades de obtener más en la medida en que el espectáculo gane notoriedad, y compensándolo ante los imprevistos que puedan ser riesgos que el patrocinante no desee correr. Por ejemplo, buscar alternativas para compensar a un auspiciante de un equipo eliminado en la primera ronda de play offs con créditos publicitarios para programas con atractivo para la inversión.

El perfil federalista de la Liga puede ser un fuerte incentivo para ciertas marcas con un perfil geográfico coincidente. Esto fue tomado en cuenta por el grupo Bemberg para invertir en el auspicio de la Liga para su marca de cerveza Bieckert durante varios años.

Una mejor infraestructura puede ofrecer mejores oportunidades a los patrocinantes: por ejemplo, los locales de comida, pueden dar un importante refuerzo de marca a ciertos patrocinantes.

Acciones a desarrollar en un plan de patrocinio

Teniendo en cuenta las iniciativas de la Dirección de Marketing de la AdC y las acciones llevadas a cabo en la NBA, pueden señalarse:

- ❑ Acuerdo con un patrocinante corporativo
- ❑ Otorgar derechos de nombre para los estadios
- ❑ Desarrollo de esquemas homogéneos de los patrocinantes, que permitan desarrollar planes en distintos niveles o categorías sin afectar la calidad y efectividad de cada uno
- ❑ Mejoras en las herramientas : por ejemplo, en la cartelería rotativa, agregar ubicaciones con atractivo para colocación de avisos; convertir a todo el estadio por un momento en un comercial gigante, con el logo en todos lados al mismo tiempo
- ❑ Contactos proactivos con grandes empresas que apoyen el deporte:
- ❑ Focalización en líderes en su rubro, asociadas naturalmente al deporte, marcas que requieran una cobertura regional, aquellas identificadas internacionalmente con el básquetbol
- ❑ Lograr un “retorno” de la inversión de los patrocinantes, a través de la generación de impacto en los espectadores y los medios, para lograr su fidelización

Concurrencia.

El aspecto clave a desarrollar para lograr el aumento de la concurrencia es la atractividad del producto.

Si bien se han desarrollado algunas encuestas para la toma de conocimiento de la preferencia del público, será necesario poner en marcha un programa integral de reconocimiento del mercado y del comportamiento del público. A partir de una investigación mas sistemática podrán conocerse cuáles son los factores sensibles a modificar para aumentar la concurrencia, evaluar la

localización de nuevas plazas que dispongan de la masa crítica de público e interés.

Al mismo tiempo, las estrategias deberán revertir ciertos factores críticos como el interés en el área metropolitana de Capital Federal y Gran Buenos Aires, y hacer medible el interés del público por los espectáculos y las transmisiones deportivas en el interior.

Resulta necesario lograr un equilibrio entre valores de las entradas y cantidad de espectadores que concurren a los juegos.

Ante las restricciones de consumo planteadas en el mercado argentino, se requiere una combinación de herramientas promocionales para despertar interés en un sector amplio de la población, al mismo tiempo que no aparece como viable un incremento en el valor de la entrada general. Promociones de packs de entradas para más de un partido, favorecer la concurrencia de grupos familiares, de estudiantes, de afinidad, fidelizarlos a través de una tarjeta que ofrezca beneficios, pueden ser algunas de las medidas a evaluar para favorecer una mejora.

Por otra parte, en general, las experiencias indican, por un lado, la pérdida de imagen además del efecto económico, cuando se presentan estadios con importantes vacíos, y, por otra parte, la inconveniencia desde el punto de vista comercial y económico, de aumentar la concurrencia permitiendo el acceso gratuito.

Una posibilidad consiste en desarrollar una estrategia de venta combinada con promoción que lleve la concurrencia media a niveles de 70 a 80% de los estadios. Este logro cambiaría a mediano plazo el porcentaje de ingresos a cargo de la asistencia, ya que permitirá instrumentar medidas para retener espectadores y mejorar gradualmente la relación ventas a precio completo vs. bonificadas.

Las posibles herramientas comprenden:

- Acciones de marketing directo.
- Invitaciones a los partidos
- Promociones especiales de ventas anticipados de abonos,
- Acciones promocionales para premiar asistencias.

Tecnología de la información aplicada al marketing

El básquetbol es un deporte en el que la tecnología digital para la gestión de información tiene una mayor intensidad de uso que en otras actividades deportivas. Tanto en la información estadística, como en el intercambio de información, el deporte ha contado siempre con una importante base de usuarios, tanto en los segmentos profesionales como de parte de los aficionados. Por otra parte, las páginas de Internet destinadas al básquetbol frecuentemente disponen de abundante información y un interesante número de visitantes. En particular, la página de la Asociación de Clubes de Básquetbol está muy bien desarrollada y genera un adecuado interés en los que utilizan Internet para seguir la actividad deportiva. En la temporada 2000/2001 se registraron 160.000 visitantes al sitio de Internet de la AdC.

Las posibilidades de conocer a los interesados en el básquetbol pueden desarrollarse a través de encuestas en los clubes, en los estadios, a través de los medios y a través de Internet.

Para el desarrollo de una estrategia de marketing mas personalizada, será de gran valor la creación de una base de datos, que puede dar mejores elementos para desarrollar acciones específicas, y, al mismo tiempo, permitir la evaluación de parte de los patrocinantes de la conveniencia de su inversión en el auspicio del deporte.

La información permitiría, además, estimar con mayor precisión la respuesta a obtener con el desarrollo de acciones comerciales.

Desarrollo de marca y extensión de producto

Una importante debilidad a revertir es la falta de información sistemática respecto al mercado y las mediciones relacionadas con la industria de entretenimientos a efectos de desarrollar planes de extensión comercial.

Al mismo tiempo, la identificación de la liga como marca es un aspecto a resaltar aún mas, aspecto considerado por la Dirección de Marketing de la Asociación de Clubes en su plan.

Referencia: **29**

Otro aspecto a potenciar es el desarrollo de una indumentaria y merchandising atractivos y efectivamente disponibles. Hasta el momento, no ha sido posible generar una oferta de productos de la Liga que cubra la demanda de cada club a nivel local.

4 El nivel profesional de la competencia

En lo relacionado con los jugadores, pueden analizarse distintas estrategias para consolidar el crecimiento:

Reforzar las garantías de cumplimiento de los contratos, hecho que ya está enfocado con el sistema de libre deuda, que obliga a los clubes a cumplir con sus compromisos, pero tiene algunas “bisagras” por las que se eluden ciertas obligaciones (por ejemplo, casos que se han presentado en los últimos años con Independiente de Pico y Andino de La Rioja). Cerrar puntos de fragilidad normativa y de control puede contribuir a dar mayor confiabilidad a las reglamentaciones de la competencia, y, en consecuencia, mejorar la calificación de aquellos clubes que efectivamente cumplen, porque podrán dar muestra del cumplimiento de obligaciones, demostrar su conducta de pagos y la ausencia de morosidad en el rubro central de su actividad.

Retención de juveniles, con normas legales que protejan a los clubes durante cierto tiempo por la inversión hecha en su desarrollo.

En tal sentido, pueden evaluarse iniciativas de reinversión de utilidades para el financiamiento de las divisiones juveniles de los clubes liberándolas de pago de impuestos de los sectores directamente relacionados con el básquetbol (como pueden ser TV, contratos de jugadores, etc.)

Otra alternativa a considerar es la de favorecer el financiamiento y la generación de atraktividad de permanecer en el país para los jugadores, tales como diferimientos en el pago de impuestos de los contratos durante los primeros años de profesional. Puede estimarse que el mayor interés que podría

despertar la Liga producto de haber podido retener una proporción de los juveniles que emigraron (por ejemplo: Scola, Delfino, Kammerichs, Jasen, Prigioni, Prato, Mikulas, otros) incrementaría el “producto bruto” global de la actividad en forma importante, determinando un crecimiento general de la actividad del sector en forma directa e indirecta, y generando a mediano plazo un aumento en la recaudación total neta de impuestos.

Retención de una parte de los mejores jugadores nacionales con vistas a crear un atractivo para los espectadores, patrocinantes y los propios jugadores. El desarrollo de un plan de esta naturaleza requiere financiamiento, no dejando de ser conveniente su análisis para buscar alternativas.

En tal sentido, una alternativa a evaluar es un proyecto de inversión conjunto por parte de clubes, patrocinantes y propietarios de derechos de televisión.

Estrategia de participación de extranjeros, favoreciendo a los clubes que retienen a sus jugadores extranjeros durante toda la competencia, creando una mayor identificación del público y restando aspectos especulativos en las contrataciones, que suelen generar pérdidas a los clubes y deterioro de imagen a la competencia.

Los cuerpos técnicos

Requieren también de herramientas de promoción, para que las mejores capacidades estén disponibles para la Liga. Financiamiento de programas de capacitación, garantías de cobro, financiamiento de planes de inversión viables de los clubes, fijación de mínimos para evitar maniobras de clubes con criterios disímiles que pueden quebrar un mercado pequeño.

Arbitros:

Cuentan con reconocimiento a nivel FIBA, lo que hace que participen con frecuencia en las rondas finales de los campeonatos mundiales. El nivel que la crítica le otorga es bueno, el que se puede mejorar con planes más amplios de desarrollo y capacitación, mayor proactividad en los intercambios, y mayor

desarrollo de políticas para lograr mayor presencia de los árbitros argentinos en las principales competencias mundiales

Promoción de la práctica del deporte para los niños:

Las investigaciones demostraron que si un chico juega al básquet desde los 11 años, tiene más posibilidades de convertirse en un fanático de ese deporte. La NBA promueve la participación de los chicos mediante una serie de eventos para los adolescentes, patrocinados junto a Coca-Cola, McDonald's y Pepsi, entre otras empresas. En Argentina, el básquetbol no es uno de los deportes más practicados en las escuelas, por lo que, será conveniente el desarrollo de un rol activo de la AdC en la promoción de la práctica del básquetbol al nivel infantil.

5 Relación con los medios televisivos:

Siendo la principal fuente de ingresos, la estrategia de relación con la televisión requiere un profundo análisis.

Es importante reconocer los logros que la relación hasta el presente ha permitido, pero es necesario desarrollar una estrategia tendiente a superar las dificultades que se presentan.

Los ingresos televisivos constituyen el primer rubro en importancia en la Liga. El desarrollo de la Liga requiere la consolidación y el crecimiento de los clubes participantes. Los ingresos deberían dar espacio, entre otros aspectos, para la inversión en el desarrollo de juveniles, estructura de marketing y de marca para la liga y para los clubes que potencien los resultados a lograr, mejoras en la infraestructura y gestión.

Al mismo tiempo, constituyen una fuente de fondos que puede ser mal administrada y llevar los ingresos a manos de algunos agentes que no aportan jugadores con la calidad necesaria para posibilitar un éxito deportivo y económico del club. En algunos casos, como desenlace de estas contrataciones, se generan conflictos económicos que llevan a los clubes a una crisis financiera.

Partiendo de la premisa de lograr un desarrollo integral, se denota la necesidad de negociar con mayor énfasis, junto con los montos económicos, la

cobertura que se desea para la competencia. La misma se ha visto afectada en ocasiones por los criterios de la emisora, que ha postergado la televisión de encuentros y casi de torneos enteros argumentando “falta de disponibilidad” de pantalla. La Liga requiere dinero y exhibición regular, en horarios atractivos. Si el contratante actual no tiene disponibilidad, será necesario negociar alternativas de apertura, que logren un mejor balance entre ingresos y emisión. El logro de una mayor difusión regional y de canal abierto son factores también a impulsar.

Es importante lograr que el básquetbol esté presente en el medio no sólo en programas específicos sino que logre insertarse y llegar a la audiencia masiva teniendo presencia en noticieros, programas de actualidad, y en cualquier tipo de emisiones que den valor al concepto que el básquetbol procura desarrollar (factores contemplados en el plan de comunicación de la AdC).

6 Desarrollo económico financiero y herramientas impositivas

Equilibrio presupuestario

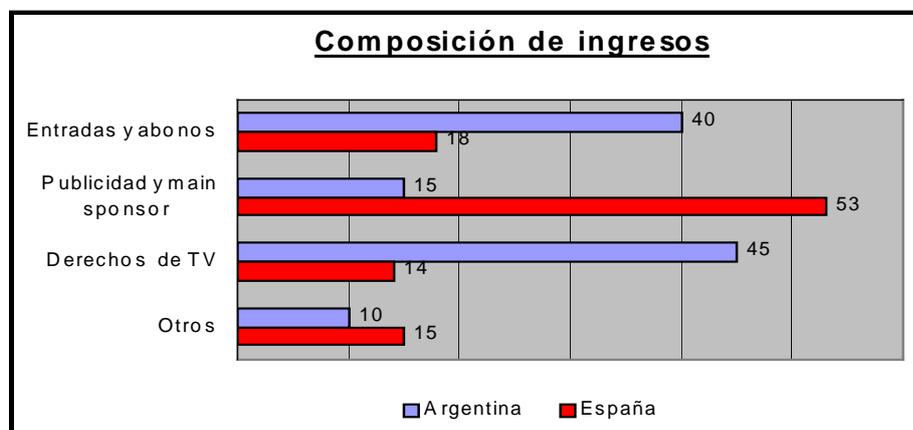
El desarrollo de un parámetro de equilibrio presupuestario como referencia puede contribuir a un “benchmarking” de los clubes de Liga a los que resulte necesario medir algún aspecto de su gestión para identificar oportunidades de mejora.

Al respecto, puede tomarse como una referencia la cobertura presupuestaria de la Liga Española, en porcentaje:

Rubro	%
Entradas y abonos	18
Publicidad	15
Main sponsor	38
Derechos de TV	11
Derechos de TV otros	3
Subvenciones Oficiales	13
Otros	2

En forma comparativa y estimada, podemos citar la situación actual de los principales clubes que compiten en la Liga Nacional (estimado para clubes que hayan llegado como mínimo a cuartos de final):

Rubro	%
Entradas y abonos	40/50
Publicidad y main sponsor	10/25
Derechos de TV	30/50
Otros	0/10



De acuerdo al plan general de desarrollo, pueden establecerse ciertos valores de referencia (relacionando las acciones, los resultados a conseguir, y el porcentaje del presupuesto estimado para el rubro) para medir la adecuación

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

en general de la estrategia de los clubes a los objetivos de obtención de ingresos provenientes de las distintas fuentes.

Financiamiento:

Evaluar la posibilidad de activar aún mas las herramientas financieras disponibles. Como principales canales pueden identificarse:

Gestión de financiamiento y búsqueda de inversores

- En el contexto de dificultades financieras que todos los sectores atraviesan en el país, es necesario intensificar el trabajo de generación de información que evidencie el atractivo para los inversores. Partiendo de una situación actual que no presenta una rentabilidad importante, es necesario comprender integralmente el potencial de desarrollo de la actividad, y plasmar este potencial en las herramientas habituales para el análisis económico financiero de un sector o de un negocio.
- A través de una gestión profesional, puede disponerse de una metodología que permita cumplir con los requerimientos de análisis crediticio del sector financiero, generando proyectos de inversión que expresen con claridad los resultados económico financieros a lograr por los clubes. Debe tenerse en cuenta el creciente interés de las entidades financieras en la actividad deportiva en general, la que debe ser balanceada por una mayor confiabilidad en la gestión financiera de los clubes.
- Los potenciales inversores requieren, además de proyectos de negocios atractivos, información confiable, garantías de cumplimiento de los planes, avales genuinos para todas las operaciones y conducta en la negociación y en el cumplimiento. Estos últimos aspectos son aspectos que deben acreditarse con el tiempo, a los que afectan seriamente desvíos en las políticas, como pueden ser “perdones” excepcionales o admisión de irregularidades sin hacer efectivas las correspondientes sanciones
- Reestructuración de pasivos: se reconoce el perjuicio que genera para las actividades deportivas profesionales ciertos esquemas de refinanciación “eterna. Sin embargo, la coyuntura hace necesario, en primer lugar, analizar con rigurosidad los pasivos y contingencias de los

clubes, y compatibilizar la estructura de pasivos con las efectivas posibilidades de pago. En algunos casos puede resultar conveniente una negociación conjunta por parte de los clubes con ciertos acreedores, a los efectos de generar una capacidad negociadora por un lado, y ofrecer a aquéllos posibilidades de recupero ciertas. Como una alternativa, esquemas asimilables a las sociedades de garantías recíprocas pueden aportar solución a la falta de financiamiento de la competencia.

- Alianzas, uniones transitorias, fusiones y adquisiciones: la envergadura de la competencia presenta requerimientos complejos que deben afrontarse. En algunos casos, deberá ponerse en la balanza la “resistencia emocional” a una eventual fusión o cambio de titularidad de ciertos clubes en la medida en que la gestión vigente no ofrezca alternativas que haga la marca sustentable en el mediano plazo. Esta transformación debió ser recorrida en la mayoría de los casos por las competencias deportivas que tuvieron una evolución importante. Aún la NBA transitó durante mucho tiempo por este camino, y aún hoy, se presentan casos en permanente evaluación. *Referencia: 43*
- Los beneficios de una alianza pueden incluir la capacidad de ahorrar costos, incorporar prácticas de administración y gestión, y la posibilidad de desarrollar proyectos con una escala más viable. Al mismo tiempo, el marketing y la comunicación deben dar claros pasos para lograr una efectiva cohesión entre los “viejos hinchas” de los clubes y la nueva afición que se procura atraer, teniendo conciencia que este proceso implica superar dificultades. Una alianza debe ser enfocada para dar resultados en el mediano plazo. En general, es necesario de parte de los “viejos hinchas” la toma de conciencia que el nuevo proyecto evita un desenlace desfavorable de la opción de continuar “solo y con problemas”. *Referencia: 57*

Instrumentos financieros:

El fideicomiso de los ingresos por contratos televisivos puede constituir una fuente de ingresos.

Para lograr una mejor calificación de los créditos, es necesario contar con un sólido plan de desarrollo, que tenga previsión de escenarios y alternativas de ajuste, y, de acuerdo a los señalado anteriormente, una mayor claridad de la gestión de los clubes.

En operaciones crediticias de esta naturaleza, para un club que se encuentre en negociaciones para lograr una ampliación de su financiamiento, será importante no sólo los resultados de sus planes de desarrollo, sino también sus herramientas de control, los controles globales que la entidad que nuclea a los clubes lleve adelante, y que, al mismo tiempo, los principales referentes cuenten también con planes de desarrollo. Puede interpretarse que, de ninguna manera sería una situación indiferente para un club de Liga si, en algún momento, un club de la jerarquía de Atenas, por ejemplo, estuviera evaluando abandonar o cambiar el perfil de su participación.

El “fondo Liga Nacional”.

Es importante analizar alternativas que protejan a los clubes, y den posibilidades de ingresos a los jugadores. Un esquema de capitalización de contratos, que a través de aportes de los clubes cree un fondo que pueda reinvertirse en la actividad, puede evitar en cierto modo los flujos de “montaña rusa”, produciendo una disminución en algo de los ingresos de corto plazo del jugador con compromisos de compensación a partir de la edad probable de retiro. Al mismo tiempo, esos fondos pueden ser en parte capital prestable a los clubes para desarrollar proyectos de inversión que favorezcan un crecimiento cualitativo y cuantitativo.

Facilidades impositivas:

Es posible analizar el retorno para una comunidad por otorgar facilidades impositivas para el desarrollo de un club, especialmente en lo relacionado con infraestructura. Posiblemente sea necesario identificar un indicador multidimensional, punto intermedio que permita valorar el desarrollo de un plan de infraestructura y que logre contar con el consenso de los distintos participantes de la comunidad, para dar lugar a estos beneficios.

La viabilidad de los proyectos se dinamizará en la medida en que el cálculo de todos los flujos incrementales ofrezca un impacto positivo en la economía regional. Los mayores ingresos pueden a su vez generar un incremento de la recaudación de impuestos a mediano plazo que puede compensar las facilidades otorgadas.

7 Aspectos organizativos:

1. Consolidación de la relación entre la Confederación Argentina de Básquetbol y la Asociación de Clubes para desarrollar planes de trabajo conjuntos y estrategias de crecimiento y consolidación de la competencia, cerrando al mismo tiempo cualquier riesgo de “quiebre” de la relación o de enfrentar riesgos de “cisma” o nuevas “telecompetencias”
2. Definición y comunicación de un plan estratégico formal para la Asociación de Clubes, que permita definir con mayor precisión una estrategia funcional en los distintos aspectos que hacen a la gestión y el control
3. Establecimiento de un tablero de control estratégico, que permita medir los logros de la competencia, deportivos, económicos y los avances en los aspectos de control, tanto de la gestión de la asociación como la de cada uno de los clubes. Generación de información que permita evidenciar el avance de los clubes y de la Liga en el desarrollo de los planes y la evolución de la brecha entre el estado deseado y la situación ya alcanzada.

4. Reordenamiento de franquicias:

En la NBA, al mando de las 29 franquicias, la liga retiene la mayor parte del control. La liga negocia y supervisa todos los derechos de televisión nacionales e internacionales, las relaciones de auspicio y licencias, y comparte los ingresos en forma equitativa con todos los equipos. Esta participación creó una estabilidad sin precedente para las franquicias de la NBA, y les permite a los equipos de los mercados chicos mantenerse tan competitivos como los que están localizados en los más grandes.

También promovió una mayor base de simpatizantes y, como resultado de ello, ninguna franquicia cambió de manos en 15 años.

La AdC respetó el formato de este modelo, que sin duda han dado impulso a la Liga de Argentina, pero debió afrontar las diferencias en lo económico y deportivo que hacen necesario un fuerte compromiso del frente organizativo. La gestión centralizada desde la AdC es prioritaria, como articuladora de un proceso de cambio que no puede ser sostenido por la estructura de cada club, al mismo tiempo que sus debilidades se proyectan a toda la gestión de la competencia.

Algunos de los aspectos a desarrollar en un plan de reordenamiento de franquicias requieren acciones en cada "frente":

- Desde la AdC:
 - Reconocimiento de la situación de cada franquicia
 - Análisis, trabajo conjunto, consenso y determinación de estrategias individuales para cada franquicia
 - Control y evaluación de proyectos (gestión económico financiera, de marketing enfocado en los clientes, concepto de infraestructura, gestión de estadios), control y evaluación de gestión
 - Profesionalización de todos sus cuadros directivos, capacidad para generar acuerdos con otras disciplinas, desarrollo de estructuras regionales o grupales que puedan suplir las carencias de recursos profesionales necesarios para los clubes
 - Planificación de crecimiento y monitoreo
- Desde cada entidad:
 - Estrategia y plan de desarrollo: directrices estratégicas, plan de desarrollo, plan de negocios, escenarios posibles, prioridades, alternativas.
 - Definición de una estructura de conducción con recursos propios y/o combinados con otros deportes o con servicios comunes entre distintas entidades
 - Diseño y ajuste de la estructura considerando la cultura de las entidades y de la actividad en particular

Gestión de recursos humanos del personal clave organizativo: logrando con recursos propios un adecuado proceso de selección, desarrollo, capacitación, evaluación y retribución

5. Mayor formalización, regularidad y desarrollo de metodologías homogéneas de los presupuestos de los clubes y las áreas de la asociación. En los casos que corresponda, deberá promoverse un plan de saneamiento de deudas a presentar a un responsable de fiscalización por parte de la AdC
6. Incrementar el desarrollo de la gestión de los clubes tomando experiencias exitosas del exterior, mediante la firma de acuerdos con otras asociaciones del mundo, con entidades educativas y de investigación
7. Desarrollo de servicios comunes para AdC junto a CABB y asociaciones de técnicos, árbitros, y, al mismo tiempo, con otras entidades deportivas y comunitarias.
8. Desarrollo de servicios comunes en un esquema de co-operación para clubes a nivel regional o por asociación voluntaria, que permita reducir la brecha entre el nivel de estructura y servicios que la actividad requiere y las posibilidades presupuestarias de las entidades. El desarrollo de esta iniciativa puede requerir fijar políticas y normas para una adecuada interacción, atención de prioridades, comunicación y control de gestión, aspectos que pueden ser coordinados desde la AdC por un responsable específico (**).
9. Auditorías para el cumplimiento de estándares de gestión y servicios
10. Información de los distintos sectores de la actividad y de las economías regionales para promover las acciones de mejora, y , al mismo tiempo, mantener un buen control preventivo de las franquicias
11. Mayor rigurosidad en la atribución de responsabilidad de los dirigentes por mal desempeño

(**) Diagrama organizativo de co-operación: planteado para aquellas estructuras a compartir por más de una entidad, comprende servicios comunes, y tiene connotaciones de estructura matricial analizada desde la dependencia

funcional y regional, el control general desde la AdC y regional, pudiendo abarcar los departamentos de marketing, servicios a los espectadores, prensa, promoción, desarrollo de infraestructura, gestión de nuevos esquemas de financiamiento e inversión.

Las estructuras consolidadas pueden lograr mayor consistencia y alineación con objetivos básicos de estas áreas, revirtiendo de este modo las limitaciones de la falta de escala.

Las principales premisas de estas estructuras compartidas pueden enfocarse en:

- Mayor orientación hacia los objetivos profesionales, de mercado y de “atención al cliente”
- Mejora en la performance de cada una de las entidades, al cubrir profesionalmente objetivos importantes, evitando redundancias y costos significativos, y permitiendo un efectivo control de responsabilidades y resultados
- Desarrollo de modelos de gestión homogéneos, que permiten una mejor coordinación, planificación y control, que deben disponer de capacidad de adaptación a los requerimientos particulares de cada co-operación
- Búsqueda de desarrollo específico de los integrantes de las alianzas y a nivel regional, preparándose para un mayor desarrollo futuro

El esquema de recursos compartidos ofrece importantes facilidades, pero, al mismo tiempo, requiere un importante cambio cultural, con requerimientos de trabajo en equipo entre las distintas entidades, distinción entre los conceptos comerciales y operativos, y un esquema de control múltiple de acuerdo a las distintas responsabilidades que cada rol debe cubrir.

Desarrollo de directivos de entidades deportivas y de management deportivo:

para aumentar las posibilidades de desarrollo profesional de los responsables de dirigir las entidades deportivas dedicadas al básquetbol, es conveniente promover el desarrollo de programas y carreras de formación profesional de directivos, que brinden a los directivos la oportunidad de disponer del marco teórico y el aporte académico y de investigación al management deportivo, como en otros países del mundo (EEUU, Europa).

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Principales acciones estratégicas

Ambito	Acciones	Indicador de gestión
Panorama económico	Superar la recesión a través de estrategia, marketing, desarrollo profesional y organizativo	Crecimiento en los ingresos de la Liga Resultado económico consolidado de los clubes Valor de las franquicias Valor contratos televisivos
Sector deporte profesional	Posicionamiento de la Liga Nacional de Básquetbol como una de las tres principales ligas del mundo	Resultados deportivos en torneos internacionales Invitación a torneos internacionales
Sector industria de entretenimientos	Desarrollar el atractivo del “entretenimiento” básquetbol en el país, en una acción sinérgica entre el deporte y los medios de comunicación Lograr en el mediano plazo una participación en las preferencias de consumo de la población en “tiempo libre” El uso de plataformas múltiples para desarrollar el “producto” básquetbol: espectáculo deportivo, tv, internet, otros medios	Concurrencia Audiencia tv-radio-otros medios % de consumo en tiempo libre de la población objetivo en : tiempo libre-asistencia a espectáculos deportivos-básquetbol Cobertura de plataformas múltiples: relación medios-cobertura-horas-audiencia
Desarrollo profesional	Atractividad, garantías para los jugadores Retención de juveniles y jugadores nacionales Continuidad de extranjeros por temporada	% de cumplimiento de contratos % de mora en contratos Rotación de jugadores al – desde el exterior Años promedio de permanencia en la Liga de jugadores nacionales

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Ambito	Acciones	Indicador de gestión
Desarrollo profesional	Desarrollo de técnicos y árbitros Contratación de capacitación y asistencia técnica compartidas “Abastecimiento” conjunto: reclutamiento de juveniles con draft para los clubes de liga	Cantidad de cursos-hs. De capacitación y concurrencia
Tecnología	Aplicado a marketing relacional para identificación y fidelización de “clientes” Lograr para la actividad deportiva un uso creciente de teconología para gestión profesional y comunicación	Aficionados registrados en la base de datos. Relación con concurrencia y audiencia Cantidad de acciones promocionales que emplean la base de datos Desarrollo y uso de estadísticas e información on line, y en tiempo real % de impacto de las acciones
Factores políticos	Relaciones con el gobierno y la comunidad para desarrollo de infraestructura y planes de mejora	Inversiones en infraestructura: estadios y centros de desarrollo deportivo Crecimiento en infraestructura relacionada: hoteles, restaurantes, transporte, tursimo
Factores sociales	El deporte como factor de interés comunitario Espectáculo con riesgos de seguridad pública moderados	Cantidad de jugadores federados Cantidad de personas que practican el deporte Incidentes de seguridad por fecha comparado con otros deportes
Cliente público	Atractividad del espectáculo, infraestructura, servicios y productos	Encuesta de satisfacción Concurrencia

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Ambito	Acciones	Indicador de gestión
Cliente público	complementarios Desarrollo de atractivos en las ciudades: alojamiento, restaurantes, paseos, facilidades de transporte Investigación de mercado Aumento de concurrencia por acciones de marketing y promoción	Recaudaciones Medición de acciones promocionales Medición de gastos en fechas de disputa de encuentros
Cliente patrocinante	Cooperación con los patrocinantes: generación mutua de beneficios	Monto de contratos con patrocinantes Cantidad de patrocinantes Grado de retención
Medios tv-cable	Plan de comunicación: consenso de objetivos Logro de "pantalla" Desarrollo de tv local y tv abierta	Cobertura en comunicación y medios Cantidad de partidos transmitidos % de cobertura de partidos locales por ciudad (local-visitante)
Rentabilidad	Parámetros de rentabilidad de la gestión de básquetbol en el mediano plazo que indique atractividad para la inversión	TIR clubes de básquetbol Valor de los activos Valor de la franquicia
Estilo de gestión	Desarrollo de capacidades de cada club: proactividad para superar diagnósticos y generar planes de reactivación de las franquicias Adaptación y flexibilidad para generar interacciones con recursos externos Cooperación por áreas entre clubes o a nivel regional para suplir falta de escala Foco en el desarrollo sustentable de los planes de acción, en la	Seguimiento de planes de mejora Evaluación de iniciativas de cooperación % de recursos compartidos: resultados y ahorros de costos Periodicidad y cobertura de los controles

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Ambito	Acciones	Indicador de gestión
	retroalimentación, ajuste y el control	
Políticas organizativas Políticas organizativas	Reordenamiento de las franquicias Presupuesto y control de gestión efectivo Convenios para el desarrollo organizacional Servicios comunes, co-operación Auditoría regular con promoción de las mejoras y sanciones para los incumplimientos severos	Cantidad de franquicias por situación (1.2.3 buena. Regular, riesgo u otras categorías mas precisas) % de brecha entre presupuesto y gestión Planes de inversión en co-operación Grado de cumplimiento de auditorías
Personal de organización	Mayor profesionalismo en los propios clubes o con asistencia a través de coaliciones o asistencia externa	Ranking de fortalezas y debilidades organizacionales: seguimiento de planes de acción Programas de capacitación a directivos
Desarrollo económico financiero	Parámetros de gestión Gestión de financiamiento Información confiable para inversores Reestructuración de pasivos viables Alianzas, uniones, fusiones, adquisiciones Optimización de costos estructurales y financieros Fideicomisos	Relación financiamiento-giro económico Relación financiamiento-inversión Situación de pasivos Análisis comparativo de costos por clubes
Factores impositivos	Planes de diferimiento impositivos	Inversiones logradas por diferimientos

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

Ambito	Acciones	Indicador de gestión
	Promociones impositivas para el desarrollo de la actividad regional	Relación diferimientos-ingresos totales generados



<u>CONCLUSIONES</u>

En un entorno de dificultades como el que debe atravesar Argentina, el básquetbol profesional se encuentra en un reto estratégico que puede constituirse en una oportunidad. Para abordar acciones tendientes a lograr su desarrollo, resulta necesario reconocer integralmente su situación, y la particularidad de las interacciones entre los distintos actores en el sector.

Como principales conclusiones del trabajo realizado pueden señalarse:

Respecto a la situación del deporte profesional

El deporte profesional constituye una de las actividades que más ha evolucionado en los últimos años, considerando su desarrollo deportivo, su crecimiento económico y las preferencias de la población.

Los espectáculos deportivos constituyen la categoría de eventos con mayor convocatoria de audiencia prácticamente en todo el mundo, al mismo tiempo que se ha producido un importante desarrollo comercial de los productos relacionados (indumentaria, merchandising).

Los principales deportes: El fútbol

El fútbol presenta una fuerte repercusión en todo el mundo. Es practicado por más del 4% de la población

Como de los principales torneos de clubes en el mundo se destaca:

- los ingresos por derechos televisivos crecen con mayor velocidad que las restantes fuentes
- los salarios crecen en incidencia en relación a los ingresos
- el resultado final, frecuentemente deficitario, genera un mayor endeudamiento de los clubes y mayores inversiones de los accionistas
- la adopción de prácticas de administración y marketing correspondientes a grandes empresas.
- el sector genera importantes ingresos impositivos para los gobiernos

El fútbol es el deporte de mayor importancia en Argentina por su relevancia como espectáculo, como actividad económica, y por la estructura organizativa de AFA y clubes. Actualmente, se presentan dificultades significativas para consolidar su desarrollo, debido a factores del contexto y a condicionamientos propios de la actividad.

Para la actividad, la AFA ha fijado, en los últimos años, mayores requisitos de administración y control de gestión económico financiero de los clubes. Buscando un desarrollo sustentable, las disposiciones señalan a las organizaciones premisas de protección patrimonial y de asignación de responsabilidades a los dirigentes por el mal desempeño del cargo.

El básquetbol en Argentina

Constituye el segundo deporte en importancia y el primero de los deportes que se practican en estadios cerrados, medido en cantidad de espectadores que concurren a los espectáculos. Es el más importante en cuanto a la representación que poseen distintos puntos del país.

La Liga Nacional de Básquetbol ha alcanzado un importante desarrollo, siendo el año 2001 su momento más importante, al lograr un club argentino la Liga Sudamericana y el Torneo Sudamericano, la selección nacional mayor el Campeonato Sudamericano y el Torneo Premundial y la selección sub 21 la medalla de bronce en el Mundial de Japón.

Respecto a la estructura organizativa de los clubes

Se identifican distintas tipologías:

- a. Los clubes con una importante actividad deportiva profesional tienen la oportunidad de definir una estructura que cubra los roles requeridos específicamente o en forma compartida con otros deportes.
- b. Los clubes que han centrado su estrategia de desarrollo en el básquetbol profesional requieren una estructura dedicada.
- c. En aquellos que no tienen un enfoque en la gestión profesional del deporte o del básquetbol en particular, la estructura no es homogénea.

El volumen económico de la actividad está asociado al de una gestión PYME, con dificultades comunes:

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- ✓ Afectadas por problemas productivos y organizacionales
- ✓ Falta de inversiones
- ✓ Condicionadas en su desarrollo interno y externo
- ✓ Intentos de reestructuración para enfrentar crisis en forma reactiva
- ✓ falta de correlación entre la importancia que las restricciones del entorno tienen para la actividad y las acciones que éstas realizan para revertirlas.

La relación entre ingresos y egresos presenta aspectos críticos:

- ✓ Una importante cantidad de clubes presenta desequilibrios operativos.
- ✓ el mayor porcentaje de ingresos es aportado por el contrato de televisión.

La organización societaria de los clubes dedicados al deporte profesional

Los clubes están constituidos como asociaciones civiles deportivas. Se debate en la actualidad la posibilidad de creación de sociedades anónimas deportivas. Se han desarrollado experiencias de gestión privada a través del gerenciamiento, a través de acuerdos entre clubes y empresas privadas que aportan inversiones y dedicación de personas con experiencia en conducción y dirección de empresas.

Respecto al sector entretenimientos

Para analizar la situación y el potencial del deporte profesional resulta sumamente importante reconocer su pertenencia al sector económico caracterizado como entretenimientos. El sector posee una fuerte dinámica en todo el mundo, en especial en los países mas desarrollados, donde se ha convertido en uno de los motores de la nueva economía.

Como características se destacan:

- ☑ La industria no tiene una rentabilidad homogénea en el corto plazo.
- ☑ Fuerte sinergia entre contenidos y medios.
- ☑ El uso de plataformas múltiples (medios gráficos, electrónicos, Internet)

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

La industria en EEUU: Al disponer las personas plenamente ocupadas de menor tiempo libre en la actualidad, se hace mas competitiva la oferta por lograr su dedicación a alguna actividad o pasatiempos.

Se advierte un aumento en la suma de dinero que el público norteamericano dedica al entretenimiento. El deporte ha perdido participación relativa, si se toma en cuenta solo la concurrencia a los estadios, siendo muy importante el impacto de los ingresos de la televisión por emisión de eventos deportivos.

Referente al básquetbol, se ha producido un fuerte aumento de la concurrencia, por encima de la media referida a espectáculos deportivos, influenciada por el fenómeno de la NBA.

El sector entretenimientos en Argentina: La cantidad de horas semanales dedicadas al trabajo presenta valores similares a los de los Estados Unidos.

La evolución del consumo en términos de porcentaje es homogénea con la de otros países del mundo.

En lo referente al consumo medido en importes, se advierte un fuerte crecimiento en las naciones mas desarrolladas, como producto del aumento en los ingresos de la población en los últimos años, que no tiene correlación con lo ocurrido en Argentina.

De la apertura por regiones y grupos familiares, se observa:

- Un mayor porcentaje relativo del gasto medido en pesos en servicios de esparcimiento en las regiones pampeana y sur del país, coincidiendo en general con la distribución de plazas en la Liga.
- Una menor disponibilidad relativa de ingresos para el sector entretenimientos de parte de los grupos familiares de más de 3 personas, lo que es conveniente contemplar en un plan para incrementar la concurrencia.

Respecto a las localizaciones de clubes de Liga Nacional, existe en general una cobertura en las plazas con mayor población y desarrollo económico. Algunas ciudades sin clubes participando (Santa Fe, Salta, Santiago del Estero y Neuquén) han demostrado contar con capacidad de convocatoria.

La valuación de equipos del deporte profesional

Para estimar el valor de un equipo profesional, es necesario considerar:

- La situación económico financiera y la rentabilidad
- La creación de valor a través de relaciones con aquellos sectores que potencian la actividad, como medios de comunicación, merchandising, indumentaria deportiva, infraestructura de entretenimientos
- La consistencia entre la estrategia para la creación de valor y el desempeño de la institución
- Los procesos de negocio,
- Los activos intangibles (como pueden ser marca, respaldo institucional, relaciones con el entorno) que hacen confiable al producto y/o servicio,
- El compromiso, conocimiento y motivación del equipo de trabajo.

Cada una de estas cuestiones es una dimensión de la estrategia que contribuye al valor de la institución. Como tal, requiere un abordaje distinto para su evaluación y diagnóstico.

Aspectos que inciden en el valor de una franquicia

Para llevar a cabo un control de gestión de una franquicia-club dedicado al deporte profesional, constituyen posibles indicadores de referencia:

- Composición demográfica y potencial del mercado local
- Relevancia de la actividad de deporte profesional como factor de generación de ingresos por concurrencia, contratos de televisión y merchandising
- Resultado neto de la gestión profesional y retorno sobre la inversión
- la inversión de los clubes y productividad en las divisiones juveniles
- el resultado para el jugador
- Disponibilidad de estadios y el desarrollo inmobiliario relacionado
- Situación de contratos de jugadores
- Potencial de desarrollo de cadenas de cable locales o interés nacional o internacional en el deporte
- Tratamientos impositivos de las inversiones y de la operación de la actividad
- Volatilidad de los ingresos

La escala de giro económico del básquetbol argentino

De acuerdo con la valuación de los equipos, el básquetbol argentino se encuentra en un segmento inferior respecto a los valores de las ligas de mayor importancia a nivel mundial.

El valor fijado para la Liga Nacional es de \$600.000, mientras que en el Torneo Nacional de Ascenso, dos clubes tuvieron acceso a plazas del Torneo Nacional de Ascenso mediante una inversión menor a \$100.000 por la compra de la plaza.

Diagnóstico de la Liga Nacional de Básquetbol

En su trayectoria, la Asociación de Clubes ha logrado posicionar a las competencias de clubes como una competencia sólida, más profesional y con el mayor reconocimiento internacional que el básquetbol argentino ha logrado en toda su historia.

FORTALEZAS

- Segundo deporte en concurrencia en el país
- Primer deporte en concurrencia en estadios cerrados en el país
- Amplia federalización de las competencias, 23 ciudades cuentan con representantes en la Liga Nacional y el Torneo Nacional de Ascenso
- Importante notoriedad alcanzada por jugadores y equipos

OPORTUNIDADES

- Notoriedad de la competencia y desarrollo de jugadores de la Liga y en el exterior hacen de la Liga una de las de mayor potencial de desarrollo en el mundo
- Dificultades organizativas de otros deportes (en algunos aspectos el vóleibol y el rugby) dan margen para superar sus propias dificultades
- Reconocimiento mundial del básquetbol argentino hace atractiva la competencia para el mundo deportivo, generando o potenciando distintas posibilidades para un desarrollo de “clase mundial”:

AMENAZAS

- Recesión general en el país que impacta especialmente en la capacidad y motivación de consumo de la población
- Crisis económico financiera de numerosos clubes
- Incremento en la relevancia de otros deportes en el país, especialmente voleibol y rugby,
- falta de recambio de “estrellas” a nivel nacional en el corto plazo

DEBILIDADES

- Evolución económica y financiera: Merma de ingresos, falta de desarrollo de productos adicionales, indumentaria y merchandising, contratos comprometidos por encima de los ingresos generados
- Falta de infraestructura en los estadios
- Carencia de un plan integral de comunicación:
- Baja concurrencia media a los estadios
- Cobertura televisiva condicionada por la relación contractual con TyC, principal aporte de ingresos a la competencia
- Falta de información del mercado de “industria de entretenimientos“, espectáculos deportivos y básquetbol

Principales debilidades en aspectos organizacionales

- La integración, formalización y comunicación de un plan estratégico que combine estrategia, marketing, operaciones, modelo funcional y de información y control de la Liga no se ha logrado completamente.
- Falta de criterio homogéneo para observar el cumplimiento de normas por parte de todos los clubes.
- Una importante cantidad de entidades no cuenta con cuadros directivos profesionales con dedicación necesaria
- Algunos dirigentes de entidades ven a la Liga desde su óptica individual, presentando resistencias al cambio requerido

FODA

La ponderación del FODA para la Liga Nacional, señala una ligera preeminencia de oportunidades, especialmente por el potencial de desarrollo

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

en el contexto mundial del básquetbol, que se vería mejorada ante un cambio en el contexto del país. Se requiere una mejora en el balance de fortalezas y debilidades, centrada en la gestión, especialmente en aspectos organizativos, de marketing y financieros.

Respecto a los lineamientos estratégicos para potenciar la creación de valor y la mejora en la gestión

- Disponer de condiciones para disponer de una competencia con impulso en lo deportivo y lo organizativo, que favorezca las inversiones y la actualización permanente
- Enfocar el desarrollo de la “demanda” local de espectadores y patrocinantes, en forma general y con la segmentación necesaria
- Disponer de información y anticiparse a las necesidades de los “clientes”
- Desarrollar condiciones para la acción coordinada con “aliados” dedicados a otras actividades deportivas y de entretenimientos, proveedores y patrocinantes tendientes a moderar el aislamiento y la falta de escala
- Identificar alternativas específicas de inversión y gestión financiera
- Generar posibilidades de disponer de recursos especializados y de calidad: jugadores, técnicos y asistentes; Infraestructura; management; infraestructura administrativa y tecnológica

Campos estratégicos a considerar en la actividad:

Los principales campos estratégicos a considerar son:

El concepto de la Liga Nacional de Básquetbol: inserta en el contexto de los países con “grandes ligas” de básquetbol

El perfil de los clubes, las alternativas del desarrollo regional y de la infraestructura, la sinergia con otros deportes: tomando como referencia el criterio de desarrollo de franquicias, puede resultar mas seguro generar parámetros básicos de gestión que persigan logros en ciertos aspectos de cada club que den homogeneidad a la competencia.

Es posible lograr sinergia con otros deportes y entre clubes de básquetbol para suplir la falta de escala compartiendo infraestructura, aprovechamiento de estadios, inversiones de servicios secundarios relacionados con los deportes.

Herramientas de marketing y el formato de la competencia: para desarrollar la atractividad del producto, lograr un aumento de concurrencia, y participar en

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

proyectos asociados con los patrocinantes, que permitan asociar al espectáculo con las marcas.

El nivel profesional de la competencia: fortalecerlo a través de reforzar las garantías de cumplimiento de los contratos, y retención de juveniles, con normas legales que protejan a los clubes por la inversión en su desarrollo.

Tecnología de la información aplicada al marketing: Disponer de base de datos para acciones de comunicación y marketing, considerando la mayor intensidad de uso de tecnología de información en esta actividad

Relación con medios televisivos: procurar una mejora en la relación

Financiamiento: Evaluar la posibilidad de activar aún mas las herramientas financieras disponibles. Como principales canales pueden identificarse:

- Generación de proyectos de inversión que expresen con claridad los resultados económico financieros a lograr por los clubes.
- Reestructuración de pasivos:
- negociación conjunta por parte de los clubes con ciertos acreedores,
- Alianzas, uniones transitorias, fusiones y adquisiciones: Los beneficios de una alianza pueden incluir la capacidad de ahorrar costos, incorporar prácticas de administración y gestión, y la posibilidad de desarrollar proyectos con una escala más viable
- Instrumentos financieros: Se identifican como posibles herramientas: el fideicomiso de los ingresos por contratos televisivos puede constituir una fuente de ingresos y la creación de un fondo "Liga Nacional", para aportar capitales al desarrollo de la actividad

Facilidades impositivas: Analizando el retorno para una comunidad por otorgar facilidades impositivas para el desarrollo de un club, especialmente en lo relacionado con infraestructura.

Respecto a los principales aspectos organizativos orientados hacia la mejora en la gestión: los principales aspectos identificados son:

- ✓ Definición y comunicación de un plan estratégico formal para la Asociación de Clubes
- ✓ Establecimiento de un tablero de control estratégico, que permita medir los logros de la competencia, deportivos, económicos y los avances en los aspectos de control, a nivel general y para cada uno de los clubes.
- ✓ Desde la AdC:
 - ✓ Reconocimiento de la situación de cada franquicia
 - ✓ Análisis, trabajo conjunto, consenso y determinación de estrategias individuales para cada franquicia
 - ✓ Planificación de crecimiento y monitoreo

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

- ✓ Acuerdos con otras asociaciones del mundo, con entidades educativas y de investigación
- ✓ Desarrollo de servicios comunes para AdC junto a CABB y asociaciones de técnicos, árbitros, y con otras entidades deportivas y comunitarias.
- ✓ Desarrollo de servicios comunes en un esquema de co-operación para clubes, adecuándose a las posibilidades presupuestarias de las entidades.
- ✓ Auditorías para el cumplimiento de estándares de gestión y servicios
- ✓ Información de los distintos sectores de la actividad y de las economías regionales para promover las acciones de mejora, y, al mismo tiempo, mantener un buen control preventivo de las franquicias
- ✓ Mayor rigurosidad en la atribución de responsabilidad de los dirigentes por mal desempeño
- ✓ Desde cada entidad:
 - ✓ Estrategia y plan de desarrollo: directrices estratégicas, plan de desarrollo, plan de negocios, escenarios posibles, prioridades, alternativas.
 - ✓ Definición de una estructura de conducción con recursos propios y/o combinados con otros deportes o con servicios comunes entre distintas entidades
 - ✓ Gestión de recursos humanos del personal clave organizativo
 - ✓ En los casos que corresponda, deberá promoverse un plan de saneamiento de deudas a presentar a un responsable de fiscalización de la AdC

A través del desarrollo del trabajo, se ha analizado la situación de la Liga Nacional de Básquetbol inserta en la actividad del deporte profesional y en el sector entretenimientos.

Sobre la base de reconocer alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión, se han identificado opciones que implican un esfuerzo de trabajo en lo deportivo y en lo organizativo. En ambos aspectos se requiere visión estratégica, creatividad, capacidad de ejecución, adaptación de las técnicas

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

y herramientas a las necesidades del sector, desarrollar la capacidad de negociación y la aptitud de cooperación.

Al mismo tiempo, la oportunidad de crecimiento que se presenta puede favorecerse con el desarrollo de la investigación en los aspectos de gestión, marketing y de valuación de la actividad, especialmente en el entorno local.

Referencias:

1. Zona-131: Archivo: El básquet es el deporte número 1 del mundo, 21/12/1999.
2. Mariana Gareca: La Liga de básquet imita a la NBA, Mercado Córdoba, 1999.
3. Carlos Prieto y Hernán Sartori: La pelota global. Clarín, 11 de setiembre de 1999.
4. Francisco López Vázquez y Alejandro Pérez: Básquetbol, fenómeno nacional. Clarín, 16 de setiembre de 1999.
5. Glenn Rifkin: La mejor jugada de la NBA. Revista Gestión, volumen 3, número 5, setiembre – octubre 1998 –
6. La nueva Libertadores: La Copa de la Fortuna. Clarín, 16 de febrero de 2000.
7. Diario Olé, 17 de setiembre, 2000
8. Juan Manuel Compte: Camisetas: Boca ganó el superclásico. El Cronista, 26 de enero de 2000
9. Leonardo Morales: Fútbol y Bolsa: un idilio que genera amor y odio. Clarín, 3 de enero de 2000.
10. Gunnar Meinhardt. La TV alimenta con dólares al deporte. Clarín, 29 de diciembre de 1999.
11. Alejandro Pérez: No solo de títulos vive Atenas: Un fenómeno social y un éxito económico. Clarín, 3 de junio de 1999.
12. Julio Chiappetta: El gran debate en el fútbol: Cambio de marcha. Clarín, 17 de julio, 1999.
13. Dos equipos muy caros. Clarín, 30 de noviembre, 1999.
14. Los clubes y TyC, cerca del acuerdo. El Cronista, 7 de octubre de 1999.
15. Adrián Maladesky: Flamengo vale oro. Olé, 18 de junio de 1999.
16. Michael Wolf: The Entertainment Economy, Times Books, 1999
17. Harold L. Vogel: Entertainment industry economics: A guide for financial analysis. Cambridge University Press, New York, 1997
18. INDEC: Anuario Estadístico de la República Argentina Vol. 16, Edición año 2001.
19. The name of the game, John Wiley & Sons, 1997
20. Juan Pablo Zaramella: Boom del entretenimiento, Clarín, 30 de junio de 2001.
21. BAE Sport Business: BAE, 11 de Julio de 2001.
22. Thomas Heath: Clear and visible signs of times, Washington Post, 24 de agosto de 1997, página D01

23. Entrevista a Eduardo Portela, presidente de la ACB, por Fabián García, Básquet Plus: nro. 13, setiembre 1999
24. www.liga-acb.es: Noticias: La media de público de la Liga ACB superó la barrera de los 5000 espectadores por tercer año consecutivo, junio, 2001.
25. www.deloitte.co.uk: Deloitte & Touche Sports: News, 11-abril-2001. England's premier clubs' income rises to L772 million.
26. Gustavo Grimaldi: Boca gana 5,5 millones con la Copa Libertadores, BAE, 6 de julio de 2001.
27. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf: Estrategias para el liderazgo competitivo, 1997. Editorial Granica
28. Michael Porter: Fundamentos microeconómicos de competitividad. Videoconferencia de Michael Porter, IAE, Escuela de Dirección y Negocios, mayo 17,2001.
29. Asociación de Clubes de Básquetbol, Dirección de Marketing: Plan Estratégico, año 2000
30. Liga Nacional de Básquet: Estudiantes de Olavarría: Una economía sin cemento, Olé, 10 de julio de 2001
31. Henry Mintzberg: El proceso estratégico. Mc Graw Hill, 1997.
32. Naciones Unidas: Anuario Estadístico 2000.
33. Gabriel Yoguel, Virginia Moori-Koenig(coordinadores): Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PYMES argentinas. Universidad Nacional de General Sarmiento, Miño y Dávila Editores, 1999.
34. Richard Stein: Keeping the financial scorecard. Accounting for a sports franchise. New York State Society of Certified Public Accountants, 1997.
35. Asociación del Fútbol Argentino: Memoria y Balance General, octubre de 2000.
36. Barbieri: Fútbol y derecho. Editorial Universidad, 2000.
37. Boca estilo SOCMA, Revisa Apertura, agosto de 2001.
38. Apertura: El redondo negocio del gerenciamiento. Revista Apertura, setiembre de 2000.
39. Michael Porter: The microeconomic foundations of competitiveness: can Argentina compete?, texto extractado de la videoconferencia presentada en IAE- Escuela de Dirección y Negocios, 17 de mayo de 2001
40. Antonio Gornatti: Proyecto de creación de un departamento de broadcasting de la Liga Nacional de Básquetbol
41. Revista Apertura: En la cancha se ven las marcas

42. Revista Apertura: Cynthia Plohn: La TV también juega al fútbol
43. Leonard Koppett: 24 seconds to shoot. The birth and improbable rise of the NBA, reedición 1999.
44. Gustavo Grimaldi: Cae 29% en siete años la venta de entradas de fútbol, El Cronista: 15 de mayo de 2001.
45. COMFER: La televisión argentina del 2000.
46. G. Hamel y C. Prahalad: Compitiendo por el futuro. Granica, 1997.
47. : El futuro de la mejor liga del mundo: Hacia dónde va la NBA?, Revista Basquet Plus, número 12, agosto 1999.
48. Asociación de Clubes de Básquetbol: Registro de Espectadores.
49. Asociación de Clubes de Básquetbol: Reglamento del Torneo.
50. Fútbol argentino: entre los triunfos y las deudas, Clarín, 30 de octubre, 2001
51. Sergio Manaut: Fútbol: negocio millonario, empresas pobres, Gazeta Mercantil Latinoamericana, 21 de mayo, 2001.
52. Carlos Prieto: El ajuste manda en el fútbol, Clarín, 14 de julio, 2001.
53. Francisco López Vázquez: La crisis llegó al básquet, Clarín, 4 de agosto, 2001
54. Franciso López Vázquez y Alejandro Pérez: El TNA reduce equipos para ajustar las cuentas, Clarín, 31 de agosto, 2001.
55. Armando Bertagnini: Propuesta de un modelo integrador para generar valor y lograr la competitividad sustentable. Documento de trabajo. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de San Andrés.
56. Juan Zuanich: Pasión de multitudes: informe especial de concurrencia de hinchas a los espectáculos deportivos. Olé, 29 de diciembre de 1998
57. Ranjay Gulati: Claves para el éxito en las alianzas. Seminarium, 2000
58. Radiografía del consumo en la Argentina y el Mercosur. Revista Mercado. Noviembre, 2000
59. La NBA se pone en zona: Zona-131, 4 de abril, 2001
60. www.sportsbusinessnews.com: Paying the price for the death of ISL. Sports Business News, 24 de mayo, 2001
61. www.sporsbusinessnews.com: The games they play: Sports ownewship and management news.
62. Robert Kaplan: Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000.
63. David P. Norton: Medir la creación de valor, el desafío superado. Gestión, volumen 5 nro. 5, septiembre 2000.

Liga Nacional de Básquetbol:
Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión

64. www.fifa.com: FIFA News, agosto, 2001.
65. www.conmebol.com: conmebol 2001. Jorge Barraza.
66. Clinton Wilder: Redefining business: A new game plan. Information Week, abril 9,2001.
67. Clarín: Violencia en el fútbol: serie de siete notas publicadas desde el 14 hasta el 20 de mayo, 2000.
68. Fabián García: La crisis en la Liga: Zona Roja, Basquet Plus, nro. 17, enero 2000.
69. Tiempos difíciles: Recuperar el encanto del básquetbol, Revista Encestando, nro. 278.
70. Fabián García y otros: Entrevista a Eduardo Bazzi, presidente de la AdC, Basquet Plus, nro. 3, enero, 1998.
71. Movimientos en la Liga, Basquet Plus, nro.23, julio 2000.
72. Rick Burton y Dennis Howard: Estrategias de marketing de recuperación para especialistas en deportes, Marketing Management, 4to. Trimestre, 2000.

Liga Nacional de Básquetbol:

Identificación de alternativas de creación de valor y de mejora en la gestión
