



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL
MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA ENTIDADES
DEPORTIVAS**

2021

ALUMNO Gerardo Adrián Fadanelli.

TUTOR Carlos Loisi.

Dedicatoria

Dedicado especialmente a mi familia, el motor de mi vida.

A Belén y a nuestros hijos Pía y Gino.

A mi padres, Alejandro y Betty

A mis hermanos Alejandra, Marcela y Guido

A mis amigos.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron para el desarrollo de esta tesis. Especialmente a Carlos Loisi, a la Universidad Torcuato Di Tella, a Jorge Prat Gay, a Guillermo Ricaldoni, y a todas las personas que participaron en esta tarea.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo final se centra en la estrategia y en las mejores prácticas necesarias para llevar la gestión deportiva y su realización de manera profesional en las instituciones en Argentina.

Se realizó este trabajo tomando como referencia mercados más maduros, como el existente en el Hemisferio Norte y trasladando conclusiones válidas para ser tomadas en el Hemisferio Sur, concretamente en tierra argentina, desde el fútbol hacia el resto de las disciplinas y viceversa, para que tanto clubes como federaciones deportivas (en sentido amplio como federaciones, confederaciones, asociaciones, uniones y demás), puedan implementar una mejora que impacte en el profesionalismo de su staff, directivos y en su rentabilidad de manera sostenida en el tiempo.

La presente tesis aborda una temática por demás importante, pero quizás, más aún, necesaria para la industria deportiva: la trascendencia del profesionalismo en el deporte. No el profesionalismo de un atleta profesional, sino más bien, la capacitación y por sobre todas las cosas, la gestión profesional en las instituciones deportivas. Por lo tanto, el problema principal es poder analizar las mejores prácticas profesionales de gestión deportiva, relevar e identificar aquellos aspectos que podrían nutrir y activar en las entidades de la Argentina de tal modo de mejorar dicho management.

Por un lado, es difícil lograr una comparación justa entre las estrategias y lineamientos de la gestión de entidades deportivas en Argentina, respecto del benchmark con los principales eventos, tours, franquicias, clubes, competencias y/o instituciones a nivel mundial. El hemisferio norte lleva años de ventaja al hemisferio sur por su poderío político nacional, su estabilidad económica, su salud financiera y concentración de fanáticos y desarrollo tecnológico. Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Asia concentran las mejores prácticas en materia de gestión deportiva sostenida en el tiempo. Pareciera que el hemisferio sur, salvo excepciones, es el lugar de exportación de talento global. Pero existe gran cantidad de casos de éxito en el país y la región sudamericana.

La identificación de buenas prácticas está asociada a varias cuestiones alineadas, pero fundamentalmente a una convicción férrea, al planteo de objetivos con responsables por áreas y tiempos, a un liderazgo moderno, a un equipo de trabajo profesional, a una capacitación, a acciones de corto plazo, a tácticas de mediano y visión de largo, y fundamentalmente a un trabajo consciente, coherente y constante a lo largo del tiempo. El primer punto para mejorar la gestión de las organizaciones deportivas en Argentina son las estructuras profesionales que ejecutan la gestión y consecuentemente las formas de trabajar en cada nivel de la organización. Sirve de poco contratar profesionales para ocupar cargos en el top management para luego encontrar que no existen una cultura organizacional adecuada, no existen los procesos o factores exteriores invaden e impiden el buen funcionamiento de las instituciones.

Palabras Clave

#GESTIÓN #DEPORTES #GESTIÓN DEPORTIVA #ESTRATEGIA INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Índice

1. Dedicatoria.
2. Agradecimientos.
3. Resumen ejecutivo.
4. Lista de gráficos y tablas.
5. Palabras clave y glosario.
6. Introducción.
7. CAPÍTULO I: Marco teórico.
 - a. I. 1: Reseña histórica hasta la actualidad.
 - b. I. 2: Coyuntura.
 - c. I. 3: Situación global.
8. CAPITULO II:
 - a. II. 1: Deporte (y fútbol) en Sudamérica (y Argentina).
 - b. II. 2: Asociaciones civiles sin fines de lucro.
 - c. II. 3: El deporte argentino, federaciones deportivas nacionales y clubes.
9. CAPITULO III. La Gestión
10. CAPÍTULO IV: Investigación.
 - a. IV. 1: Objetivos.
 - b. IV. 2: Preguntas principales.
 - c. IV. 3: Áreas de trabajo (alcance).
 - d. IV. 4: Metodología.

- e. IV. 5: Relevamiento de campo regional (Sudamérica).
 - f. IV. 6: Relevamiento de campo nacional (Argentina).
 - g. IV. 7: Entrevistas en profundidad.
 - h. IV. 8: Encuestas.
11. CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones.
 12. ANEXO 1: Fuentes, citas y bibliografía.
 13. ANEXO 2: Resultados y gráficos de la Investigación de Mercadeo de TNS Gallup/Kantor

Lista de gráficos y tablas

1. Página 26: Movimiento de ingresos de los clubes de la Money League (en moneda local). Fuente: Deloitte.
2. Página 28: Ingresos en días de partido de los clubes de la Money League (en % y euros). Fuente: Deloitte Football Money League report.
3. Página 29: Audiencia y tamaño del inventario digital de las principales ligas deportivas del mundo. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
4. Página 30: Valor por fanático, del inventario digital de las principales ligas deportivas del mundo. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
5. Página 32: Actividad y performance, del inventario digital de las principales ligas deportivas del mundo. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
6. Página 33: Audiencia y tamaño del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales denominadas “marcas globales”. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
7. Página 34: Valor por fanático del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales denominadas “marcas globales”. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
8. Página 34: Aspectos de valor del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales denominadas “marcas globales”. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
9. Página 34: Valor por fanático del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales denominadas “clubes de élite”. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
10. Página 35: Niveles de actividad del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales denominadas “marcas globales”. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
11. Página 35: Performance por posteo del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales denominadas “marcas globales”. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.

12. Página 35: Métricas y canales digitales de comunicación con los fanáticos respecto del inventario digital de los clubes y franquicias deportivas mundiales. Fuente: informe “El valor digital de los fanáticos 2021” por horizm.
13. Página 79: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas sobre la gestión deportiva.
14. Página 79: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas sobre la gestión económica.
15. Página 80: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas sobre la gestión institucional.
16. Página 80: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas sobre la gestión comunicacional e informativa.
17. Página 81: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Principales temas a ser mejor gestionados.
18. Página 81: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas sobre balance y gestión.
19. Página 82: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas del estudio complementario respecto a la gestión dirigenal del club en general.
20. Página 82: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas del estudio complementario respecto a los mejores aspectos a destacar de la gestión del presidente del club.
21. Página 83: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas del estudio complementario respecto a los peores aspectos a destacar de la gestión del presidente del club.
22. Página 83: Evaluación de la gestión actual de clubes de fútbol. Respuestas del estudio complementario respecto a la motivación respecto de la continuidad o cambio de la dirigencia actual y su gestión.
23. Página 85: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Portada.
24. Página 86: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Estructura de estudio.
25. Página 86: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Nivel de interés en el deporte.

26. Página 87: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Práctica deportiva.
27. Página 87: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Asistencia a espectáculos versus eventos deportivos.
28. Página 88: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Posesión de indumentaria deportiva y objetos deportivos.
29. Página 88: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Obsequio a terceros de indumentaria deportiva y objetos deportivos.
30. Página 89: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (cruce por segmentos).
31. Página 89: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Frecuencia de seguimiento del deporte en medios de comunicación.
32. Página 90: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (tipo de acompañamiento).
33. Página 90: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (tipo de acompañamiento y cruce por segmentos de sexo, edad, NSE y zona).
34. Página 91: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (selecciones nacionales).
35. Página 91: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (tipo de medio).
36. Página 92: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (consumo de alimentos).
37. Página 92: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (consumo de bebidas).
38. Página 93: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (modo de seguimiento: zapping versus de corrido, y cruce por segmentos).
39. Página 93: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (predisposición a productos /servicios de sponsors del deporte, y cruce por segmentos).

40. Página 94: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (predisposición a productos /servicios de sponsors del deporte, y cruce por la práctica deportiva y seguimiento deportivo).
41. Página 94: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (predisposición a productos /servicios de sponsors del deporte, y cruce por deporte que sigue en los medios).
42. Página 95: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (clubes de fútbol con más simpatizantes).
43. Página 105: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Nivel de interés en el deporte (agrupado).
44. Página 105: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Nivel de interés en el deporte (agrupado: por sexo, edad, NSE y zona).
45. Página 106: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Práctica deportiva activa por sexo, edad, NSE y zona.
46. Página 106: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Práctica deportiva activa por disciplina deportiva.
47. Página 107: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Práctica deportiva activa, cruce por segmentos (disciplinas deportivas – sexo, edad, NSE y zona).
48. Página 107: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Práctica deportiva activa de fútbol versus otros deportes.
49. Página 108: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Asistencia a eventos deportivos perfil por sexo, edad, NSE y zona.
50. Página 108: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Asistencia a eventos deportivos por disciplina deportiva.
51. Página 109: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Asistencia a eventos deportivos: cruce por segmentos (disciplina deportiva – sexo, edad, NSE y zona).
52. Página 109: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (momento ideal semanal y cruce por segmentos).
53. Página 110: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (fin de semana vs indistinto).

54. Página 110: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (solo versus acompañado, y cruce por segmentos).
55. Página 111: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (predisposición a productos /servicios de sponsors del deporte: motivos por los que aumenta la predisposición).
56. Página 111: Estudio Sindicado de Seguimiento de Deportes (TNS Gallup). Seguimiento del deporte en medios de comunicación (clubes de fútbol con más simpatizantes, y cruce por segmentos de sexo, edad, NSE y zona).

Glosario

Agente comercial: Persona o empresa que vende entidades en busca de patrocinio a cambio de una comisión o cuota. Empresa tercerizada cuya función es promover, negociar y vender los activos y bienes de una compañía que posee los derechos. En sport marketing, se refiere a la empresa responsable de gestionar los patrocinios deportivos de manera externa, de deportistas, entrenadores, estadios, equipos, clubes, eventos y federaciones.

Análisis estratégico: Proceso de caracterización, análisis y referenciación de la posición de una organización en su entorno.

Criptomonedas (criptodivisa, del inglés cryptocurrency, o criptoactivo): Medio digital de intercambio que utiliza criptografía fuerte para asegurar las transacciones financieras, controlar la creación de unidades adicionales y verificar la transferencia de activos. Las criptomonedas son un tipo de divisa alternativa y de moneda digital.

eSports (deportes electrónicos): Competencias de videojuegos que se han convertido en eventos de gran popularidad. Por lo general, los deportes electrónicos son competiciones de videojuegos multijugador, particularmente entre jugadores profesionales.

Estrategia de patrocinio: Documento formal elaborado por una empresa u organización que subraya las directrices de patrocinio, los principios de patrocinio y las estrategias específicas para alcanzar los objetivos. Este documento suele estar muy vinculado con la estrategia de marketing y/o de financiación de una organización. Por lo general, tanto patrocinadores como entidades patrocinadas tienen estrategias de patrocinio implementadas.

Imagen corporativa: Manera en que una empresa es percibida, según un mensaje concreto y un momento determinado; conjunto de significados inmediatos que una persona deduce como respuesta a una o varias señales de una organización particular en un momento determinado.

Marca: Representación simbólica e intangible de una entidad, producto, empresa o servicio, incluidos los emblemas y mascotas, que representa visualmente a los mismos. En inglés, brand. En sentido amplio y moderno, el marketing actual es branding: gestionar la marca con concepto más estratégico de una compañía.

Marketing (creación de marca): Actividades de marketing cuyo principal objetivo es comunicar el posicionamiento, la personalidad y los atributos no funcionales de la marca. Incrementar el valor de la marca.

Patrocinio: Relación entre un patrocinador y una entidad patrocinada, en la que el patrocinador paga una cantidad en efectivo o en especie a cambio de acceder al potencial comercial explotable asociado con la entidad patrocinada. Forma especializada de promoción de ventas

por la que una empresa financia un evento o apoya una aventura comercial para darse mayor conocimiento.

Posicionamiento: Personalidad de una marca, empresa, entidad patrocinada o acontecimiento. El marketing de marca agresivo, a menudo, se centra en el posicionamiento. Creación de una imagen para una empresa, producto o servicio en la mente de los grupos de interés, tanto específicamente con dicha entidad como en relación con ofertas y organización de la competencia.

Property (en español, propiedad o bien o posesión): Término utilizado en patrocinios deportivos para identificar la lista de elementos comercializables (propiedades o bienes o posesiones) de un estadio, club, equipo, evento, deportista, entrenador o federación deportiva. Muy utilizado por empresas terceras comercializadoras (ver "Agente comercial").

ROI (siglas en inglés de Return On Investment; en español, Retorno sobre la Inversión): Índice económico y financiero que mide y compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

Segmentación: Actividad del marketing consistente en dividir el mercado en grupos homogéneos (segmentos) según diferentes variables y perfiles de consumidores.

Target: El público más apropiado para un producto, servicio o acontecimiento particular.

Introducción

Es notorio que el deporte es una de las principales industrias a nivel mundial. A su vez, se puede identificar claramente que las entidades y competencias deportivas del hemisferio norte, principalmente los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Europa y determinados países y regiones de Asia como ser Japón, China, Singapur y los emiratos, son los mejores ejemplos globales en la gestión deportiva.

Por otra parte, y en contraposición, Argentina, y considerando a América del Sur en sentido regional más amplio, tiene todas las condiciones dadas hace tiempo para poder consolidarse como un nuevo epicentro del negocio deportivo, pero no logra hacerlo. Por una parte, por la inestabilidad política, económica y jurídica de esta parte del mundo, pero por otra parte por la forma en la cual se gestionan las instituciones.

Pregunta central: ¿Cuáles son las estrategias a adoptar por las federaciones e instituciones deportivas argentinas para una mejor gestión profesional?

Dicho esto, el presente trabajo tiene por objeto indagar sobre cuáles son las mejores prácticas globales en gestión deportiva para luego identificar las estrategias más efectivas que puedan ser adoptadas por las instituciones deportivas en Argentina de manera que pueda proyectarse un futuro promisorio, más transparente, más genuino en sus ingresos, más profesional y a la altura de los mejores del mundo.

Como objetivos específicos:

1. Identificar las mejores prácticas en gestión y marketing deportivo a nivel global.
2. Establecer puntos de coincidencia entre la gestión deportiva en Sudamérica respecto de su comparativa con el resto del mundo organizado.
3. Determinar las diferentes realidades de los estamentos deportivos en Argentina.
4. Identificar casos de éxito en sport business en Argentina.
5. Analizar áreas de mejora en los estamentos del deporte argentino.
6. Elaborar un estado de situación para la elaboración de estrategias en gestión y sport marketing para instituciones deportivas, específicamente entre el fútbol y el resto de las entidades rectoras del resto de las disciplinas deportivas.

Principalmente se trabajó con datos secundarios proveniente de diversas fuentes, notas periodísticas y de análisis. Adicionalmente la visión de los especialistas se obtuvo mediante entrevistas personales en donde se les solicitó opinión sobre aspectos centrales anteriormente presentados.

MARCO TEÓRICO

Este capítulo sienta las bases teóricas de la tesis y al mismo tiempo repasa antecedentes, actualidad y coyuntura respecto del problema que es de interés para la presente tesis. Por otra parte, releva las herramientas que luego serán utilizadas en el desarrollo de los siguientes capítulos.

CAPÍTULO I

LA EVOLUCION DEL NEGOCIO DEPORTIVO

I. 1: Reseña histórica hasta la actualidad

El deporte surgió en los inicios de la historia como un pasatiempo para que los guerreros de la Antigua Grecia y luego el Imperio Romano, encontraran una actividad lúdica que les permitiera, al mismo tiempo, divertirse, pero también mantener el estado físico de tal manera que, en tiempos de paz, no se perdiese la vigorosidad ni el espíritu alto. De este modo, cuando volviesen los espartanos o romanos a la lucha armada, se encuentren entrenados para la batalla.

Los tiempos han cambiado en todos los aspectos respecto al deporte. Hasta los inicios del Siglo XX, el deporte fue, justamente eso, solo deporte: una contienda física entre oponentes que, bajo las reglas previamente establecidas, determinaban un ganador de tal manera que fuese una justa deportiva entretenida.

Luego de eso, y en gran parte del siglo pasado, el deporte creció de tal manera que se ha convertido en una de las 5 actividades económicas (formales), más grandes del mundo, con una cifra global proyectada de 614.1 billones de dólares anuales para 2022 (Business Wire, 2021) con una tasa de crecimiento por año de 5,90% para su industria.

A mediados de los 70s, el deporte ya era asociado a un entretenimiento (deportivo), además del concepto mencionado de sport business, donde el público generaba no sólo un marco al escenario, sino que estaba dispuesto a trasladarse para asistir a los eventos, y al mismo tiempo, adquirir un ticket.

En el Siglo XX, según expresa Mark McCormack (McCormack, 2003), los dos más grandes componentes que hicieron crecer el negocio deportivo fueron la masividad de los viajes comerciales de pasajeros en avión, lo que acortaba considerablemente el tiempo de viaje de los deportistas a cualquier lugar del mundo (siendo que los viajes en barco eran extremadamente largos por lo que perdían tiempo valioso de entrenamiento y masa muscular. Esta situación mencionada, ponía a los atletas en desventaja frente a los competidores locales), y por supuesto que también el viaje de cierta porción del público que deseaba asistir a los eventos deportivos; al tiempo que el otro elemento del incremento de los volúmenes económicos del deporte fue el auge de la televisión (masiva y hogareña), ya que el deporte ingresaba a las casas y bares (auditorios y cines) para que los fanáticos también pudieran aprender de nuevas disciplinas y se identifiquen con los equipos y deportistas. De ese modo, se generaba una nueva pasión en figuras, más allá de los actores y actrices de Hollywood,

generando lo que hoy se conoce como celebridades o influencers deportivos. El turismo deportivo y los contratos de exclusividad de derechos deportivos de las grandes cadenas de televisión son una de las porciones más grandes del share actual del marketing deportivo.

Con el surgimiento de Internet vinieron las transmisiones por streaming. Con el desarrollo de las comunicaciones y la tecnología de Smart devices, el acceso a las transmisiones se logra en cualquier momento (on demand), en cualquier lugar. Las redes sociales permitieron a su vez que los equipos, franquicias, instituciones deportivas, las competencias (ligas, tours, eventos) y fundamentalmente los deportistas, tuvieran voz directa con los fanáticos del deporte, si bien también se producen hechos llamativos como que la pelota adidas Brazuca del Mundial FIFA 2014 y la antorcha olímpica de Río 2016, tuvieran cuenta en redes sociales (twitter) y hablaran con sus followers. La llegada de los eSports (juegos electrónicos, pero declarados como “deportes” por el Comité Olímpico Internacional en 2020), ha llevado la actividad, la forma de entenderlo y el negocio, a otra escala, que esta tesis también planteó, investigó y analizó.

Las experiencias únicas, la visibilidad de marca, acciones de relaciones públicas y hospitalidad, merchandising, activaciones en eventos, ticketing, derechos televisivos y contenidos digitales son imprescindibles hoy para pensar en el negocio deportivo. Por supuesto que la pasión que generan los colores de un club, los sentimientos de una selección nacional o la admiración de determinado atleta son el corazón de la actividad; pero alrededor de ellos hay un negocio que mueve fortunas. Por último, Ricaldoni, (Ricaldoni, 2013), dice: *“El deporte se encuentra tan presente en la sociedad en nuestros días que la mayor parte del tiempo ni siquiera nos damos cuenta de esto. Probablemente, varios de los que en este momento se encuentren leyendo estas líneas lleven puesto algún elemento deportivo, aunque ni siquiera están vestidos para la actividad física. La industria deportiva ya se encuentra por todos lados. Tanto que las principales marcas de indumentaria poseen líneas que hace un tiempo denominan casual o lifestyle. Justamente, eso: el deporte es un estilo de vida. Utilizamos ropa de marca deportiva en todo momento. Y el negocio del deporte forma parte indisociable de la vida moderna, ya que afecta e influye no sólo a quienes practican deportes. Ni siquiera tampoco se limita a los que se interesan por los deportes y son seguidores y fanáticos, como para concurrir a un estadio o bien seguir las transmisiones televisivas o sus imágenes por cualquier medio, incluso por dispositivos móviles”.*

El deporte afecta a millones de personas en todo el planeta. Ya sea porque lo practican y/o lo siguen, o bien porque trabajan para el mercado de los deportes y atletas. O quizás, solo porque utilizan prendas de vestir de marcas propias de la industria. El deporte es un fenómeno social muy importante en las sociedades modernas, aunque también es cierto que era practicado en la era antigua. Hoy en día moviliza enormes cantidades de personas, genera multiplicidad de opiniones, forma una masa crítica de comunicaciones en cualquier medio, sea televisión, periódicos, revistas, redes sociales, Internet y hasta en la calle, presenta gran visibilidad y dimensiones simbólicas. Y por sobre todas las cosas genera sensaciones, sentimientos y pasiones en las personas, situaciones que incluso a veces son muy difíciles de comprender.

Respecto de su entendimiento, Marcelo Gantman, (Gantman, 2012) dice: *“El deporte no maneja un concepto único, sino que conviven y se expulsan distintas variantes de lo que se entiende por deporte. El deporte social busca la integración, la salud y el placer, mientras que el deporte profesional busca el negocio, satisfacer el ocio y convertirse en la máxima expresión de una actividad. El deporte social y el deporte profesional pueden complementarse, pero sus objetivos son diferentes. El deporte profesional, en ocasiones, se nutre de emergentes del deporte social, pero quienes llegan a ser profesionales del deporte suelen haberle dedicado a la práctica tanto tiempo como un profesional, aunque no hayan recibido retribución alguna. No hay que pedirle al deporte formativo lo que debería dar el deporte profesional (y viceversa). No hay alta competencia sin recursos ni planificación. No hay resultados sin objetivos, y la planificación es lo que le da sentido a la puesta en marcha de los objetivos”*.

No hay ninguna otra actividad recreativa o cultural que ocupe tanto tiempo en los medios o que movilice de forma regular a tantos espectadores, ya que el deporte en general, considerando todas sus disciplinas, permite obtener récords de audiencia y concurrencia, que incluso se supera a sí mismo año tras año en los últimos tiempos.

A excepción de casos muy puntuales, el hemisferio norte siempre ha avanzado, por historia y experiencia, pero también por su fortaleza económica y estabilidad, mucho más que el hemisferio sur. Y el negocio deportivo no es ajeno a esta circunstancia. Las grandes ligas de Estados Unidos de Norteamérica (junto a Canadá) como la NBA (básquet), NFL (fútbol americano), MLB (baseball), NHL (hockey sobre hielo) y NASCAR (automovilismo), además de la nueva MLS (fútbol), el PGA TOUR (golf) y ATP Tour (tenis) concentrando 3 de los 4 Majors (The Masters, PGA Championship y el US Open), y 1 de los 4 Grand Slams (US Open), respectivamente, lo demuestran.

Por otra parte, Europa como un bloque también es señal de la mejor organización en fútbol a nivel clubes y ligas ya que ahí se concentran las Big5 (España, Italia, Alemania, Inglaterra y Francia), si bien Holanda y Portugal poseen gran solidez, considerando también las competencias continentales como la UEFA Champions League y la UEFA Europa League. En Europa ocurre también el 6 Naciones de rugby, lo mejor del handball y vóley global, y lo mejor del básquetbol de FIBA. Los circuitos de Fórmula 1 son históricos en tierra europea, además de contar con 2 de los 4 Grand Slams (Wimbledon y Roland Garros), y el restante Major (The Open Championship). El hemisferio norte mantiene las competencias deportivas más relevantes y con mayor y mejor rentabilidad. Excepciones como el Rugby Championship y SuperRugby gracias a la tradición de Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica (junto a Argentina), la ASP de surf en Hawaii y Australia, y el poderío económico de Asia, más aún en los Emiratos Árabes (tenis, automovilismo, golf, básquet, fútbol, rugby, etc.), en los últimos años, solo sirven para confirmar la regla.

No es novedad que Sudamérica ha tenido a lo largo de la historia, pero más aún a mediados del Siglo XX en adelante, turbulencias, vaivenes, desajustes, inestabilidad y poca garantía política, jurídica y económica a pesar de su trascendencia como bloque y los intentos del MERCOSUR. El deporte es también un reflejo de ello. Más allá de los últimos Juegos Olímpicos en Rio de Janeiro

en 2016, los mundiales de fútbol de la FIFA en Uruguay (1930), Argentina (1978) y Brasil (1950, 2014), y quizás el rally Dakar, las grandes citas deportivas de trascendencia ocurren en el hemisferio norte.

I. 2: Coyuntura

Durante 2018 y 2019, el mundo vio al deporte mundial alcanzar niveles récord de generación de ingresos, especialmente en Europa (Inglaterra y Alemania por encima del resto), Norteamérica y Asia. Esta instantánea del pico antes del impacto de la pandemia COVID-19 también incluye algunas señales de advertencia para los desafíos venideros en las estrategias a aplicar en la gestión deportiva.

Según el informe de la temporada 2020/2021 de Deloitte Football Money League, estiman que los clubes de las 5 principales ligas de fútbol de Europa (España, Inglaterra, Alemania, Francia e Italia) se habrán perdido más de 2000 millones de euros en ingresos durante las temporadas 2019/20 y 2020/21. Esto se debe principalmente a los ingresos del día de partido, debido a la ausencia de fanáticos, pero también a los reembolsos a las emisoras de televisión y algunos impactos comerciales, así como a la pérdida de potencial para continuar su trayectoria de crecimiento anterior durante el período.

El COVID-19 ha cambiado la dinámica global. El mundo ya no volverá a ser lo mismo. Y en ello, el deporte, como expresión económica y de gestión, pero también social y cultural, no es ajena a esta coyuntura.

El deporte debe comenzar a delinear estrategias tendientes a adaptarse al nuevo mundo y también, hacer esos cambios de manera mucho más rápida y flexible para las culturas organizacionales de los clubes, tanto en Europa, como en Sudamérica y especialmente en Argentina donde las estructuras antiguas y anacrónicas parecieran no estar preparadas para este nuevo escenario mundial.

Los flujos de ingresos comerciales y de transmisión generaron el 86% de los ingresos de los clubes europeos, y con el 14% restante de la jornada no disponible en el futuro previsible, los clubes y las ligas debían hacer todo lo posible para encontrar un formato de gestión para fortalecer estas relaciones y ofrecer valor a sus socios a través de contenido alternativo y activación.

La fuerza de estas relaciones se pondrá a prueba bajo la tensión actual. Hay implicaciones sustanciales para el panorama del fútbol europeo en las próximas temporadas, incluidos impactos potencialmente significativos y duraderos en la solidez financiera de clubes y ligas deportivas. Si bien el COVID-19 ha presentado tantos desafíos para la población mundial y la industria deportiva, inevitablemente brindará oportunidades de cambio. Se pueden aplicar una posposición de pagos y hasta recortes salariales temporales para aliviar las implicaciones de falta de efectivo a corto plazo, pero a largo plazo es probable y necesario cambios más significativos. Verdaderos cambios de estilos y estrategias de gestión.

La falta de público por las restricciones del COVID-19 ha manifestado la importancia del deporte en vivo para muchos, en particular la inmejorable experiencia de asistir a los partidos. Si bien los ingresos derivados de los fanáticos que asisten a los partidos se han convertido en una proporción cada vez menor de los ingresos totales de los clubes, el período de fútbol a puerta cerrada parece reforzar la importancia de los fanáticos, sin su presencia en el estadio, pero también, cómo compensar los beneficios tangibles de ser socio de un club si no se puede ir al estadio, lo que genera una incertidumbre a futuro, sobre los ingresos de las cuotas sociales.

Este período también representa un nuevo desafío para los clubes en sus relaciones con los fanáticos, que actualmente no pueden establecer su conexión a través de los antiguos canales de las jornadas, pero sin dudas, las instituciones pudieran ir observando una merma en los ingresos de cuotas sociales por doble efecto: por no ver los socios un beneficio tangible, y por la crisis macro y microeconómico que afecta a cada fanático en su economía individual. La importancia de poder conectarse de manera significativa con los fanáticos digitalmente nunca ha sido mayor y presenta una oportunidad y una responsabilidad para los clubes. Es posible que se vean cambios en el comportamiento de los fanáticos que afecten el futuro del juego de manera impredecible. Más que nunca, este período de crisis muestra el enorme impacto positivo que el fútbol profesional puede tener en la sociedad en general con la actividad deportiva, el uso de los estadios de los clubes para mejorar la capacidad sanitaria, las actividades contra el racismo, el fútbol femenino y los jugadores. Las partes interesadas que trabajan en la industria del fútbol saben más que nunca el increíble poder e influencia que tiene el deporte en la sociedad.

Estadios con escaso público o directamente con fanáticos digitalmente remotos, acceso a la información e imágenes y datos de manera inmediata, on line, por cualquier dispositivo y en cualquier momento, el crecimiento de los eSports, no como juegos sino más bien como deporte electrónico, las nuevas preferencias y gustos de las generaciones más jóvenes como son los Centennials (Gen Z) y los Alpha, que exigen un deporte más inclusivo, más dinámico, con menos horas dedicadas a las transmisiones (foco en highlights solamente), más ecológico y más inclusivo. La inclusión de manera casi absoluta de la tecnología, la pérdida de ventas de merchandising los días de partido, el crecimiento exponencial del ecommerce, los pagos en criptomonedas, pérdida de ingresos por ticketing, la tendencia de las causas sociales llevadas adelante por los deportistas como verdaderos influencers, la trascendencia de las redes sociales en el contacto con el fanático, ingresos por acceso a contenidos y experiencias únicas. Un nuevo escenario. Una nueva coyuntura que se aborda en la presente tesis.

En muchos sentidos, todo ha cambiado en el mundo de las finanzas del deporte de manera externa en función de la coyuntura, pero fundamentalmente muchas cosas también se han mantenido igual de manera interna respecto de la gestión.

En el contexto de la perturbación económica y social mundial causada por el COVID-19, la continuación (retrasada) del fútbol profesional en la mayoría de los países ofreció un grado de normalidad en un mundo que de otro modo se vio alterado. Los gobiernos de todo el mundo respondieron a la pandemia de diferentes maneras, y los órganos rectores de todo el deporte

profesional introdujeron diversos métodos para adaptarse a los desafíos enfrentados, y las competiciones se pospusieron, terminaron o anularon por completo. Para aquellos que vieron el regreso del fútbol profesional, las restricciones extendidas sobre reuniones masivas y viajes no esenciales significaron que, en la mayoría de los casos, los fanáticos no pudieron asistir a los partidos, o donde pudieron, en cantidades muy limitadas.

En todo el fútbol mundial, las diferentes respuestas a las restricciones sanitarias han tenido como resultado diferentes impactos financieros de un club a otro. No hay duda de que este es uno de los momentos más difíciles que ha tenido que soportar la industria deportiva: la ausencia de aficionados, el aplazamiento y cancelación de partidos, los reembolsos a las transmisoras de TV y la necesidad de satisfacer a los sponsors, han tenido un impacto significativo.

Los 20 mejores clubes de Europa generaron un total combinado de 8.200 millones de euros en 2019/20, un 12% menos que la temporada anterior (9.300 millones de euros). Esta disminución de 1.100 millones de euros se explica por la caída de 937 millones de euros (23%) en los ingresos por retransmisiones, principalmente debido al aplazamiento de los ingresos por retransmisiones al ejercicio financiero que finaliza en 2020 y a los reembolsos de las emisoras relacionados con la interrumpida temporada 2019/20; una caída de 257 millones de euros (17%) en los ingresos de la jornada (Match Day) que es la venta de productos y servicios de los fanáticos en torno a los estadios los días de partido, ya que los partidos se pospusieron primero y luego se cancelaron o reanudaron a puerta cerrada; y compensado por un aumento de 82 millones de euros (2%) en los ingresos comerciales, lo que refleja el inicio de varios acuerdos comerciales importantes en los clubes de las 5 principales ligas de fútbol en 2019/20.

La perspectiva a largo plazo sigue siendo incierta como resultado de la pandemia.

I. 3: Situación global

En 2018 y 2019, los ingresos aumentaron a niveles récord en cada una de las 5 grandes ligas de fútbol, lo que aumentó aún más el tamaño general del mercado del fútbol europeo. Lo mismo ocurrió con la Fórmula 1, la National Basketball Association, la National Football League, la Major League Soccer y el rugby a nivel global.

En toda Europa, el crecimiento de los ingresos fue impulsado por los clubes que recibieron la mayor parte de un aumento de 700 millones de euros en las distribuciones de las competencias de clubes de la UEFA, entregadas a través de una serie de nuevos acuerdos de transmisión de televisión para las temporadas 2018/19, 2019/20 y 2020/21. Por ejemplo, en la temporada 2018/19, los ingresos de los clubes de la Premier League totalizaron más de 5 mil millones de libras por primera vez en la historia, ya que la brecha de ingresos con La Liga de fútbol de España y la Bundesliga alemana se extendió nuevamente, luego de una ligera reducción en la temporada anterior.

Las potencias comerciales del FC Barcelona y el Real Madrid, impulsaron los ingresos de La Liga de España por delante de la Bundesliga. El aumento anticipado de aproximadamente el 20% en el valor de los acuerdos de derechos de transmisión nacionales e internacionales de La Liga de España para la temporada 2019/20 parecía estar listo para garantizar que sigan siendo el retador más cercano de la Premier League, en términos de generación de ingresos, ya que el primer nivel inglés también ingresó a un nuevo ciclo de derechos.

A pesar de registrar un crecimiento de ingresos de dos dígitos, los clubes de primer nivel italianos y franceses registraron pérdidas operativas. El crecimiento de los ingresos de Italia a partir de un nuevo ciclo de transmisión fue superado ya que el gasto salarial aumentó al ritmo más rápido de cualquiera de las 5 principales ligas de fútbol. La pérdida operativa récord de la Ligue 1 de Francia, fue motivo de especial preocupación.

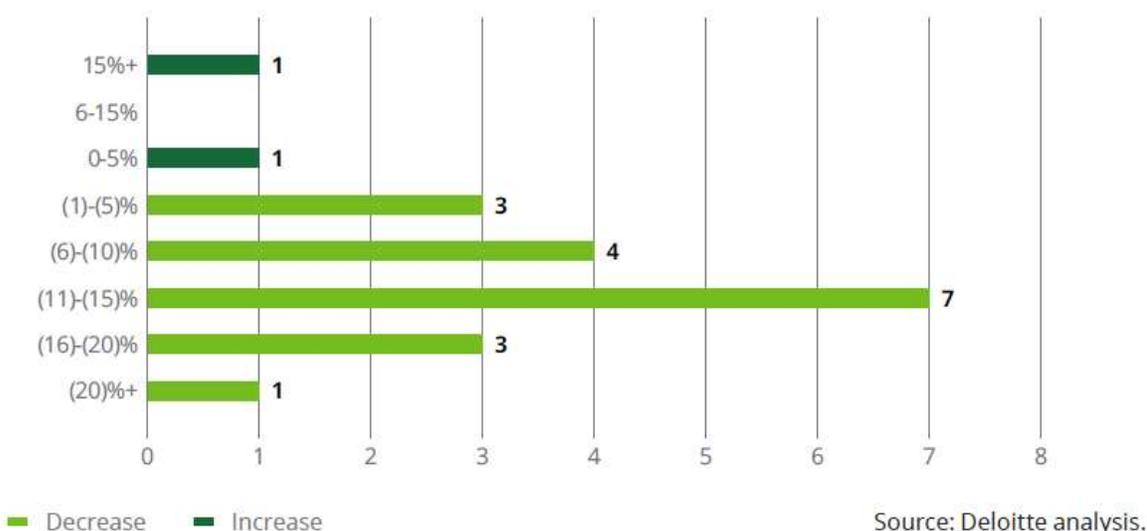
El crecimiento de los costos salariales de los futbolistas superó el crecimiento de los ingresos por segunda temporada consecutiva, aumentando un 11% a más de 3 mil millones de libras en la Premier League inglesa, por primera vez, lo que resultó en una relación entre salarios e ingresos del 61%. El gasto de los clubes en adquirir talentos, a través de salarios y tarifas de transferencia, ya estaba configurado para reducir la rentabilidad en 2019/20, como lo había hecho en 2018/19. La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto destructivo en la rentabilidad 2019/20, ya que los ingresos cayeron drásticamente y los costos no lo hicieron en el último trimestre de la temporada. Casi la mitad de los clubes de la Premier League registraron pérdidas, generando solo la segunda pérdida total antes de impuestos en las últimas seis temporadas. Está claro que incluso antes del inicio de la pandemia de COVID-19 había alguna evidencia de un debilitamiento del control de costos y la rentabilidad entre los clubes. El impacto repentino en los ingresos habrá agravado esto y llevado a muchos clubes a, o más

profundamente, a una posición deficitaria de la noche a la mañana. La pandemia por COVID-19 ha acentuado las pérdidas y las dificultades de flujo de efectivo de los clubes.

Volver a disputar partidos era claramente fundamental para limitar el impacto financiero de la pandemia y las ligas ahora han respondido de diferentes maneras a diferentes ritmos. Finalmente, las ligas volvieron a disputarse, pero sin público.

El comienzo de un nuevo acuerdo de derechos de transmisión para la temporada 2019/20 de la Premier League ha generado un aumento del 35% en el valor del acuerdo anterior, pero nada ha sugerido que estos ingresos adicionales no se hayan gastado ya por completo, y algo más, en interpretar talentos.

Revenue movement of Money League clubs in local currency (%)



FUENTE: Informe de la temporada 2020/2021 de Deloitte Football Money League.

A medida que los efectos potenciales del COVID-19 se hicieron más claros en el primer semestre de 2020 en el mundo, causando trastornos económicos y sociales globales, el deporte no fue una excepción. Los gobiernos de todo el mundo respondieron a la pandemia de diferentes maneras, a diferentes velocidades y en diversos grados, incluida la imposición de cierres de frontera, el cierre de instalaciones deportivas y estadios y, en general, al menos inicialmente, la prohibición de eventos deportivos. A medida que el deporte profesional regresó, las restricciones extendidas sobre reuniones masivas y viajes no esenciales también significaron que los fanáticos no podían asistir a los partidos incluso cuando se les permitió tener lugar y muchas de estas restricciones permanecen vigentes o se han reintroducido en las primeras etapas de 2021 se ha suavizado anteriormente a finales de 2020.

Las ligas de todo el mundo tenían diferentes formas de adaptarse a los desafíos enfrentados. Muchos optaron por posponer los partidos hasta que pudieran tener lugar en condiciones más

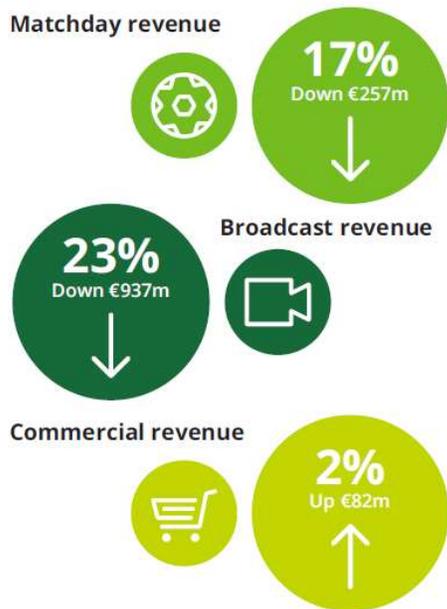
seguras, algunos fueron rescindidos (con la clasificación final determinada mediante diferentes metodologías) y otros anulados por completo. Cada resultado tuvo ramificaciones con los sponsors y de los socios comerciales que poseían los derechos de transmisión de los partidos, muchos de los cuales buscaron reembolsos en las tarifas de derechos por los cambios en la entrega del producto en el campo. El resultado perseguido por las respectivas ligas y la reacción de sus socios comerciales y de transmisión, por lo tanto, tuvo un impacto significativo en los clubes, sobre todo en los ingresos generados.

Cuando regresó el fútbol en vivo, los partidos se transmitieron en gran medida sin la asistencia de los fanáticos, con la extraña imagen de asientos vacíos y la falta de clima (y pasión). El impacto financiero de la ausencia de los fanáticos depende, en gran parte, del momento y la escala del regreso de los fanáticos; con la esperanza de volver a los estadios completos en 2021 tan pronto como lo permitan las consideraciones de salud pública y seguridad. Aquellos clubes que tradicionalmente están en la cima de ingresos por ticketing serán los más afectados en términos de ingresos absolutos, aunque los clubes más pequeños, particularmente en las ligas inferiores, potencialmente han sufrido más en términos relativos.

Las operaciones de ventas del día de partido son base fundamental del modelo de negocio de un club y también ayudan a impulsar otras actividades generadoras de ingresos. Si bien se espera que muchos fanáticos quieran volver a sus viejos hábitos, sigue siendo incierto con qué rapidez y facilidad la capacidad de generación de ingresos de los clubes volverá a los niveles previos a la pandemia.

Es importante comprender el impacto de COVID-19 en el calendario de las temporadas 2019/20, la asistencia de los fanáticos y los derechos de transmisión de TV en las competencias. Los 20 principales clubes europeos de las principales ligas de fútbol, generaron 8,2 mil millones de euros de ingresos (un promedio de 408 millones de euros por club) y una disminución del 12% en comparación con la temporada anterior.

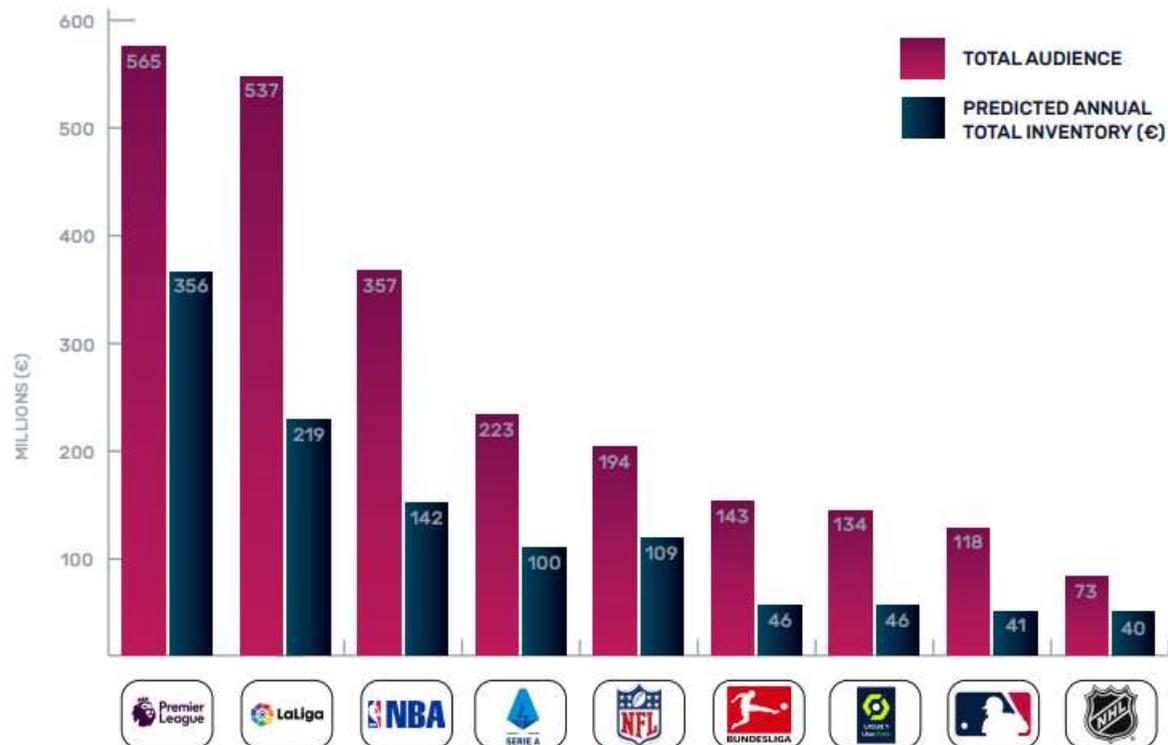
La disminución acumulada de los ingresos (1.100 millones de euros) se debió principalmente a la disminución de los ingresos de transmisión de 937 millones de euros (un 23% menos), a través de una combinación de aplazamientos en los pagos por los derechos de transmisión en el siguiente año financiero que finaliza en 2021 y descuentos de las cadenas de televisión en relación a la temporada 2019/20. Los ingresos de partido cayeron 257 millones de euros (un 17% menos), en gran medida en línea con la proporción de partidos aplazados. Sorprendentemente, los ingresos comerciales por sponsorship aumentaron en 82 millones de euros (un 2% más) para volver a convertirse (temporalmente) en el contribuyente más significativo a los ingresos después de una pausa de tres años, gracias al inicio de una serie de nuevos acuerdos comerciales importantes, combinados con la capacidad de los clubes para mitigar con éxito las pérdidas a pesar del cierre de estadios e instalaciones asociadas, tiendas de merchandising por ecommerce, y la cancelación o postergación de partidos, visitas a estadios y eventos importantes (como conciertos).



FUENTE: Informe de la temporada 2020/2021 de Deloitte Football Money League.

De todas las ligas deportivas más importantes del mundo, la Premier League (fútbol, Inglaterra) tiene la audiencia social más grande y se prevé que genere el inventario digital más grande en 2021, según los totales acumulados de los equipos miembros. Las predicciones del inventario total se basan en extrapolaciones del análisis, que se muestra en la tabla siguiente, con la ponderación estacional aplicada.

Audiencia y tamaño del inventario digital de las principales ligas deportivas mundiales



RANK	LEAGUE	TOTAL INVENTORY Q1 2021
1	Premier League	€86,836,448
2	LaLiga	€53,425,089
3	NBA	€40,439,088
4	Serie A	€24,453,392
5	NFL*	€19,770,023
6	Bundesliga	€12,098,791
7	Ligue 1	€11,304,716
8	MLB*	€11,252,956
9	NHL	€6,339,555

* Ligas que estuvieron fuera de temporada durante una parte o todo el período.

FUENTE: Informe “The Digital Value of Fans 2021”, elaborado por horizm.

El “valor por fanático” es una métrica de la industria que representa la capacidad de una liga o un equipo para generar valor a partir de su inventario digital sobre una base per cápita. El análisis del valor por aficionado, calculado como el inventario total dividido por la audiencia total, de las principales ligas deportivas del mundo, basado en el valor promedio de sus equipos miembros, muestra que la NHL es la más eficiente en generar valor a partir de su audiencia social, con un valor por aficionado de 0,17 euros, liderando el camino por delante de la Premier League en segundo lugar. Desde la NBA en el tercero hasta la Bundesliga en el octavo, el resto

de las ligas están relativamente agrupadas, con la excepción de MLB, que se ve obstaculizada por estar fuera de temporada durante el período medido. Todas las cifras a continuación están en euros y para el primer trimestre de 2021.

Valor por fanático de las principales ligas deportivas mundiales

RANK	LEAGUE	VALUE PER FAN Q1 2021
1	 NHL	0.17
2	 Premier League	0.15
3	 NBA	0.11
4	 Serie A	0.11
5	 NFL	0.10
6	 LaLiga	0.10
7	 Ligue 1	0.08
8	 Bundesliga	0.08
9	 MLB	0.05

FUENTE: Informe “The Digital Value of Fans 2021”, elaborado por horizm.

Se establece el ratio “Valor por fan” (“Value per fan” -VF- como la relación entre publicaciones y rendimiento de las mismas -Publicaciones/Rendimiento-).

El éxito en la generación de valor por fanático se basa en dos factores clave que son el nivel de actividad (número de publicaciones publicadas en el período determinado) y el rendimiento por publicación (índice de calidad que combina la tasa de participación y la tasa de impresiones para determinar el rendimiento promedio de una publicación en función del tamaño relativo de la audiencia). Las principales ligas deportivas muestran que la NHL es la única liga en el cuadrante de alto rendimiento, que ofrece altos niveles de actividad y rendimiento por puesto. La mayoría de las ligas han optado por hacer una jugada de volumen con la excepción de la NFL y la MLB,

que han empleado un enfoque que probablemente esté muy influenciado por el hecho de que la mayor parte, o todo, de este período fue durante la temporada baja de estas ligas.

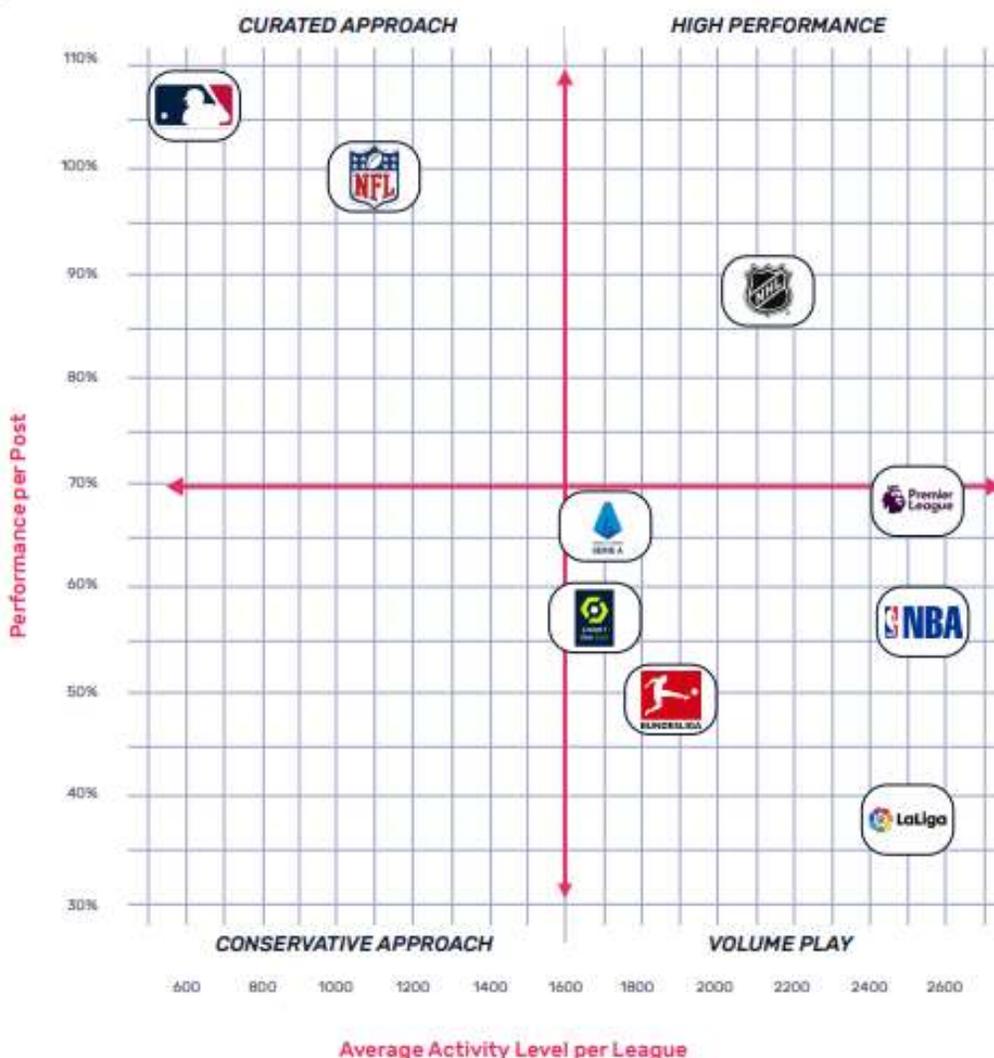
Se prevé que el inventario digital de las principales ligas deportivas del mundo en facebook, Instagram y twitter tenga un valor de más de 1.100 millones de euros en 2021. De este total, se prevé que los 20 mejores equipos deportivos del mundo (por valor de inventario), representen dos tercios, ofreciendo 733 millones de euros en el mismo período. La actividad es la mayor fuente de valor, con una mayor correlación entre los niveles de actividad y el valor que con la tasa de participación y valor. Esto implica que una reproducción de volumen en lugar de una estrategia muy seleccionada es el mejor enfoque para maximizar el potencial comercial de su inventario digital.

En otro sentido, la Premier League domina digitalmente, ya que, en conjunto, los equipos que participan de la competencia de fútbol profesional de Inglaterra produjeron la mayor cantidad de inventario digital en el primer trimestre, por delante de LaLiga (España, fútbol) y la NBA (EE.UU., básquet), y se prevé que valgan más de 350 millones de euros en 2021, que es casi tanto como el segundo (LaLiga con 219 millones de euros) y el 3er puesto (la NBA con 142 millones de euros) combinados. Respecto de la NHL, la competencia de hockey sobre hielo de EE.UU., fue la más eficiente en generar valor entre las principales ligas deportivas del mundo en el primer trimestre, por delante de la Premier League y la NBA. Respecto del fútbol, el Manchester United, se ha posicionado como la "marca deportiva global" con mejor rendimiento, en función a que la clasificación de las 20 principales por valor de inventario de marcas deportivas globales (equipos que tienen una audiencia social superior a 20 millones en sus principales plataformas sociales) está dominada por equipos de fútbol europeos, que representan 15 de las 20 principales. Los otros cinco equipos son franquicias de la NBA. En esta categoría, el Manchester United tiene el mayor inventario digital en el primer trimestre, por delante del F.C. Barcelona, Real Madrid, Liverpool y Chelsea, y se prevé que genere más de 105 millones de euros en inventario digital este año en facebook, Instagram y twitter. El Manchester United también es el equipo más eficiente en generar valor por aficionado, por delante de los Golden State Warriors (NBA, básquet) y el club de fútbol Inter de Milán (Italia). Los clubes llamados "Big Six" de la Premier League se encuentran entre los más eficientes en la generación de valor digital y los seis se encuentran entre los 10 primeros. En términos de publicaciones publicadas en el primer trimestre, los equipos de la Premier League dominan esta categoría con el Manchester United encabezando las listas de actividad por delante del Manchester City y el Tottenham. Los Golden State Warriors encabezan la clasificación de rendimiento por delante de Los Ángeles y el Inter de Milán.

Está claro que los deportes de EE. UU., lideran el camino entre los equipos de élite ya que poseen una audiencia social de fanáticos entre 2 y 20 millones. Y los equipos de América del Norte representan 15 de los 20 mejores equipos por valor por aficionado. Los Tampa Bay Buccaneers (NFL) fueron el "equipo estrella" (campeón del Super Bowl 2021), al ser el más eficiente en el primer trimestre, generando 0,5 euros por aficionado, aunque cabe señalar que el triunfo del Super Bowl de las franquicias con sede en Florida se produjo durante el período que donde el nivel de compromiso digital fue superior a lo normal producto de la pandemia

Covid-19 en 2020-2021. Hay una diversidad de deportes entre los cinco primeros como el Athletic Club de Bilbao (fútbol, España) en segundo lugar, Buffalo Bills (NFL) en tercer lugar, Brooklyn Nets (NBA) en cuarto y Washington Capitals (NHL) en quinto. Athletic Club Bilbao, Leicester City y Real Sociedad lideran el camino en cuanto a niveles de actividad y gestión en este tramo. Siguiendo el análisis digital y la trascendencia en los ingresos genuinos para las entidades deportivas hoy en día y su correlación directa en la gestión institucional, Instagram es el más valioso de los tres canales de redes sociales principales para las principales ligas y equipos deportivos del mundo, y representa el 49% del valor total generado. Facebook representa el 36% y twitter el 15%. En cuanto al valor por fan, Instagram es particularmente fuerte, generando en promedio el doble del valor por audiencia en comparación con facebook y twitter. Los equipos de fútbol europeos son más fuertes en Instagram, mientras que los equipos estadounidenses (de cualquier deporte) obtienen mejores resultados en facebook y twitter, especialmente en twitter.

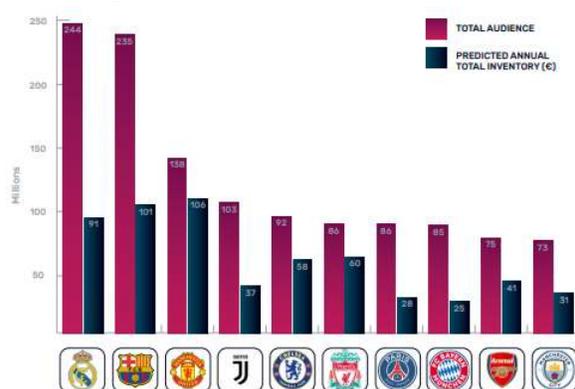
Actividad y performance de las principales ligas deportivas mundiales



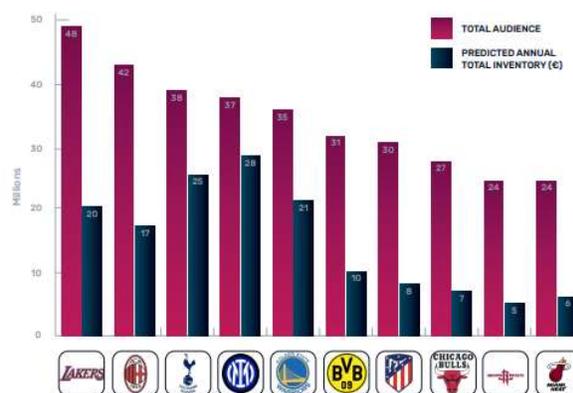
FUENTE: Informe “The Digital Value of Fans 2021”, elaborado por horizm.

Las redes sociales representan una oportunidad comercial cada vez más valiosa para los equipos deportivos en todos los niveles y son parte fundamental de la gestión institucional y de la generación de ingresos a través de la comunicación y eficiencia comercial en marketing deportivo, pero es importante reconocer que las características de las bases de fanáticos y su potencial para generar valor difieren según el tamaño de los seguidores del equipo. En el extremo superior de la escala, tiene un grupo selecto de franquicias deportivas que, a través de períodos de éxito e inversión históricos, han podido construir grandes audiencias globales que se comportan de manera diferente a los seguidores más centrados en el país de radicación de dichos equipos más pequeños, lo que hace que cualquier comparación directa difícil. Por ello, es importante asegurar que cualquier análisis compare equipo deportivo con características similares y por eso es bueno dividir en dos categorías de equipos: (a) equipos de élite (equipo con un seguimiento combinado en facebook, Instagram y twitter de entre 2 y 20 millones) y (b) marcas globales (equipos más importantes del deporte que cuentan con un seguimiento social combinado en estos canales principales que supera los 20 millones). La categoría de marcas deportivas globales, está formada por los equipos de fútbol más grandes de Europa y las franquicias líderes de la NBA, y es más relevante en términos de audiencia y tamaño de inventario. La categoría equipos de élite ofrece una variedad mucho más amplia de deportes y ligas.

Marcas globales: audiencia y tamaño



RANK	GLOBAL BRAND	LEAGUE	TOTAL INVENTORY Q1 2021
1	Manchester United	Premier League	€25,770,098
2	FC Barcelona	LaLiga	€24,658,842
3	Real Madrid	LaLiga	€22,246,607
4	Liverpool	Premier League	€14,605,653
5	Chelsea	Premier League	€14,083,083
6	Arsenal	Premier League	€10,045,247
7	Juventus	Serie A	€9,419,900
8	Manchester City	Premier League	€7,553,161
9	Paris Saint-Germain	Ligue 1	€6,841,770
10	Inter Milan	Serie A	€6,372,415

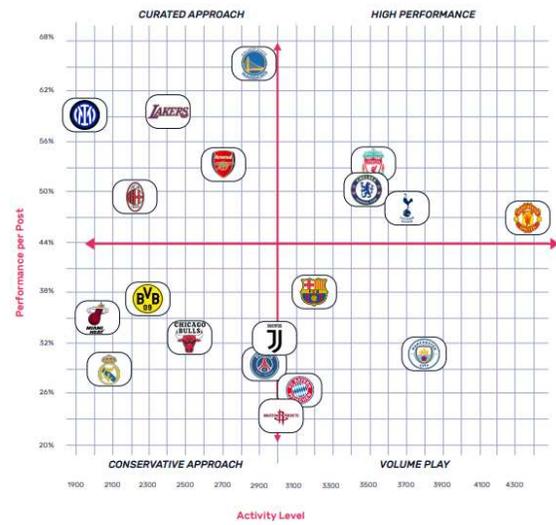


RANK	GLOBAL BRAND	LEAGUE	TOTAL INVENTORY Q1 2021
11	Tottenham Hotspur	Premier League	€6,058,923
12	FC Bayern Munich	Bundesliga	€5,993,104
13	Golden State Warriors	NBA	€5,944,316
14	Los Angeles Lakers	NBA	€5,853,393
15	AC Milan	Serie A	€4,258,256
16	Borussia Dortmund	Bundesliga	€2,399,508
17	Chicago Bulls	NBA	€1,975,064
18	Atlético Madrid	LaLiga	€1,941,366
19	Houston Rockets	NBA	€1,636,440
20	Miami Heat	NBA	€1,483,561

Marcas globales: valor por fanático

RANK	CLUB	VPF	RANK	CLUB	VPF
1	Manchester United	0.19	11	AC Milan	0.10
2	Inter Milan	0.17	12	Juventus	0.09
3	Golden State Warriors	0.17	13	Real Madrid	0.09
4	Liverpool	0.17	14	Paris Saint-Germain	0.08
5	Tottenham Hotspur	0.16	15	Borussia Dortmund	0.08
6	Chelsea	0.15	16	Chicago Bulls	0.07
7	Arsenal	0.13	17	FC Bayern Munich	0.07
8	Los Angeles Lakers	0.12	18	Houston Rockets	0.07
9	FC Barcelona	0.10	19	Atlético Madrid	0.07
10	Manchester City	0.10	20	Miami Heat	0.06

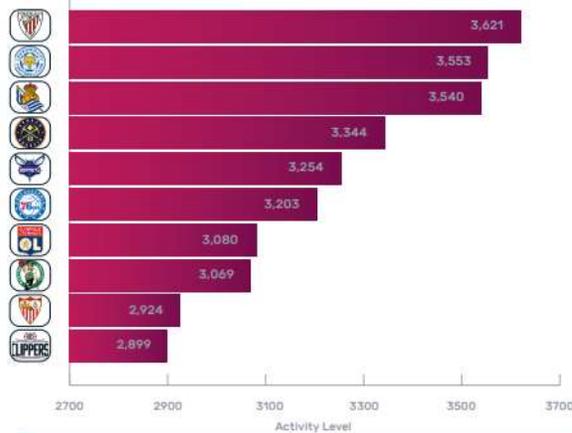
Marcas globales: aspectos de valor



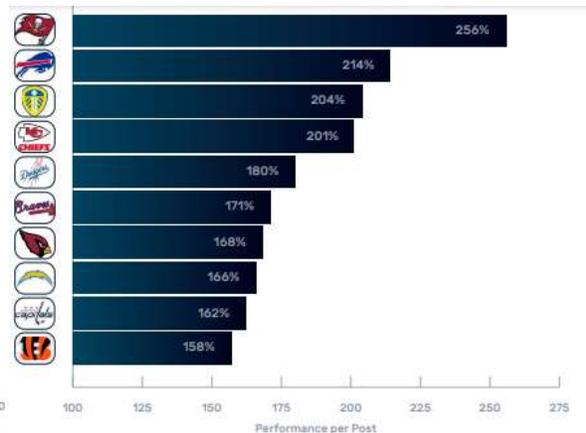
Equipos de élite: valor por fanático

RANK	CLUB	VPF	RANK	CLUB	VPF
1	Tampa Bay Buccaneers	0.50	11	Real Betis	0.21
2	Athletic Club Bilbao	0.35	12	New York Rangers	0.20
3	Buffalo Bills	0.33	13	Toronto Maple Leafs	0.20
4	Brooklyn Nets	0.32	14	Philadelphia 76ers	0.19
5	Washington Capitals	0.30	15	Green Bay Packers	0.19
6	Leeds United	0.27	16	New Orleans Saints	0.18
7	Denver Nuggets	0.23	17	Boston Bruins	0.18
8	Saint Louis Blues	0.23	18	Cleveland Browns	0.18
9	Kansas City Chiefs	0.22	19	West Ham United	0.17
10	Lazio	0.21	20	Baltimore Ravens	0.17

Equipos de élite: niveles de actividad



Equipos de élite: performance por post



RANK	ELITE TEAM	LEAGUE	ACTIVITY LEVEL
1	Athletic Club Bilbao	LaLiga	3,621
2	Leicester City Football Club	Premier League	3,553
3	Real Sociedad	LaLiga	3,540
4	Denver Nuggets	NBA	3,344
5	Charlotte Hornets	MLB	3,254
6	Philadelphia 76ers	NBA	3,203
7	Olympique Lyonnais	Ligue 1	3,080
8	Boston Celtics	NBA	3,069
9	Sevilla	LaLiga	2,924
10	Los Angeles Clippers	NBA	2,899

RANK	ELITE TEAM	LEAGUE	PERFORMANCE PER POST
1	Tampa Bay Buccaneers	NFL	256%
2	Buffalo Bills	NFL	214%
3	Leeds United FC	Premier League	204%
4	Kansas City Chiefs	NFL	201%
5	Los Angeles Dodgers	MLB	180%
6	Atlanta Braves	MLB	171%
7	Arizona Cardinals	NFL	168%
8	Los Angeles Chargers	NFL	166%
9	Washington Capitals	NHL	162%
10	Cincinnati Bengals	NFL	158%

FUENTE: Informe “The Digital Value of Fans 2021”, elaborado por horizm.

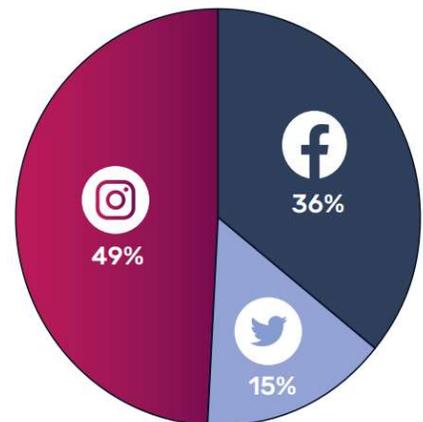
Métricas de redes sociales

El inventario total combinado de las principales ligas deportivas del mundo, en el primer trimestre 2021, en facebook, Instagram y twitter es de 264 millones de euros, con casi la mitad de ese valor generado en Instagram. facebook representó el 36% y twitter el 15%. Los equipos de fútbol europeos son más fuertes en Instagram, mientras que los equipos estadounidenses obtienen mejores resultados en facebook y twitter, especialmente en twitter.

INSTAGRAM		
#	TEAM	VPF
1	Athletic Club Bilbao	0.93
2	Tampa Bay Buccaneers	0.52
3	Brooklyn Nets	0.44
4	Real Sociedad	0.41
5	Inter Milan	0.39
6	Buffalo Bills	0.39
7	Real Betis	0.39
8	Manchester United	0.34
9	Denver Nuggets	0.32
10	Toronto Maple Leafs	0.31

FACEBOOK		
#	TEAM	VPF
1	Tampa Bay Buccaneers	0.51
2	Buffalo Bills	0.43
3	Leeds United	0.41
4	Saint Louis Blues	0.33
5	Edmonton Oilers	0.28
6	Washington Capitals	0.27
7	Kansas City Chiefs	0.27
8	Dallas Stars	0.26
9	Brooklyn Nets	0.25
10	Athletic Club Bilbao	0.25

TWITTER		
#	TEAM	VPF
1	Tampa Bay Buccaneers	0.47
2	Washington Capitals	0.38
3	Leeds United	0.24
4	Buffalo Bills	0.21
5	Brooklyn Nets	0.20
6	Wolverhampton Wanderers	0.17
7	Baltimore Ravens	0.16
8	Saint Louis Blues	0.16
9	Toronto Raptors	0.16
10	Athletic Club Bilbao	0.16



FUENTE: Informe “The Digital Value of Fans 2021”, elaborado por horizm.

A medida que nos acercábamos al final de la última década, el deporte estaba inundado de conversaciones sobre OTT, realidad aumentada, participación de los fanáticos digitales y una serie de otros desarrollos impulsados por la tecnología que estaban llenos de potencial. En resumen, la tecnología ya estaba integrada en el ecosistema de la industria deportiva y marcaba claramente el camino a seguir. Luego apareció la pandemia Covid-19, que aceleró rápidamente la conectividad digital donde se destacó el importante papel que desempeñarán los canales digitales en el futuro inmediato del deporte. También destacó, el alcance de la oportunidad comercial que existe: una oportunidad que no se está maximizando actualmente. Esto se puede ver claramente cuando comparamos los números de algunos de los gigantes de los medios de comunicación y las redes sociales con sus contrapartes en el fútbol europeo.

Netflix acumuló 240 millones de usuarios en todo el mundo, un número que sin duda aumentó durante el distanciamiento social producto de la pandemia, y tiene una capitalización de mercado de poco más de 185.000 millones de euros. Como referencia, Pinterest tiene una audiencia de 458 millones y una capitalización de mercado de casi 44.000 millones de euros, mientras que TikTok posee una audiencia de 689 millones con una capitalización de mercado de más de 80.000 millones de euros.

Del lado del deporte, el Real Madrid tiene más de 240 millones de seguidores solo en sus tres canales principales, con otros 5 a 10 millones en canales emergentes y específicos del mercado, y el Manchester United tiene casi 140 millones de seguidores, pero solo están valorados en poco menos de 4 mil millones y 2,5 mil millones de euros, respectivamente. Existe una clara oportunidad para que estos gigantes europeos aumenten la monetización de sus vastas bases de fanáticos, una que existe a gran escala en toda la pirámide del fútbol. Los avances tecnológicos en la creación y distribución de contenido pueden haber permitido a los titulares de derechos convertirse en propietarios de medios por derecho propio, pero están muy por detrás de las grandes empresas de medios en términos de aprovechar plenamente el potencial monetario de sus apasionadas bases de fanáticos, audiencias más leales de lo que Netflix o Amazon podrían jamás pensar por la pasión de sus hinchas /seguidores.

CAPITULO II

II.1 Los deportes y el fútbol en Argentina y la región

El deporte sudamericano siempre ha sido considerado exportador de talentos, producto de diferentes situaciones como ser el deporte de base, la organización de competencias deportivas históricas a pesar de no poseer ni la estabilidad económica ni el poderío financiero del resto de las regiones del planeta.

El fútbol fundamentalmente pero también el automovilismo, el boxeo, el tenis, el rugby, el básquet, el hockey sobre césped y hasta nichos como el hockey sobre patines, el surf y el polo, han nutrido de grandes deportistas y equipos campeones a nivel mundial, producto de su origen en Sudamérica, tanto a nivel talento como competencias.

Respecto del fútbol existe una idea de competencias que son llevadas delante de cualquier forma más allá de las grandes distancias y las situaciones de problemáticas financieras e incluso políticas de manera histórica. Pero por otro lado existe gran disparidad de país en país, tanto como los principales equipos de cada país respecto del resto de los que conforman las principales competencias. Brasil, Argentina y Uruguay son los líderes de la región respecto de los resultados de sus selecciones nacionales en competencias Sudamericanas tanto como mundiales (Brasil 5 Copas FIFA masculinas de mayores, Argentina 2 y Uruguay 2, más allá de varias finales disputadas), a cualquier nivel y edad de competencia, hecho que se acentúa también en la calidad y éxito de los futbolistas surgidos en estos países. Entre los considerados mejores jugadores de la historia, 4 de ellos son sudamericanos (el brasileño Pelé y los argentinos Alfredo Di Stéfano, Diego Armando Maradona y Lionel Andrés Messi), mientras que el restante es el portugués Cristiano Ronaldo. Todo ello según balones de Oro UEFA y el Instituto de Estadísticas y Censo del Fútbol mundial, ya que otros como Michel Platini y Zinedine Zidane (Francia), Johan Cryuff (Holanda), Eusebio (Portugal), Ferenc Puskas (Hungría), Ronaldo (Brasil), Gerd Müller y Karl-Heinz Rummenigge (Alemania), Andrés Iniesta (España) y tantos otros, parecieran estar un escalón por debajo de los mencionados. El futbolista sudamericano es líder mundial desde su calidad y eso es un hecho irrefutable.

Respecto de la organización de clubes de fútbol, en Sudamérica priman en su gran y extensa mayoría la asociación civil sin fines de lucro, más allá de algunos casos de éxito como Cruzados S.A. que gestiona al club Universidad Católica de Chile.

A nivel de resultados económicos, los vaivenes de los clubes de fútbol de la región no permiten trazar una trascendencia absoluta de manera histórica, pero en la gran mayoría de los casos, los casos de éxito esporádicos están directamente relacionados a los logros deportivos y la grandeza de los clubes en cada país. Son los casos de Boca Juniors, River Plate, Racing Club, Independiente y San Lorenzo en Argentina, Nacional y Peñarol en Uruguay, Flamengo, Fluminense, San Pablo, Corinthians, Santos, Internacional, Cruzeiro, Botafogo, Atlético Mineiro,

Gremio, Vasco da Gama y Palmeiras en Brasil, Universitario, Alianza Lima y Sporting Cristal en Perú, Colo-Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica en Chile, Atlético Nacional, América de Cali, Millonarios, Independiente de Santa Fe, Deportivo Cali, Junior de Barranquilla e Independiente de Medellín en Colombia, y, Olimpia, Cerro Porteño y Libertad en Paraguay. Mismos ejemplos en Venezuela, Bolivia y Ecuador.

El sostenimiento económico a lo largo de los años ha sido el ticketing como consecuencia de la concurrencia a los estadios de su gran cantidad de fanáticos y con el auge de la televisión, los ingresos por los derechos de televisión. De todas formas, ningún club en la región podría haber mantenido su nivel de inversión y gastos sin los otros dos grandes ingresos, incluso por encima de los anteriormente mencionados: ellos son las cuotas sociales que abonan mensualmente al club sus afiliados, y los ingresos por transferencias de sus jugadores. Esa es la clave actual y el panorama de la región. Los derechos de merchandising, licencias y días de partido no son realmente significativos, más allá de algunas excepciones de la región como Boca Juniors, River Plate, Racing Club, Corinthians, Flamengo, Peñarol y Universidad Católica. Para finalizar la realidad de ingresos económicos de los clubes sudamericanos, el patrocinio deportivo completa el análisis y sin bien, con excesiva disparidad entre países y entre los grandes de cada nación, es considerable y trascendente el marketing deportivo traducido en sponsorship.

La ausencia del fútbol en las pantallas durante 2020 como consecuencia de la suspensión de las ligas sudamericanas, ha reforzado el amor del público por él, ya que el fanático de la región es considerado, quizás, como los más apasionados del mundo, siendo la pasión y la fidelidad, el gran diferencial en el fútbol de clubes. Esto, a su vez, seguirá atrayendo el interés de los patrocinadores y de las empresas, aunque la capacidad de muchos potenciales sponsors para financiar el juego en la medida en que lo hacían anteriormente, o en absoluto, puede haberse visto perjudicada por los estragos de la pandemia. La polarización será aún más evidente: para los clubes y competiciones más importantes, otros darán un paso al frente y llenarán la brecha, aunque muchos tiempos serán difíciles.

Para los fanáticos, mientras que para algunos el camino de regreso al estadio puede ser lento e incierto al principio, la sed de reconectarse con amigos, familiares y los rituales de la multitud el día del partido los hará retroceder en sus decenas de miles nuevamente como una medida bienvenida de normalidad. Los clubes serán como siempre los imanes de esta actividad, preparando el escenario en el que los jugadores tendrán nuevamente la oportunidad de demostrar sus habilidades, y esos talentos cosecharán con razón la mayor parte de las recompensas financieras que genera el interés del público.

Desde una perspectiva comercial, los partidos que se juegan a puerta cerrada forzaron un cambio rápido y significativo a las plataformas digitales como la única forma de interactuar e interactuar con los fanáticos y activar los derechos de patrocinio de los socios comerciales. Los clubes que ya habían tomado medidas para trabajar de manera más digital se beneficiaron de una transición más fluida. Si bien esto podría no proporcionar beneficios inmediatos de generación de ingresos, cuando regrese la normalidad, la combinación de asistencia a los partidos y participación digital podría ser convincente.

El impacto de la pandemia en las asociaciones comerciales entre clubes varía significativamente, dependiendo de los acuerdos contractuales individuales entre clubes y partners comerciales, así como de la solidez de las relaciones, que no deben subestimarse. La transmisión de partidos adicionales, en la mayoría de los casos a una audiencia más amplia, ha ayudado a aplacar a la mayoría de los socios comerciales. Sin embargo, es posible que ciertos acuerdos de patrocinio no sean tan sencillos de satisfacer, ya que los clubes que son más innovadores y adaptables están en la mejor posición para mitigar cualquier pérdida potencial de ingresos comerciales.

Dichos clubes pudieron identificar nuevos métodos para entregar derechos a socios comerciales, incluida la celebración de eventos virtuales o la modificación de los derechos comerciales vendidos, por ejemplo, ofreciendo el patrocinio de estos eventos u otro contenido digital personalizado, como los asociados con los deportes electrónicos (eSports, eTeams, eLigas). Otros enfoques más típicos incluyeron la extensión de los contratos existentes para garantizar que los servicios se seguirían brindando (solo en una fecha posterior). No obstante, algunos ingresos todavía se perdieron inevitablemente. Una proporción de patrocinadores incumplió contratos debido a dificultades financieras, a menudo inducidas por el impacto de COVID-19 en su propia industria, mientras que otros cuyo beneficio se deriva principalmente de la hospitalidad corporativa o de la presencia de fanáticos en los estadios, buscaron reembolsos de los clubes.

Tan solo por poner un ejemplo, en el caso de los grandes clubes de la región sudamericana, los ingresos en torno al estadio (partidos, ventas en días de partido y hasta alquiler para eventos y recitales) es el 50% de los ingresos, mientras que los derechos de TV representan el 30%, el patrocinio 17%, mientras que licencias ecommerce por debajo de la diferencia.

Si bien se menciona lo anterior, y los ingresos continuarán centrándose en la actividad comercial principal de un club de fútbol, es importante reconocer que la venta de jugadores y la cuota social seguirán formando una parte clave de los modelos comerciales de los clubes, aportando beneficios económicos importantes y regulares. Además, las devaluaciones de las monedas de cada país en Sudamérica, respecto del resto del mundo, pone en evidencia aún más la necesidad de transferencias a Europa, pero también en los últimos años a nuevos destinos impensados hace unos años como México, Estados Unidos de Norteamérica, los Emiratos Árabes, Australia, Japón, China y Rusia, entre otros. Por lo general, el gasto de los clubes más grandes con mayores recursos se vio menos afectado, mientras que los clubes más pequeños buscaron retener a sus mejores jugadores a menos que se vean obligados a realizar una venta con fines de sostenibilidad financiera.

El fútbol se recuperará, prosperará y seguirá siendo una gran pasión universal para el mundo y más aún en Sudamérica (especialmente Argentina y Brasil). Las acciones de los líderes del juego (los clubes, las asociaciones de fútbol nacionales y la Confederación Sudamericana de Fútbol) serán fundamentales para que las finanzas del fútbol surjan de este extraordinario impacto a corto plazo. El fútbol tiene el potencial de regresar no solo intacto, sino más fuerte y más

resistente si se aprenden las lecciones adecuadas y se toman las medidas, quizás de manera colectiva. Su respuesta determinará si esta crisis se considera en el futuro como el final de una era relativamente estable o el comienzo de una nueva y mejor.

II.2: Las asociaciones civiles sin fines de lucro

Se ha mencionado precedentemente que la figura legal estatutaria de los clubes en la Argentina es bajo registro como asociación civil sin fines de lucro.

Según la propia definición, una asociación civil es aquella persona jurídica de carácter privado, que se origina a partir del acuerdo fundacional de un grupo de personas, quienes ejerciendo el derecho de asociarse con fines útiles previsto en el artículo 14 de la Constitución Nacional, deciden asociarse entre ellas para emprender en forma.

Este tipo de asociaciones sirve para que sus integrantes puedan llevar a cabo y difundir el cumplimiento de determinadas actividades culturales, de divulgación, educativas, religiosas, deportivas, médicas u otras actividades de tipo social, con el objeto de fomentar entre sus seguidores y socios la realización de alguna actividad socio-cultural.

Cada legislación establece cuáles son los requisitos para formar una asociación civil sin fines de lucro y Argentina no es la excepción, por ello se debe investigar en el Código Civil como hacer una asociación civil, pero en términos generales son requisitos para formar una asociación civil sin fines de lucro son los siguientes:

- Un número mínimo de miembros fundadores para su conformación.
- La redacción de un acta constitutiva y unos estatutos sociales que deberán ser consignados y aprobados por un órgano de la administración pública.
- En las cláusulas estatutarias de funcionamiento, deben de estar redactadas las que establezcan la forma de elección y funcionamiento de, al menos un, jefe o presidente, una junta directiva, y una asamblea general, que será el órgano decisorio de la asociación y que estará conformada por todos sus socios.
- Los estatutos deben prever que el procedimiento de votos en las asambleas debe ajustarse a un mínimo de reglas democráticas.
- Los libros de cuentas de la Asociación deben ser de libre acceso, tanto para los asociados como para la administración.
- En caso que una Asamblea acuerde la disolución, se debe establecer la forma de liquidación de los bienes que le sean propios.

Concluido el acto de constitución o fundación, el paso siguiente para darle vida a esta persona moral es registrar ese acto de creación ante la autoridad oficial apropiada, tomando en cuenta que, según la legislación de que se trate, puede que exista un tiempo límite para este proceso, y esa autoridad debe informar con todo detalle los documentos requeridos para legalizar el registro, como, por ejemplo:

- Llenar la planilla con los datos y contacto de la asociación.
- Documento de reserva de nombre, si aplica.
- Acta constitutiva.
- Reglamentos o estatutos, de ser el caso.
- Declaraciones de patrimonio.
- Datos de los asociados, miembros o fundadores.

Después de consignar estos documentos, hay que entregarle a la autoridad los libros de actas y de contabilidad que exijan las leyes, para que sean sellados por la misma y tengan fuerza probatoria en su contenido, a medida que sean llenados con el devenir de la actuación de la asociación.

Estos son los pasos que se deben cumplir para constituir una asociación civil en Argentina:

1. Decidir el nombre de la asociación civil.
2. Registrar el nombre de la asociación civil ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.
3. Decidir el fin u objeto social.
4. Elegir qué tipo de miembros tendrá.
5. Establecer los órganos de gobierno de la asociación.
6. Designar al representante legal de la organización.
7. Elaborar el acta constitutiva y los estatutos.
8. Protocolizar los estatutos ante la notaría o el registro, según corresponda.
9. Inscribir el acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad.

10. Tramitar el RFC de la asociación.
11. Organizar la estrategia de financiamiento.
12. Convertir a la asociación en una organización donataria autorizada.
13. Inscribirla en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.
14. Elaborar sus reglamentos internos.
15. Definir las políticas institucionales de la asociación.
16. Elaborar un acta de Asamblea.

Las asociaciones civiles adquirieron una notable importancia en las últimas décadas, no sólo en nuestro país, sino en diferentes latitudes, como componentes del llamado tercer sector de la economía, para diferenciarlas del sector público y de las empresas privadas). Y sus objetivos y propósitos son múltiples, lo que conlleva una marcada dificultad para clasificarlas; así, encontraremos aquellas con finalidades netamente solidarias, las que cumplen fines culturales, sociales, deportivos, de defensa de derechos, de reivindicación de minorías, etc.

En el ámbito deportivo la cuestión fue bastante más compleja, sobre todo si se analiza dentro del fútbol profesional, la disciplina más importante del país desde su masividad y la implicancia de recursos económicos, técnicos y humanos que se utilizan.

Los clubes se organizaron como entidades civiles sin fines de lucro, resaltándose que ello fue "un recipiente ideal para todo el proceso de fundación de los clubes deportivos... cuya finalidad era iniciar una aventura en las competencias oficiales y servir, asimismo, como vehículo para que la gente de la ciudad o del barrio practicasen un deporte o participaran en variadas actividades sociales y culturales", según expresa Frega Navia en Cuadernos de Derecho Deportivo (2001).

La profesionalización del deporte conllevó que, paulatinamente, los presupuestos de recursos y gastos de estas entidades aumentaran considerablemente, entremezclándose en competencias internacionales junto con clubes del exterior que se encuentran organizados jurídicamente con una diferente tipificación como las ya mencionadas Sociedades Anónimas Deportivas, y hasta Sociedades Anónimas y franquicias. Más allá de esto, los clubes mantuvieron sus actividades sociales y de otra naturaleza, incluyéndose las educativas como ser Lanús, Vélez Sársfield, River Plate y Banfield, cuentan con establecimientos educativos de distinto nivel entre sus instalaciones.

La entidad de segundo grado que agrupa a estos clubes -la Asociación del Fútbol Argentino- es, estatutariamente, una entidad civil (art. 1 de su Estatuto) y, para ser miembro de ella, los clubes deben guardar también dicha tipificación jurídica. Así, el art. 4 de dicho Estatuto establece que

"son miembros y forman parte de la AFA las instituciones admitidas en su seno como afiliadas, las cuales tienen amplia autonomía, debiendo, para mantenerse como tales, dar cumplimiento expreso a lo establecido en este Estatuto y en los Reglamentos, y a las leyes vigentes de aplicación en Asociaciones Civiles", según expresa Pablo Carlos Barbieri del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en 2014.

Según la reciente reforma del Código Civil y Comercial establece como principio general que dicho objeto no debe ser "contrario al interés general o al bien común", ahondando luego en el primero de estos conceptos, al establecer que "el interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales". Además, establece el carácter civil de estas entidades: "no pueden perseguir el lucro como fin principal, ni pueden tener por fin el lucro para sus miembros o terceros" (art. 168, segundo párrafo). La normativa respeta los 3 órganos que componen la asociación civil. El órgano de administración es la Comisión Directiva (también llamado consejo directivo), el órgano de gobierno que es la asamblea de asociados, y un órgano de fiscalización, que resulta obligatorio en las entidades que posean más de cien asociados.

Es claro que, adoptando los clubes de fútbol el carácter de entidades civiles por las propias disposiciones del Estatuto de la AFA, la modificación en la regulación de las asociaciones civiles ejercerá algún tipo de influencia sobre la vida de estos y sus distintos órganos.

La totalidad de los estatutos de los clubes deportivos organizados como entidades civiles sin fines de lucro establecen que los miembros de la Comisión Directiva deben ser asociados. Y los cargos mínimos fijados en la norma citada son superados holgadamente en la organización actual.

En tal dirección, la exigencia del nuevo Código Civil y Comercial, apunta a una "profesionalización" en la tarea del órgano de fiscalización, tantas veces necesaria para lograr un correcto control de las gestiones, que se suma, claramente, a los controles que deben realizar las entidades de gobierno. Deberán, pues, actualizarse los distintos estatutos a esta requisitoria, lo que puede traer algún tipo de problema en aquellos clubes de menor envergadura.

II.3 El deporte argentino, las federaciones deportivas nacionales y los clubes

La organización deportiva en Argentina posee 4 grandes ejes.

Por un lado, el Comité Olímpico Argentino que posee el foco del olimpismo y otorga mayor relevancia a los deportes que no posee un poderío deportivo y fundamentalmente económico en el país como ser el atletismo, la natación y el ski por poner tan solo unos pocos ejemplos), mientras que se nutre de otros que sí lo poseen (como el fútbol, el tenis y el básquet, más allá del golf y el rugby últimamente).

Luego existen las asociaciones, federaciones, uniones y confederaciones deportivas que son las que realmente aglutinan a los clubes y las principales competencias deportivas de relevancia en la Argentina. Aquí se representan todas las de mayor y hasta de menor relevancia como la Asociación del Fútbol Argentino, la Asociación de Corredores de Turismo Carretera, la Asociación de Club de Básquetbol (Liga Nacional profesional), la Confederación Argentina de Básquetbol, la Unión Argentina de Rugby, la Asociación Argentina de Tenis, la Asociación Argentina de Golf, la Asociación Argentina de Polo, la Confederación Argentina de Box, la Confederación Argentina de Hockey, la Confederación Argentina de Deportes Acuáticos, la Federación Argentina de Ski y Andinismo, y hasta la Asociación de Cricket Argentino. Y de cada una de ellas se desprenden e integran los clubes organizados de mayor relevancia, sus verdaderos socios y miembros, y, por ende, las principales competencias deportivas y ligas. Es este nivel el ámbito de estudio de la presente tesis.

En tercer lugar, podrían aparecer los clubes de barrio, el motor social y cultural deportivo del país y de cada una de las ciudades y pueblos a lo largo y ancho del país. El deporte real de base aficionado y amateur. Por la naturaleza federal del Estado argentino, la responsabilidad por la organización y difusión del deporte, es una facultad concurrente del Estado nacional y cada una de las provincias y la Ciudad de Buenos Aires. A su vez los municipios tienen organismos encargados de promover el deporte a nivel local.

En última instancia, existe la Confederación Argentina de Deportes, entidad que aglutina a todos los deportes en general, olímpicos y no olímpicos, e incluye a todos los sectores que lo practican en diversos ámbitos, tales como, el universitario, discapacitados, trasplantados, empresarial y escolar. Según su Misión realiza y aporte constante a la discusión de las políticas públicas deportivas y protege los intereses de los distintos actores que conforman la comunidad deportiva organizada. Esta visión sintetiza su rol diverso, desde posicionarse como garante del cumplimiento de las leyes del deporte a institucionalizar la actividad deportiva en nuestro país y organizar a cada uno de los eslabones que conforman la cadena de producción de la industria del deporte. Buscan ampliar nuestro campo de acción hacia horizontes internacionales donde sean promotores de un nuevo modelo de asociación deportiva democrática y plural. La misión de la Confederación Argentina de Deportes es otorgar soporte a sus asociados y a todos aquellos que integren la Comunidad Deportiva Organizada potenciando los recursos económicos, humanos, tecnológicos y promoviendo el acceso al conocimiento y su conexión con el mundo a través del intercambio cultural y deportivo, creando herramientas tecnológicas,

las cuales, a través de plataformas que impactan en diferentes servicios, generan más oportunidades e ingresos para sus miembros. La realidad es que realiza una gran tarea para organizaciones y competencias deportivas de menor relevancia, no teniendo injerencia en el fútbol profesional.

En todos los niveles mencionados, la trascendencia del deporte en la vida de los argentinos respecto de la expresión cultural y social es fundamental en la historia y en el presente cada comunidad como elemento de representación local, provincial y nacional, donde la pasión y vivencias son parte fundamental.

CAPITULO III. LA GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS

Estrategias de gestión deportiva, administración rentable e ingresos genuinos. Escenario deportivo, estrategia, segmentación, posicionamiento, alcance y pasión.

La gestión de entidades deportivas no es ni más ni menos que la correcta administración que deben tener todas las empresas de manera profesional y ordenada. La gran diferencia, respecto a los clubes en Argentina, es que, al ser asociaciones civiles sin fines de lucro, la ganancia no existe como tal, sino que es apropiado hablar de administración rentable para reinversión en la propia institución deportiva.

La presente tesis abarca y contempla dicho aspecto de tal manera que cada área de los clubes de fútbol posea un funcionamiento profesional, sin perder de vista que se trata de una entidad deportiva sin lucro pero que debe generar los ingresos genuinos ordinarios de tal manera que sea garantizada su estabilidad como tal. En tal sentido, las tareas de Administración, Finanzas, Legales, Técnica-Deportiva, Socios, y Marketing y Patrocinios, sean llevadas adelante por entendidos en la manera y mantengan una interacción tal entre ellas y el resto de las áreas (Médica, Legales, Recursos Humanos, Tecnología, Innovación y demás), pero siempre coordinadas por la figura de un Gerente General (CEO o Director General o Director Ejecutivo), que tenga la visión general amplia, de tal manera que pueda llevar a la práctica, la estrategia consensuada con la Comisión Directiva del club, la cual incluye a su Presidente. Dicho puesto debe ser ocupado por una persona capacitada, profesional y deberá regirse por resultados más allá del campo de juego, por lo cual deberá ser una posición rentada y alejada de decisiones y elecciones políticas.

El regreso de los aficionados a los estadios post pandemia COVID-19, sigue siendo una prioridad clave para los clubes, dada la importancia de los ingresos del día de partido y la interdependencia de los flujos de ingresos comerciales (sponsorship, ticketing, días de partido, merchandising, etc.) y de transmisión de televisión (broadcasting), y una atmósfera vibrante del día de partido.

La pandemia de COVID-19 ha impulsado a los clubes a repensar y recalibrar sus objetivos estratégicos y modelos comerciales más amplios para garantizar una fuerte recuperación de la situación actual. En particular, el enfoque en las capacidades digitales internas y externas se ha acelerado necesariamente a medida que la interacción digital se convirtió rápidamente en la forma dominante en la que los clubes podían interactuar con su personal y sus fanáticos. Pareciera que los clubes más ágiles e innovadores serán los que estén en mejor posición para ofrecer el mayor valor a sus partes interesadas clave y ser recompensados con la recuperación más rápida y sólida.

Todos los clubes de fútbol se han enfrentado a diversos grados de desafíos como resultado de COVID-19, y los clubes han sentido, con profunda relevancia el mayor impacto financiero en términos de valor absoluto.

Si bien existen muchas incógnitas sobre el panorama futuro del fútbol, con respecto a un mercado de derechos de transmisión incierto, una política gubernamental que cambia rápidamente y un panorama comercial incierto en el deporte.

Además, para obtener una imagen más clara de las actitudes de los fanáticos hacia el futuro, es importante conocer y estimar de manera profesional, las tendencias en los hábitos de visualización a lo largo de las temporadas de fútbol interrumpidas, cómo ha cambiado el compromiso con los clubes, así como las actitudes para regresar a los estadios y si estos han sido alterados permanentemente.

Las métricas clave en el fútbol, la tecnología, los eSports y el fútbol femenino, son áreas que se están convirtiendo cada vez más en una parte central de muchos clubes de fútbol y que sigue creciendo a pesar de las circunstancias actuales. Todos ellos representan una oportunidad significativa para que los clubes aumenten el perfil de la marca y aumenten los ingresos en el futuro, al mismo tiempo que logran el éxito en la cancha.

Como dato, de los clubes de europeos que tienen un equipo de mujeres, solo 8 (44%) tienen un patrocinador de camiseta diferente de su equipo masculino (definido como el equipo de mujeres que tiene un patrocinador en cualquier lugar de la camiseta, por ejemplo, en el frente, la manga, la espalda que es diferente al está impreso en la camiseta del equipo masculino), lo que indica que, si bien ha habido un progreso significativo en los últimos años, todavía hay un potencial de crecimiento sustancial. En particular, el desarrollo de una estrategia comercial dedicada para el equipo de mujeres con el objetivo de separar los derechos clave del equipo de hombres cuando sea apropiado y definir los canales de venta y los objetivos apropiados para estos derechos, debe ser una prioridad clave para los clubes.

MARCO EMPIRICO

El presente capítulo se desarrollará la investigación que permitirá cumplir con los objetivos del trabajo. En él y en las subsecciones se indagará sobre los objetivos generales y específicos que deberá responder la investigación,. Se presentará la información proveniente de los datos secundarios tanto como las entrevistas en profundidad e investigaciones cuantitativas y cualitativas de las cuales de nutre esta tesis para poder luego arribar a las conclusiones finales.

CAPÍTULO IV

IV. 1: Objetivos

Retomando los objetivos de investigación :

1. Identificar las mejores prácticas en gestión y marketing deportivo a nivel global.
2. Establecer puntos de coincidencia entre la gestión deportiva en Sudamérica respecto de su comparativa con el resto del mundo organizado.
3. Determinar las diferentes realidades de los estamentos deportivos en Argentina.
4. Identificar casos de éxito en sport business en Argentina.
5. Analizar áreas de mejora en los estamentos del deporte argentino.
6. Elaborar un estado de situación para la elaboración de estrategias en gestión y sport marketing para instituciones deportivas, específicamente entre el fútbol y el resto de las entidades rectoras del resto de las disciplinas deportivas.

IV. 2: Criterios para indagación

En relación a las preguntas que debe responder la investigación para el correcto cumplimiento de los objetivos, serán, en líneas generales, las que a continuación se detallan más abajo.

- ¿Qué acciones pueden considerarse de éxito en las 4 ligas principales de USA-Canadá, como ser la NBA (básquet), NFL (fútbol americano), MLB (baseball) y NHL (hockey sobre hielo) ¿Por qué? ¿En qué períodos? ¿Cuáles fueron sus estrategias y resultados?
- ¿Qué acciones pueden considerarse de éxito en las 5 ligas principales de fútbol de Europa (España, Italia, Francia, Inglaterra y Alemania)? ¿Por qué? ¿En qué períodos? ¿Cuáles fueron sus estrategias y resultados?
- ¿Qué acciones pueden considerarse de éxito en la FIFA World Cup los 4 Majors y The Players de golf, los 4 Grand Slam y el ATP de Miami de tenis, el circuito de Fórmula 1 y la UEFA Champions League? ¿Por qué? ¿En qué períodos? ¿Cuáles fueron sus estrategias y resultados?
- ¿Qué aspectos relevados de las principales competencias deportivas del hemisferio norte, han sido incorporados con éxito (y cuáles no), a las competencias sudamericanas? ¿Cómo impactó en su valor de imagen de marca? ¿En qué medida han influenciado hacia una mejora constante en la gestión deportiva de las instituciones?
- ¿Cuál es el diagnóstico y el pronóstico de las principales entidades y competencias deportivas de Argentina? ¿Cuál es el resultado de su evolución en los últimos años? ¿Qué nivel actual poseen respecto a las mejores prácticas globales? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en sport marketing en el país?
- ¿Las entidades rectoras deportivas y los clubes de alto rendimiento (profesional o amateur) poseen una estrategia clara de posicionamiento, ingresos genuinos, gestión profesional, beneficios al socio, orientación al fan, control de presupuesto y actualización tecnológica suficiente para afrontar el futuro inmediato? ¿Qué lineamientos sostenidos han implementado? ¿Cómo es su gestión? ¿Existe un trabajo de incremento de valor de marca coherente y profesional? ¿En qué han tenido éxito? ¿Qué intentos han quedado trunco y por qué?
- ¿Cuál es el verdadero tamaño del negocio del deporte en Argentina? ¿En qué aspectos? ¿Bajo qué normativa?

CAPÍTULO IV

IV. 3: Metodología

Definiendo la investigación de mercado como *“el conjunto de actividades que buscan definir, recoger y analizar de manera sistemática, la información que permita alimentar el proceso de decisión de marketing para hacerlo más eficaz”* (Material del Postgrado FIFA/CIES en la Universidad Católica Argentina), el objetivo de la investigación no es la obtención de la decisión, ni resolver el problema de gestión ni el de marketing. La investigación brindará mayor información, resolviendo única y exclusivamente el problema de la investigación misma, de tal modo que contribuya a la toma de decisiones.

La investigación tendrá su foco en las propias entidades deportivas y principales competiciones, pero también se brindarán en la presente tesis, opiniones, conclusiones y análisis de empresas de consultoría de renombre, tanto como líderes de opinión y referentes globales de la materia. Por último, y a nivel referencial, se tendrá en cuenta la conceptualización concreta de los fanáticos y seguidores del deporte en Argentina.

Respecto de las entidades deportivas se realizarán entrevistas en profundidad (entrevista individual semidirigida) tanto como a los líderes de opinión, obteniendo datos Primarios en investigaciones cualitativas, mientras que se buscará un patrón para normalizarla, de tal modo que pueda ser tratada como cuantitativa respecto de sus métricas y resultados. Esto permitirá información proyectable basada más en la calidad de la respuesta y en la naturaleza del objeto de estudio, y al mismo tiempo mayor profundidad en las respuestas por mejor y mayor contacto con el entrevistado /especialista, dejando lugar también lugar a opiniones, sentimientos, motivaciones, creencias y comportamientos por la propia materia en estudio.

En torno a las entidades de consultoría, la investigación se centrará en datos Secundarios, apoyados en información disponible ya sea de acceso público, o investigaciones privadas sistemáticas y también ad-hoc, en función de la relevancia de la información disponible.

Por último, para el caso referencial de los seguidores y fanáticos del deporte, se utilizará una investigación cuantitativa a través de una encuesta (preguntas cerradas, abiertas y mixtas) y observación de manera mixta aleatoria siempre con utilización de clusters para el método de muestreo siendo que ellos podrán otorgar resultados probabilísticos cuando corresponda en cada caso según la disciplina deportiva y su atomicidad (solo se utilizarán métodos no probabilísticos cuando se necesiten imperiosamente tomar muestras de conveniencia, juicio o cuota, a consecuencia de recomendación de los entrevistados en profundidad como especialistas), más allá que pueda eventualmente ser complementada con datos secundarios.

En cada oportunidad de la utilización de datos secundarios se verán las opciones ofrecidas en función del problema de la investigación, y la pertinencia de la información en función de los interrogantes enunciados de dicha investigación.

IV. 4: Relevamiento de campo regional (Sudamérica)

Como se ha mencionado precedentemente, existe una gran disparidad de estilos y eficacia en la gestión institucional en asociaciones, federaciones, confederaciones, uniones y clubes deportivos en Sudamérica. Dicha brecha no tiene un patrón general respecto de una división o categoría, un deporte o un país en particular. Cada tipología refiere a un estilo, una voluntad y un estilo de firme convicción de cada entidad, respecto de un trabajo profesional interno y una repercusión externa positiva, sostenida en el tiempo.

Por otra parte, también es importante destacar que, más allá de determinadas excepciones, el fútbol es el deporte madre y por excelencia en la región sudamericana, por lo que las entidades deportivas que no pertenecen a este deporte, se encuentran en desventajas en todo sentido: de relacionamiento, de alcance, económico-financieras y de escala.

De todos modos, existen grandes ejemplos de excelentes gestiones deportivas en Sudamérica en otros deportes diferentes al fútbol como lo son la Asociación Peruana de Surf y de Volley; la Unión Argentina de Rugby, la Asociación Argentina de Polo, La Liga Nacional de Básquet y la Asociación Argentina de Golf en nuestro país; el vóley, el deporte motor y la UFC en Brasil; el básquet en Chile; el béisbol en Venezuela; y, el golf y el básquet en Colombia, entre otras excepciones.

De igual manera, el fútbol tiene extrema supremacía en todos los aspectos de la región y ese análisis es probablemente también donde existe mayor disparidad de realidades a medida que se toma en cuenta la gestión profesional de entidades deportivas en las diferentes divisiones, en diferentes países y hasta considerando una misma nación y una misma categoría.

Luego de un relevamiento general de la región, surgen los casos de éxito de gestión deportiva y eficiencia económico-financiera en el Club Universidad Católica (Chile) como uno de los grandes ejemplos de la región, pero también muy cerca el Club Sporting Cristal (ejemplo y pionero de la organización eficaz en fútbol femenino) y Alianza Lima (Perú), el Club Atlético Peñarol (Uruguay), Barcelona Sporting Club (Ecuador), el Club Bolívar (Bolivia), recientemente incorporado al grupo económico City Group al cual pertenece entre otros, el Manchester City Football Club (Inglaterra), la Asociación Deportivo Cali (Colombia), el Clube Regatas do Flamengo y el Sport Club Corinthians Paulista (Brasil), tanto como Racing Club muy por encima del resto en su país, si bien el Club Estudiantes de La Plata, el Club Atlético Talleres, el Club Atlético Lanús y el Club Atlético Colón también han realizado muy buenas gestiones en Argentina.

Respecto de las instituciones /federaciones /asociaciones nacionales de fútbol y la CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol), es difícil establecer un parámetro donde puedan medirse las aptitudes y logros con la misma vara y precisión a medida que se analiza cada país.

Pareciera que, bajo nuevos y recientes lineamientos de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado), la CONMEBOL ha comenzado de 2 o 3 años a esta parte, un proceso de cambio y transición sobre viejos y anacrónicos estilos de gestión, hacia un nuevo escenario más profesional y por sobre todas las cosas, más transparente. Son muchos años bajo un modelo antiguo por lo que llevará un tiempo hasta ver el cambio real y operativo. Se observa una voluntad de cambio en la gestión, incluyendo la incorporación de personal profesional y capacitado en su staff permanente, y en el personal contratado ad hoc para sus eventos continentales (CONMEBOL Libertadores masculina y femenina, CONMEBOL Sudamericana, y torneos juveniles). Falta mucho camino por recorrer y estandarizar procesos en todo sentido.

Respecto de las asociaciones nacionales de fútbol, existe otra gran brecha en las posibilidades que poseen la Confederación Brasileña de Fútbol y la Asociación del Fútbol Argentino, respecto del resto. Por su historia, logros y presente, pero también por su alcance mundial como entidad y la repercusión de sus jugadores a todo nivel, incluyendo también, por supuesto, su poderío económico.

De todos modos, cuando pareciera que encuentran su camino a ser instituciones ordenadas, siempre surgen situaciones que las ponen en el foco del conflicto, y estas particularidades vienen como consecuencia de malas gestiones. Tienen todo para ser exitosas y no logran consolidar un estilo de management y procedimientos concretos sostenibles en el tiempo, con estrategias también de largo plazo. Más allá de ello, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) de Chile es un real caso de éxito cuando los dirigentes y clubes en conjunto deciden realizar un cambio hacia la gestión profesional genuina y transparente, tanto como la Federación Peruana de Fútbol (FPF), que de unos años hasta el presente viene realizando una tarea digna de destacar.

El resto de las federaciones /asociaciones nacionales, se encuentran enredadas en parte por su historia de dirigentes antiguos, los vaivenes políticos de sus países y la inestabilidad económica nacional, y no logran hacer una transición ordenada hacia una gestión moderna, proactiva, eficiente y profesional, admirando las buenas prácticas de Europa y América del Norte, más algunas buenas acciones en Asia, pero sin lograr hacer un benchmark efectivo de manera local.

IV. 5: Relevamiento de campo nacional (Argentina)

Para el relevamiento de campo nacional en la República Argentina, se establecen 2 tipos de investigaciones en función de la tipología que conforman este mercado tan amplio como el deportivo.

Por un lado, se realizan entrevistas en profundidad siendo que cada institución posee especialistas en la materia que no podrían ser estandarizados en una investigación cuantitativa y es necesario conocer en detalle su idiosincrasia y formas de llevar adelante la gestión. Todo esto es analizado en el Capítulo IV. 7.

Por otra parte, se realizaron dos investigaciones de mercado cuantitativas a través de encuestas. Una de ellas por clusters de conveniencia respecto de socios de clubes de fútbol en función de la gestión. La segunda respecto del público en general (fanáticos /fans) y su visión y consumo del deporte a través de un método muestral probabilístico, polietápico y estratificado. Todo esto se desarrolla en el Capítulo IV.8.

CAPÍTULO IV

IV. 6: Entrevistas en profundidad

Medios de obtener la información

- Entrevistas obtenidas de manera directa,
- Declaraciones en medios y notas periodísticas
- Desgrabaciones de summits, workshops y webinars, y de diferentes publicaciones.

En esta sección, se transcriben gran parte de entrevistas en profundidad, declaraciones y desgravaciones de grandes referentes de la industria deportiva, específicamente líderes de opinión que ocupan cargas de relevancia y decisión en la gestión de entidades deportivas. Se les transmitieron las preguntas específicas para que luego desarrollen (o se extraigan) conceptos que sirvan a modo de respuestas. Las preguntas concretas son: ¿Qué aspectos de las principales competencias deportivas del hemisferio norte, pueden ser incorporados con éxito, en las competiciones y entidades deportivas sudamericanas? ¿Cómo impactó en su valor de imagen de marca? ¿En qué medida han influenciado hacia una mejora constante en la gestión deportiva de las instituciones? ¿Cuál es el diagnóstico y el pronóstico de las principales entidades y competencias deportivas de Argentina y la región? ¿Qué nivel actual poseen respecto a las mejores prácticas globales? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en estrategia y sport marketing en el país? ¿Las entidades rectoras deportivas y los clubes de alto rendimiento (profesional o amateur) poseen una estrategia clara de posicionamiento, ingresos genuinos, gestión profesional, beneficios al socio, orientación al fan, control de presupuesto y actualización tecnológica suficiente para afrontar el futuro inmediato? ¿Qué lineamientos y estrategias de gestión sostenidos han implementado? ¿Cómo es su gestión? ¿Existe un trabajo de incremento de valor de marca coherente y profesional? ¿En qué han tenido éxito? ¿Qué intentos han quedado trancos y por qué?

Juan Pablo Pareja

Gerente General, Club Universidad Católica de Chile (Cruzados S.A.)

“La estrategia y tener clara la misión de un club no debiera ser muy diferente a lo de una empresa. De alguna manera mirarse en función de su entorno, sus capacidades y también de sus propias aspiraciones en función de tener claro cuál es su propósito, su razón de ser, y en función de eso entender cómo quiere representar a la industria del fútbol y a la masa social que se siente identificada con ese club, para intentar enfocar y dirigir los recursos que tiene disponibles el club. No sólo económicos sino también humanos, para ir estructurando un plan, tener objetivos claros e ir viendo cómo se van desarrollando en el tiempo y cómo se van

controlando con el staff profesional y estructura en el mediano y largo plazo para controlar y cumplir con las expectativas que se generan en una institución y que tengan un sentido según la estrategia en el mediano y largo plazo. Los temas estratégicos son a veces más aburridos, más fríos y más áridos, pero son en mi visión la piedra angular, son fundamentales en mi visión cómo una institución debe estructurarse y plantarse; y luego en función de eso, trabajar para ponerlo en favor de las aspiraciones de la entidad. Luego de definir qué quiero, la misión, la visión y estrategia, poder llevarlo a la práctica con excelencia y eficiencia. Definir una estructura profesional es fundamental, con roles y funciones claras y delimitadas para que no se crucen tareas y que no interfiera sino más bien que se potencien. Desarrollar planes de trabajo para cada área y que se lleven a cabo con equipos capacitados, aceitados y darles las condiciones y recursos necesarios para que lleguen al éxito. Los planes de desarrollo estratégico los hacemos durante 6 meses para 5 años hacia adelante. Establecimos 5 ejes de trabajo: revisar nuestro plan estratégico, establecer y trabajar sobre la gestión comercial (maximizar la explotación comercial y de relacionamiento), desarrollo de la gestión deportiva que es nuestro corazón de actividad (profesional y juvenil, masculino y femenino), potenciar nuestra infraestructura, estadio y predios, y revisar nuestra estructura, staff, herramientas y condiciones de trabajo (establecimos 15 frentes para cada uno de ellos y un total de 36 iniciativas). Este plan de Desarrollo Estratégico se hizo transversalmente y participaron en su creación todas las áreas (deportivas, administrativas y más) para que además de aportar sus conocimientos, se sientan parte de un todo y sean responsables de sus áreas y de toda la institución. Que no sea un mero lindo documento, sino que tenga vida constante: todos los jueves tenemos revisión, control y correcciones de los líderes de cada área. Cada área se involucra positivamente en el día a día de las iniciativas del resto de las áreas que están conectadas con su éxito y el del otro, para beneficio de todo el club. Incentivamos a que todas las personas se empoderen y no sólo los directores y gerentes. Queremos una “Católica” mucho más fuerte en 2023 que es cuando finaliza este plan de 5 años. Y construir luego un plan aún más ambicioso para el crecimiento y el valor. La innovación tecnológica nos sirve a tomar mejores decisiones y en menor tiempo, justamente lo que pide hoy día la realidad, potenciado aún más con la pandemia que nos ha cambiado la realidad. Queremos estar a la vanguardia de la tecnología, pero no solo por “estar” sino para tener más herramientas que nos den ventaja competitiva y mantener nuestra posición de liderazgo como institución”.

Guido Baroli

Gerente General, Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, Argentina

“No hay que perder de vista que somos una institución bajo asociación civil sin fines de lucro. Los socios son los dueños del club, con derecho a voto. En el último tiempo, hay algunos clubes, se incorporó la función de Gerente General /CEO que tienen que entender sus responsabilidades y sus límites, pero también poner de manifiesto la estrategia de hacia dónde va el club. Se mide su logro en función de los resultados deportivos, el campeonato financiero y el desarrollo de estructura (física y humana). Hay una gestión con una línea muy clara respecto de la misión y la visión. Lo más importante en nuestro club fue enfocarnos también en lograr resultados dentro

del campo de juego y por eso nuestra inversión en infraestructura pudo verse plasmada en títulos y logros deportivos. Lo más importante es que las reglas sean claras, coherentes y sostenidas en el tiempo. Es clave plantearse objetivos y tener las herramientas necesarias para que las métricas nos digan si estamos en el camino correcto. No hay métricas definidas en el negocio del fútbol. Es necesario crearlas de manera profesional. En mi caso vengo del negocio bancario y agropecuario y lo que hice fue adaptar mis conocimientos para plantear estrategia, táctica y objetivos, pero con relevamiento de métricas. Tenemos métricas de negocios "composición de activos". Ordenamos ese proceso en 4 pilares de gestión que nos definen a nivel transversal en todo el club: 1) Todos los proyectos tienen premio: sostener la estrategia en el tiempo. 2) Detectar y potenciar el talento (dentro y fuera de la cancha). 3) Orden y progreso: definimos un presupuesto, y si nos movemos (como clasificar a la Libertadores), siempre hay un plan B para reorganizarnos, 4) infraestructura como clave de desarrollo: visión estratégica asociado a un predio de alto rendimiento para la base de juveniles y entrenamiento de profesionales. Tener claro la estrategia, razonar, gestionar y desarrollar las métricas para ver si están en concordancia con lo que nos planteamos y corregir desvíos. Las métricas en la gestión son fundamentales. Falta mucho como industria en Sudamérica sumar esas métricas en la gestión. El éxito deportivo contribuyó enormemente al crecimiento de valor, y a veces, lamentablemente, la buena gestión profesional fuera del campo de juego es validada por los éxitos dentro. Pero lo que tenemos claro es que el éxito deportivo no nos confunda ni nos aparte del camino de nuestra estrategia de largo plazo, y una gestión rentable, eficiente y eficaz. Los logros deportivos nos permiten tener visibilidad para generar mayor atracción fuera del club y eso nos da la posibilidad de contarle a muchas más personas cómo trabajamos internamente para hacer un club cada vez más grande. La industria del fútbol es muy particular internamente y públicamente, políticamente también. Esta región es así. Los Gerentes deben tener capacidad económica-financiera y cierto tacto y sensibilidad para saber cuándo plantear los temas porque el fútbol cambia ánimos constantemente. Día a día. En mi caso me sigo capacitando. Ya no existe más eso de solo con pasión, con dirigentes que le dedican el tiempo que les sobraba de su vida luego de la tarde al salir de sus trabajos. Lo mismo el staff profesional del club a los que insto a que sean profesionales y continúen actualizando y educándose para adquirir más conocimientos. Siento que en Argentina va a haber cada vez más mayores oportunidades en clubes para que nuevos profesionales capacitados se puedan volcar a esta industria. Que sea una alternativa válida como cualquier otra empresa o institución. El mundo actual exige que tengamos que estar constantemente capacitándonos y buscando actualización porque lo único constante es el cambio. Al igual que lo hacen los profesionales en las empresas, lo deben hacer los clubes como una obligación de gestión que las personas deben adoptar en cualquier institución, sea comercial, deportiva o sin fines de lucro".

Carlos Benavides Escardó

Gerente General y CEO, Club Bolívar de Bolivia (ex Gerente General del Club Sporting Cristal de Perú)

“¿Cómo cuidarse de la pasión y que no te coma respecto de la estrategia y la gestión? Para mí es importante el liderazgo interno que pueda tener el club y cómo los dirigentes y CD le dan apoyo a los Gerentes Generales. Levantar al club desde lo económico y lo financiero. Dirigentes que sepan ver más allá del resultado, levantar la copa o ponerse la medalla. Ese liderazgo tiene que ser resultado de un proyecto de largo plazo y que el ego siempre sea mucho más chico que la gestión deportiva por el bien del club. Con un proyecto que piense en el mediano plazo también, actuando en acciones consistentes en el corto plazo siempre teniendo como visión estratégica de largo plazo... hacían dónde queremos ir. Así siempre es mucho más fácil que quedarse con la visión corta de solamente la pasión. La importancia de medir y relevar las metas, ponerse plazos, responsables, logros de medios a fines, objetivos medibles que sean realmente medidos, monetizar cada acción y saber cuáles son las de creación de valor para el engrandecimiento y solidez del club más allá de los resultados deportivos. Mantener una meta clara y sostenerla en el tiempo que no es fácil en la región. Insisto en que el gestor tiene que tener ese liderazgo y contar con el apoyo de la CD. Tampoco relajarse porque debe presentar resultados institucionales, pero contar con su verdadero apoyo y compartir la visión estratégica para que el responsable uno pueda gestionar profesionalmente. Claridad estratégica, con un plan y ganar el campeonato financiero. Luego sin dudas llegarán los otros resultados como consecuencia de ello. Para mí lo más importante son las personas y en ese sentido tenemos que generar la cultura de trabajo profesional, con gente profesional y un staff comprometido con el crecimiento de la institución. El área administrativa, legal, marketing y demás, deben contribuir al área deportiva y viceversa entre todas las áreas. Que las personas sepan todas, cuál es su rol, con claridad y límites concretos, sin quedarse estancos sino interactuando con el resto de los sectores internos y también nutrirse de los externos. La pasión está muy bien. Pero el balance se hace positivo y eficientes los recursos con trabajo profesional. Que cada uno haga lo mejor desde su lugar, para beneficio de todos. El convencimiento es fundamental para poder sostener el liderazgo, la motivación y dedicación en el largo plazo, porque la constancia será algo imposible de sustituir. Para no depender del azar, tener un presupuesto claro, saber cómo se va a utilizar y no estar decidiendo durante el año en función de cómo van los resultados deportivos. Eso es clave. Incluso tener una partida extraordinaria extra ya prevista por si hay algún error previo o coyuntura que lo amerite. Ser rigurosos con el presupuesto tanto en los tiempos malos como en los buenos. Darle seguridad al club desde lo económico. Darle previsibilidad económica financiera y administrativa. Plan deportivo claro es la base, pero lo otro es tan importante como el corazón de nuestra actividad fundacional”.

Pablo Nieto

Gerente de Comercialización y Marketing del Club Atlético Peñarol de Uruguay, al sitio Marca de Gol

“En Sudamérica se formará una nueva generación enfocada en la industria del fútbol. Los grandes resultados positivos que ha tenido el Plan de Marketing de Peñarol (de 2009 hasta la fecha) son, en primer lugar, que el posicionamiento de marca cambió notoriamente ya que nos preocupamos porque se reflejara el sentir del colectivo Peñarol, que tiene personalidad propia

y era muy importante lograr una clara identificación de la marca con sus consumidores por el sentido de pertenencia que ella genera. Propusimos un cambio, un *aggiornamento* de diseño y creamos un nuevo branding a través del concepto de Campeón del siglo, que pegó muy bien. Cuando pasé por una esquina y vi el logo grafiteado en una pared sentí que la tarea estaba cumplida porque la gente lo hizo suyo. Pero no sólo con el branding se generan ingresos; tuvimos que desarrollar un plan comercial detrás que comenzó con una política agresiva de captación de socios y atención al cliente, logrando un crecimiento del 399% en la base social, alcanzando los 65.000 socios y la creación de 52 peñas [filiales] en el interior del país. Además, licenciamos la marca, lanzamos más de 250 productos de merchandising y abrimos la mayor tienda de un club de fútbol en Uruguay (ubicada en nuestra sede) y dos sucursales más en barrios populares para poder acercar la marca a la gente. No podíamos dejar de trabajar sobre los procesos de sponsoring, revalorizamos la marca y logramos incrementar el valor de la camiseta. Al cierre del ejercicio 2012 aumentó un 521%, además de obligar a nuestros socios estratégicos a activar sus marcas con acciones de cross selling que generaran valor para ambas partes. Los ingresos que el marketing le aportaban a Peñarol, crecieron 281% más que al comienzo de la gestión. Es un orgullo para Peñarol ser el primer club en Latinoamérica de certificar en calidad (ISO 9001:2008) para los procesos de atención al socio y simpaticante, gestión administrativa, cobranza, contabilidad, finanzas, marketing y todo lo que es la comunicación a través de la página oficial, facebook y twitter. Estamos convencidos de que el estandarizar dichos procedimientos nos ayudará a perfeccionar nuestra calidad de servicio y nos obligará a mantenernos en continuo proceso de mejora para entregar el mejor producto al socio e hincha. Para los profesionales que no venimos del “palo” del fútbol, como yo, que me formé en consumo masivo y creí estar preparado por la diversidad de marcas y categorías en las que trabajé, se nos hizo muy difícil encontrar ambientes formativos formales que nos ayudaran a entender la industria del entretenimiento. Sin embargo, la generosidad de los clubes amigos y la necesidad de quienes trabajamos en estas instituciones de entender el negocio nos obliga a compartir experiencias (éxitos y fracasos) para poder ir haciendo camino al andar. Dicha formación empírica y el consumo permanente de todo el material que recibimos del hemisferio norte hacen que podamos adaptarnos a nuestras realidades con el mayor profesionalismo posible. Creo que tenemos una mala y una buena noticia. La mala es que siento que todavía estamos muy lejos, pero la buena es que hay mucha tela para cortar y estoy seguro de que formaremos una nueva generación de gerentes enfocados en la industria del fútbol que nos permita sacarle el jugo a esta pasión única que sentimos en esta parte del mundo. Mirando los informes de penetración que tiene el fútbol en nuestros países, es muy raro que nos hayamos dedicado tan tarde a su desarrollo de forma profesional y consecuente. En este caso, aplica perfectamente el relato de John F. Kennedy: “El gran mariscal francés Lyautey pidió una vez a su jardinero que plantara un árbol. El jardinero objetó que el árbol tardaría en crecer y no alcanzaría la madurez hasta 100 años más tarde. El mariscal respondió: ‘En ese caso, no hay tiempo que perder; ¡plántalo esta misma tarde!’”. En cuanto a si es posible administrar sin pasión los colores, como profesional que soy, debería decir que sí, que se puede administrar cualquier marca, independientemente de los colores. Pero personalmente no podría gerenciar en Uruguay otra marca en el fútbol que no fuera Peñarol”.

Pablo Norberto Ruiz
Gerente de Marketing, Racing Club (Argentina)

“En innumerables ocasiones nos encontramos buscando soluciones a nuestros problemas en distintos escenarios del mundo, cuando en realidad, el ejercicio de mirar sólo debe limitarse a una tarea de relevamiento. En esta parte del mundo existe una tendencia a trabajar con los elementos que tenemos a nuestro alcance, una virtud, a veces desvalorizada bajo la frase “arreglarse con lo que tenemos”. Pero de eso se trata. Optimizar los recursos y alimentar el potencial y el conocimiento de cada uno de los integrantes de nuestro Departamento de Marketing. En el caso de Racing Club, realizamos un primer diagnóstico a partir de sumergirnos en la historia de la institución. Descubrir elementos olvidados puede ayudarnos muchas veces a definir atributos y valores de nuestra marca. Conocer la identidad de la institución es piedra fundacional a la hora de trazar nuestro plan estratégico. El proceso de relevamiento resultó finalmente una tarea apasionante para conocer al público al que nos dirigimos. No se trató de buscar elementos para vivir del pasado, sino revisar dónde se perdió el rumbo para retomar el camino. El trabajo en la reivindicación de la historia del club se tradujo en nuestro claim “El primer grande”, lo que luego sería nuestra carta de presentación. La identidad es el alma de nuestra marca. Es nuestra tarea que se note para poder trabajar sobre ella. Esta identidad puede variar de acuerdo con muchos factores: países, ciudades, clases sociales y, por supuesto, cada club de fútbol, que carga sobre la espalda su propia historia, con sus fortalezas y debilidades. Encontramos entonces en la identidad, traducida a través de la imagen, el primer objetivo por desarrollar: la construcción de la marca. Racing Club implementó en 2009 un Plan de Marketing con objetivos a distintos plazos que contó con el desarrollo de las áreas de socios, filiales (o peñas) y merchandising. Todas estas áreas atravesadas por una imagen sólida, que sirvió además como punta de lanza de una estrategia de comunicación multimedial: revista y programas de radio y televisión, todos con su versión digital y con total interacción con las redes sociales. Con activaciones innovadoras Racing Club supo marcar el camino: (a) Campañas de captación de socios inéditas en el fútbol argentino, con spots publicitarios que permitieron cuadruplicar la masa societaria. (b) Implementación de acciones en redes sociales, como una máquina del tiempo en twitter o una activación viral donde se compartieron miles de fotos de hinchas en cada rincón del mundo a partir de la plataforma de geolocalización de Google Maps. (c) Creación de nuevos espacios digitales, lanzando aplicaciones oficiales gratuitas para dispositivos móviles y el desarrollo de la primera plataforma de ecommerce del país. (d) La fidelización del hincha desde su nacimiento también tuvo su lugar con Racing Kids, la primera web del fútbol argentino dedicada al público infantil, que pretende educar transmitiendo valores a través de juegos online y consejos de sustentabilidad. Todas estas acciones fueron posibles priorizando el trabajo in house, sin ceder el control de la marca. Por otra parte, fue fundamental tomar al Departamento de Marketing como herramienta para potenciar a otras áreas (Infraestructura, Responsabilidad Social y Departamento Médico, por nombrar sólo algunos), logrando establecer acuerdos con empresas u organizaciones que consoliden el crecimiento del club. En la misma sintonía debe transcurrir el camino para que los main sponsors se conviertan en verdaderos socios comerciales, con campañas que procuren el beneficio de ambas partes. Junto con la marca Banco Hipotecario se desarrolló el slogan “Dueño de una pasión”, una

manera diferente de marcar presencia en el pecho de la camiseta, con una leyenda elegida por los hinchas y que respondía al concepto “Dueños” adoptado por el banco, a través de una acción en facebook. Sin fórmulas mágicas y con un trabajo planificado está demostrado que, en el fútbol de Latinoamérica, trabajar profesionalmente la marca también es posible”.

Jesús Valdéz

Jefe de Fútbol Femenino Club Sporting Cristal (Perú). Ex presidente de Fútbol Femenino del Club Fuerza Cristal. Egresado del postgrado “Derecho y Management del Deporte” de la Red Universitaria Internacional FIFA/CIES que se dicta en la Universidad Católica Argentina (Buenos Aires, Argentina).

“El fútbol femenino es la actividad deportiva de mayor aumento a nivel mundial y América Latina no es indiferente a este crecimiento. La FIFA considera que el fútbol femenino tiene un mayor potencial y, por ello, lo promueve de manera activa en todo el mundo, mediante competiciones y eventos, campañas de sensibilización y programas de desarrollo. Por ejemplo, CONMEBOL en 2017, creó la Liga de Desarrollo de Fútbol para las categorías Sub16 y Sub14 femenina y Sub13 masculina, con el objetivo de fomentar la práctica de fútbol en todos los lugares de Sudamérica. Este campeonato se juega en tres etapas: etapa regional, nacional e internacional, respectivamente. En esta última etapa, la internacional, los campeones de cada asociación miembro de CONMEBOL, se reúnen en una sola sede, en la llamada “Fiesta Sudamericana de la Juventud”; una experiencia inolvidable para los participantes y motivación para que más niñas y adolescentes jueguen fútbol. La FIFA estima que 13.360.000 niñas y mujeres juegan al fútbol de forma organizada en federaciones miembro (su objetivo es que llegue a 60 millones en 2026), de las que un 76% tiene una estrategia específica para el fútbol femenino, y al que se dedicó un gasto específico de más de 347 millones de dólares en 2018. Las cifras corresponden a una encuesta en la que han participado 198 de las 211 federaciones miembro de la FIFA, que indica que Estados Unidos es el país con más jugadoras registradas con 1.600.000, seguido de Canadá con 290.087, Alemania 197.575 y Suecia 196.907. Otros de los datos incluidos en el estudio son los 996 traspasos internacionales constatados hace un año, en los que estuvieron relacionados 265 clubes y 79 asociaciones, y la existencia en el 49,5% de las federaciones, de un departamento de fútbol femenino. América Latina respira fútbol. Y las mujeres no son ajenas a este sentimiento. Ellas van a la cancha, alientan al equipo de sus amores y también juegan al fútbol, incluso en algunas oportunidades, hasta son más valientes que los hombres, solo basta ver los partidos del último mundial para darse cuenta de ello. Por cierto, el último mundial batió récord de audiencia y superó al mundial anterior. La semifinal de la Copa del Mundo Femenina de la FIFA, entre Inglaterra y Estados Unidos, alcanzó los 11,7 millones de espectadores, convirtiendo a este espectáculo deportivo, en la audiencia televisiva más grande en Gran Bretaña en 2019, según anunció la BBC. Argentina también vivió algo histórico, ya que, según el diario local Clarín, la transmisión del encuentro entre las “albicelestes” y Escocia por la Televisión Pública, alcanzó una audiencia de 7,7 puntos de rating, equivalente a 1,6 millones de espectadores en todo el país. Asimismo, el debut de “La Roja” en la Copa del Mundo femenina transmitida por Chilevisión, obtuvo un pico de 17,5 puntos de rating en televisión abierta. Sin

dejar de mencionar la buena campaña que realizó el canal de televisión Globo en Brasil, con un spot en el cual anuncia la transmisión de la Copa América y la Copa del Mundo Femenina en el mismo comercial. De igual manera, pero a su estilo lo hizo Telemundo. A nivel de clubes, en asistencia a los estadios, el Estadio Wanda Metropolitano fue la sede del nuevo récord mundial en un partido de fútbol femenino con 60.739 espectadores. La marca se dio en el presente año, en el juego entre el Atlético de Madrid y el Barcelona, encuentro correspondiente a la Liga Iberdrola. En Latinoamérica la mayor asistencia a un partido de fútbol de clubes se obtuvo en México, por el Campeonato Clausura 2018, cuando Monterrey recibió a Tigres, en el estadio del Club de Fútbol Monterrey de la Primera División de México, lugar donde acudieron un total de 51.000 personas. Otro encuentro con gran cantidad de público fue entre los clubes Santa Fe y Huila, con una asistencia de 33.327 espectadores, partido válido por la Liga Profesional Femenina de Fútbol de Colombia. Estos números y acciones realizadas que citamos en los párrafos precedentes son indicadores que nuestra actividad deportiva crece progresivamente. Es un gran momento para el fútbol femenino a nivel mundial, y en Latinoamérica cada vez más países se suman a profesionalizar sus campeonatos. En Sudamérica, Confederación Sudamericana de Fútbol publicó un nuevo Reglamento de Licencias de Clubes, el cual estipula que, a partir de 2019, todos los clubes que participen en la Copa Libertadores y en la Copa Sudamericana, deben tener un equipo de fútbol femenino en categoría mayores y una categoría juvenil, que vendría a ser la Sub16, y ambas deben estar inscriptas y participando de los campeonatos oficiales de fútbol femenino de cada asociación miembro. Muchos clubes de Latinoamérica están trabajando profesionalmente, en busca del desarrollo y consolidación del fútbol femenino. No es un trabajo fácil. Requiere mucho sacrificio, pero, sobre todo, mucha pasión. Y en ese sentido, por este lado del mundo, la pasión por el fútbol femenino brota a flor de piel. A los clubes profesionales que aún son escépticos, les recomiendo invertir en fútbol femenino, porque es un producto que se está volviendo atractivo para las marcas a pasos agigantados. Háganlo con convicción porque este es el momento exacto para sacar el mejor provecho. A futuro verán las satisfacciones que tendrán, no solo para su división de fútbol femenino, sino para toda su institución. Ya se acabaron los tiempos en que las niñas solo tenían ídolos masculinos en fútbol como Messi, Cristiano Ronaldo o Neymar. Ahora sus referentes son Marta, Ada Hegerberg o Alex Morgan. Como anécdota, comento que la goleadora de Sporting Cristal Sub14, al iniciar esta temporada nos solicitó cambiar su camiseta #9 por la #13, en honor a Alex Morgan. “Si juego con la #13, haré más goles”, nos dijo. Desde nuestro Club, Sporting Cristal S.A., por ser un club vanguardista, buscamos generar orgullo y pertenencia a nuestros hinchas a través del profesionalismo y la integridad que nos caracteriza. Además, entendemos el fútbol como un motor de desarrollo social, por lo que siempre buscamos la mejora constante para aportar a la evolución del fútbol peruano. En base a esta evolución, creamos nuestra división de fútbol femenino, comprometiéndonos en la lucha de los derechos de las mujeres a través del fútbol femenino como herramienta de cambio, generando un espacio para que las mujeres puedan demostrar su talento, brindar alegrías al país y ser ejemplo para las nuevas generaciones, mediante valores institucionales como compromiso, integridad, disciplina, lealtad y equilibrio. Siendo un club que busca brindar todos los instrumentos posibles a nuestras futbolistas para que puedan desarrollarse como profesionales exitosas. Por tanto, trabajemos para que el fútbol femenino sea sostenible y competitivo. Que no tengamos que depender del presupuesto del equipo masculino. Hagamos de la división de fútbol femenino una marca que

genere orgullo para sus hinchas, siempre respetando los valores e identidad de cada club. Busquemos que el fútbol femenino sea una oportunidad de vida para nuestras deportistas, porque ellas son las principales actrices de esta obra. Logremos que ellas tengan un salario que les permita vivir con comodidad y solo se dediquen a ser deportistas profesionales, ya que, en Latinoamérica, la mayoría de jugadoras tienen otras actividades, en paralelo al fútbol, para poder sostenerse y llevar algo a casa. Sin embargo, para mejorar nuestro producto fútbol femenino, es fundamental que nuestras futbolistas sean íntegramente profesionales. FIFA lanzó su estrategia para fútbol femenino, la cual cita pilares importantes como aumentar la participación, potenciar el valor comercial y construir los cimientos, así como también menciona objetivos específicos como desarrollar y crecer dentro y fuera del campo, exhibir la disciplina mejorando las competiciones, comunicar y comercializar con la finalidad de ampliar la divulgación y el valor, dirigir y liderar procurando el equilibrio entre géneros, y, educar y empoderar creando capacidades y conocimientos. Asimismo, FIFA firmó con la ONU Mujeres un memorándum para cambiar las políticas, concientizar sobre equidad de género y utilizar el fútbol como herramienta para empoderar a las mujeres y las niñas de todo el mundo. Las empresas transnacionales ya apuestan por el fútbol femenino. Hay buena participación de las grandes marcas invirtiendo y están aprovechando el impacto que vivimos actualmente. Para citar un ejemplo, en las presentaciones de uniformes de los clubes más grandes de Latinoamérica ya incluyen a las referentes de su división de fútbol femenino en sus galas. De la misma forma, algunas marcas, como adidas tienen modelos de uniformes con cortes femeninos para diferenciarlas de los hombres, al tiempo que pusieron a la venta, camisetas de la selección argentina con los apellidos de las jugadoras que fueron al mundial Francia 2019. Es decir, vienen pasando cosas muy buenas para el fútbol femenino y esta será una constante para los próximos años; que este pase gol no les encuentre en off side. Estén atentos todos los gestores de fútbol femenino, porque pueden gestionar profesionalmente un club de fútbol femenino sin la necesidad de participar en un campeonato profesional. Se puede gestionar profesionalmente en el fútbol amateur. El futuro de Latinoamérica en su mayoría está compuesto por ligas amateurs, con muchas deficiencias en comparación a ligas de otros países, pero reitero, nosotros tenemos el activo más importante del fútbol: tenemos pasión. Y tenemos sentido de pertenencia. Debemos explotar eso y gestionarlo responsablemente. Es fundamental armar un equipo de especialistas que se encarguen de un plan estratégico y un plan de marketing ajustado a los valores e identidad de sus clubes para generar los ingresos que sostengan su proyecto”.

Joao Pedro Mattar

Head of Marketing del Club de Regatas do Flamengo (Brasil). Ex Marketing Manager de adidas y Marketing Consultant de Espírito Santo Futebol Clube. Con título en la Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM, Brasil), postgraduado en Sports Marketing en la Universidade do Estado do Rio de Janeiro (Brasil) y con un Master en Sports Marketing de la Universitat de Barcelona (España).

“Cuando hablamos de Flamengo, no estamos hablando solamente de un club. Estamos hablando de un importante elemento cultural del "País del Fútbol". Flamengo es sinónimo de

tradición, liderazgo, títulos, ídolos, amor, pasión, Zico, Maracanã, fiesta, carnaval, rojo y negro, vermelho y preto, Brasil. Flamengo es sinónimo de gente. Mucha gente. Más de 40 millones. De todas partes del mundo, de todos colores y niveles sociales. Después de una década dorada en los años 80s, el club enfrentó varias crisis en los años siguientes. En 2012 una deuda cuatro veces mayor que sus ingresos. El gigante Flamengo estaba herido. A pesar de ello, de años de malos resultados deportivos, depreciación de la marca y deterioro de la infraestructura de entrenamientos deportivos, la afición del club no solo se ha mantenido, sino que ha crecido más y más durante este período de manera inexplicable. Se necesitaba todavía solucionar los problemas administrativos para tratar de recuperar el club. Y ese gran cambio se produjo a partir de 2013, cuando grandes ejecutivos del mercado brasileño formaron un equipo para postularse en las elecciones de la institución. A partir de entonces, comenzamos un Plan Estratégico para los próximos 9 años (cada período presidencial en Flamengo dura 3 años), haciendo foco en la austeridad financiera, pago de deudas, aumento de ingresos, recuperación de instalaciones deportivas y, por último, la inversión en deportes. Debíamos ganar la confianza. Para que el plan fuera exitoso, el club necesitaría implementar un modelo de trabajo profesional con objetivos claros y establecidos, para cada área y así se hizo. La manera profesional que Flamengo ha vuelto a conectar con el mercado, nos ha traído gradualmente la credibilidad necesaria para lograr negociaciones cada vez más equilibradas y exitosas. En el Departamento de Marketing, tenemos como eje fundamental de nuestro trabajo, la generación de ingresos, el sponsorship. Para esto, es nuestro desafío diario es conocer mejor a los millones de apasionados del Fla y ofrecerles nuestros productos, servicios y experiencias, presentarlos a nuestros sponsors, hacerlos parte presente e importante del día a día del club. Pero, ¿cómo buscar a tanta gente diferente en un país con dimensiones continentales? ¿Cómo encontrar los fanáticos globales? ¿Cómo impactarlos de manera eficaz, con tantas diferencias culturales y sociales entre ellos? ¿Cómo comunicarnos con ellos? Empezamos por la contratación de una consultoría especializada en branding para juntos desarrollar un trabajo de identificación de la poderosa esencia de la marca Flamengo. ¿Qué hay en esta marca que hace con que tanta gente diferente se conecte con nosotros? ¿Qué sentimiento común es este que acerca la selva del Amazonas con las playas de Río de Janeiro, los pobres con los ricos y que definitivamente no tiene nada que a ver con los resultados deportivos? ¿Cuál es el real código Flamengo? Buscamos descubrir los verdaderos deseos de los consumidores (aficionados). Viajamos por todo el país realizando grupos de investigación con los tipos más diversos de audiencias, incluso con los fanáticos de otros clubes. Al final del estudio, entendemos que los cuarenta millones de aficionados se encuentran en los puntos que resumen el código Flamengo. Ser de Flamengo es ser un “brasileño Alfa”, un típico brasileño. Los valores de este club son valores inherentes a cualquier brasileño, sin distinción de estrato social. Los partidos de Flamengo son una linda fiesta nacional, una celebración. Más que victorias o derrotas. Basado en nuestro estudio, llegaba el momento de comunicarnos con nuestra afición. Y empezar a ofrecerles lo que esperaban de Flamengo y generar ingresos a partir de ello. Hemos llevado a cabo un registro nacional de aficionados que generó una base de 1.5 millones de correos electrónicos activos. Lanzamos el programa de membresía (socios) con siete planes distintos y diferentes niveles de descuentos, beneficios y experiencias. Hoy el programa suma más de 110 mil socios activos y genera más de 60 millones de reales al año. Invertimos en la estructuración y crecimiento de las áreas de licencias, eventos, socios, patrocinios y derechos de transmisión. Desarrollamos el proyecto de tiendas oficiales que

ya suman 65 locales en todo Brasil. Incrementamos el proyecto de escuelas de fútbol, que hoy cuenta con 160 puntos y 19.000 alumnos. Lanzamos el proyecto de gimnasios y el de bares del club. Paralelamente, hemos renovado nuestras instalaciones deportivas en colaboración con el Comité Olímpico de Estados Unidos de Norteamérica y el de Gran Bretaña, como también con la NBA y la Federación Holandesa de Fútbol. Creamos una de las más modernas Ciudades Deportivas del mundo en lo que respecta al fútbol profesional y la cantera. Y, por supuesto, empezamos a gestionar el Estadio Maracanã, nuestro templo. En este período hemos aprendido a comunicarnos de manera efectiva con nuestros aficionados y hemos invertido en la capacidad de generación de contenidos de calidad. Hoy somos el líder absoluto entre los clubes latinoamericanos en este sentido, y competimos directamente con los principales clubes europeos en el mundo digital. En poco más de 6 años, desde que comenzamos el plan estratégico, revertimos nuestros gráficos financieros, terminamos con la deuda de más de 800 millones de reales y aumentamos nuestros ingresos de 180 millones a 780 millones anuales de reales. Esta facturación nos permite contratar jugadores de los principales clubes europeos y a mantener una audiencia promedio de más de 55 mil hinchas por partido. Así se reinventó el Flamengo. Así lo sigue haciendo. Con pasión. El gigante sanó. Y despertó. Flamengo ha ganado (casi) todos los torneos y campeonatos que disputó en los últimos años. Nacionales y continentales. El éxito dentro de la cancha fue consecuencia de todo el trabajo de gestión interna del club”.

Miguel Cardona

Ex Manager Deportivo de la Asociación Deportivo Cali (Colombia) y asesor deportivo. Vinculado al fútbol hace 6 años como scout en Buenos Aires, Argentina, ciudad en la cual realizó la mayoría de estudios, entre los cuales se destacan las de Dirección Técnica, el Postgrado de Derecho y Management Deportivo de la Red Universitaria Internacional FIFA/CIES en la Universidad Católica de Argentina, Política y Gestión Deportiva, y Dirección Deportiva.

“En uno de mis primeros partidos trabajando para la Asociación Deportivo Cali, después de una derrota, escuché a un socio decir: “No se sacó el resultado, pero ¡qué gusto me dio ver jugar a mi equipo! Jamás renunciaron al buen juego”. Quizás para muchos el resultado es lo primordial, pero la pasión por el equipo y la satisfacción de sentirse identificado con lo que se vive dentro de la cancha es lo que nos hace volver a cada partido. El Deportivo Cali, equipo tradicional de la ciudad de Cali en Colombia, es un vivo ejemplo de esa pasión. El paladar negro de nuestros hinchas es un reflejo de la historia, los valores y la ideología de este equipo que, a pulso, se ha ganado un puesto en la historia como modelo y ejemplo para el fútbol colombiano. En el Deportivo Cali hemos entendido que el fútbol es mucho más que un resultado. Hemos entendido que la pasión de los hinchas debe estar respaldada por una buena gestión del equipo. Por eso, desde diciembre de 2017, cuando comenzó nuestra gestión liderada por Juan Fernando Mejía como presidente, nos hemos enfocado en mejorar el funcionamiento interno, posicionar al equipo y abrir espacios internacionales que aumentan la visibilidad de nuestra marca. Este reto lo hemos asumido como institución, entendiendo que todo funciona como un engranaje y que

lo que hacemos para, mejorar la marca del Deportivo Cali y la gestión interna del club, repercute también en el desempeño del equipo. Por eso, hemos diseñado una estrategia de fortalecimiento que se fundamenta en 4 pilares: potencialización de la cantera, alianzas y convenios, patrocinios, y relacionamiento con la hinchada. En primer lugar, buscamos potenciar la cantera mediante la participación de las divisiones inferiores en torneos internacionales buscando convertir a nuestros canteranos en embajadores de la institución en las diferentes ligas del mundo. Este trabajo se respalda en el segundo pilar, enfocado en lograr múltiples convenios de colaboración con clubes que trabajan en línea paralela a nosotros y por medio de participación en eventos deportivos, donde el Deportivo Cali se ha posicionado como un potente socio estratégico en Colombia y Latinoamérica. Actualmente hemos logrado convenios de cooperación con clubes como el Tauro de Panamá, Bolívar de Bolivia, Racing Club de Argentina y Boavista de Portugal, además de acercamientos con la Asociación de Fútbol de Beijing. Para el 2021 nuestro objetivo es contar con convenios de cooperación en cada continente del mundo. El tercer pilar está enfocado en ampliar la gama de ingresos y fortalecer la consecución de recursos, y para ello hemos enfocado esfuerzos en lograr aumentar los patrocinios alcanzando excelentes resultados y duplicando los ingresos de estos. Y, por último, estamos trabajando en promover la interacción de los hinchas, los asociados, las diferentes marcas y el club a través del “Fan Fest”, que se realizará en nuestro estadio, aprovechando ser el único club en Colombia que cuenta con uno propio. Esta experiencia demuestra que los clubes debemos abrirnos a la cooperación para potenciar nuestras virtudes y mejorar nuestras falencias. En América Latina somos exportadores de jugadores y nos caracterizamos por tener la mayor materia prima del fútbol mundial, pero necesitamos de colaboración y trabajo en conjunto para poder alcanzar mayores y mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo. Depende de cada club y de cada profesional trabajar por abrir estos espacios, por fortalecer el equipo y por seguir llevando el fútbol en Latinoamérica siempre hacia adelante”.

Bertrand Reeb

Presidente del Centro Internacional de Estudios del Deporte (CIES, Lausanne, Suiza) para el libro “La pasión deportiva del marketing”. La Red Universitaria Internacional FIFA/CIES posee postgrados y diplomados en más de 15 países en todo el mundo, incluyendo Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Venezuela.

“Hace tan solo algunos años, un gran número de organizaciones deportivas vivía en una especie de burbuja, tan cómoda como peligrosa: la burbuja asistencial. Un maná financiero o en especie, distribuido por federaciones internacionales, asociaciones nacionales, gobiernos, ayuntamientos y algunos generosos donantes les bastaba para vivir –con frecuencia sobrevivir–, con ambiciones modestas, casi nunca formuladas en principios estratégicos. El corto plazo y la gestión día a día eran una regla de oro. En este contexto, hablar de marketing parecía una herejía, un barbarismo. Por ignorancia, por miedo a romper la rutina, a veces por temor a la aparición de prácticas profesionales en una administración de aficionados, los gestores deportivos ignoraban los conceptos de una práctica de la economía esencial desde hacía ya décadas. Hoy en día, las mentalidades han evolucionado. Aunque todavía la mayoría de las

entidades relacionadas con el deporte sólo tienen nociones elementales de management y marketing deportivo, no faltan ejemplos de grandes federaciones, clubes, atletas y, evidentemente, empresas comerciales deportivas que se han convertido en expertos en crear y vender una marca. La sociedad actual –dominada por el culto a la imagen, a la diferencia que triunfa–, no es ajena a esta evolución, a esta aparición de la gestión y el marketing en los diferentes estratos del deporte. Existe también la presión de las organizaciones de tipo federativo –incluida la FIFA–, que desean que sus miembros aprendan “a venderse”, a generar y desarrollar sus propias fuentes de ingresos. Por otra parte, el debilitamiento de la filantropía tradicional, su sustitución progresiva por un deseo de rendimiento de la inversión ha obligado – y obligará aún más–, a las organizaciones deportivas a plantearse las cuestiones esenciales para ser atractivas a los ojos de los patrocinadores, los socios y los medios de comunicación. Finalmente, estas organizaciones han debido iniciarse en el marketing para aumentar sus posibilidades en la carrera por los fondos de las entidades públicas, que disponen de presupuestos limitados, para seducir al ciudadano de a pie, que puede elegir entre un gran número de prácticas deportivas o emocionar a los sectores más jóvenes de la población, ávidos de marcas de identidad generadoras de emociones. Así pues, bienvenido sea un libro sobre el marketing deportivo para iniciar a los gestores en la administración de sus organizaciones de manera eficaz, tanto como para refrescar conocimientos lejanos que ya sólo mantienen escasos vínculos con la realidad del deporte actual. Para que comprendan y sepan cómo su club de rugby o su asociación de atletismo puede crearse una imagen y transformarse en una marca. Pero el lector tendrá que extraer una lección importante: aunque el principal objetivo del deporte sea profesionalizarse, mejorar su rendimiento y aumentar su eficacia, no debe utilizar los instrumentos de gestión, en especial los relacionados con el marketing, sin alma ni principios. El éxito a largo plazo de las organizaciones deportivas –y del deporte en general–, pasa por una estrategia rigurosa pero abierta, por una adecuación de la eficacia a la ética”.

Agustín Pichot

Ex Vicepresidente de World Rugby (entidad madre del rugby mundial y organizador de la Rugby World Cup), ex jugador de rugby surgido en el CASI (Club Atlético de San Isidro, Argentina), y profesionalmente jugó en Richmond RC (1997-1999, Inglaterra), Bristol FC (1999-2003, Inglaterra), Stade Français Paris (2003-2007 y 2008-2009, Francia) y Racing Metro 92 (2007-2008, Francia). Con la selección argentina “Los Pumas”, jugó de 1995 a 2008 y disputó cuatro Rugby World Cup (Sudáfrica 1995, Gales 1999, Australia 2003 y Francia 2007) y fue capitán en el Mundial de Francia 2007, donde obtuvieron el tercer puesto. Además, entre otras presencias en seven, participó con Los Pumas del Mundial de Seven de Mar del Plata 2001. Recibió el Premio Konex de Platino en 2000 y 2010 como mejor rugbier de la década en Argentina. Desde 2011, es miembro del Salón de la Fama de la World Rugby. Jugador de Barbarian FC en 7 oportunidades.

“Cuando se habla de gestión, en el ámbito que sea, lo que hay que establecer y considerar es cuál o cuáles son los objetivos. Tener bien claro, cuál es la meta, resulta fundamental antes de dar el primer paso. Y eso es lo que definimos en primera instancia: ¿qué queremos hacer? y

¿hacia dónde pretendemos ir? Una vez establecido nuestro horizonte, la siguiente medida fue enunciar los caminos a desandar para poder concretar lo que buscábamos. Al mismo tiempo que nos dábamos cuenta de lo que teníamos que hacer, comprobábamos qué cosas de nuestra estructura organizativa nos iba a permitir avanzar y qué otras debíamos cambiar. La búsqueda entonces, también implicaba una transformación que, en algunos casos, tuvo que ser drástica y en otros, con un poco más de aprendizaje. Uno de los primeros desafíos con la International Rugby Board en aquel momento (hoy ya rebautizada como World Rugby) fue lograr que el rugby, uno de los deportes más convocantes del mundo, fuera reincorporado dentro del programa olímpico, luego de 92 años (la última participación había sido en Berlín 1936). No fue nada sencillo convencer a los líderes del Comité Olímpico Internacional. Y, esa misión, nos demandó dos años de ardua tarea, más allá que para poder reincorporarnos, era indispensable que se hiciera un espacio con la eliminación de alguna disciplina. El primer cambio en la estrategia fue proponer la incorporación del rugby a los Juegos Olímpicos, pero en su versión de seven, y no en el tradicional formato de 15 jugadores, algo más complicado por los requerimientos y las necesidades de descanso en esa modalidad. Y, una vez asumido que el seven era ideal para ser expuesto, fueron dos años de perseverancia, hasta que, casi a fines de 2009, se logró que en los Juegos Olímpicos de Río 2016, el rugby volviera de ser aceptado. Por supuesto que las propuestas fueron respaldadas por hechos, y los dirigentes del Comité Olímpico pudieron verificar con el Circuito Mundial de Seven que la alternativa era más que consistente. Un poco se trata de romper estigmas, demostrar que se puede cambiar, que la evolución y el deseo de crecer es una fuerza incontenible. En resumen, abrir nuevos caminos. Una situación parecida, aunque en su trasfondo más compleja porque las estructuras en nuestro país estaban anquilosadas y nada tenían que ver con la reconversión que se había dado en el resto del universo deportivo, fue la aceptación de Los Pumas en el Rugby Championship, y la consecuente creación de una franquicia profesional (Jaguares) para sumarse al Super Rugby. Luego de la consagradoria actuación en el Mundial de Francia 2007, en el cual Los Pumas lograron la medalla de bronce, todo el mundo reconoció que la Argentina merecía otro trato y debía ser reconocida dentro de la elite de este deporte. Los resultados en el campo de juego no iban de la mano con lo que sucedía fuera de ella. Con el impulso inmejorable del bronce se decidió hacer un cambio radical de adentro hacia afuera, para responder a los que requerimientos de una vida: si queríamos estar, competir de igual a igual con los mejores del mundo, había que copiar sus estructuras profesionales, pero sin resignar nuestra identidad. Nuestra esencia, esa que nos distingue, era innegociable. La vigencia de los demás estereotipos había caducado. Otro gran ejemplo de reinención tiene como protagonistas a las mujeres que, rompiendo con los paradigmas de este deporte, han dado muestras que ellas también pueden ser parte de esta hermosa disciplina. Siempre me enseñaron que el rugby es para todos, y como no tengo duda de eso, es que ellas también merecían su oportunidad. Y no nos equivocamos. El éxito de una gestión está determinado por la persecución de una inagotable necesidad de superarse. Todos los recorridos están pautados por metas de distinto calibre y en diversas instancias, pero ¿dónde está el límite?, ¿existe ese límite, o simplemente uno vive todo el tiempo soñando que se puede un poco más?"

Eduardo Novillo Astrada (h)

Presidente de la Asociación Argentina de Polo de 2017 a 2021. Ex polista de alto hándicap (9 goles fue su máxima valorización), ganador del Abierto Argentino de Polo, el Hurlingham Open y el Abierto de Tortugas (la Triple Corona de alto hándicap de Argentina, el mayor logro y el más prestigioso en el mundo) en 2003 con La Aguada junto a sus hermanos Miguel, Javier e Ignacio.

“Me considero parte de una nueva generación de dirigentes. Dirigentes jóvenes (menores de 50 años) ex deportistas de alto rendimiento. Como Agustín Pichot en la World Rugby, Sebastián Verón en Estudiantes de La Plata y Juan Ignacio Sánchez en Estudiantes de Bahía Blanca. Como también forman parte algunos en funciones políticas como Luis Lobo en la Subsecretaría de Deportes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Diógenes de Urquiza en la Nación, Carlos Mauricio Espíndola en la Provincia de Corrientes, Fabián Turnes en el Municipio de Vicente López. Estoy convencido que nuestra visión dentro de un campo de juego puede contribuir a tener una visión y perspectiva diferente, que, sumado a nuestra edad, permite tener una comprensión más moderna y aggiornada de hacia dónde está yendo el deporte global y poder comprender cómo adaptar tal circunstancia a la realidad argentina para que el deporte nacional pueda seguir creciendo con mejores prácticas, más actuales y más profesionales. Desde mayo de 2017 cuando tuve el honor de asumir la presidencia de la Asociación Argentina de Polo (AAP) en representación de los clubes que la conforman, nos propusimos con el nuevo Consejo de Administración, tener una estrategia clara y concreta. Son 4 los ejes sobre los cuales estamos asentando las bases a futuro del polo respecto a la estrategia y posicionamiento. Todos ellos tienen igual relevancia y el orden no indica una prioridad de uno por sobre el otro. Escuchar a los clubes del interior de la Argentina, estar presentes y fortalecer su crecimiento acompañándolos en su desarrollo, potenciando del mismo modo nuestro Abierto Argentino de Polo que va por su edición 126, historia pura. Por otro lado, tener una presencia mundial acorde al mejor polo del mundo siendo que nuestro país es líder mundial por sus jugadores, canchas y caballos. Participamos con equipos y giras de intercambio, además de tener conversaciones con India, China, Malasia, Singapur, USA, España, Suecia, Colombia, Uruguay, Chile, Canadá, Emiratos Árabes, Qatar, Francia. En tercer lugar, expandir el calendario de torneos de manera sólida para que los clubes de todo el país y los jugadores, encuentren en la AAP el referente de esta verdadera industria que da trabajo a gran cantidad de argentinos, ya que junto a los jugadores existen criadores, herreros, veterinarios, petiseros, pilotos, managers, PyMEs y grandes empresas tanto en producción de productos como monturas, botas, cascos, tablas, tacos y bochas, sino también agroquímicos, pasturas, semillas, alimento para caballos y yeguas, elementos para la construcción de caballerizas, clubhouses y galpones, uso de maquinarias, repuestos, es interminable la lista. Y el último punto es amplificar la base. Y esto no implica popularizar de manera desmedida y descontrolada, sino potenciar y abrir el polo a todos. Es un deporte lindísimo donde están todos los elementos juntos: el hombre (jugador), el animal (caballo) y el ambiente (la cancha con su césped y al aire libre). Lo que nos propusimos es romper estructuras y que más personas de diferentes lugares, encuentren en el polo un entretenimiento más para ver y disfrutar. Así fue que dimos el empuje necesario para que la mujer tuviera el lugar que se merece a través de la creación del primer Abierto Argentino de Polo Femenino en 2017, del primer Campeonato Argentino del Interior con Hándicap en 2018, de la primera

referee mujer, de la primera mujer que forma parte del Consejo Directivo de la AAP y por supuesto, el crecimiento y relevancia de la Subcomisión de Polo Femenino. Por otro lado, siguiendo esta última línea, hemos recibido en la AAP gran cantidad de escuelas de barrios carenciados en un Programa que aún me sigue emocionando. Durante el festival del Caballo Argentino de 2018, hubo demostraciones de equino terapia y de polo jugado por chicos y chicas con capacidades especiales. Incluso dimos difusión a Salvador Condomí Alcorta, que es ciego y juega al polo. Por último, también trabajamos y se aumentó la cantidad de torneos para menores y para amateurs. Todo ello sin descuidar el alto, mediano y bajo hándicap, por supuesto. Para terminar, poder decir que todo esto lo hacemos con la mayor dedicación posible y respetando la historia misma de este deporte, pero también intentando analizar, comprender y cambiar estructuras cuando entendemos que es necesario para el crecimiento del polo. Si nos equivocamos, volveremos a analizar, pero siempre haciendo más por este tan lindo deporte”.

José Acasuso

Graduado del Postgrado FIFA/CIES en la Universidad Católica Argentina, ex Tennis Division Director de Havas Sports Argentina, ex tenista profesional, #20 del ranking mundial, ganador de 3 títulos ATP, una Copa del Mundo por Equipos jugando con el equipo argentino, e integrante de varios equipos nacionales de Copa Davis, incluyendo los subcampeonatos de 2006 y 2008

“En el caso del tenis voy a abarcar dos aspectos. Por un lado, respecto del gran trabajo de marketing que hizo la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP) en los últimos 4 años, ya que el tenis había entrado en una meseta en la que los aficionados, marcas y sponsors, habían perdido interés y era necesario hacer cambios rápidos para volver a captar lo perdido. Y por otra parte mencionaré algunos ejemplos individuales como Nadal, Federer, Kournikova y Sharapova, íconos del marketing en el tenis. En el caso de la ATP, a fines de 2008 se empiezan a producir grandes cambios que hicieron torcer el rumbo para que la Asociación de Tenistas Profesionales comenzara nuevamente a crecer. El primer gran acierto fue tener a los 3 mejores jugadores, como lo son Nadal, Federer y Djokovic, tomando un rol de liderazgo, al integrarse como miembros del Consejo de Jugadores de la ATP, con el suizo como presidente. Esto sin dudas le dio otro vuelo, profesionalismo y seriedad, y fue un mensaje al mundo que los jugadores iban a luchar por su asociación. El segundo acierto importante fue el convenio entre la ATP y Digitaria, la firma líder en tecnología y marketing, para lanzar la plataforma digital de la ATP y el sitio web ATPWorldTour.com, desarrollados para distribuir contenidos a los consumidores conectados con el circuito profesional de tenis. La inversión en medios digitales fue parte de la estrategia de marketing de ATP, que comienza ese año con el lanzamiento del bautizado ATP World Tour y las categorías de los torneos distinguidas con una marca propia. A su vez, el sitio web fue lanzado en inglés, español y chino. Fue muy acertado haberlo presentado también en chino, ya que, al ser un país emergente desde todo punto de vista, pero fundamentalmente de manera económica, la ATP buscó expandir el circuito hacia Asia y así captar ese mercado. Es por eso que en el calendario de los últimos años se han incorporado grandes torneos en Kuala Lumpur, Bangkok, Tokio, Pekín y en Shanghai el Masters 1000. Hoy la gira asiática esta súper instalada

en el circuito, creciendo año tras año, y un claro ejemplo de que logró captar ese mercado es la marca japonesa UNIQLO vistiendo al serbio Novak Djokovic. Respecto de los tenistas como atletas individuales, durante mis años en el circuito [Nota: Acasuso fue profesional de 1999 a 2012], una de las mejores acciones de marketing a mi entender fue la que realizó Nike a través de los dos mejores jugadores del momento. Por un lado, el suizo Roger Federer con una imagen más seria y prolija, apuntando al segmento de gente mayor. Por el otro, el español Rafael Nadal, con sus pantalones pescadores y remeras sin mangas, con una imagen más descontracturada y rebelde, rompiendo las estructuras y diseños tradicionales, apostando a un cambio enorme que significó una revolución de la cual el mundo del tenis habló muchísimo y dio grandes resultados. Sin dudas que este tipo de acciones salen bien en un ícono como lo es Nadal. Quizás en otro jugador no hubiese sido tan exitosa. Entre las mujeres, los dos íconos del marketing deportivo del tenis fueron las bellas rusas Anna Kournikova y María Sharapova. La primera, sin dudas, ya que, sin haber ganado un solo torneo de singles en su carrera, pero con mucha exposición mediática, tenía contratos millonarios con marcas de primer nivel. Y Sharapova, que cuenta con el valor agregado de jugar bien y haber sido la número 1 del ranking de la WTA, hoy posee hasta una marca de golosinas. Actualmente, con la revolución de marketing que hay en el deporte, estos deportistas ganan mucho más dinero con su imagen fuera de las canchas que con los premios, algo impensado en otros tiempos. Para terminar, un dato para darnos cuenta de lo que creció el tenis en los últimos años. El Barclays ATP World Tour Finals tuvo un récord de 263.000 espectadores en sus últimas citas presenciales en Londres y completaron un total de cuatro años desde que el torneo se mudó al fantástico estadio The O2 Arena, excediendo la marca de 1.000.000 de espectadores. Se anunció que el torneo de final de temporada se quedaría en Londres, con Barclays ampliando su patrocinio en el evento. Todos estos aciertos fueron del equipo de la ATP. Ellos entendieron y aceptaron aquel desafío para mirar el futuro y seguir aumentando con éxito el progreso del ATP World Tour como una de las más importantes marcas y estrategias institucionales deportivas del mundo”.

Juan Diego García Squetino

Ex Gerente General Latin America y ex Country Manager para Argentina, Chile y Perú en LVP (Liga de Videojuegos Profesional), empresa del Grupo Mediapro. Ex Director de Marketing y Patrocinios de la Liga Nacional de Básquet (Argentina), y anteriormente, Gerente de Marketing de Proenter, integró el equipo de Marketing de FIFA (Johannesburgo, Sudáfrica) y fue Gerente de Marketing de Club de Amigos (Ciudad de Buenos Aires, Argentina). Formado como Profesor de Educación Física en el Instituto de Educación Física Dr. Enrique Romero Best (Argentina), realizó un postgrado en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas (ESEADE, Argentina), Master of Business Administration (M.B.A.), Gestión de Entidades Deportivas (Universidad Católica Argentina), la licenciatura en Empresa, Gestión, Marketing y Disciplinas Afines (Escuela Argentina de Negocios) y el Programa de Educación Ejecutiva CMO Academy, Marketing Digital (Columbia Business School and Google Academy, NY, Estados Unidos de Norteamérica).

“Si es deporte. Si no lo es. Sin son saludables. Si no lo son. Si es una moda. Si no lo es. Varios de estos preconceptos son los que hoy están en el habla de quienes ven a los eSports como un producto desconocido. Principalmente, por la gran diferencia generacional de quienes tomamos decisiones corporativas, versus los nuevos consumidores del nuevo siglo. En nuestra región latina, ya podemos hablar de un producto dentro de la industria del entretenimiento, que ya es visto como gran oportunidad de inversión de grandes marcas. Que, por otro lado, ya dejó de ser de nicho, para poder ser transversal y generador constante de contenidos. Para que podamos entender, un juego es comparable a una disciplina deportiva tradicional. Si hablamos de fútbol (el deporte número uno a nivel mundial) podemos hablar en los eSports del League of Legends (el juego más jugado de PC en el mundo). Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia y Perú, son quienes hoy presentan ligas nacionales en carácter profesional de juegos como League of Legends, con equipos profesionales, jugadores dedicados y organizaciones que invierten para la realización de dichas ligas, como lo es la LVP (Liga de Videojuegos Profesional), la división de eSports del grupo Mediapro y hoy líder en el mercado de habla hispana en el mundo. ¿Por qué las marcas ven a los eSports, como una nueva oportunidad? Debemos saber que el 36% de la audiencia presenta entre 14 a 18 años, mientras que el 30% siguiente se encuentra entre 18 a 24 años, y luego el 33% restante va de 24 a 35 años. Aquí están los próximos 10 a 15 años de consumidores. Los eSports son un producto de la era digital, de la era de Internet, donde reina el consumo de libre acceso y de libre interacción. Plataformas como twitch, YouTube, twitter y la misma facebook, han desarrollado su área Gaming. Y si hablamos de la TV, el interés de las grandes cadenas de poder contar con contenidos exclusivos y diferenciales en eSports es cada vez mayor. En Argentina, la empresa Cablevisión Flow, que le da nombre a la liga profesional del país como la Liga Master Flow, y genera, para sus canales, contenidos exclusivos además de transmitir en vivo y en simultáneo con Twitch todas las fechas de la Liga. Si volvemos a preguntarnos lo que mencionaba en el inicio de la columna, desde mi punto de vista, los eSports son el nuevo entrenamiento del siglo. Un producto de las nuevas generaciones, atractivo para las grandes cadenas generadoras de contenido, de inversión y retorno a corto, mediano y largo plazo. Un producto digital tan cambiante como motivador. Los eSports están en crecimiento y todos quieren ser parte”.

Luis Gustavo Lobo

Ex Subsecretario de Deportes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina); ex tenista, número 1 del ranking argentino en juniors, medalla de oro (dobles mixto junto a Patricia Tarabini) y medalla de plata (doble masculino junto a Javier Frana) en los Juegos Panamericanos de Mar del Plata 1995. Jugador de Copa Davis durante 7 años consecutivos, en el ATP Tour fue número 12 del mundo en dobles y 167 en singles, finalista en Roland Garros 1998 (doble mixto junto a Serena Williams), ganador en dobles de 11 torneos ATP Tour y 1 ATP Masters Series y alcanzando otras 8 finales, además de haber participado de los 4 Grand Slams en 19 oportunidades. Tras su retiro fue entrenador de Carlos Moyá, Marcelo Ríos, David Nalbandian, Juan Mónaco, Agustín Calleri y Mariano Zabaleta.

“Desde la Subsecretaría de Deportes se entiende que el trabajo no es producto de una sola persona. O un área en particular. Para nosotros, la política deportiva y en general, es una vocación de servicio hacia las personas. Así es que, desde la Jefatura de Gobierno, la Vicejefatura, la Secretaría de Desarrollo Ciudadano y la propia Subsecretaría de Deportes, y todas las personas que forman estos equipos, pensamos, planificamos y desarrollamos los planes que mejor se adaptan para que cada vez la capital de la República Argentina sea un espacio más saludable y un mejor lugar para vivir. A su vez, interactuamos con diferentes entes, trabajando conjuntamente para lograr los objetivos como es el caso de las áreas de policía, salud, seguridad, educación, tercera edad, niños y tantas otras. Así fue como en 2016 creamos el programa “Potenciá tu club”, una iniciativa dirigida a líderes y referentes de clubes de barrio, que apunta a mejorar las capacidades y servicios institucionales. Dicho así, parece demasiado formal. Pero son más de 400 clubes de barrio los que conviven en la Ciudad de Buenos Aires. Espacios de reunión de familias, de deportes, de salud y energía, de herencia para atrás y legado hacia adelante. Y es ahí donde también sentimos la necesidad en que el Estado se hiciera presente. Escuchándolos. Acompañándolos. Dándoles herramientas que tomen como propias, las implementen y puedan fortalecerse con orgullo de sí mismos. El programa “Potenciá tu club” está impulsado por la Subsecretaría de Deportes de la Ciudad de Buenos Aires que tengo el honor de llevar adelante, con la participación de la Fundación SES. Consiste en un ciclo de talleres con acompañamiento, orientados a mejorar las capacidades y servicios instituciones, con el fin de ofrecer mejores respuestas a las demandas y necesidades de la comunidad y a la cual invitamos constantemente a diferentes especialistas y profesionales para que compartan sus experiencias y les transmitan los conocimientos necesarios. La propuesta está dirigida a líderes y referentes de los clubes, sean integrantes de la comisión directiva o partícipes de la vida cotidiana de la institución deportiva de cada barrio. En los últimos años se han dado contenidos respecto de planeamiento estratégico, planes de trabajo, promoción de la participación de los socios en la vida del club, gestión de recursos financieros, humanos, infraestructura, equipamiento y materiales, entre otros, marketing, comunicación, difusión en redes sociales, liderazgo, gestión deportiva y obtención de recursos propios y genuinos a través del patrocinio, además de compartir experiencias con referentes del deporte y la capacitación. Se suelen hacer acciones aisladas muchas veces erróneamente en la política. “Potenciá tu club” es parte de una visión mucho más amplia e integral, que forma parte de otras como las jornadas-taller “FederacionesBA” para dirigentes deportivos de federaciones metropolitanas y nacionales que apuntan a superarse en distintos aspectos de su vida cotidiana de estas instituciones, “Ciencias del Deporte” que son una serie de jornadas destinadas a deportistas de alto rendimiento, entrenadores, preparadores físicos, docentes, estudiantes y profesionales de la salud, y hasta los “Juegos Porteños”, entre tantas otras actividades de formación, gestión, capacitación y desarrollo del deporte. Yo creía que era difícil pararse solo en la línea de saque de un campo de juego. Más difícil aún en un Gran Slam. Quizás por eso es que mi carrera en el tenis fue en dobles. Soy un convencido del trabajo en equipo. Más difícil aún es trabajar desde una entidad de gobierno. Siempre hay cosas por hacer. Siempre hay alguien por quién trabajar. Pero les aseguro que es ampliamente gratificante enfocar todas las energías en mejorar la vida de las personas y de las instituciones. A través del deporte... mi pasión. Porque para mí los clubes de barrio son una parte extremadamente importante de la sociedad. Yo me crié en uno”.

Julián Carlos Mozo

Periodista deportivo (ex diario deportivo argentino Olé, especializado de básquet, tenis y deportes extremos y olímpicos)

“Era enero del 2010 cuando quise sacarme las ganas después de mucho tiempo y tomé mi primera clase de surf, ya más cerca de los 40 años que de los 30. Tanta adrenalina sentí cuando pude pararme en la tabla que ya nunca más lo dejé. Así fue que luego compré mi propia tabla, la pita, el neoprene largo y las botitas. Siguieron viajes a la costa argentina y a Brasil para seguir descubriendo esta pasión, sin importar el estado del mar. Llevaba la tabla a todos lados hasta que un día, en Monte Hermoso, me encontré dentro del agua en un día de fuerte viento y oleaje, única forma de conseguir una ola en una playa que no las tiene para surfar. De repente observé un barrilete en el cielo que venía hacia mí. Cuando se acercaba noté que alguien venía navegando sobre una tabla y empujado por ese barrilete. Cuando pasó a mi lado, me saludó. Quedé flasheado. Ahí nomás me dije: “ahí arriba quiero ir yo”. Averigüé qué deporte era y decidí no pelear con mi deseo de hacer kitesurf y me dijeron una frase que me quedó grabada: “Es ideal y complementario con el surf. Cuando la playa está linda y con sol, surfás. Y cuando hay viento, hacés kite”. Ya no lo dudé, tomé clases y así comencé. No tardé en comprarme el equipo y hoy viajo con todo: equipo de kite y de surf. Las vacaciones se eligen dependiendo de los vientos y olas, no pasa un día en que no chequee el estado del tiempo para saber qué días podré navegar y dónde. Hasta escucho los ruidos de las ventanas o en mi terraza, estimando saber cuántos nudos puede haber en el río. Tampoco me quedo en eso y, en invierno, no falta una escapada a la nieve para deslizarme con la tabla de snowboard. Justamente fue en el agua y en las montañas, poco tiempo después de practicarlos, cuando me pregunté: ¿cómo podía ser que cada vez veía más gente haciendo estos deportes, pero, a la vez, notaba una muy escasa (casi nula) difusión en los medios de comunicación importantes? Así nació la idea de pensar en una web dedicada a los llamados Action Sports, pero en un soporte nacional, con un tráfico web de top como el que proporciona el Olé.com (700.000 visitas únicas por día). A partir de ahí comenzamos a pensar en contenidos, con el objetivo de tener lo importante (resultados de argentinos, coberturas de eventos, entrevistas a los profesionales), pero a la vez buscando rescatar lo interesante (famosos que practiquen estos deportes, curiosidades, historias emotivas e inspiradoras, aventuras) para intentar aprovechar ese tráfico de amantes de los deportes más tradicionales (fútbol, básquet, tenis y automovilismo, entre otros), mucho de los cuales alguna vez se han sentido atraídos por un deporte extremo y, por algún motivo, no se han animado a comenzar. Olé Extremo deberá ser el lugar de encuentro para ellos. Y para todos. Tengo la sensación de que estos deportes, más allá de su crecimiento, tienen un mayor potencial justo en una época donde el sedentarismo ha crecido, que cada vez se requiere de más horas de trabajo y en la que las distracciones tecnológicas cada vez son más. El estar en contacto con la naturaleza a través del agua, la montaña o la nieve, es saludable y un cable a tierra que pocos pueden resistir. Una hora en el agua practicando kite, surf o wakeboard te despeja de cualquier rutina o problema. Por caso, sólo estás concentrado en la ola o el viento. O en el siguiente truco. Parece poco, pero no lo es. Cada deporte tiene lo suyo. El kite trae algo que no puede el surf: ser practicado en ríos o lagunas, con el beneficio para quien vive en la ciudad de no tener que

trasladarse hacia el mar recorriendo grandes distancias. Y el skate tiene lo que ningún otro, al ser urbano por excelencia, con una variedad y cantidad de parks que lo han potenciado. Este deporte es tal vez el que más ha crecido (uno de los tanques, junto al surf) y, como pocos, tiene una enorme influencia sobre la vestimenta y la música de los jóvenes (y no tanto) que lo practican. Por eso hay cada vez más empresas volcadas a su crecimiento. El wakeboard crecerá aún más en el futuro gracias al sistema del cable que hace que ya no necesites una lancha potente. Todos estos deportes tienen un potencial enorme y son cada vez más apoyados, pero después de realizar una investigación de mercado siento que no muchas empresas, pese a la calidad de sus productos y su enorme tradición, entienden lo que se necesitan para dar un salto de calidad. Están, como lo digo yo, “en la chiquita”, tratando de llevarse la mayor parte del mercado, pero sin entender que hay que apoyar a estos deportes en la difusión y en las bases, para que cada vez más gente los practique y el mercado se amplíe. Los riders, en cambio, están más abiertos. Algunos por la necesidad de exhibirse para conquistar sponsors u otros porque saben que en la mejora de ese deporte estará el progreso de todos. Por lo pronto, el nivel de los argentinos en estas disciplinas ha crecido mucho, porque se han profesionalizado lentamente y han salido con esfuerzo a competir en el exterior, lo que ha potenciado su nivel y sumado en la experiencia. Los casos actuales de Santi Muñiz y Lele Usuna en el surf, o de Milton Martínez en skate, hablan que las nuevas generaciones vienen cada vez más fuertes. Necesitan apoyo y que sus historias y resultados se visualicen más para que otros puedan sentir ese deseo de emulación que hará ampliar la base de practicantes de estos deportes. Nada de esto puede ocurrir con un solo sector empujando. Prensa, marcas, riders y asociaciones deben unirse para que el potencial de estos deportes extremos no quede sólo en eso”.

Rafael Trevisán y Mariano Clariá

Socios a cargo del Departamento de Derecho Deportivo en el Estudio Clariá & Trevisán Abogados, directores del Programa de “Derecho y Management del Deporte FIFA/CIES” en la Universidad Católica Argentina (UCA), titulares de la Cátedra de Derecho Deportivo en la Universidad Católica Argentina, directores del Suplemento de Derecho Deportivo en el Dial.com y miembros fundadores y directores del Observatorio de Deporte.

“Veintidós jugadores. Dos equipos. Árbitros. Directores técnicos. Patrocinadores institucionales de los equipos. Sponsors individuales de los deportistas. Sponsors de las competencias locales. Asociaciones nacionales. Confederaciones regionales. Competencias regionales y sus patrocinadores. Federaciones internacionales. Socios de las federaciones internacionales. Patrocinadores de la Copa Mundial. Promotores nacionales. Estado nacional, provincial y municipal. Sólo un ejemplo de la cantidad de actores e intereses involucrados en el mercado del deporte. En nuestro carácter de directores del Programa de Derecho y Management del Deporte del Centro Internacional de Estudios del Deporte (CIES) en asociación con la FIFA, dictado en la Universidad Católica Argentina desde el año 2004, podemos afirmar que, frente a esa cantidad de frentes e intereses, la gestión de la entidades deportivas debe ser abordada en forma profesional desde todos sus ámbitos: la administración y finanzas en el deporte, la comunicación en el deporte, la organización de eventos deportivos, el marketing deportivo y el derecho a

través del deporte. Dentro de este contexto, destacamos la relevancia que posee el derecho deportivo como materia autónoma y digna de un estudio especializado, conceptos que están siendo receptados en el ámbito académico con la creación de la Cátedra de Derecho Deportivo en la UCA. En efecto, consideramos necesario el estudio especializado de la materia jurídica deportiva, dada la trascendencia que posee en la actualidad su conocimiento a la hora de tomar una decisión de gestión o de inversión en el mundo del deporte. Es necesario destacar que, frente a una situación de conflicto en este ámbito, el principio rector y guía del derecho deportivo debe ser el principio de la “especificidad del deporte”. Una vez asimilado este principio es necesario tener un profundo conocimiento de los dos contextos normativos que regulan la materia: el ordenamiento jurídico deportivo privado que regula cada disciplina (estatutos y reglamentos internacionales, regionales y locales) y el ordenamiento jurídico deportivo estatal. En el ámbito local es necesario abordar el Derecho Constitucional y Comunitario, destacando que los países en los cuales el “derecho al deporte” ha recibido consagración constitucional poseen a su vez leyes de avanzada o, por lo menos, cuentan con las bases para seguir ese camino, a diferencia de lo que ocurre en otros países, como la Argentina, donde no existe una consagración expresa y la normativa estatal vinculada al deporte tiene poco desarrollo. Se suma a ello la internacionalización de los conflictos generada por la existencia de una jurisdicción a nivel de las federaciones internacionales (especialmente en la FIFA) y el Tribunal Arbitral del Deporte (TAS), con sede en Lausanne (Suiza), órgano de segunda instancia reconocido por los estatutos de varias disciplinas deportivas, que en la mayoría de los casos deberá resolver aplicando en primer término los reglamentos de la federación internacional correspondiente, en segundo término el Derecho Suizo y en tercer término y en caso de corresponder, el derecho del país donde se originó la situación de conflicto. La existencia de estos órganos jurisdiccionales especializados nos permite afirmar que el derecho deportivo posee notas particulares y propias del derecho internacional privado, encontrándose instalado, en consecuencia, un amplio y profundo debate en el que se está intentando determinar si existe una “lex sportiva internacional” (un ordenamiento jurídico-deportivo transnacional y autónomo), y si ésta se encuentra en vías de consolidación y consagración. Podemos destacar como elementos de suma actualidad y vigencia a las cuestiones vinculadas a los derechos de imagen de los atletas, con la seguridad y prevención de violencia de un espectáculo deportivo, con la inversión en beneficios económicos derivados de las transferencias de jugadores, cuestiones impositivas y de prevención de lavado de dinero; las restricciones existentes para la transferencias internacionales de menores de edad; o cuestiones vinculadas con el arreglo de partidos, las apuestas y el doping”.

CAPÍTULO IV

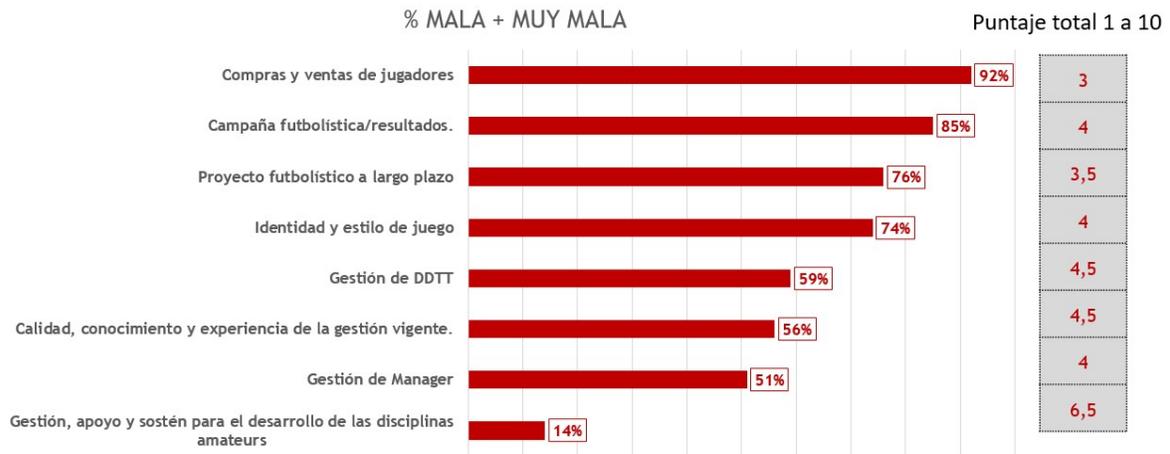
IV. 7: Encuestas

Evaluación de la gestión de clubes

FICHA TÉCNICA

- Trabajo de campo: 26 de marzo al 6 de abril de 2021.
- Ámbito: Argentina.
- Ubicación: AMBA 69% y resto del país 31%.
- Edad: Hasta 39 años 45%, de 40 a 59 años 47% y más de 60 años 8%.
- Sexo: Masculino 93% y femenino 7%.
- Diseño muestral: Estratificada. Datos ponderados según sexo, edad, antigüedad y tipo de socio.
- Universo: Socios (72%) y fanáticos no socios (28%) de clubes de fútbol de Argentina con acceso a línea telefónica y/o internet
- Nivel de confianza: 95% (error muestral +3,5%).
- Tamaño de la muestra: 985 casos.
- Instrumento de recolección: Cuestionario estructurado.
- Sistema de consulta: Telefónico + online.
- Resultados obtenidos de investigación propia.

Evaluación de la GESTIÓN ACTUAL - FUTBOL



Base: 933

Calidad, conocimiento y experiencia de la gestión vigente: 4

Evaluación de la GESTIÓN ACTUAL - ECONOMÍA

Situación financiera del club (1 a 10, 1 es una situación crítica y 10 es una situación óptima)

	Total	Género		Edad			Socio		Región	
		Masculino	Femenino	Hasta 39	De 40 a 59	60 y más	Si	No	AMBA	Resto del país
Situación crítica	43%	43%	41%	38%	46%	50%	45%	38%	46%	31%
No estoy al tanto / No sabe/ no contesta	15%	14%	24%	15%	14%	17%	9%	28%	12%	30%
Puntaje 1-10	4,8	4,8	4,8	5	4,6	4,4	5	4,6	5	4,6

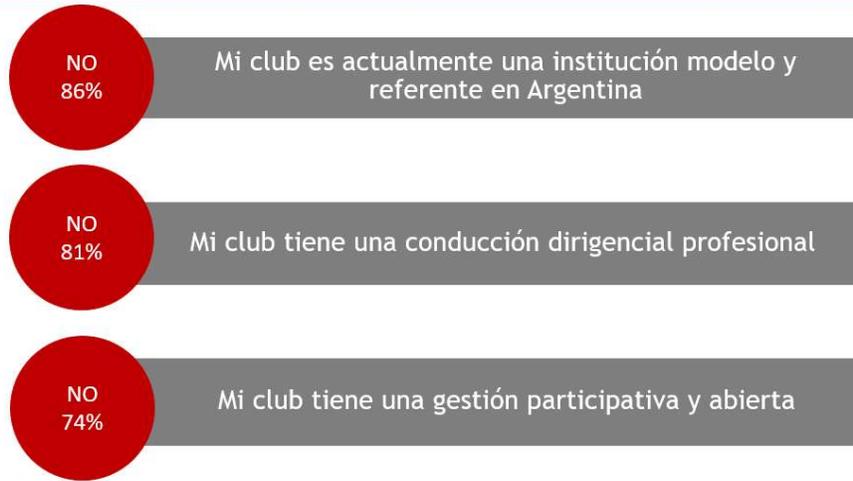
¿Es transparente la gestión respecto a los números?



Es unánime la percepción acerca de la gravedad de la situación financiera del club y la falta de transparencia

Base: 933

Evaluación de la GESTIÓN ACTUAL - INSTITUCIONAL



Base: 933

La gestión institucional del club esta asociada a poca apertura y participación y poco profesionalismo.
Las mujeres son menos críticas.
En AMBA es donde se percibe mas aguda la crisis institucional

Evaluación de la GESTIÓN ACTUAL - Comunicación e información

¿Es suficiente la cantidad y calidad de información recibida?

	Total	Género		Edad			Socio		Región	
		Masculino	Femenino	Hasta 39	De 40 a 59	60 y más	Si	No	AMBA	Resto del país
Si	9%	9%	12%	12%	7%	8%	10%	6%	10%	9%
No	70%	71%	56%	68%	73%	65%	80%	44%	71%	74%
NS/NC	21%	20%	32%	21%	21%	27%	10%	50%	19%	17%

¿Cuál es el mejor formato para enterarse de las novedades del club?

Base: 933

Mail	21%	21%	23%	14%	28%	22%	24%	14%	24%	14%
Teléfono	2%	2%	2%	3%	2%	1%	2%	2%	3%	2%
Redes sociales	63%	63%	65%	71%	58%	56%	66%	57%	61%	56%
Otra	3%	3%	3%	3%	3%	6%	4%	3%	6%	3%
NS/NC	10%	10%	8%	9%	9%	14%	4%	24%	6%	24%

Principales Problemas a gestionar

Tema principal que se deberían abordar con mayor profesionalismo



Fútbol y cuentas/finanzas son los principales desafíos para la nueva gestión. Más de la mitad de los entrevistados considera estas prioridades.

Base: 985

Balance y gestión

Tema principal que se deberían abordar con mayor profesionalismo (primera mención).

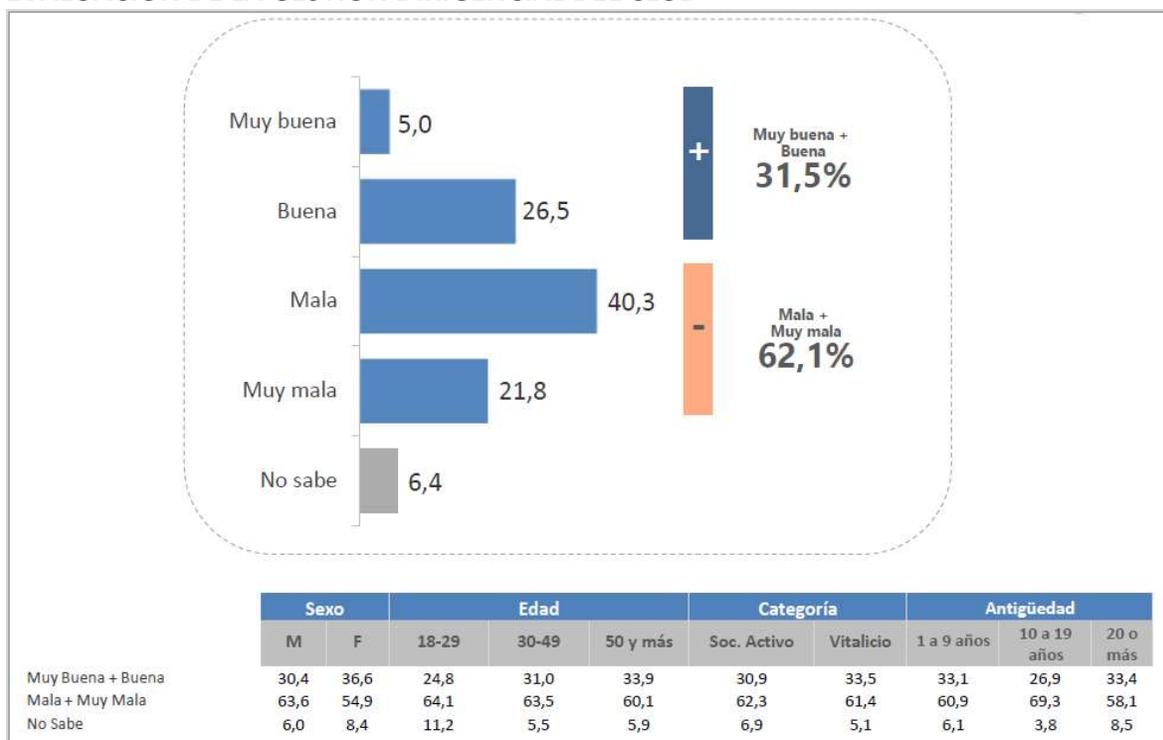
	Total	Género		Edad				Origen		Región	
		Masculino	Femenino	Hasta 26	27 a 39	De 40 a 59	60 y más	Whapp	Email	AMBA	Resto del país
Definir un proyecto futbolístico de largo plazo	28%	27%	33%	39%	27%	26%	24%	28%	28%	30%	22%
Sanear el club. Priorizar lo económico - financiero	25%	25%	18%	24%	28%	22%	31%	24%	29%	26%	20%
Apostar por las inferiores	14%	14%	17%	10%	11%	17%	13%	13%	17%	17%	16%
Sumar profesionales en la gestión	13%	13%	9%	9%	18%	12%	6%	14%	10%	13%	10%
Modernizar el club en su funcionamiento y gestión	11%	12%	6%	7%	8%	13%	15%	12%	6%	12%	7%
Ampliar el compromiso y participación de los socios generando espacios y mecanismos institucionales de inclusión	3%	3%	6%	4%	3%	3%	3%	1%	2%	4%	3%
Incorporar mujeres a la toma de decisiones	2%	1%	9%	2%	2%	1%	3%	1%	3%	2%	1%
Apoyar los deportes amateurs	1%	1%	0%	1%	1%	2%	0%	1%	2%	1%	1%

Base: 985

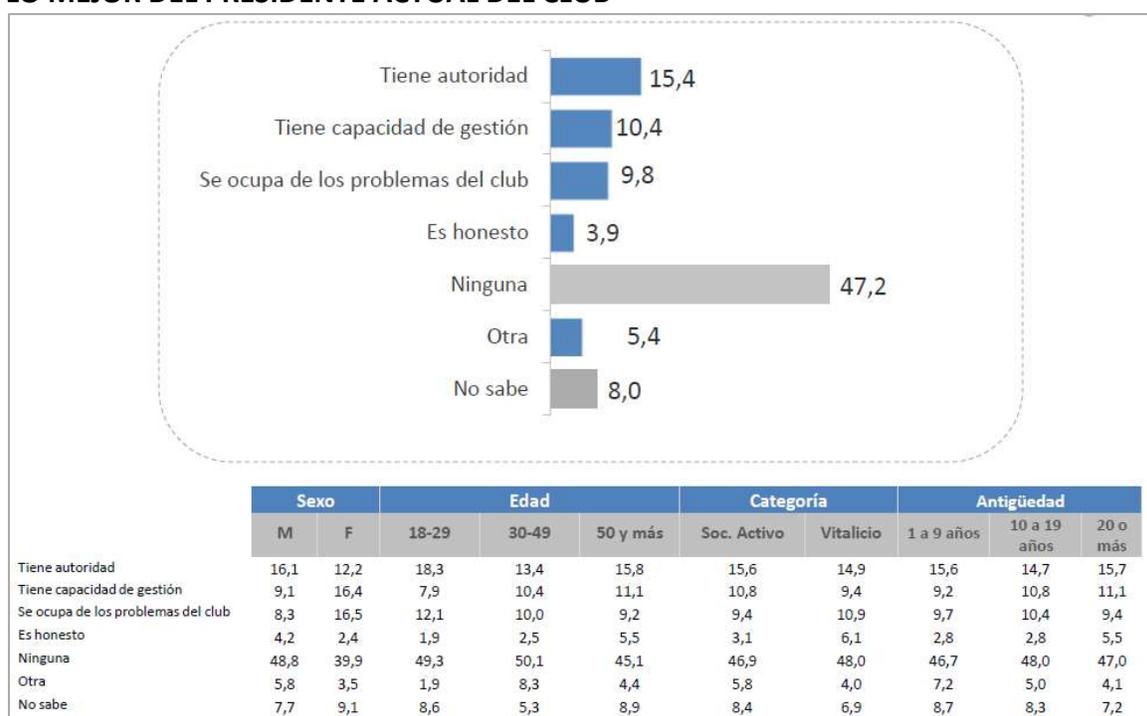
Fútbol y cuentas/finanzas son los principales desafíos de gestión. Más de la mitad de los entrevistados considera estas prioridades. Sanear el club, incluso antes de lo futbolístico.

Evaluación de la gestión de clubes (estudio complementario) entre socios de clubes de fútbol de Argentina

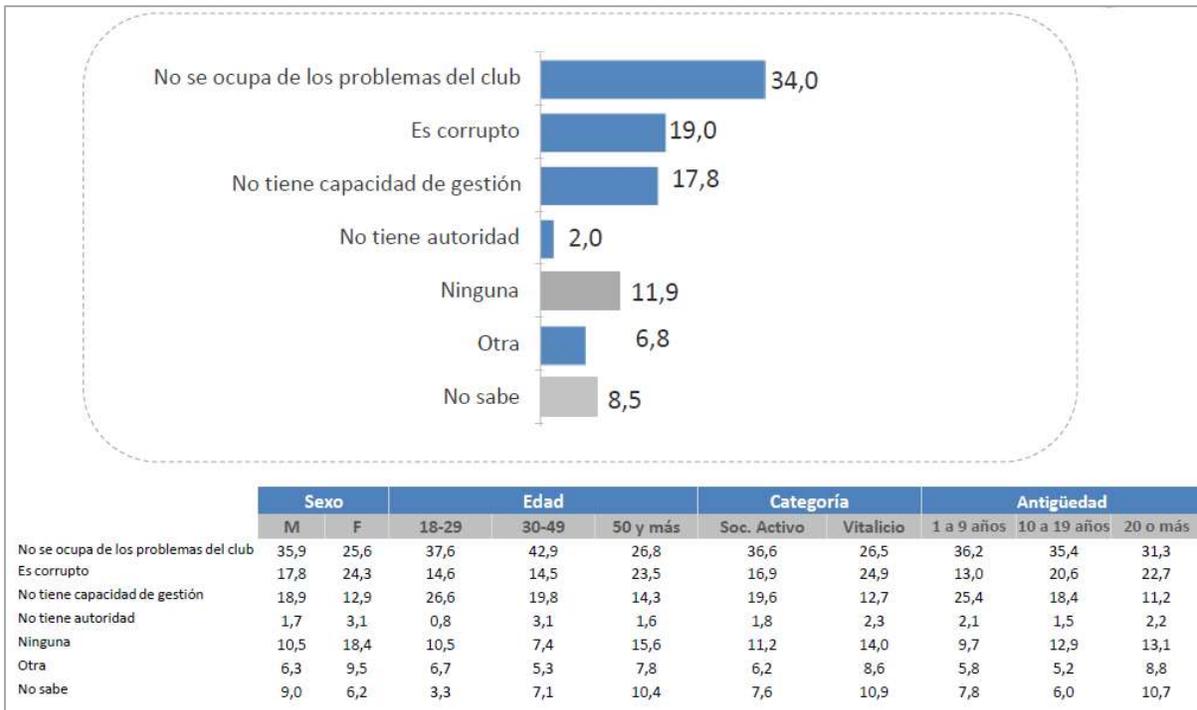
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRIGENCIAL DEL CLUB



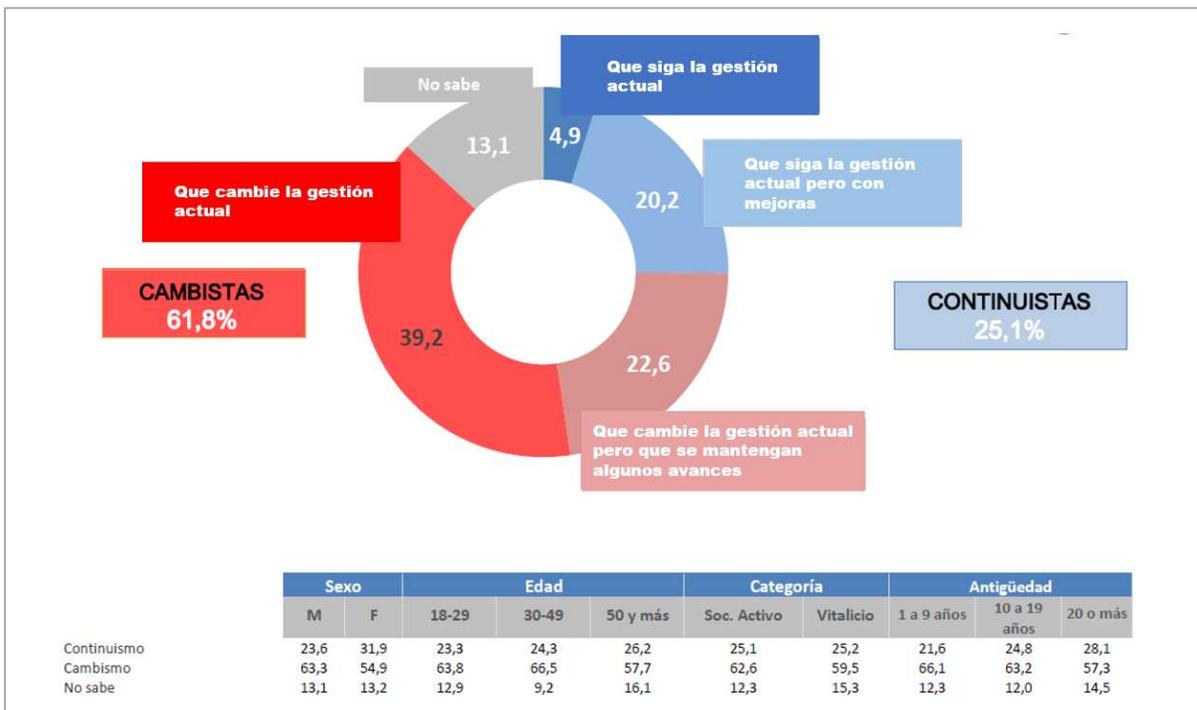
LO MEJOR DEL PRESIDENTE ACTUAL DEL CLUB



LO PEOR DEL PRESIDENTE ACTUAL DEL CLUB



MOTIVACIÓN DE CONTINUIDAD O CAMBIO EN LA GESTIÓN DEL CLUB



Principales conclusiones sobre la interpretación de información de relevancia de la investigación

Evaluación de la gestión de clubes (y estudio complementario) entre socios de clubes de fútbol de Argentina

Gestión futbolística: La evaluación con respecto a la gestión futbolística es muy mala y está reprobada en todos los ámbitos, pero con especial énfasis se manifiesta la disconformidad en lo que hace a transferencia de jugadores. Es unánime la consideración acerca de una gestión /conducción carente de conocimiento y calidad.

Gestión económico-financiera: Más de 2 de cada 5 consideran crítica la situación financiera, especialmente entre los mayores de 50 años. También en este aspecto se aprecia una desaprobación general con el agravante de que 3 de cada 4 consideran que además es poco o nada la transparencia con la cual se realiza la gestión de entidades deportivas, específicamente en el fútbol. Mala gestión, más la falta de transparencia, es lo que define el desempeño económico.

Gestión institucional: La gestión institucional de los clubes, según la propia percepción de sus socios, está asociada a poca apertura y participación, y a muy poco profesionalismo respecto de la gestión eficiente y a la capacitación de las personas que la llevan adelante. Entre los socios (más que los fanáticos no socios), es donde se percibe más aguda la crisis institucional.

Aspectos de mejora: Definir un proyecto de fútbol a largo plazo, resolver /sanear las finanzas, y profesionalizar y modernizar la gestión del club son las prioridades que todos los socios y fanáticos no socios consideran de forma abrumadora que son los aspectos que deben mejorarse indefectiblemente en las entidades deportivas, al mismo tiempo que consideran que determinadas prácticas anacrónicas se encuentran instaladas en los clubes. Esas surgen como las principales temáticas en el repertorio discursivo.

Consumo, percepción y posicionamiento de deportes

FICHA TÉCNICA

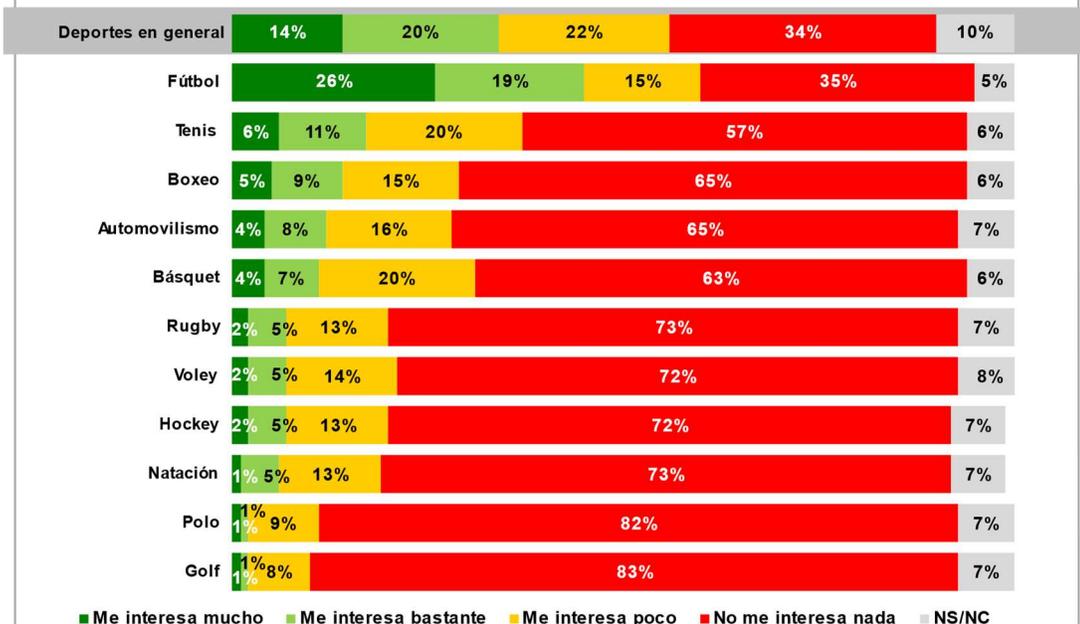
- Cobertura: Argentina.
- Universo: Población nacional adulta (18 años y más).
- Tamaño muestral: 1.015 casos.
- Margen de error: $\pm 4,2\%$ para los totales, con un nivel de confianza de 95%.
- Método muestral: Probabilístico, polietápico y estratificado con cuotas de sexo y edad en el hogar.
- Técnica de recolección de datos: Encuestas individuales.
- Instrumento de recolección: Cuestionario estructurado.
- Sistema de consulta: Telefónico + online + personal domiciliario (base propia).



Sindicado de Deportes



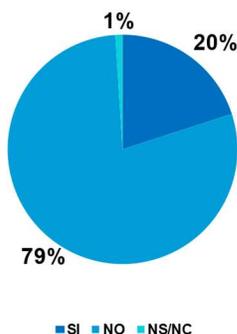
Nivel de interés en el deporte



Base: Total Población Nacional (1015 casos)
 27. Ahora me gustaría que me dijera que nivel de interés tiene Ud. en los deportes en general. Y ¿para cada uno de los deportes que le mencioner?... (LEER ESCALA) voy a



2 de cada 10 argentinos practica deportes habitualmente



Los hombres y los jóvenes (18-24 años) son quienes más practican deportes.

CRUCE POR SEGMENTOS

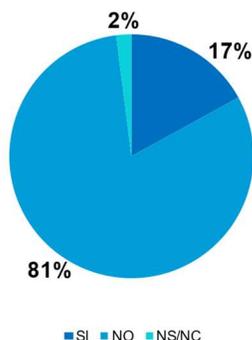
	TOTAL	SEXO		EDAD				NSE			ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
SI	20%	32%	8%	39%	23%	20%	6%	5%	22%	23%	17%	20%	18%	20%
		b		defg	fg	fg				m				
NO	79%	67%	91%	61%	75%	80%	92%	94%	77%	76%	82%	78%	82%	79%
			a		c	c	cde	cde			l			
Ns/Nc	1%	-	2%	1%	1%	-	2%	-	-	1%	1%	2%	-	1%
												o		
Bases	1015	483	532	186	203	288	201	137	72	434	509	210	305	500

Base: Total Población Nacional (1015 casos)

TNS

29. Hablando ahora de la práctica de deportes, ¿practica usted deportes habitualmente o no?

Los espectáculos deportivos no se encuentran entre los eventos habituales de los argentinos



2 de cada 10 argentinos asiste a espectáculos deportivos en vivo, especialmente los hombres y el segmento 18-24 años.

CRUCE POR SEGMENTOS

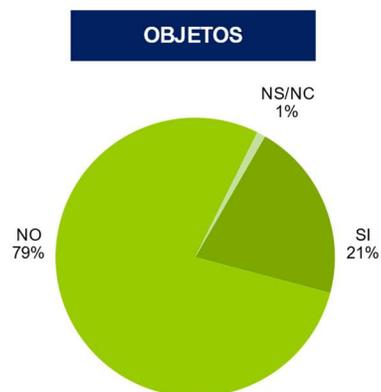
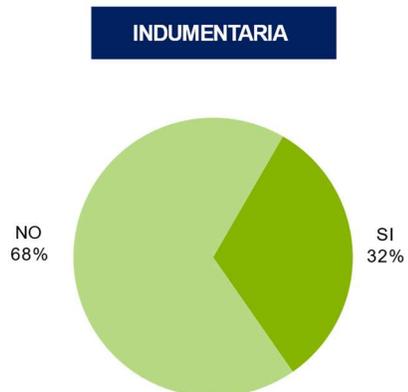
	TOTAL	SEXO		EDAD				NSE			ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
SI	17%	27%	8%	30%	15%	19%	10%	9%	20%	23%	13%	16%	15%	19%
		b		defg	fg	fg				m				
NO	81%	73%	89%	68%	83%	81%	87%	89%	78%	76%	85%	79%	84%	80%
			a		c	c	c	ce			l			
Ns/Nc	2%	0%	3%	2%	2%	0%	3%	1%	1%	1%	2%	5%	1%	1%
			a				e					op		
Bases	1015	483	532	186	203	288	201	137	72	434	509	210	305	500

Base: Total Población Nacional (1015 casos)

TNS

14. ¿Asiste Ud. o no a espectáculos deportivos profesionales ó amateur de primer nivel en vivo y en directo?

3 de cada 10 argentinos tiene indumentaria deportiva, mientras que 2 de cada 10 posee algún objeto



Base: Total Población Nacional (1015 casos)

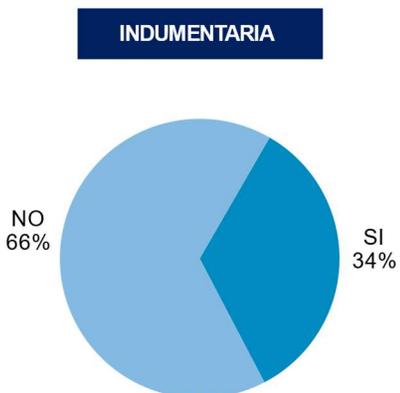
TNS

P32.1 ¿ Posee Ud. o no indumentaria (remeras, buzos, medias, etc.) de algún equipo, jugador o deportista?

P33.1 ¿ Posee Ud. o no algún tipo de juguete, muñeco, accesorio, video, etc. de algún equipo, jugador o deportista?

?

Regaló indumentaria u objetos de algún equipo, jugador o deportista



3 de cada 10 argentinos regaló alguna vez indumentaria deportiva y 2 de cada 10 regaló algún objeto.

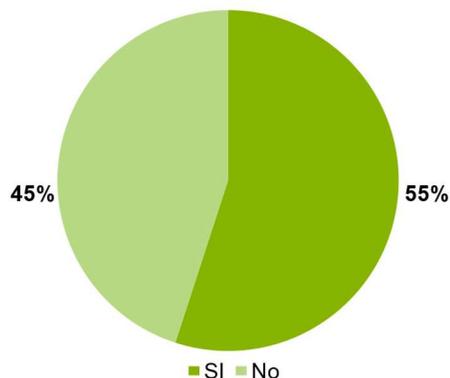
Base: Total Población Nacional (1015 casos)

TNS

P32.1 Y ¿ regaló alguna vez indumentaria (remeras, buzos, medias, etc.) de algún equipo, jugador o deportista?

P33.1 Y ¿ regaló alguna vez algún tipo de juguete, muñeco, accesorio, video, etc. de algún equipo, jugador o deportista?

6 de cada 10 argentinos sigue algún deporte en los medios, especialmente los hombres



CRUCE POR SEGMENTOS

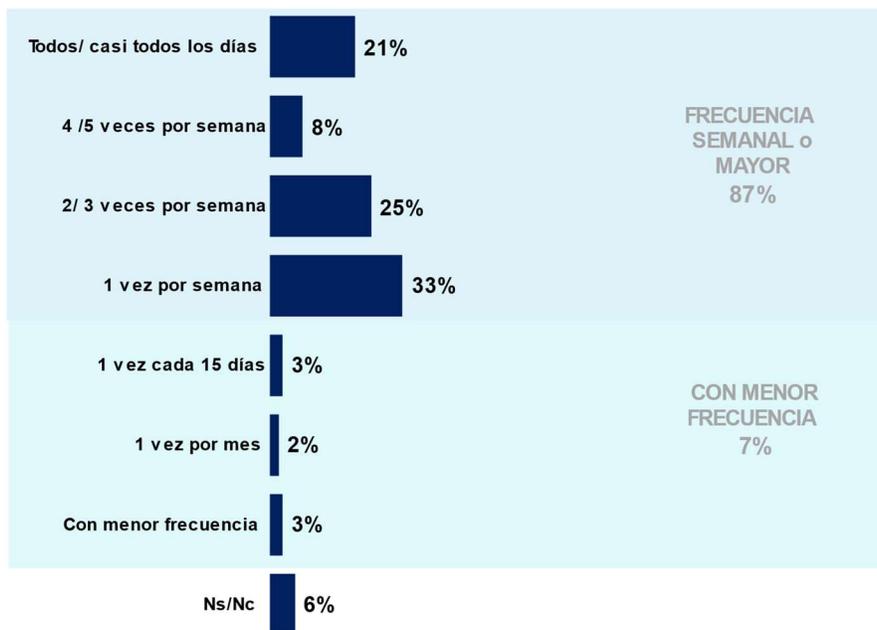
	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE			ZONA		
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
SI	55%	81%	31%	59%	58%	54%	51%	52%	56%	59%	52%	51%	55%	55%
NO	45%	19%	69%	40%	42%	46%	48%	47%	44%	41%	48%	48%	45%	44%
Bases	1015	483	532	186	203	288	201	137	72	434	509	210	305	500



Base: Total Población Nacional (1015 casos)

1. Hablando ahora de deportes y teniendo en cuenta todos los medios, ya sea radio, televisión, diarios, revistas especializadas, Internet ¿sigue Ud. algún deporte?

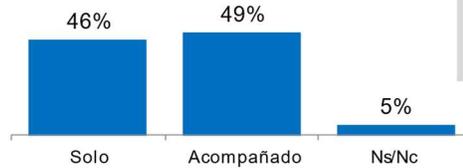
La frecuencia con que siguen deportes en los medios es principalmente semanal o mayor



Base: Quienes mencionaron seguir algún deporte en los medios (554 casos)

2. ¿Con qué frecuencia sigue Ud. en general algún deporte en los medios? (LEER)

Forma de seguimiento de deportes: solo vs. acompañado



Se sigue deportes en los medios tanto solo como acompañado. Los hombres tienden a mirar los deportes «solos» en mayor medida, mientras que las mujeres y los segmentos más jóvenes «acompañados».

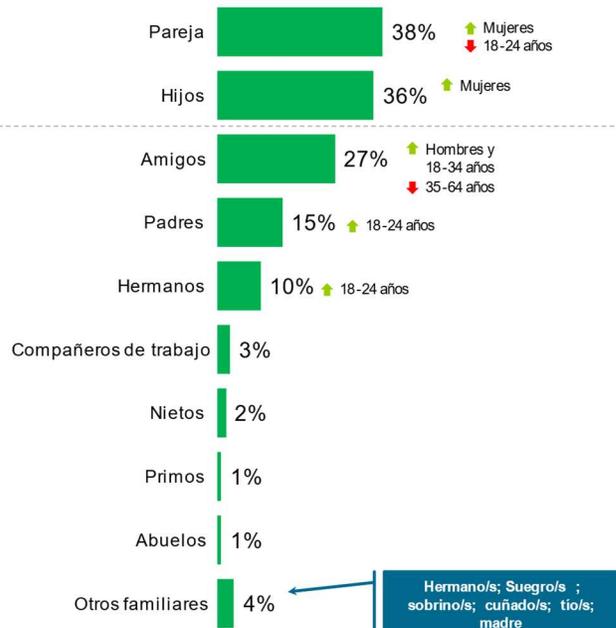
CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE			ZONA		
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
Solo	46%	55%	23%	34%	39%	48%	53%	66%	40%	47%	45%	38%	43%	48%
Acompañado	49%	43%	65%	60%	56%	50%	41%	28%	49%	47%	51%	45%	48%	50%
Ns/Nc	5%	2%	13%	6%	5%	4%	6%	6%	10%	6%	4%	17%	9%	2%
Bases	554	394	160	111	116	156	101	70	38	248	268	105	172	277

Base: Quienes mencionaron seguir algún deporte en los medios (554 casos).

TNS 5. En general, ¿sigue Ud. deportes solo o acompañado? (RM)

Se acompaña principalmente de la pareja o hijos

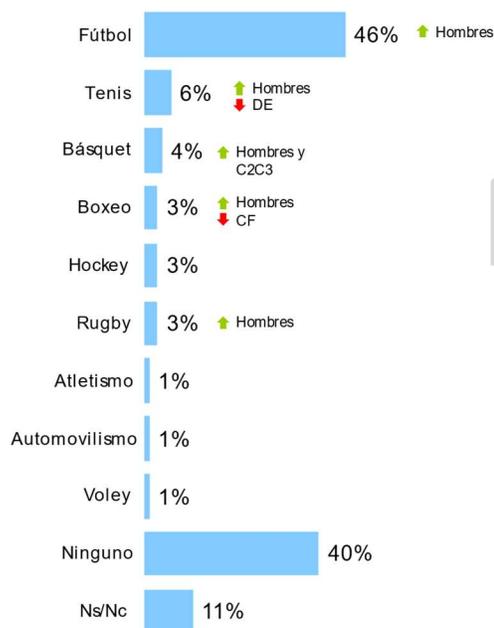


Base: Quienes mencionaron seguir deportes acompañados (266 casos)

TNS 6. ¿Por quién? (ESPONTANEA - RM)

▲ ▼ Entre segmentos

Los argentinos siguen principalmente el seleccionado de fútbol, especialmente los hombres



Aunque 4 de cada 10 argentinos no sigue ningún seleccionado nacional.

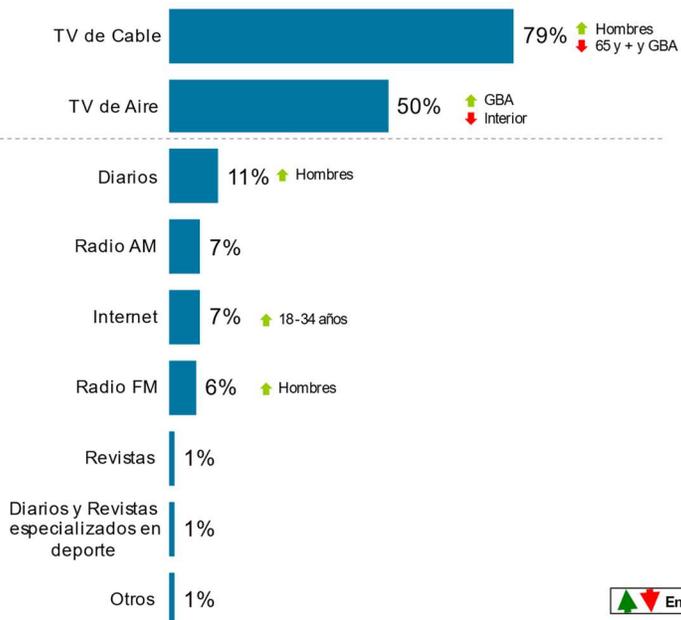
Entre segmentos



Base: Total Población Nacional (1015 casos)

9. Ahora vamos a hablar de los seleccionados nacionales/ deportistas que representan al país en competencias entre países ¿A los seleccionados nacionales/ deportistas de que deporte sigue Ud.? (MOSTRAR TARJETA - RM)

La TV (Cable o de Aire) lidera el ranking de medios



Entre segmentos

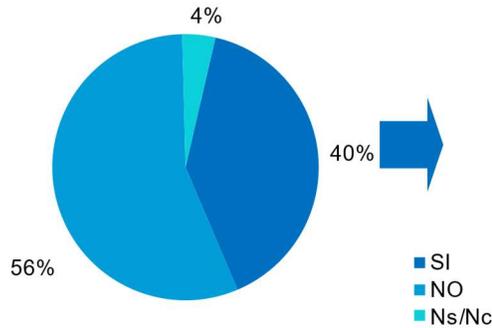


Base: Quiénes siguen habitualmente deportes en los medios (552 casos)

10. ¿En qué medios sigue Ud...? (MOSTRAR TARJETA - RM)

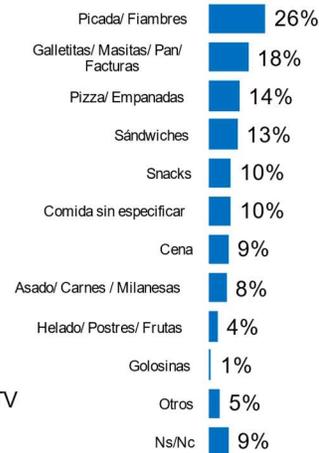
4 de cada 10 seguidores de deportes en medios comieron algo mientras miraban TV

¿CONSUMIÓ ALGO PARA COMER?



Base: Quienes mencionaron seguir deportes en la TV (551 casos)

¿Qué comida consumió?

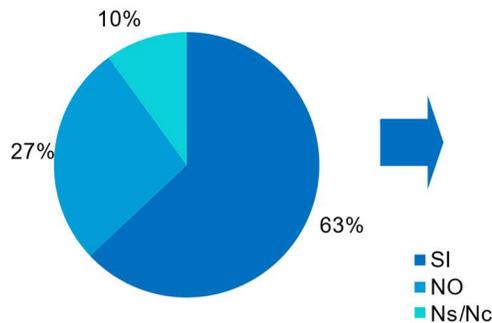


Base: Quienes consumieron algo para comer (225 casos)

Para aquellos que comieron algo mientras miraban TV el acompañamiento principal son las picadas/ fiambres, en segundo lugar prefieren las galletitas/masitas/pan/facturas y en tercer lugar las pizzas y empanadas.

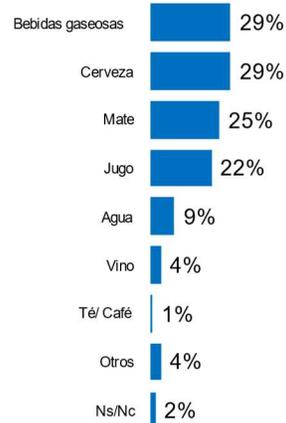
Consumo de bebida mientras seguían algún deporte por T.V.

¿CONSUMIÓ ALGO PARA BEBER?



Base: Quienes mencionaron seguir deportes en la TV (551 casos)

¿Qué bebida consumió?



Base: Quienes consumieron algo para beber (350 casos)

6 de cada 10 consumieron algo para beber y de éstos, 3 personas de 10 tomaron gaseosas, cerveza y/o mate.

Modo de seguimiento: zapping vs. de corrido

CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD				NSE			ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y +	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
De corrido	73%	76%	67%	75%	71%	71%	71%	85%	51%	72%	76%	72%	70%	75%
Zapping	22%	21%	27%	21%	26%	23%	25%	12%	25%	25%	20%	26%	27%	21%
Ns/Nc	4%	3%	7%	4%	3%	6%	4%	3%	24%	2%	3%	2%	4%	5%
Bases	551	393	158	111	116	155	100	69	38	248	265	103	173	275

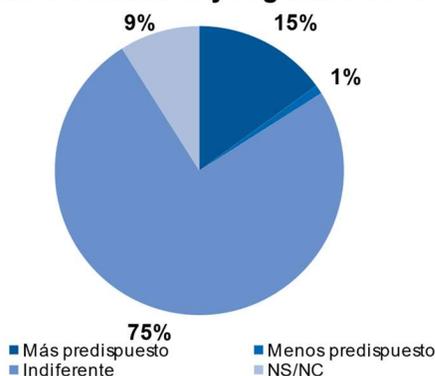
CRUCE POR DEPORTES SEGUIDOS EN LOS MEDIOS

	Fútbol	Tenis	Boxeo	Automovilismo	Básquet	Rugby
De corrido	73%	65%	81%	66%	73%	80%
Zapping	23%	29%	18%	28%	22%	13%
Ns/Nc	4%	6%	1%	5%	6%	7%
Bases	485	128	88	68	59	43

TNS

*Base insuficiente para realizar inferencias estadísticas
Base: Quienes mencionaron seguir deportes en la TV

2 de cada 10 están más predispuestos a la marca a partir del Sponsoreo, especialmente los hombres y segmento 18 -34 años



CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD				NSE			ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y +	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
Más predispuesto a la marca	15%	22%	9%	23%	18%	14%	11%	9%	17%	15%	15%	14%	16%	15%
Menos predispuesto a la marca	1%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	3%	3%	1%
Indiferente	75%	72%	78%	69%	73%	76%	80%	75%	75%	77%	73%	73%	76%	75%
Ns/Nc	9%	5%	12%	7%	7%	9%	8%	15%	7%	8%	9%	10%	5%	10%
Bases	1015	483	532	186	203	288	201	137	72	434	509	210	305	500

TNS

Base: Total Población Nacional (1015 casos)

21. Hablando en general, el hecho de que una empresa/ marca sponsoree deportes lo hace sentir ¿más predispuesto a la marca, menos predispuesto a la marca o le resulta indiferente?

Predisposición a una marca a partir del **sponsorio**

CRUCE POR SIGUEN DEPORTES EN LOS MEDIOS Y PRACTICAN DEPORTES



	TOTAL	SIGUE ALGÚN DEPORTE		PRACTICA USTED DEPORTES	
		SI	NO	SI	NO
	q	r	s	t	
Más predispuesto a la marca	15%	23%	6%	29%	12%
Menos predispuesto a la marca	1%	2%	1%	1%	2%
Indiferente	75%	72%	79%	67%	77%
Ns/Nc	9%	3%	15%	4%	10%
Bases	1015	554	457	209	795

TNS Base: Total Población Nacional (1015 casos)

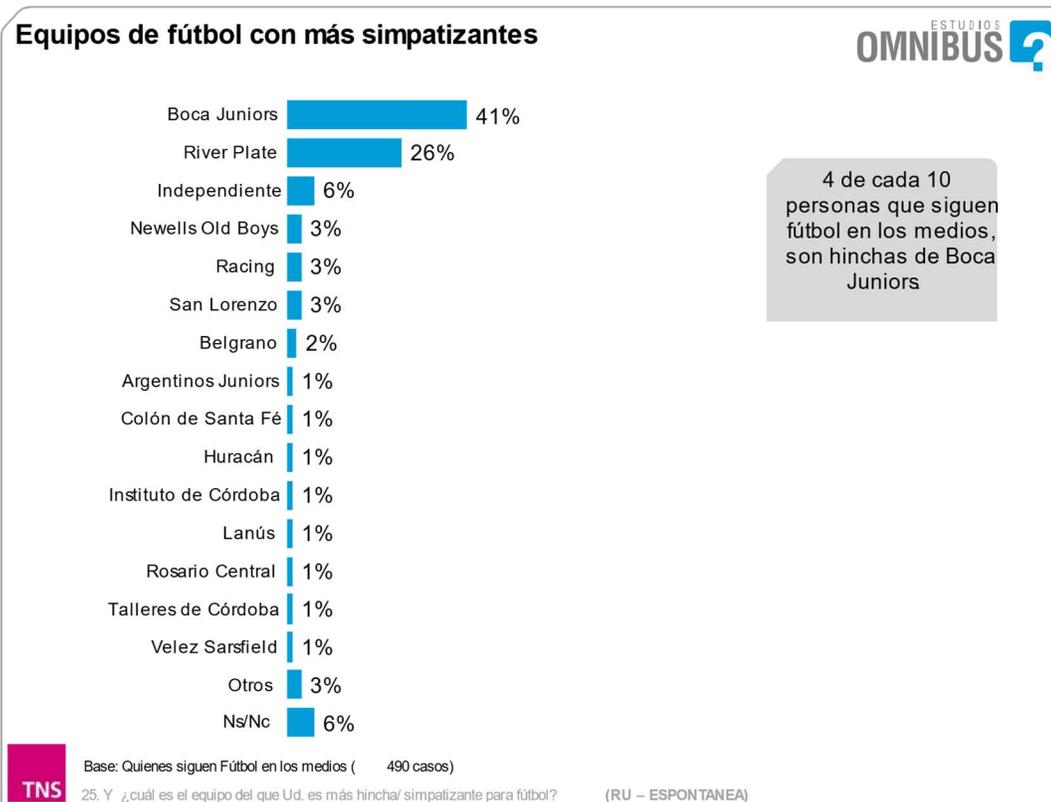
Motivos por los que aumenta la predisposición a una marca que **sponsoriza** deportes



El motivo principal es el reconocimiento de la calidad de la marca, seguido de la comunicación que realiza la marca a través de las publicidades.

Base: Quienes mencionaron que el hecho de que una empresa/ marca **sponsorice** deportes lo hace sentir más predispuesto a la marca (157 casos)

TNS 22. Ud. me dijo que el hecho de que una empresa/ marca **sponsorice** deportes lo hace sentir más... ¿Por qué razón lo hace sentir así? ¿Qué más? ¿Algo más? (ESPONTANEA - RM)



Más resultados de esta investigación de mercado en el Anexo 2.

Principales conclusiones sobre la interpretación de información de relevancia de la investigación

Consumo, percepción y posicionamiento de deportes

TNS Gallup /KANTAR TNS es líder mundial en investigación de mercado, información de mercado global y análisis de negocios, y a su vez proporciona información sobre investigación de mercado en todas las industrias y categorías. En Argentina realiza anualmente el Estudio Sindicado de Deportes, que tiene su origen en 2005 (datos iniciales a enero 2006 y su continuidad anual). Este estudio arroja algunas confirmaciones de la información que muchos creen cierta y otras sorpresas interesantes. Pero lo que siempre aporta una investigación de mercado es la certeza que se trata de datos que son producto de un proceso ordenado y planificado, que además otorga métricas, valores y proporciones de referencia.

Los resultados se encuentran desagregados por sexo, edad, nivel socio-económico y zona geográfica y, a su vez, diferenciados por cada uno de los deportes y comparados en función de los seis estudios anteriormente realizados. Los resultados de su última edición (2019) fueron:

- a. Al 34% de los argentinos no le interesan los deportes. Al 14% le interesan mucho, al 20% le interesan bastante y al 22% le interesa poco (un 10% respondió que no sabe, o bien no contestó -NS/NC-).
- b. El 79% de los argentinos no realiza deportes ni actividad física, siendo los mayores porcentajes las mujeres (91%) y los mayores de 50 años (93% en promedio), mientras que los hombres y los jóvenes (18 a 24 años), por contraposición, son quienes más realizan alguna práctica deportiva.
- c. Menos de 2 de cada 10 argentinos (17%) asiste a espectáculos deportivos en vivo, especialmente los hombres y el segmento de 18 a 24 años.
- d. El 32% de los argentinos ha adquirido indumentaria deportiva y el 21% algún objeto deportivo (pelota, raqueta, palo, casco, tabla, etc.). Estos porcentajes suben cuando se consulta si ha comprado indumentaria deportiva para regalar a otra persona (34%) o ha regalado objetos deportivos (24%). Es un gran dato para, por ejemplo, concentrar las promociones de indumentaria y objetos deportivos tanto en el Día del Amigo, del Niño o bien en las fiestas de fin de año, si es que se cuenta con un presupuesto acotado de marketing.
- e. 6 de cada 10 argentinos (55%) sigue al menos un deporte en los medios de comunicación, especialmente los hombres. Es decir, no es bueno dirigir mensajes respecto de la industria del deporte para indumentaria u objetos exclusivamente relacionados con el segmento femenino.
- f. El 49% de los argentinos, cuando sigue deportes en los medios de comunicación, lo hace acompañado, especialmente por su pareja (38%), hijos (36%), amigos (27%), padres (15%) y hermanos (10%). Otra razón más para dirigir la comunicación, esfuerzos y recursos de marketing en la industria deportiva en San Valentín, Día del Niño, Día del Padre o Día del Amigo, de manera de optimizarlos.
- g. 4 de cada 10 argentinos seguidores de deportes en los medios comieron algo mientras miraban televisión. Entre ellos, el tope del ranking es de picada, fiambres y embutidos (26%), galletitas, masas y pan (16%), pizza y empanadas (14%), sándwiches (13%) y snacks (10%). Suena lógico que la marca de fiambres y embutidos Paladini, haya sido el principal sponsor de la camiseta de Rosario Central y Newell's Old Boys (ambos de la ciudad de Rosario, Argentina), o que marcas de pizzas congeladas, empanadas gourmet y snacks, hayan realizado tanta pauta publicitaria durante las transmisiones deportivas, tanto como Rappi y PedidosYa en Argentina (como UberEats en Europa).
- h. 4 de cada 10 argentinos seguidores de deportes en los medios consumieron bebidas mientras miraban televisión. Entre ellos, el tope del ranking es gaseosas (29%), cerveza (29%), mate -bebida típica argentina de yerbas- (25%), jugo (22%), agua (9%)

y vino (4). Nuevamente suena lógico que Coca-Cola sea sponsor de la selección argentina de fútbol, la Asociación del Fútbol Argentino, el Club Atlético River Plate y del Abierto Argentino de Polo, y que su isotónica Powerade esté presente en clubes de fútbol, eventos de tenis y el VISA Open de Argentina presentado por Peugeot (el Abierto de golf de la República Argentina); mientras que Pepsi y Gatorade están presentes también como sponsors de la Copa CONMEBOL Libertadores de América, el Club Atlético Boca Juniors, la Unión Argentina de Rugby y su seleccionado Los Pumas, la Liga Nacional de Básquet, la Confederación Argentina de Basket-Ball y la selección argentina de básquet, y la Confederación Argentina de Hockey y la selección denominada Las Leonas; sólo por nombrar algunos ejemplos de marcas de gaseosas, isotónicas y sus productos. La cerveza Imperial, es sponsor del seleccionado argentino de rugby Los Pumas (UAR), la selección argentina de fútbol (AFA) posee a Schneider como cerveza oficial, mientras que, en su momento, la cerveza Quilmes fue sponsor principal en simultáneo de las camisetas de los dos clubes más importantes de Argentina: Boca Juniors y River Plate. Varias marcas de yerba mate auspician constantemente durante las transmisiones del fútbol argentino (CeBeSé) y en su momento daban el premio al mejor jugador del partido televisado más importante (Premio Chamigo) en los años 90s, además de auspicio de otros deportes populares como el automovilismo y de segmento como el rugby y hockey, y de nicho como el polo.

Entre los que mencionaron seguir deportes por televisión en la Argentina, el 73% no realiza zapping mientras dura el encuentro; es decir, lo ven de corrido sin cambiar de canal. Es más, este valor es creciente, ya que en 2006 el porcentaje de los que no hacía zapping al ver deportes por televisión era del 60%.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Como se ha dicho, el deporte está presente en cada momento de la vida de las personas. Ya sea por el compromiso de los socios de una institución, los jugadores de equipos, la pasión de los fanáticos, el estilo de vida de quien usa indumentaria deportiva como estilo de moda, quienes siguen determinados eventos o disciplinas de relevancia en los medios por curiosidad y por el sentimiento nacional como lo son los mundiales deportivos o los Juegos Olímpicos, tanto como quien compra una pelota de fútbol, una camiseta, un palo de hockey o una raqueta para regalar. El deporte atraviesa todos los niveles de la sociedad. Y cuando se dice esto, hablamos de cualquier sexo y género, edad, nivel socio-económico y ubicación en el mundo, tanto como raza o religión.

Siguiendo con la sentencia anterior, incluso el deporte ha expandido sus límites a lugares insospechados. El auge de la televisión y la mejora en los tiempos de distancia para competir, trabajar o tan solo presenciar un evento deportivo en vivo, hizo que a partir de los años 60s, la pasión llegue en vivo o presencial, a cualquier rincón del planeta. Como se mencionó precedentemente, el deporte se puede diferenciar entre el de alto rendimiento que en general es profesional, el aficionado /amateur organizado (a veces de alto rendimiento no rentado), el también amateur organizado de base (clubes de barrio y escuelas) y el deporte amateur no organizado (running eventual, por ejemplo). Pero los tiempos actuales nos han llevado también a pensar más allá, ya que hacer deporte adquiere nuevos conceptos como ser ir a pescar solo en el medio de un río de la Patagonia haciendo fly fishing, jugando ajedrez en casa, participando de una carrera de drones o bien ser espectador de una competencia de eSports (juegos /deportes electrónicos). Así como en el alto rendimiento, el deporte siempre exige más a la raza humana a romper límites y récords, también nos obliga a repensar el concepto de “deporte”. Y de eso se trata siempre, de actualizarse, aggiornarse y capacitarse a las nuevas conductas de los consumidores porque lo único fijo en la vida es el cambio.

Ya sea a nivel de élite o juvenil, el deporte es una actividad física, pero su futuro está cada vez más en el mundo digital. Desde cómo se consume y se comunica, hasta cómo se comercializa, el deporte se ha vuelto cada vez más dependiente de los canales digitales como las redes sociales para sus operaciones comerciales, particularmente a medida que las organizaciones buscan recuperarse del impacto financiero de la pandemia global 2020-2021. Los canales digitales representan una fuente de valor cada vez más importante para los titulares de derechos deportivos.

En la actualidad, a excepción de algunos casos puntuales, el mundo moderno y avanzado (el llamado Primer Mundo), pasa por el hemisferio norte. Considerando como excepciones a Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica en esta aseveración al estar en el hemisferio sur, el mundo económico, político y deporte pasa por el norte: Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y hasta México, Europa toda como un bloque, y Asia, son la avanzada en materia deportiva. No tan solo deportiva, sino que dentro de ellos se encuentran los países más ricos y poderosos del

mundo a todo nivel (no sólo deportivo). Por su rica historia, por su estabilidad económica, por su poderío político, por su masividad y cercanía, son los que poseen las mejores condiciones. En lo deportivo, también ocurrió lo mismo, respecto de las mejores prácticas de gestión deportiva y sports marketing. Tan solo pensar que los principales eventos deportivos de relevancia ocurren en su 80% en el hemisferio norte, se puede confirmar esta cuestión fáctica. Citas Olímpicas, campeonatos mundiales, circuitos de motor sport, golf y tenis (Fórmula 1, MotoGP, PGA TOUR y ATP World Tour), allí ocurren en su mayoría, salvo las excepciones del caso (rugby en Australia, Sudáfrica y Nueva Zelanda, mundiales de fútbol en Uruguay, Chile, Argentina (los 3 hace mucho tiempo, por cierto) y Brasil, Fórmula 1 en Brasil y Australia, MotoGP, hockey sobre césped y polo en Argentina, y Juegos Olímpicos en Brasil (Juegos Olímpicos de la Juventud en Argentina).

Entonces, de este modo, es fácil identificar las mejores prácticas en gestión deportiva, buscándolas allí en el hemisferio norte. Poseer poderío económico no es garantía de buenas prácticas. Pero les permite realizar eventos de mayor relevancia, magnitud y alcance. Las mejores prácticas, como se mencionó, se encuentran en las 4 ligas deportivas de EE.UU., en los tours globales de motor sport, golf y tenis, y en el fútbol europeo (clubes y competencias continentales). En Asia es donde interviene justamente la fortaleza financiera y la masividad de su público local como lo es en India, China y Japón, y en manera menos balanceada, en los emiratos árabes. La identificación de buenas prácticas está asociadas varias cuestiones alineadas, pero fundamentalmente a una convicción férrea, al planteo de objetivos con responsables por áreas y tiempos, a un liderazgo moderno, a un equipo de trabajo profesional, a una capacitación, a acciones de corto plazo, a tácticas de mediano y visión de largo, y fundamentalmente a un trabajo consciente, coherente y constante a lo largo del tiempo. Las buenas prácticas en gestión es un estilo, justamente, de gestión, la forma de hacer las cosas.

Observando los valores, métricas y rendimientos de las entidades deportivas, clubes y principales competencias del hemisferio norte tal cual se destacó anteriormente, y luego redirigir la mirada hacia nuestro continente y país, podría desalentar a cualquiera. Estos conceptos expresados, de todos modos, podrían ser considerados como una excusa y hasta, quizás, como forma de decir que no se puede lograr en esta parte del mundo, específicamente Sudamérica y concretamente en Argentina, porque no se tienen las condiciones necesarias ni suficientes.

Nada más alejado de la realidad. Si bien se han mencionado como excepciones, la región sudamericana ha realizado y realiza grandes eventos deportivos de alcance global, y muchos tantos otros de alcance continental, con singular éxito. Es conocida, por quienes pertenecemos a esta parte del mundo, el poder de adaptación, tener la flexibilidad justa para poder sortear aquellas situaciones donde no todo está estandarizado ni previsto. Porque si algo tiene Argentina (y en gran medida Sudamérica), es la imposibilidad de proyectar eficientemente a largo plazo por los vaivenes y circunstancias que hacen que nada de lo previsto, ocurra luego. De todos modos, siempre se sale adelante. En gran medida por ese poder de adaptación, y otro tanto por la pasión con que se hacen las cosas. Más aún en deportes. Pero eso está cambiando ya de unos 10 años a esta parte. Podría llamarse “suerte”, pero no. Es producto de la mayor y

mejor capacitación y educación de las personas que intervienen, pertenecen y se involucran en diferentes estratos de la gestión de entidades deportivas. Verdaderos profesionales que eligen las instituciones de deportes, al mismo nivel que una empresa local o multinacional. Y eso es lo que está cambiando. No es por suerte, porque como dijo el golfista sudafricano Gary Player *“Cuanto más entreno, más suerte tengo”*. Adaptando el concepto sería *“Cuando más me capacito y actúo profesionalmente, más suerte tengo (teniendo mejores prácticas para cumplir los objetivos)”*. Esos son los casos de éxito mencionados, y que demuestran justamente que se puede trabajar profesionalmente con aquellas aptitudes descritas: visión de largo plazo, staff profesional y capacitado, constancia, coherencia, y fundamentalmente, invertir bien, sin gastar más de lo que ingresa. Si bien pareciera ser algo básico, el deporte en general, y especialmente el fútbol argentino, no quiere, no sabe, ni ha sabido tener un management consistente que tenga la independencia necesaria por parte de la dirigencia para poder tener los éxitos fuera del campo de juego, más allá de los resultados deportivos.

A medida que el deporte busca avanzar después de la pandemia y recuperar los ingresos perdidos, lo digital ofrece una oportunidad rica y en gran parte sin explotar para atraer nuevos socios comerciales y ofrecer más valor a los patrocinadores existentes y que esos ingresos puedan ser invertidos como recursos genuinos de la gestión deportiva. La clave para generar más valor es lograr el equilibrio adecuado entre aumentar la actividad y mantener el rendimiento. Sin embargo, también existe la necesidad para cambiar la mentalidad. Para pensar qué buscan las marcas y qué se puede ofrecer en las diferentes plataformas digitales para satisfacer estas necesidades. Los titulares de derechos que mejor aprovechen la oportunidad digital que tienen frente a ellos serán los que pongan los canales sociales al frente de su proceso de pensamiento y adopten la flexibilidad y la responsabilidad que brindan. Con más de mil millones de euros por recorrer en las principales ligas del mundo en 2021, la oportunidad digital del deporte ya no es solo el futuro, es en gran medida el aquí y el ahora; una oportunidad de oro para aquellos con la mentalidad adecuada y el enfoque táctico adecuado.

En la República Argentina no existe una institución que coordine las diferentes realidades, calendarios, exposición, promoción y demás, en la estructura deportiva nacional. Cada uno funciona como un compartimento estanco, sin ver lo que ocurre al lado suyo. Más aún, ven con recelos determinados éxitos de otras disciplinas o competencias deportivas que no es la propia. El básquet, vóley, rugby y fútbol, solo por poner un ejemplo, tan solo articula los calendarios locales de clubes según las competencias continentales de ellos, y los compromisos de sus selecciones nacionales. Pero siempre, tan solo dentro de su mismo deporte. Es destacable el caso de las 4 ligas deportivas principales de EE.UU., como son la NBA (básquet), NFL (fútbol americano), MLB (baseball) y NHL (hockey sobre hielo), tienen sus Playoffs finales cada tres meses de manera ordenada. Eso permite que cada una tenga su momento especial, para que los medios de comunicación, los fanáticos, los sponsors y hasta voluntarios y venues (estructuras deportivas), concentren su atención en cada uno de ellos cada tres meses, y así no tener que competir por cobertura, público, sponsorship ni escenarios.

Las áreas de mejora en los estamentos deportivos de Argentina tienen su base en el profesionalismo del staff, y una actualización y capacitación constante de conocimientos y habilidades. Pero también, incorporar y desarrollar áreas de Innovación y tecnología, Experiencia de fanáticos y Atención al socio, mientras que la integración de Marketing y Patrocinios cree valor a la marca deportiva, identifique nuevas oportunidades de negocios e ingresos. Por supuesto que el resto de las áreas deben cumplir con sus objetivos (Administración, Finanzas, Recursos Humanos, y demás), tanto como las áreas Técnica, Deportiva (profesional y de formación) y de Medicina del Deporte también logren sus éxitos dentro y fuera del campo de juego, mientras se reinvierte en recursos, infraestructura y personal más y mejor capacitado. Es la clave.

Recién luego que esto ocurra en la gran mayoría de las entidades deportivas, a todo nivel, se podrá realizar un verdadero análisis para poder dimensionar y cuantificar el mercado de sport business en Argentina. Por el momento, los estamentos son, en su mayoría, antiguos, y, por ende, no solo no comparten la información, sino que al mismo tiempo existe una tendencia a realizar acciones para que sus cifras públicas no sean las reales por diferentes motivos. Lo cierto que la transparencia económica no es un punto a destacar en esta parte del mundo, y, por ende, es difícil llevar adelante una gestión institucional de entidades deportivas profesional de este modo. El escenario global y continental está obligando a las instituciones, especialmente los clubes, a ganar el campeonato financiero y que los balances e informes de gestión sean algo habitual. Así lo exigen las empresas potenciales sponsors que desean invertir en el deporte. Los clubes mencionados en Sudamérica, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional Chile y el resto de los casos de éxito mencionados en Argentina y la región, otorgan una visión positiva y de credibilidad a mediano plazo.

A su vez la gestión integral de una entidad deportiva no debiera ser muy diferente a una empresa. La estrategia, visión y misión son muy importantes y claves para definir recursos e inversiones. Ingresos y gastos. Todo ello a través de un plan profesional de largo plazo apoyado por un staff capacitado y un liderazgo claro y concreto de la institución. Cada persona dentro de la estructura debe tener sus responsabilidades bien definidas y el trabajo conjunto entre las diferentes áreas debe ser fluido. El planteamiento de objetivos concretos, realistas, alcanzables y desafiantes debe ser una parte trascendental en el plan de corto, mediano y largo plazo, tanto como que cada proyecto no debe ser aislado del plan, sino que debe ser orgánico y coherente con el rumbo establecido. Para ello, siempre será obligatorio conocer la identidad e idiosincrasia de la institución para establecer objetivos realistas, como por ejemplo, dar valor genuino a la marca, intangible que tantos ingresos podrá generar a través de una buena gestión profesional.

Por otra parte, definir mecanismos de control periódicos que permitan ir monitoreando en tablero de control los desvíos para corregir, y si es necesario, activar siempre un “plan B” que permita continuar adelante con una gestión organizada. El plan primario debe ser estructurado con resultados deportivos pesimistas, un plan B con resultados deportivos que conlleven ingresos directos e indirectos que logros más lógicos (medios) y por último tener un escenario positivo. Sobre estas tres alternativas, ajustar el presupuesto definitivo a medida que se logren

o no los resultados, y esto dará más previsibilidad tanto en términos de cada coyuntura según resulte hacia adelante. Esto permitirá que al obtener mejores resultados deportivos, generara mayores ingresos y la entidad deportiva ya tendrá un plan de que hacer con esos ingresos y no tener que definir sobre la marcha. Lo mismo si los resultados no acompañan, ya conocer donde ajustar y/o ahorrar. Previsibilidad y tener varios escenarios analizados. Mejores resultados implicarán, mayores ingresos, y mayores ingresos significará, un mejor presupuesto para utilizar eficazmente dichos recursos asociados.

Por último es totalmente necesario seguir insistiendo en que existan más profesionales capacitados en las entidades deportivas en Argentina. Sin dudas. Para que puedan identificar, además, aquellas oportunidades, puesto que no todo talento deportivo tiene atractivo comercial y, por ende, no podrá ser gestionado eficientemente.

FUENTES, CITAS Y BIBLIOGRAFÍA

Gantman Marcelo, "Héroes Igual", Ediciones B Argentina, primera edición 2012.

Wilensky , Alberto L. "Marketing Estratégico" , Tesis - Grupo Editorial Norma, primera edición 1986.

Drucker, Peter Ferdinand "Management: Tasks, Responsibilities and Practices" "Gerenciamiento: Tareas, Responsabilidades y Prácticas", HarperCollins Publishers, Inc., primera edición de 1973.

Levy , Alberto R. "Planeamiento Estratégico", Ediciones Macchi, 1981.

Trenzano , José María Ferré "El Plan de Marketing, la planificación y el management", Editorial Océano, primera edición 2004.

Alain d'Astous, Raúl Sanabria Tirado y Simon Pierre Sigué, "Le project de recherche en marketing", Grupo Editorial Norma, primera edición.

Material académico de los módulos de "Administración", "Finanzas", "Gestión", "Patrocinio" y "Marketing" del postgrado de "Derecho y Management del Deporte", dentro del Programa FIFA/CIES de Gestión del Deporte de la Red Universitaria Internacional FIFA/CIES, 2015

Revista CONSEJO del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Edición especial "Gestión de entidades deportivas: 'Cuando la profesión y la pasión van de la mano'". Año V, número 22, mayo 2012.

Ricaldoni, Guillermo C. "La pasión deportiva del marketing" (2013) y "La pasión deportiva del nuevo marketing", 2019, Editorial Librofutbol.com.

Deloitte Football Money League Report, 2020.

<https://analiticasports.com/>
"Analítica Sports, innovación y deporte en Latinoamérica", dedicado a la divulgación de la innovación y la tecnología en el deporte.

"The Digital Value of Fans 2021", Horizm, 2021.

Actas del Simposio Europeo del Deporte, Madrid, España, 2010).

Diferentes notas periodísticas del diario Clarín en su sección Deportiva, diario LA NACIÓN en su sección Comunidad de Negocios y en su sección Deportiva, diario deportivo Olé, diario EL DÍA,

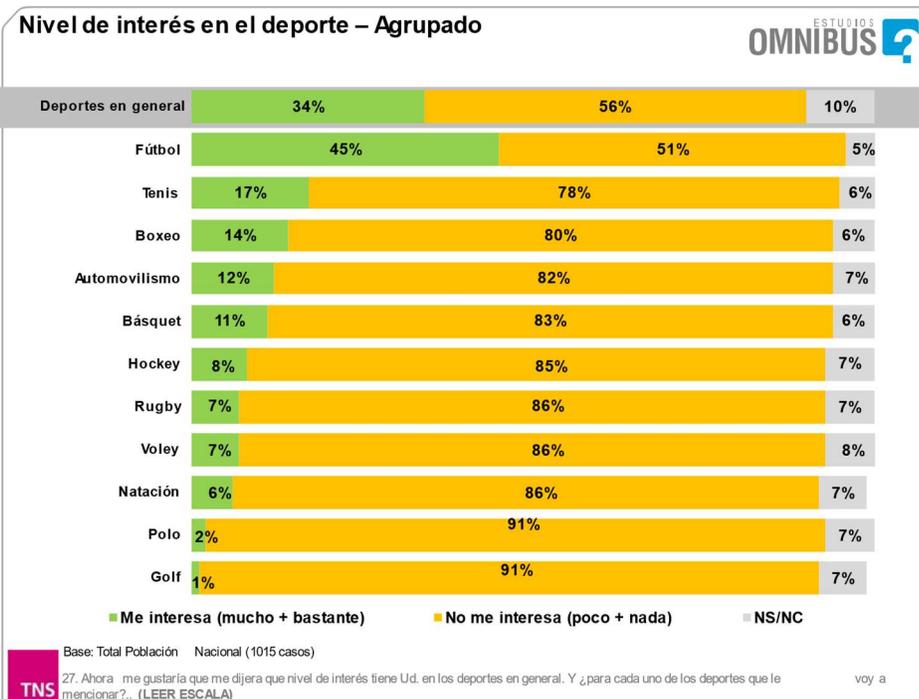
diario La Voz del Interior, diario El Cronista (Argentina); diario El Mundo, diario El País, diario deportivo MARCA, diario deportivo AS (España), revista Forbes.

Webs Asociación Argentina de Golf, Asociación Argentina de Polo, Asociación de Cricket Argentina, Asociación del Fútbol Argentino, Superliga Argentina de Fútbol, Confederación Argentina de Hockey, Confederación Argentina de Deportes Acuáticos, Liga de Videojuegos Profesional, Liga Nacional de Básquet de Argentina, Unión Argentina de Rugby, World Rugby, Federación Internacional del Fútbol Asociado (FIFA), Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA), Club Atlético Boca Juniors, Club Atlético River Plate, Racing Club (Argentina), Club Universidad Católica /Cruzados (Chile), Club Atlético Peñarol (Uruguay), Clube de Regatas do Flamengo (Brasil), Club Sporting Cristal (Perú), Deportivo Cali (Colombia), Juegos Olímpicos (olympic.org), Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 y Juegos Olímpicos de la Juventud Buenos Aires 2018.

Sitios de IEBS (Innovation & Entrepreneurship Business School, España), Start Up Green, empresa Control Comercial (Argentina), Gestion.org y Revitaliza Consultores (México).

ANEXO 2

RESULTADOS Y GRAFICOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO DE TNS GALLUP /KANTOR



Nivel de interés en el deporte – Agrupado “Me interesa” (mucho + bastante) ESTUDIOS OMNIBUS

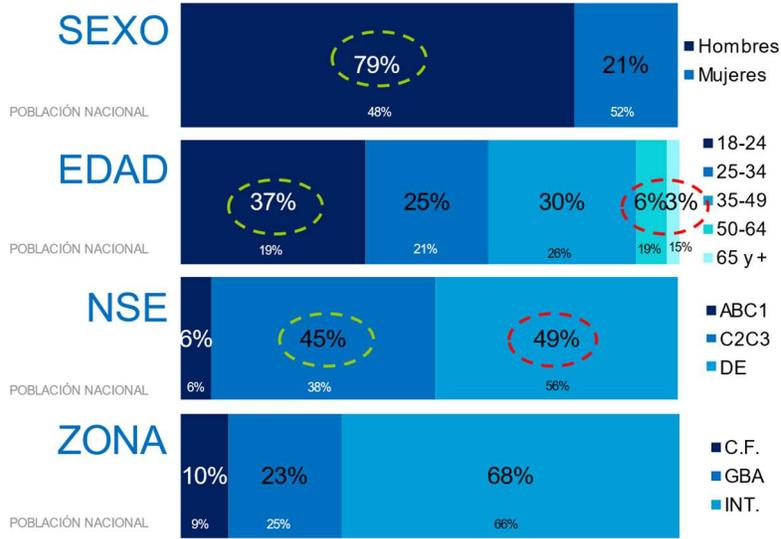
CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE			ZONA		
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	m	n	o	p
Deportes en General	34%	54%	16%	34%	34%	35%	32%	37%	33%	36%	33%	31%	34%	35%
Fútbol	45%	70%	21%	48%	49%	43%	41%	43%	41%	48%	43%	42%	45%	45%
Tenis	17%	25%	9%	18%	17%	17%	15%	15%	15%	23%	13%	14%	17%	17%
Boxeo	14%	24%	4%	9%	15%	15%	12%	20%	6%	15%	14%	12%	9%	16%
Automovilismo	12%	19%	5%	8%	12%	12%	15%	10%	18%	14%	9%	5%	9%	14%
Básquet	11%	18%	5%	11%	11%	14%	9%	10%	3%	15%	9%	11%	7%	13%
Hockey	8%	10%	6%	6%	6%	9%	8%	8%	11%	10%	5%	6%	7%	8%
Rugby	7%	12%	3%	11%	7%	9%	4%	5%	11%	11%	4%	7%	6%	8%
Voley	7%	9%	4%	9%	6%	9%	4%	4%	6%	9%	5%	6%	5%	7%
Natación	6%	7%	5%	6%	4%	8%	5%	6%	12%	7%	5%	7%	4%	7%
Polo	2%	3%	1%	3%	1%	4%	0%	1%	6%	3%	1%	2%	1%	2%
Golf	1%	2%	-	1%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%
Bases	1015	483	532	186	203	288	201	137	72	434	509	210	305	500

Base: Total Población Nacional (1015 casos)

Argentinos que practican deportes habitualmente PERFIL

ESTUDIOS
OMNIBUS

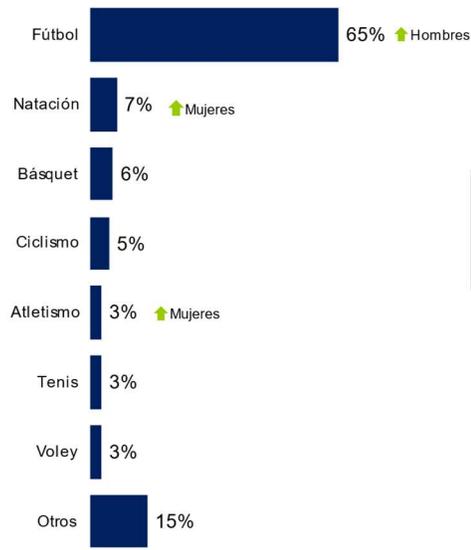


TNS Base: Quiénes mencionaron practicar deportes habitualmente (209 casos)

Diferencias analíticas respecto de la Población Nacional

El Fútbol es el deporte más practicado por los argentinos

ESTUDIOS
OMNIBUS



7 de cada 10 personas que practican deportes habitualmente, practica fútbol, especialmente los hombres.

Entre segmentos

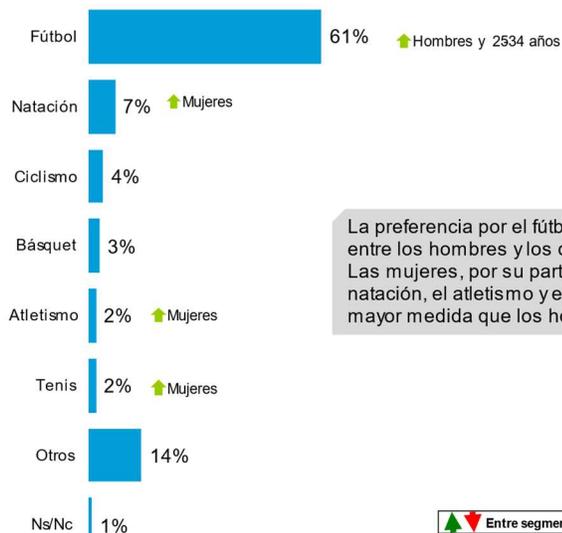
TNS Base: Quiénes mencionaron practicar deportes habitualmente (209 casos) Nota: Se excluyen competencias con menos del 3% de menciones
30. Y ¿qué deportes practica usted? (ESPONTÁNEA - RM)

Practica de deportes CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE			ZONA		
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y +	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
Fútbol	65%	81%	5%	63%	82%	64%	39%	17%	49%	66%	67%	51%	64%	68%
Natación	7%	2%	27%	12%	0%	5%	12%	32%	10%	8%	7%	5%	7%	8%
Básquet	6%	7%	6%	8%	9%	4%	0%	0%	2%	9%	5%	1%	0%	9%
Ciclismo	5%	5%	2%	2%	6%	2%	9%	34%	2%	6%	4%	12%	3%	4%
Atletismo	3%	1%	13%	4%	0%	6%	0%	0%	19%	4%	1%	0%	1%	4%
Tenis	3%	2%	7%	0%	0%	9%	2%	4%	4%	4%	2%	7%	6%	1%
Voley	3%	2%	9%	7%	3%	0%	0%	0%	2%	3%	4%	5%	0%	4%
Bases	209	161	48	72	48	65	16*	8*	25*	99	85	49	58	102

Base: Quienes mencionaron practicar deportes habitualmente (209 casos) Nota: Se excluyen competencias con menos del 3% de menciones
 TNS *Base insuficiente para realizar inferencias estadísticas

6 de cada 10 argentinos que practican deportes indican que prefieren jugar al fútbol



La preferencia por el fútbol aumenta entre los hombres y los de 254 años. Las mujeres, por su parte, prefieren la natación, el atletismo y el tenis en mayor medida que los hombres.

Nota: Se excluyen deportes con menos del 2% de menciones

Base: Quienes mencionaron practicar deportes habitualmente (209 casos)
 TNS 31.Y ¿cuál es su deporte preferido para practicar? (ESPONTÁNEA - RU)

Asistentes habituales a espectáculos deportivos PERFIL

ESTUDIOS
OMNIBUS



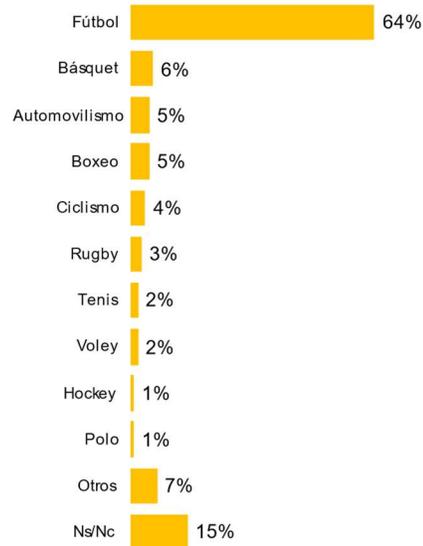
Diferencias analíticas respecto de la Población Nacional

TNS

Base: Quienes asisten habitualmente a los espectáculos deportivos (176 casos)

La mayoría que asiste a espectáculos deportivos eligen ver fútbol

ESTUDIOS
OMNIBUS



Base: Quienes mencionaron asistir a espectáculos deportivos de primer nivel (176 casos)

15. Y ¿de qué deporte asiste Ud. a ver espectáculos deportivos profesionales o amateur de primer nivel en vivo y en directo? (ESPONTÁNEA - RM)

TNS

Deportes que asiste

CRUCE POR SEGMENTOS



	TOTAL	SEXO		EDAD				NSE			ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
Fútbol	64%	66%	57%	65%	75%	60%	49%	74%	66%	61%	67%	70%	77%	60%
Básquet	6%	7%	4%	7%	2%	8%	6%	10%	0%	12%	1%	3%	2%	8%
Automovilismo	5%	6%	3%	2%	2%	11%	5%	0%	2%	7%	3%	2%	7%	5%
Boxeo	5%	6%	4%	9%	0%	0%	9%	21%	0%	2%	10%	3%	2%	6%
Ciclismo	4%	4%	5%	2%	0%	6%	0%	20%	21%	3%	3%	0%	0%	6%
Rugby	3%	3%	3%	2%	4%	5%	0%	0%	2%	5%	1%	5%	6%	2%
Ns/Nc	15%	14%	17%	16%	4%	17%	20%	16%	13%	12%	18%	27%	6%	16%
Bases	176	138	38	54	32	57	20*	13*	16*	91	69	35	48	93

Base: Quiénes mencionaron asistir a espectáculos deportivos de primer nivel (176 casos)

TNS *Base insuficiente para realizar inferencias estadísticas

3 de cada 10 hombres miran deportes todos/casi todos los días

CRUCE POR SEGMENTOS

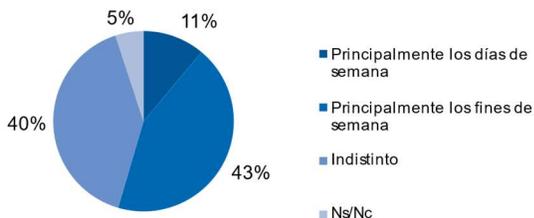


	TOTAL	SEXO		EDAD				NSE			ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
		a	b	c	d	e	f	g	k	l	m	n	o	p
Todos/ casi todos los días	21%	26%	9%	22%	21%	21%	18%	24%	13%	24%	19%	16%	25%	20%
4/5 veces por semana	8%	9%	8%	13%	10%	8%	5%	3%	8%	8%	9%	7%	6%	10%
2/3 veces por semana	25%	26%	24%	28%	21%	26%	28%	20%	15%	28%	24%	28%	19%	27%
1 vez por semana	33%	31%	38%	26%	31%	35%	35%	40%	36%	28%	36%	31%	33%	33%
1 vez cada 15 días	3%	2%	4%	5%	1%	2%	3%	1%	0%	3%	3%	1%	4%	2%
1 vez por mes	2%	2%	1%	0%	3%	1%	3%	2%	0%	1%	2%	0%	0%	2%
Con menor frecuencia	3%	2%	3%	1%	3%	3%	1%	5%	8%	3%	2%	1%	3%	3%
Ns/Nc	6%	2%	14%	5%	7%	4%	7%	6%	12%	6%	5%	16%	11%	2%
SEMANAL O MAYOR	87%	91%	78%	89%	84%	90%	87%	87%	72%	88%	88%	82%	82%	90%
MENOR FRECUENCIA	7%	7%	8%	6%	9%	6%	6%	8%	16%	6%	7%	1%	7%	8%
Bases	554	394	160	111	116	156	101	70	38	248	268	105	172	277

Base: Quiénes mencionaron seguir algún deporte en los medios (554 casos)

TNS

4 de 10 seguidores eligen los fines de semana como momento ideal para mirar deportes. No obstante, la misma proporción indica que es indistinto el momento



CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE				ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y +	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior		
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p
Principalmente los días de semana	11%	10%	13%	10%	11%	10%	16%	10%	2%	11%	12%	10%	7%	13%		
Principalmente los fines de semana	43%	44%	41%	36%	44%	44%	48%	45%	52%	39%	45%	33%	40%	46%	n	
Indistinto	40%	43%	34%	48%	40%	42%	31%	39%	28%	44%	39%	43%	45%	38%		
Ns/Nc	5%	2%	12%	f	4%	4%	6%	7%	18%	5%	4%	14%	8%	3%		
Bases	554	394	160	a	111	116	156	101	70	38	248	268	105	172	277	

Base: Quienes mencionaron seguir algún deporte en los medios (554 casos)
 4. Y sigue Ud. deportes en los medios...? (LEER - RU)



Las mujeres se acompañan en mayor medida de la pareja y/o hijos, mientras que los hombres con los amigos



CRUCE POR SEGMENTOS

	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE				ZONA			
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y +	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior		
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p
Pareja	38%	26%	58%	19%	45%	39%	49%	60%	42%	34%	41%	39%	42%	37%		
Hijos	36%	31%	45%	6%	23%	64%	54%	33%	0%	40%	37%	30%	40%	36%		
Amigos	27%	42%	3%	40%	39%	19%	7%	12%	45%	30%	23%	27%	28%	27%		
Padres	15%	18%	9%	40%	13%	5%	2%	0%	2%	17%	14%	6%	14%	16%		
Hermanos	10%	10%	11%	31%	11%	1%	0%	0%	4%	10%	11%	13%	8%	11%		
Compañeros de trabajo	3%	4%	1%	6%	0%	3%	0%	11%	0%	3%	3%	6%	2%	3%		
Nietos	2%	1%	4%	0%	0%	0%	13%	6%	15%	2%	1%	3%	0%	3%		
Primos	1%	2%	1%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	1%	2%		
Abuelos	1%	1%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%		
Bases	266	166	100	65	65	79	39	18*	17*	111	138	46	82	138		

Base: Quienes mencionaron seguir deportes acompañados
 *Base insuficiente para realizar inferencias estadísticas



Predisposición a una marca a partir del sponsoreo

CRUCE POR DEPORTES QUE SIGUE EN LOS MEDIOS

ESTUDIOS
OMNIBUS

	Fútbol	Tenis	Boxeo	Automovilismo	Básquet	Rugby
Más predispuesto a la marca	24%	21%	13%	21%	22%	30%
Menos predispuesto a la marca	2%	2%	1%	1%	2%	0%
Indiferente	72%	77%	82%	78%	76%	70%
Ns/Nc	3%	0%	4%	0%	0%	0%
Bases	485	131	88	69	60	43

TOP ONE

*Base insuficiente para realizar inferencias estadísticas

TNS Base: Total Población Nacional (1015 casos)

Equipos de fútbol con más simpatizantes

CRUCE POR SEGMENTOS

ESTUDIOS
OMNIBUS

	TOTAL	SEXO		EDAD					NSE				ZONA	
		Masculino	Femenino	18-24	25-34	35-49	50-64	65 y+	ABC1	C2C3	DE	CF	GBA	Interior
Boca Juniors	41%	43%	35%	41%	40%	40%	42%	41%	31%	39%	42%	37%	45%	39%
River Plate	26%	26%	24%	29%	24%	29%	20%	24%	17%	25%	26%	27%	25%	25%
Independiente	6%	6%	7%	2%	5%	8%	7%	10%	2%	7%	6%	7%	9%	5%
Newells Old Boys	3%	4%	1%	4%	5%	2%	1%	2%	0%	3%	3%	0%	0%	4%
Racing	3%	3%	2%	2%	4%	3%	2%	4%	5%	5%	2%	4%	6%	1%
San Lorenzo	3%	3%	5%	3%	4%	2%	3%	5%	1%	5%	2%	4%	3%	3%
Belgrano	2%	2%	1%	0%	2%	3%	3%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	3%
Ns/Nc	6%	4%	10%	4%	5%	6%	8%	6%	18%	2%	7%	2%	3%	7%
Bases	490	368	122	95	108	134	90	63	34	213	243	90	158	242

TNS Base: Quiénes siguen Fútbol en los medios