



Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

*Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas*

EL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS CLUBES DEL FÚTBOL ARGENTINO:  
EL CASO DEL CLUB ATLÉTICO VÉLEZ SARSFIELD

Autor: Agustín Ongarato

Legajo: 21273

Mentor: Sergio Postigo

-----

Victoria, Agosto de 2013

## **Resumen**

En la actualidad, los clubes de fútbol en la Argentina están atravesando una situación crítica. Esta situación incluye la incapacidad de los mismos para sostener proyectos en el largo plazo, manifestar transparencia y credibilidad a través de su dirigencia, sostener relativo control sobre el pasivo total, y al mismo tiempo consumir logros deportivos.

El presente trabajo describe y analiza el modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield (CAVS), como un caso de éxito dentro del desorden institucional del fútbol argentino. Además, se tienen en cuenta las tendencias hacia la explotación de herramientas del marketing deportivo por parte de los clubes de fútbol europeos que buscan progresivamente independizar sus ingresos del rendimiento deportivo. Por lo tanto, también se analiza el rol del marketing deportivo dentro del modelo de negocios y estrategia comercial de Vélez.

Se obtuvieron datos tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, incluyendo entrevistas a informantes clave miembros de la comisión directiva del club.

Como consecuencia de la investigación realizada, es posible concluir que el modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield es predominantemente exportador. Su principal fuente de ingreso proviene de la venta de jugadores criados en el club, lo que convierte al desarrollo de las divisiones menores en una actividad clave para la institución, junto con la exclusión de intermediarios en las negociaciones. Sin embargo, la principal fuente de ingreso es complementada por otras fuentes secundarias y por la reducción sistemática de los costos. La explotación de un recurso clave como el estadio, los derechos televisivos y el dinero por patrocinio representan las fuentes secundarias de ingresos, mientras que el desarrollo de alianzas estratégicas y convenios por parte del departamento de marketing nutren la reducción de los costos dentro de la estructura organizacional del club. Por último cabe destacar como aspecto positivo dentro del modelo la importancia de las proposiciones de valor principalmente hacia los socios, simpatizantes y jugadores, y como aspecto negativo la estrategia de comunicación en la *mass media*.

Sin embargo, resulta indispensable aclarar que a través del estudio del caso del CAVS no se puede llegar a generalizaciones teóricas que abarquen más allá de lo descripto. Por el contrario, las conclusiones son generalizaciones parciales válidas en el contexto del caso de estudio y, asimismo están delimitadas por el marco teórico definido.

## Índice

<b>1. Introducción</b>	1
1.1. Problemática	1
1.2. Justificación del estudio	3
1.3. Objetivos y preguntas de investigación	4
1.4. Estrategia metodológica	4
<b>2. Marco teórico</b>	7
2.1. El fútbol y los clubes de fútbol	7
2.2. Modelo de negocios	9
2.3. Marketing deportivo	11
<b>3. El caso del Club Atlético Vélez Sarsfield</b>	15
3.1. Análisis FODA	16
3.2. Modelo de negocios	20
3.3. Marketing deportivo	45
<b>4. Resultados</b>	56
<b>5. Conclusiones</b>	63
<b>6. Reflexiones finales</b>	69
<b>7. Bibliografía</b>	70
<b>8. Anexos</b>	74



## **1. Introducción**

### **1.1 Problemática**

En la Argentina, el negocio del fútbol representa alrededor de us\$378<sup>1</sup> millones por año, según Daniel Vardé<sup>2</sup>. El fútbol argentino factura sumas considerables de dinero, pero los ingresos de los clubes carecen de solidez en comparación con las ligas más importantes del mundo como Inglaterra, Italia, España y Alemania (Ríos 2013).

En la actualidad, los clubes de fútbol en la Argentina están atravesando una situación crítica. Esta situación incluye la incapacidad de los mismos para sostener proyectos en el largo plazo, manifestar transparencia y credibilidad a través de su dirigencia, sostener relativo control sobre el pasivo total, principalmente el corriente, y al mismo tiempo consumir logros deportivos.

En el ejercicio 2012 los clubes de primera división del fútbol argentino perdieron us\$9,5 millones. Aún más impactante es la cifra a la que ascendieron los pasivos totales (us\$312,3 millones), lo que significa un aumento del 27% con relación al 2011. Para citar algunos ejemplos, Boca tiene un pasivo total de us\$31,4 millones, River Plate, de us\$56,2 millones y el de Independiente es el más abultado de us\$62,2 millones (González 2013).

El problema financiero de la gran mayoría de los clubes se agudiza cuando se evidencia que el aumento de los pasivos para financiar incorporaciones y sueldos, entre otros costos, no son correspondidos con éxitos deportivos. Hay muy pocos que combinan deudas relativamente controladas y ganan campeonatos. También es menester señalar que muchas veces un pasivo de \$80 millones parece extremadamente abultado, pero no lo es para aquellos pocos clubes que tienen la capacidad de vender activos autogenerados del club como lo son los jugadores de las divisiones inferiores, en por ejemplo sumas de us\$15 millones.

Dentro de este contexto, hay algunos clubes que en los últimos cinco años han demostrado relativo orden institucional y lo han complementado con considerables logros deportivos. Tales son los casos del Club Atlético Lanús, del Club Estudiantes de la Plata y del Club

---

<sup>1</sup> Todas las figuras de dinero se han expresado en dólares a cambio oficial por cuestiones prácticas

<sup>2</sup> Socio en Deloitte.

Atlético Vélez Sarsfield<sup>3</sup>. Lanús, en los últimos años, ha mostrado signos económicos favorables gracias a la buena asignación de recursos y a la óptima previsión de gastos, y su último balance tuvo un superávit de us\$4,2 millones (González 2013). El club del sur ha complementado su buena situación financiera con el campeonato del Apertura<sup>4</sup> 2007/08, el tercer puesto del Clausura<sup>5</sup> 2008/09 y el subcampeonato del Clausura 2010/11 (AFA). En el caso de Estudiantes, si bien el último balance arrojó un déficit de us\$8,5 millones y su pasivo total previo a este último balance era de us\$ 12,2 millones (González 2013), ha demostrado en estos últimos años solidez institucional, la cual completó con el tercer puesto del Clausura 2007/08, el subcampeonato del Clausura 2009/10, la obtención de la Copa Libertadores<sup>6</sup> 2009 y el campeonato del Apertura 2010/11 (AFA). Por último, Vélez, este último año, afectado por la imposibilidad de seguir transfiriendo a sus mejores futbolistas al exterior, y el aumento de los costos internos, perdió us\$4,9 millones. Sin embargo, disminuyó su pasivo total, que pasó de us\$16,2 millones, a us\$15,3 millones (González 2013). Su situación financiera controlada ha sido integrada a sus logros deportivos como el campeonato del Clausura 2008/09, el subcampeonato del Apertura 2010/11, el campeonato del Clausura 2010/11, el tercer puesto del Apertura 2011/12, el tercer puesto del Clausura 2011/12, la llegada a semifinales de la Copa Libertadores del 2011, el campeonato del Inicial<sup>7</sup> 2012/13 y el campeonato de la Super Final<sup>8</sup> 2012/13 (AFA).

Hay trabajos de graduación de la UdeSA que llevaron a cabo un análisis sobre la situación económica de los clubes de fútbol. En particular, se destaca el de Nourry (2010) quién analizó el modelo de negocios de los clubes europeos de fútbol, basando su análisis en el modelo de negocios del Real Madrid y del Manchester United. Comparó lo investigado con la coyuntura presente en la Argentina y concluyó que el modelo europeo no es aplicable en este país. Para el final de sus conclusiones, Nourry señala: “Sería interesante explorar o estudiar un poco más el modelo de negocios que está operando hoy por hoy en

---

<sup>3</sup> El presente trabajo hará referencia al Club Atlético Vélez Sarsfield como Vélez, Vélez Sarsfield, CAVS, “el fortín,” o el club de Liniers.

<sup>4</sup> Modalidad de torneo que se implementó en Argentina entre 1991 y 2012 durante la segunda mitad del año calendario.

<sup>5</sup> Modalidad de torneo que se implementó en Argentina entre 1991 y 2012 durante la primera mitad del año calendario.

<sup>6</sup> Es un torneo internacional de fútbol organizado por la Confederación Sudamericana de Fútbol. Es la más prestigiosa e importante copa a nivel de clubes de fútbol en América.

<sup>7</sup> A partir de 2012, se introdujo una nueva modalidad de torneos en el fútbol argentino. La lógica se mantiene similar a la estructura Apertura/Clausura, pero el Apertura ahora se llama Inicial y el Clausura, Final. Luego de conocerse los campeones, ambos disputan la Super Final.

<sup>8</sup> Es la final que define al campeón de la temporada entre los campeones del campeonato Inicial y el Final.

los clubes argentinos para intentar encontrar las soluciones que si sean útiles para salvar su situación, dado que como se concluye en este trabajo, una aplicación del modelo europeo no parece una alternativa.”

Internacionalmente hay tendencias hacia la utilización del marketing deportivo como pilar fundamental dentro del modelo de negocios y estrategia comercial de los mismos para diversificar las fuentes de generación de ingresos. Por ejemplo, el Real Madrid, uno de los clubes más importantes del mundo facturó en la última temporada us\$227,9 millones, por publicidad, patrocinios y merchandising (Ríos 2013). Por otro lado, una publicación de Mercado Magazine señala que “lo que sí está consensuado en el mundo deportivo es que ninguna entidad deportiva puede privarse de un departamento de marketing que siga al menos unas mínimas leyes de la disciplina. Para las instituciones del fútbol, el marketing es, sin contar la venta de jugadores, la única herramienta para generar ingresos a una entidad que no persigue fines lucrativos” (Africano 2012).

El presente trabajo pretende analizar el modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield (CAVS), como un caso de éxito dentro del desorden institucional del fútbol argentino. Se procura analizar sus flujos de ingresos, su estructura de costos, sus recursos, competencias y relaciones con los clientes (y/o socios). En este marco, se tienen en cuenta las tendencias hacia la explotación de herramientas del marketing deportivo por parte de los clubes de fútbol europeos que buscan progresivamente independizar sus ingresos del rendimiento deportivo. Por lo tanto, el presente trabajo también propone analizar el rol del marketing deportivo dentro del modelo de negocios y estrategia comercial de Vélez.

## **1.2 Justificación del estudio**

Resulta interesante analizar cómo es posible que clubes involucrados en un negocio multimillonario y que poseen grandes cantidades de clientes (o socios o hinchas) con una fidelidad tan alta, no logren afianzar su estructura organizacional, no consigan brindar confianza y credibilidad y no puedan controlar sus pasivos totales.

El análisis del modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield evidenciará las mejores prácticas a nivel nacional. Este trabajo espera poder enriquecer la visión de negocios de esta institución y de los demás clubes del fútbol argentino.

La elección del CAVS para el análisis, no solo responde a su orden institucional fundamentado anteriormente, sino que también se debe al acceso a información

privilegiada; la posibilidad de tener acceso a balances y estados de resultados de años anteriores y de conseguir entrevistas con informantes clave. Por último, resulta importante destacar el interés del autor por la actividad dirigencial de los clubes de fútbol.

### **1.3 Objetivos y preguntas de investigación**

#### Objetivos

- Describir el modelo de negocios actual del CAVS bajo la metodología de “Canvas Business Model”.
- Describir y analizar las fuentes de ingresos del CAVS.
- Describir y analizar la estructura de costos del CAVS.
- Analizar el rol del marketing deportivo dentro del modelo de negocios del CAVS.

#### Preguntas de investigación

- ¿Cómo es el modelo de negocios del CAVS?
- ¿Cuáles son los recursos, actividades y alianzas clave de Vélez?
- ¿Cuáles son las diferentes fuentes de ingreso del CAVS?
- ¿Qué propuestas de valor le ofrece el club a sus clientes internos y externos?
- ¿Qué rol cumple el marketing deportivo dentro del modelo de negocios del CAVS?
- ¿Cuáles son los problemas y potencialidades del marketing en el CAVS?

### **1.4 Estrategia metodológica**

#### Tipo de estudio

Para la realización del presente trabajo de graduación se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva ya que el objetivo principal es entender el modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield.

#### Estudio de caso

La investigación se hizo a partir del estudio del caso CAVS como ejemplo de éxito institucional y deportivo de los últimos años en la Argentina. El estudio de caso fue útil como instrumento para profundizar el conocimiento acerca de la institución, su modelo de negocios y la coyuntura que rodea al fútbol argentino. De acuerdo a Urbano y Toledano

(2007), "...la razón que justifica su utilización es el deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia."

Resulta indispensable aclarar que a través del estudio de caso no se puede llegar a generalizaciones teóricas que abarquen más allá de lo descripto. Por el contrario, las conclusiones son generalizaciones parciales válidas en el contexto del caso de estudio y, asimismo están delimitadas por el marco teórico definido.

### La elección del CAVS

El objetivo fue seleccionar un club del fútbol argentino que complementara el éxito deportivo con el control de sus pasivos y la credibilidad de su comisión directiva. El análisis del mismo brinda el conocimiento de las mejores prácticas en el contexto del fútbol argentino.

Variables:

- Acceso a información privilegiada.
- Pasivo total controlado: como no hay una cifra formal establecida como referencia, el presente trabajo asumirá controlable un pasivo menor a \$85 millones, equivalente a ventas de jugadores por us\$15 millones.

Se podría haber analizado al Club Atlético Lanús o al Club Estudiantes de La Plata, pero ambos fueron descartados debido a las dificultades en el acceso a la información. De esta manera, se seleccionó a Vélez como unidad de análisis tanto por su reputación de ejemplo institucional y deportivo, como por el acceso a la información.

### Técnicas de recolección de datos

Se obtuvieron datos tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias. En el caso de la investigación secundaria, se utilizó información de artículos y notas de diarios argentinos e internacionales, revistas especializadas, sitios web de clubes del fútbol argentino, *papers* obtenidos en bases de datos, libros de marketing y management, libros de fútbol, videos de Internet y entrevistas realizadas por terceros obtenidas vía Internet. En lo que respecta a fuentes primarias, se realizaron entrevistas a informantes claves



miembros de la comisión directiva del Club como Nerio Peitiado, actual Prosecretario, Rodrigo Rapisarda, actual Vocal Titular 6º y presidente del Departamento de Marketing, y Diego Gonzalez, actual Vocal Suplente 4º y vicepresidente del Departamento de Marketing. También se efectuaron entrevistas<sup>9</sup> personales y vía mail al Gerente General de la institución, Marcelo Fontanella, y al coordinador de marketing del club, Matías Cecileo. Complementariamente, se relevaron las memorias y balances de años anteriores del club.

Asimismo, se analizó el rol del marketing deportivo dentro de la estrategia de la organización, para lo cual se comparó información sobre el marketing deportivo y sus aplicaciones prácticas con el análisis descriptivo del modelo del club.



---

<sup>9</sup> Ver Anexo Cuestionario Modelo

## **2. Marco teórico**

“De esto se trata el marco teórico: integrar un conjunto de conceptos organizados de manera lógica, sistemática y jerárquica que nos permitan la construcción del objeto de investigación” (Margetic 2002).

El marco teórico del presente trabajo de investigación integra conceptos de fútbol, modelo de negocios y marketing deportivo. El modelo de negocios emerge como la estructura bajo la cuál los clubes generan ingresos y controlan su estructura de costos. Mientras que el marketing deportivo surge como una tendencia hacia la independización de los ingresos del éxito deportivo.

### **2.1 El fútbol y los clubes de fútbol**

“En el fútbol, como en casi todo lo demás, los primeros fueron los chinos. Hace cinco mil años, los malabaristas chinos bailaban la pelota con los pies, y fue en China donde tiempo después se organizaron los primeros juegos. La valla estaba al centro y los jugadores evitaban, sin usar las manos, que la pelota tocara el suelo. De dinastía en dinastía continuó la costumbre, como se ve en algunos relieves de monumentos anteriores a Cristo y también en algunos grabados posteriores, que muestran a los chinos de la dinastía Ming jugando con una pelota que parece de Adidas.” (Galeano 1995).

En la actualidad el fútbol es definido por la Real Academia Española como un “Juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuya finalidad es hacer entrar un balón por una portería conforme a reglas determinadas, de las que la más característica es que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos.” (Real Academia Española). Pero el fútbol es mucho más que esta definición. Bill Shankly<sup>10</sup> alguna vez dijo “El fútbol no es un asunto de vida o muerte. Es algo mucho más serio”. Esta frase, rescatada por Francis Amalfi en su libro “Todo lo que sé de la vida me lo enseñó el fútbol”, muestra el absoluto compromiso de los aficionados/hinchas/fanáticos con sus equipos. Es más fácil modificar la orientación política, religiosa o cambiar de pareja que abandonar los colores que se han defendido desde chico, heredados generación tras generación.” (Amalfi 2005)

---

<sup>10</sup> Bill Shankly (1913-1983) fue un famoso y respetador jugador y entrenador escocés. Alcanzó su época de mayor éxito dirigiendo al Liverpool de Inglaterra.

El fútbol es el deporte más popular y con mayor facturación a nivel mundial. Para tener una dimensión del interés mundial por el fútbol, cabe destacar por ejemplo que en julio de 2010, 700 millones de personas vieron como España se coronó campeona del mundo (*Sportyou* 2010). Con respecto al fútbol como negocio a nivel mundial, según un informe realizado por la consultora internacional Deloitte & Touch, División Corporate Finance, el negocio del fútbol es la 17º economía del Mundo, con un volumen de negocios estimado en 500.000 millones de dólares anuales y con 240 millones de jugadores pertenecientes a 1,5 millón de equipos afiliados en forma directa o indirecta a la FIFA (*Infobae* 2006). Un informe más reciente de Gerard Mateo<sup>11</sup> para *Diariogol.com* indica que el fútbol factura alrededor de €20.000 millones por año (Mateo 2012).

“La pasión por el fútbol no es casual. Argentina fue seguramente el más adelantado discípulo que tuvieron los ingleses en todo el mundo. Primero, desde los colegios, y luego de todos los rincones del país comenzaron a surgir jóvenes que tenían una rara comunión con la pelota. Fue así como empezaron a aparecer jugadores, a fundarse clubes y a sumarse los títulos.” La aparición del fútbol profesional se dio “...el 10 de mayo de 1931 en una reunión donde participaron los representantes de "los clubes Atlanta, Boca, Chacarita, Estudiantes de La Plata, Huracán, Independiente, Platense, Quilmes, Lanús, Racing, River, Tigre, Vélez, Talleres, San Lorenzo, Argentinos Juniors y Ferro", se resolvió fundar la Liga Argentina de Football (sic), de acuerdo a lo que se lee en el acta de fundación. El 31 de Mayo comenzó la era del campeonato profesional con 18 equipos. Tres años después, en 1934, la organización del fútbol sufrió una nueva reestructuración, pero esta vez administrativa: cambió de denominación: pasó a llamarse Asociación del Fútbol Argentino.” (AFA).

El fútbol en la Argentina significa mucho más que puro ocio o entretenimiento. Según Eduardo Sacheri, “Hace un par de décadas los argentinos venimos perdiendo ciertas identidades y certezas que antes teníamos. Identidades políticas, religiosas, laborales. Identidades muy marcadas de una sociedad que era más estable. En el medio de esos sacudones y esas pérdidas de estabilidad, el fútbol sigue siendo estable en cuanto a la identidad. Mientras otras señales de identidad han retrocedido, la del fútbol se mantiene y se ha reforzado en desmedro de estas otras.” (Mugica Díaz 2013). Ampliamente más radical ha sido la confesión de Marcelo Bielsa, actual entrenador de Athletic de Bilbao, en

---

<sup>11</sup> Periodista español de *DiarioGol.com* (en Ríos 2013).

diciembre de 1990 acerca de cómo siente el fútbol: “¿Usted sabe que yo me “muero” después de cada derrota? La semana siguiente es un infierno. No puedo jugar con mi hija, no puedo ir a comer con mis amigos. Es como si no mereciera esas alegrías cotidianas. No me siento merecedor de felicidad por siete días.” (Senosiain 2004).

Los clubes del fútbol argentino han sido constituidos desde su concepción a principios del siglo XX como Asociaciones Civiles sin fines de lucro que tienen por objeto la difusión, enseñanza y / o práctica del deporte entre sus asociados. Este ha sido el concepto históricamente entendido y ha sido la figura jurídica de la asociación civil, la que en toda nuestra historia ha sido utilizada como estructura jurídica para el emprendimiento de actividades deportivas (Pereyra 2013). Una asociación civil es “aquella entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o de índole similar al objeto de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad social.”<sup>12</sup>

Rodríguez Larreta (2009) en su trabajo de graduación explica que en base a los artículos 35, 36 y 45 del Código Civil, toda entidad que haya obtenido personalidad jurídica tiene la capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones desde el punto de vista patrimonial y económico, y los ejerce a través de sus órganos. El patrimonio, los recursos o los bienes de una entidad civil solo pueden ser destinados para consecución de los objetivos para ellas definidos.

En relación a la situación financiera<sup>13</sup> de los clubes del fútbol argentino, cabe destacar que en el ejercicio 2012 los clubes perdieron \$50 millones. Aún más impactante es la cifra a la que ascendieron los pasivos totales (\$1655,4 millones), lo que significa un aumento del 27% con relación al 2011.

## **2.2. Modelo de Negocios**

El modelo de negocios es parte fundamental dentro de la estructura organizacional de una empresa. Antes de identificar una estrategia, la organización debe tener perfectamente claro cuál es su modelo de negocios. Esto es así porque el modelo de negocios es el que determina todas las estrategias competitivas de las organizaciones. El modelo de negocios

---

<sup>12</sup> Ley Nro. 19550 de Sociedades Comerciales.

<sup>13</sup> Ver Anexo Situación Financiera de los clubes argentinos.

de cualquier organización consiste en dos componentes: las fuentes de ingreso y la estructura de costos (Zacharakis 2011).

En un artículo de Joan Magretta<sup>14</sup> (2002) para el *Harvard Business Review*, el escritor especializado en *management* argumenta que un buen modelo de negocios debe responder adecuadamente las preguntas de Peter Drucker<sup>15</sup> como ¿Quién es el cliente?, y ¿Qué es lo que el cliente valora? Pero además debe responder otras preguntas fundamentales tales como ¿Cómo se gana dinero en este negocio?, y ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo se puede brindar mayor valor al cliente a un costo apropiado? Además enfatiza que un buen modelo de negocios es vital para el éxito de una organización.

En otro artículo del *Harvard Business Review* se explica que si bien en las últimas tres décadas la estrategia ha sido el cimiento principal para generar competitividad, en el futuro la búsqueda de ventaja competitiva sostenible comenzará por la definición del modelo de negocios (Casadesus-Masanell 2011).

El presente trabajo se basó principalmente en un modelo que integra conceptos de los autores previamente mencionados: el *Canvas Business Model*. Este modelo divide al modelo de negocios en nueve bloques: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos (Osterwalder y Pigneur 2010).

### Fuentes de ingreso

“Todos los negocios deben generar ingresos para sobrevivir. Incluso las organizaciones sin fines de lucro necesitan ingresos, tanto de donaciones o combinaciones de donaciones, subvenciones del gobierno, e ingresos generados por la venta de productos o servicios. Sin estos ingresos, las no lucrativas serían incapaces de alcanzar sus misiones.”<sup>16</sup> (Zacharakis 2011).

Zacharakis (2011) también argumenta que en todas las organizaciones existen ciertos factores clave que tienen gran influencia sobre los flujos de ingresos. Por ejemplo, en el

---

<sup>14</sup> Joan Magretta es *senior associate* en el Instituto de Estrategia y Competitividad del *Harvard Business School*.

<sup>15</sup> Peter Drucker (1909-2005) fue un abogado austríaco, reconocido como uno de los “padres” del *management*. Ha escrito decenas de libros referentes a la gestión de las organizaciones y sistemas de información.

<sup>16</sup> La cita fue traducida por el autor del presente trabajo.

caso de Amazon, los factores clave serían la cantidad de ingresos a la página web, el porcentaje de ingresantes que efectivamente realiza una compra y el gasto que consume un cliente promedio cada vez que compra un producto. Carlos Nourry (2010) continúa con esta línea de argumentación en su trabajo de graduación explica que en el caso de los clubes de fútbol estos factores clave serían la cantidad de hinchas, el número de socios, el rating de sus partidos, el nivel de sus jugadores, la capacidad del estadio y la participación en torneos internacionales.

### Estructura de costos

Osterwalder y Pigneur (2010) describen a la estructura de costos como el bloque que “describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos.”<sup>17</sup>

Una organización debe incurrir en costos para generar influencia sobre los factores clave. Por lo tanto, es indispensable para una organización entender su estructura de costos, la cual está formada por los COGS y los costos operativos, para conseguir mejores márgenes (Zacharakis 2011).

Los COGS (*Cost Of Good Sold*) son los costos relacionados a los productos vendidos (materia prima y mano de obra), es decir, los directamente relacionados con las fuentes de ingreso. Nourry (2010) explica que un ejemplo relacionado a los clubes de fútbol podría ser, en lo que respecta a la venta de entradas, el costo de iluminación del estadio y el operativo de seguridad.

El otro componente de la estructura de costos de una organización es el costo operativo. Algunos ejemplos de este tipo de costos podrían ser las erogaciones relacionadas con las mejoras en infraestructura o las inversiones en marketing.

### **2.3 Marketing deportivo**

El contexto internacional del fútbol profesional ha sufrido una fuerte evolución durante la década de 1990. En los últimos diez años, el fútbol pasó de ser una cultura nacional a una

---

<sup>17</sup> La cita fue traducida por el autor del presente trabajo.

realmente internacional. Este fenómeno ha creado un negocio enorme con varias dimensiones, y por ende el fútbol se ha convertido en un ejemplo único de *merchandising* en el deporte (Desbordes 2007).

El marketing deportivo ha tomado gran importancia en los clubes de fútbol estos últimos años, principalmente en Europa. Allí, el marketing deportivo es moneda corriente dentro de los modelos de negocios de los clubes de fútbol. Equipos como el Manchester United (Szymanski 1998), Real Madrid (Blanco Callejo 2010) o Barcelona (Allen 2004) utilizan el marketing deportivo como herramienta fundamental para generar ingresos. Si bien hay una vasta cantidad ejemplos de clubes europeos que explotan las herramientas del marketing deportivo de manera eficaz, encontrar definiciones académicas sobre este fenómeno no es sencillo.

Pablo Sánchez Bujan (2008) en su libro “Marketing deportivo: la clave del éxito en la gestión de los centros de actividades físico deportivas y recreativas” define al marketing deportivo como “La técnica de llevar a cabo la relación de intercambio entre el centro deportivo y el cliente, identificando, planificando, programando, desarrollando, creando y sirviendo un producto o servicio, que sea deseado por los clientes y que genere beneficios a la empresa.”

Otra definición, más acercada al mundo del fútbol, es la que brindan Rivera Camino y Molero Ayala (2012) en su libro “Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones”. Según los autores el marketing deportivo se define como el “Conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactores, entre organismos y factores, de manera voluntaria y competitiva.” El proceso de desarrollo del marketing deportivo dentro de los clubes de fútbol debe ser en etapas secuenciales que comiencen por la identificación de las necesidades de los demandantes. Luego, analizar las oportunidades y recursos para convertir las necesidades en negocios y estudiar las estrategias disponibles para vender los productos o servicios. De esta manera, el marketing deportivo trabaja con una oferta de elementos tangibles e intangibles que representan un conjunto de beneficios para los demandantes que pueden ser de carácter funcional, afectivo, psicológico, social o estéticos. Estos beneficios actúan como motivadores de la compra o consumo.

Por su parte, Esteve Calzada<sup>18</sup> (2012) en su libro “*Show me the money!*” define al marketing deportivo como la “Generación de ingresos a través del desarrollo y la explotación de los principales activos de una *sport property* – marca, estadio, instalaciones, campeonatos y deportistas-.” El autor explica que el marketing deportivo debe ser rentable, sostenible en el tiempo, tangible y medible. Rentable en el sentido del ratio costo-beneficio; sostenible en el tiempo, refiriéndose a la consolidación de la cuenta de resultados de manera recurrente; tangible y medible en relación a la facilidad para identificar los ingresos relacionados con los activos de la institución.

En una entrevista realizada por Rodríguez Larreta a Franciso Aguiar<sup>19</sup>, este último explica que cada industria redefine al marketing para si misma: “El marketing deportivo es el marketing adaptado al proceso de comunicación del deporte, el cual busca incentivar el consumo. Empezó a existir cuando el deporte dejó de tener el espíritu amateur, y comenzó a ser un negocio; cuando los medios de comunicación irrumpieron en el juego.” (Rodríguez Larreta 2009). El mismo Aguiar explica en un capítulo del libro “*Marketing and Football. An international perspective*” que el marketing deportivo es la disciplina que se encarga de transformar el deporte en un producto. Lo categorizan como una herramienta de gestión que tiene como objetivos el posicionamiento estratégico y la creación de valor (Desbordes 2007).

Cada autor ha acuñado su propia definición de marketing deportivo y el presente trabajo ha intentado recopilar las más relevantes. No existen definiciones correctas o incorrectas del término, pero todas tienen un denominador común: la generación de beneficios a través de la explotación de recursos del marketing como la marca, la estrategia de posicionamiento, la exposición mediática, el patrocinio y demás activos de la institución.

Por último cabe destacar que, si bien el marketing deportivo tiene grandes similitudes con el marketing tradicional, los encargados de esta área en las instituciones deportivas verán condicionada su labor por estos factores:

- Los resultados deportivos y el azar.

---

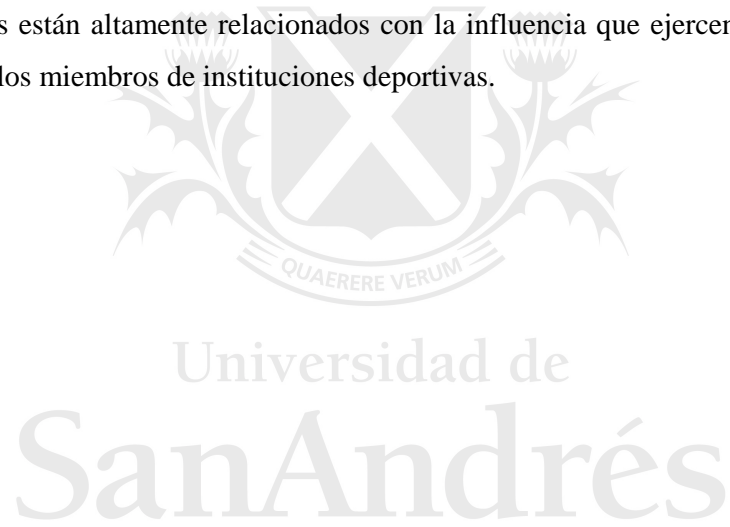
<sup>18</sup> Licenciado en Ciencias Económicas y MBA por ESADE Business School, y tiene estudios de Marketing Internacional cursados en la *University of California at Berkeley (USA)*. Fue Gerente General de Marketing del FC Barcelona desde 2002 hasta 2007 y actualmente es Consejero Delegado de Prime Time Sport, empresa de consultoría y marketing deportivo que fundó a finales de 2007.

<sup>19</sup> Licenciado en Ciencias de la Comunicación, ex encargado del *Licensing* del Club Atlético Boca Juniors y co-autor del libro “Marketing deportivo: el negocio del deporte y sus claves”.



- La influencia de las emociones en el proceso de toma de decisiones.
- La diversidad de objetivos de las instituciones.
- La presión de la opinión pública.
- La dificultad de mantener la confidencialidad de los proyectos.
- Las decisiones de tipo colectivo o tomadas por terceros.
- El rol pasivo del precio sobre las ventas.
- Las fluctuaciones de la demanda.
- La necesidad de luchar contra competencia desleal procedente de multitud de frentes.
- La ventaja de que el esfuerzo por captar un seguidor se compensa con la seguridad de mantenerlo de por vida (Calzada 2012).

Estos factores están altamente relacionados con la influencia que ejercen la emoción y la pasión sobre los miembros de instituciones deportivas.



### **3. El caso del Club Atlético Vélez Sarsfield**

Para comprender los fundamentos en la elección de esta institución como objeto de estudio, es menester presentar los siguientes extractos de artículos periodísticos. En primer lugar, dos extractos de Mempo Giardinelli (2011) que primero apela al conocimiento popular y luego describe brevemente la gestión de la dirigencia: “Y sin embargo es sabido, y todo el mundo lo reconoce, que Vélez Sarsfield es uno de los pocos clubes modelo que tiene la Argentina, tanto a nivel institucional como deportivo.” Y, “En el devastado y disminuido fútbol argentino, en el que casi ningún club puede retener por más de una temporada a sus mejores jugadores y cuyos técnicos se cambian cada dos o tres meses, es notable el caso excepcional de Vélez durante la gestión del presidente Fernando Raffaini<sup>20</sup>—a su vez continuación de otros dirigentes que se suceden democráticamente— y del encargado de fútbol profesional Christian Bassedas<sup>21</sup>, ex capitán y jugador emblema en la exitosa era de Carlos Bianchi<sup>22</sup> como entrenador, en los '90.” Por otra parte, dos artículos de Diario Uno (2012) reflejan el crecimiento de la institución y la holgura económica del club: “Vélez Sarsfield, una escuela para el resto de las instituciones del fútbol nacional, creció al compás del progreso y produjo su explosión entre fines del siglo XX y los primeros años del XXI, con la obtención de ocho de sus nueve títulos locales.” Y, “Desde José Amalfitani<sup>23</sup> a la actual dirigencia, la institución luce sana, sin apremios económicos ni negocios turbios que provoquen cataclismos institucionales, tan comunes en los clubes de fútbol locales.” También, una nota sobre el campeonato del Clausura 2010/11 refleja que no ha sido solo un logro futbolístico, “Entonces, la combinación de la seriedad dirigencial - es una de las pocas entidades saneada económicamente- y el buen fútbol pregonado por su técnico y llevado a cabo por los jugadores, derivó en un nuevo título, el octavo, que enaltece a un club modelo, un campeón ejemplar” (26Noticias 2011). Luego de la obtención del campeonato Inicial de la temporada 2012/13, se escribió en Goal.com: “El Fortín no es ajeno a los males endémicos del fútbol argentino pero se destaca por la indestructible cohesión entre dirigentes, manager, cuerpo técnico y jugadores. Ajenos al

---

<sup>20</sup> Presidente del Club Atlético Vélez Sarsfield desde el 8 de noviembre de 2008 hasta el 5 de noviembre de 2011.

<sup>21</sup> Ex futbolista argentino nacido el 16 de febrero de 1973. Debutó en Vélez el 3 de marzo de 1991 y jugó durante la época más gloriosa del club hasta el año 2000. Actualmente se desempeña como manager de la institución de Liniers.

<sup>22</sup> Ex jugador y actual técnico. Como jugador en la Argentina vistió únicamente la camiseta de Vélez. Es reconocido como el técnico más exitoso del fútbol argentino por sus logros nacionales e internacionales con Vélez y Boca.

<sup>23</sup> José Amalfitani (1894-1969) fue maestro mayor de obras y un reconocido dirigente del fútbol argentino. Es considerado el dirigente más importante de la historia de Vélez Sarsfield, cuyo estadio lleva su nombre.

egoísmo, consecuentes con una ideología cimentada en la lógica que impone al club y los objetivos grupales por encima de los caprichos individuales” (Baldo 2012). Además, cabe señalar un dato de la IFFHS: “Vélez Sarsfield resultó el mejor equipo del mundo en febrero, según la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS)” (Ámbito 2011).

### 3.1 Análisis FODA<sup>24</sup>

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Talancón 2006).

#### Fortalezas

- El fútbol como deporte es claramente la fortaleza principal del club. Sus éxitos deportivos de las últimas dos décadas lo han posicionado como un club de elite dentro del fútbol latinoamericano y le ha permitido incrementar año a año la masa societaria. No solo por el prestigio, sino que el fútbol también, es la actividad que permite el desarrollo y mantenimiento de las más diversas actividades que se llevan a cabo en el club y que alimentan el espíritu social y amateur que continúan siendo un valor fundamental para el club.
- La imagen que tiene el CAVS en el medio local. Vélez es considerado por sus pares, la prensa y la opinión general como un club social interesado en sus socios, que paga los sueldos a los jugadores y empleados de manera regular y en fecha, con figuras dirigenciales serias, jóvenes y profesionales y que mantiene sus finanzas controladas. Esta imagen es un imán para determinadas marcas que quieren involucrarse en el proyecto serio y a largo plazo del club de Liniers. El orden institucional que se ha gestado principalmente luego de Raúl Gamez, sumado a los consecutivos éxitos deportivos de las últimas dos décadas (catorce títulos en veinte años) han fundamentado al club como una institución seria, protagonista y atractiva para generar alianzas estratégicas.

---

<sup>24</sup> Se llevó a cabo una investigación propia y se utilizó información en (Rapisarda 2010).

- La ubicación de la sede principal y el Estadio “José Amalfitani” es otra fortaleza que distingue a la institución. Ubicado sobre la Avenida Juan B. Justo al 9200, el estadio tiene diversos accesos importantes: a través de la Av. Rivadavia, de la misma Av. Juan B. Justo, de la Av. General Paz o a través de la Autopista Perito Moreno. De esta manera el acceso es muy fluido para cualquier persona cuyo domicilio se encuentre al Sur, Norte y Oeste de la Provincia de Buenos Aires. Complementario a los accesos, cabe destacar que el club está solo a dos cuadras de la bajada Ángel Gallardo de la Autopista Perito Moreno, a veinte cuadras de la bajada Ciudadela del Acceso Oeste y a veinte cuadras de la bajada Dardo Rocha de la Av. General Paz. Con capacidad para albergar a casi 50.000 personas el estadio de Vélez no sólo se utiliza como establecimiento futbolístico, sino que se renta para la realización de eventos políticos, musicales y deportivos no relacionados con el fútbol.
- La posesión de activos importantes como el Polideportivo y la Villa Olímpica<sup>25</sup>. El Polideportivo, aledaño al estadio, alberga diversas actividades que atraen a la masa societaria. Por otro lado, la Villa Olímpica es un complejo comparable a los complejos europeos de 1712 metros cuadrados ubicado en Parque Leloir donde entrena y concentra previo a los partidos el plantel profesional
- La política de fútbol amateur es otra sólida fortaleza. Vélez prioriza el desarrollo de valores futbolísticos, y esto le permite ser propietario de los derechos de cada jugador surgido de las divisiones inferiores. La ventaja nace en poder obtener un rédito económico sobre los jugadores que triunfan en la primera división, y que ayudan a continuar soportando una estructura deficitaria por naturaleza.

### Oportunidades

Vélez se ha clasificado para la Copa Sudamericana 2013 y a la Copa Libertadores 2014 por haber derrotado a Newells Old Boys en la Super Final de la temporada 2012/13. Esto representa diversas oportunidades:

- La institución gana prestigio y mejora su imagen local e internacional cada vez que clasifica para estas competiciones sudamericanas; y ese prestigio aumenta con el transcurrir de las fases si el equipo avanza. Complementariamente, el ánimo de los

---

<sup>25</sup> Es un complejo deportivo, propiedad del club, donde concentra y entrena el plantel profesional. Está ubicado en Parque Leloir, Partido de Ituzaingó, Provincia de Buenos Aires.

hinchas es siempre más positivo cuando el equipo compite por logros tan importantes como estos.

- Económicamente, el hecho participar de estas competiciones genera ingresos<sup>26</sup> importantes de moneda extranjera para el club. Cuanto más el club avanza a lo largo de las Copas, más ingresos son generados por publicidad, derechos de televisación, venta de entradas y demás factores.
- Futbolísticamente, el club tiene la oportunidad de mostrar a sus jugadores en una “vidriera” internacional. Es decir, estas competencias se transmiten para toda Latinoamérica y algunos países de Europa, por lo tanto la exposición de los jugadores (activo fundamental) aumenta notoriamente. Este aumento de exposición, inteligentemente explotada, podría incrementar las ventas de jugadores a Europa u otros mercados secundarios como México o Brasil.
- El hecho de viajar por Sudamérica y México con el escudo de Vélez como estandarte, le brinda a la institución mayores posibilidades y la convierte en más atractiva para concretar diversas alianzas con compañías publicitarias.

### Debilidades

- Desde su estructura fundamental como Asociación Civil sin fines de lucro, el CAVS debe soportar una gran cantidad de actividades deficitarias con un puñado de actividades clave que le generan ingresos. Por lo tanto, la oferta de actividades y beneficios son por un lado una ventaja y un valor agregado para los socios, pero también una debilidad del club que incurre en altos costos operativos mensuales.
- Ratio bajo de éxito deportivo – presencia en los medios. A pesar de haber conseguido catorce títulos en los últimos veinte años, la presencia en los medios masivos de comunicación no ha estado a la altura de lo que el club espera. Tal fue el caso del campeonato Clausura de la temporada 2010/11 en el cual Vélez fue campeón y el Diario Olé eligió ubicar al retiro de Martín Palermo en la portada inicial<sup>27</sup>. Otro ejemplo podría ser cuando el 1ro de diciembre de 1994 el club de Liniers se consagró campeón del mundo y el Diario Clarín no le dedicó la tapa. La sub exposición mediática puede repercutir en la caída de los contratos de publicidad para el club.

---

<sup>26</sup> Se incluirán valores en la sección de Fuentes de ingreso.

<sup>27</sup> [http://www.ole.com.ar/velez/titulo\\_0\\_499150113.html](http://www.ole.com.ar/velez/titulo_0_499150113.html)

- La debilidad presentada en el punto anterior esta relacionada con la demanda de los medios masivos. Para el Diario Olé es más redituable ubicar a Palermo en la tapa porque se asegura la demanda de los simpatizantes de Boca que es mayor que la de Vélez. Esta es otra debilidad del club de Liniers: si bien ha logrado una cantidad de títulos en los últimos veinte años que sólo superan River y Boca, la cantidad de hinchas no es comparable con dichos clubes.
- La conducta de la gran cantidad de socios es en mayor medida inestable. La ausencia de un plan de fidelización determinado y concreto, sujeta al comportamiento del hincha a los éxitos deportivos.

### Amenazas

- La violencia en el fútbol es la principal amenaza del fútbol, que además no discrimina. Todos los clubes del fútbol argentino sufren en mayor o menor medida las consecuencias de un fenómeno que ellos mismos han engendrado y que ahora no pueden controlar ya que muchos poseen importantes escudos políticos: las barras bravas<sup>28</sup>. Este grupo de personas genera diferentes amenazas:
  - disminución en la cantidad de espectadores año a año en el fútbol argentino por el temor de las familias de concurrir a los estadios,
  - destrucción del estadio propio o de estadios ajenos que provocan erogaciones de dinero en compensaciones y sanciones por parte de los organismos en el ámbito local<sup>29</sup> e internacional<sup>30</sup>,
  - amenazas a los jugadores y cuerpo técnico por malos resultados y exigiendo sumas de dinero para los viajes<sup>31</sup>
- Potenciales cambios en las regulaciones o modificaciones en los términos de contratos que afectan a los clubes de fútbol. Por ejemplo:
  - desde agosto de 2009, el gobierno se hizo cargo del fútbol desplazando a TyC Sports en la televisación de los partidos, entre otras cosas. Esta medida particularmente democratizó el acceso al fútbol a través de la televisión ya que previamente se transmitía por cable. Esto tuvo como consecuencia la pérdida de espectadores directos en los estadios.

<sup>28</sup> <http://playfutbol.infobae.com/notas/673167-La-gente-se-opone-cuando-hay-muertos-pero-le-encanta-tener-una-barra.html>

<sup>29</sup> <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=581816>

<sup>30</sup> <http://www.tycsports.com/notas/77439-dura-sancion-el-fortin>

<sup>31</sup> [http://www.eltiempo.com/deportes/futbol/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12752708.html](http://www.eltiempo.com/deportes/futbol/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12752708.html)

- Raffaini explica en artículo especial propio para Clarín: “Sabemos que a partir de la aplicación de la legislación FIFA respecto de la modalidad de contratación de jugadores, los clubes formadores de talentos –básicamente sudamericanos- se vieron perjudicados en beneficio de los compradores de talentos –clubes europeos- y de los propios jugadores, ya que hoy una vez concluido el contrato, e incluso 6 meses antes, los jugadores pueden negociar su prestación o "pase", y al club formador no le ingresa ningún tipo de dinero, a excepción del escaso porcentaje que se prevé por derecho de formación.” (Raffaini 2012).

Mediante el análisis FODA, es posible observar que el CAVS posee más fortalezas que debilidades. Además, las oportunidades que se le presentan son consecuencia directa de su accionar institucional y futbolístico, mientras que las amenazas son generadas en mayor medida debido a la coyuntura del fútbol argentino. En relación a sus fortalezas, cabe mencionar la injerencia de activos físicos, el desarrollo institucional y futbolístico y su posición en el imaginario general. Estas fortalezas, principalmente el desempeño futbolístico, crean constantemente oportunidades para la institución. Por otro lado, la debilidad principal ha acompañado al club a lo largo de los últimos años, no pudiendo resolverla a pesar de los variados esfuerzos: la sub-comunicación de la marca en los medios masivos.

### 3.2 Modelo de negocios

En primer lugar, cabe remarcar el marco general de los modelos de negocios de los clubes del fútbol argentino. Históricamente, las principales fuentes de ingresos de los clubes del fútbol argentino han sido (y siguen siendo) la venta de jugadores y los ingresos por derechos de televisación. Este modelo exportador es la base del negocio en la Argentina, un país que posee gran prestigio a nivel Selección, pero que está muy devaluado a nivel local (Ríos 2013).

El club de Liniers no escapa a la reflexión de Juan Pablo Varsky<sup>32</sup>: “El fútbol argentino es netamente exportador, y esa tendencia no va a cambiar porque, para retener a las mejores figuras, los clubes deberían tener más fortaleza económica. Y están lejos de tenerla, por la sencilla razón de que sus ingresos, aunque hayan registrado una recomposición por los

---

<sup>32</sup> Reconocido periodista argentino. Actualmente publica para el diario *La Nación* y su sitio deportivo *Cancha Llena*. Trabaja para DirecTv Sports conduciendo “Más que fútbol” junto a Matías Martín y tiene un programa de radio de lunes a viernes por la mañana en Metro 95.1 llamado “No somos nadie”.

derechos de transmisión y ahora reciban más dinero, no pueden retener a futbolistas porque la tentación del mercado europeo es irresistible. Un club europeo puede ofrecer un contrato de US\$ 1 millón por año, y ninguno argentino está en condiciones de pagar esa cifra” (Cavanna 2011). Varsky explica lo que hoy en día es la realidad del negocio del fútbol argentino de forma clara y concisa.

Hay otros factores que contribuyen a que el fútbol continúe siendo un negocio exportador. En primer lugar, la situación del país y el hecho de que la gran mayoría de los jugadores del fútbol argentino pertenecen a clases sociales medias-bajas y bajas. Muchas veces cuando el club se desprende de un jugador por una considerable suma de dinero, les resuelve económicamente la vida al jugador y a toda su familia. Por ejemplo, las ventas de Mauro Zárate por us\$22 millones al Al Saad de Qatar en 2007, Ricardo Álvarez por us\$17 millones al Inter de Milan en 2011 y Damián Escudero por us\$12 millones al Villareal de España en 2008, fundamentan esa idea<sup>33</sup>.

Este modelo tiene otro impulsor fundamental: las pérdidas generadas por las demás actividades del club. Varsky explica al respecto que “También es habitual que un club se vea obligado a vender jugadores porque así cubre los déficits generados por otras actividades. Suele tener compromisos sociales, vínculos con el barrio, un colegio, un equipo de básquet, una cancha de bochas, canchas de tenis. Con todo eso pierde plata. Y no puede aumentar la cuota, porque si lo hace los socios se van” (Cavanna 2011). Esto es especialmente importante para Vélez Sarsfield que posee un modelo en el cuál el fútbol brinda los recursos para sostener a todas las demás actividades.

Pero la exportación de materia prima, si bien es el principal generador de ingresos del club, también tiene contras. Un informe de la consultora Deloitte de Marzo de 2011 sostiene que la exportación de jugadores es uno de los factores clave que contribuyen al empobrecimiento del producto deportivo como espectáculo en general. La emigración de jugadores jóvenes con gran potencial ya no tiene como destinos exclusivos a las mejores ligas del mundo, ya que ligas de segundo o tercer nivel también presentan propuestas económicas convenientes tanto para los clubes como para los jugadores (Deloitte 2011).

---

<sup>33</sup> Las sumas de dinero están expresadas al valor del momento de la compra y fueron obtenidas de [www.fichajes.com](http://www.fichajes.com)



### Segmentos de mercado<sup>34</sup>

En términos simples, la segmentación es el proceso de dividir un único mercado grande y heterogeneo en grupos más homogéneos que tienen gustos, necesidades y perfiles demográficos similares. La segmentación está diseñada para maximizar la satisfacción de los clientes y también es una táctica de marketing para maximizar la respuesta del mercado. Por lo tanto no deberá llevarse a cabo más allá del punto a partir del cual no genera retornos significativos. Entonces, dada la competitividad del mercado del deporte y la naturaleza intangible de la mayoría de los productos deportivos, la segmentación del mercado es tanto lógica como necesaria (Mullin 2007).

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los clientes son el corazón de todo modelo de negocios. La organización debe ser precisa en cuanto a definir los segmentos a los cuales apunta y los segmentos que ignora. Una vez delimitados, puede proceder al diseño del modelo a partir de una clara comprensión de las necesidades específicas de cada cliente.

### **Socios**

Los socios son uno de los activos más importantes de una institución como el club de Liniers. Rapisarda señala que “Generalmente, el asociado es en su mayor porcentaje un adherido por el deporte de raíz: en este caso, el fútbol. En el caso de Vélez Sarsfield, a diferencia de la mayor parte, el número más significativo de socios está ligado a las actividades deportivas y culturales que se desarrollan dentro del club, y no así al fútbol.”

Las diferentes categorías de socios<sup>35</sup> son: activos (mayores de 18 años), cadetes (ente 12 y 18 años), infantiles (entre 5 y 12 años), pre-infantiles (hasta 5 años), y vitalicios (sin abono por haber acumulado 30 años consecutivos como socios). Es importante señalar que excepto en las categorías de pre-infantiles y vitalicios, los demás socios pueden ser caracterizados como plenos o semiplenos. Rodrigo explica que el socio pleno es propietario de todos los derechos que otorga el estatuto. Es decir, puede realizar actividades de cualquier tipo abonando un arancel extra sobre la cuota social, además de utilizar las instalaciones, e ingresar al estadio sin cargo los días que el primer equipo juega de local. En cambio, el semipleno no puede practicar un deporte dentro del club de ninguna

---

<sup>34</sup> Se realizó investigación propia y se utilizó información del sitio web oficial del club e información en (Rapisarda 2010),

<sup>35</sup> Más información sobre la cantidad y clasificación de socios será proporcionada en la Tabla 1 en la sección de fuentes de ingresos.

forma, pero sí puede utilizar las instalaciones, e ingresar gratuitamente al estadio en los partidos de local.

### **Simpatizantes<sup>36</sup>**

Se considera simpatizantes a los hinchas propiamente dichos, cuya principal razón por el vínculo con el club reside en la pasión por el fútbol. En la cultura argentina, los simpatizantes tienen un gran protagonismo. Por ejemplo, son un indicador veraz de la importancia de los clubes. Boca y River son claramente los dos clubes más importantes del país y no por casualidad son los dos equipos con más simpatizantes. Otros ejemplos son los de Racing Club de Avellaneda y San Lorenzo de Almagro, clubes que poseen menor cantidad de títulos (nacionales e internacionales) que Vélez, pero que cobran protagonismo gracias a su masa de hinchas.

Un estudio<sup>37</sup> de la Consultora Equis indica que la mayor parte del público aficionado de Vélez reside en la región metropolitana, con menor presencia en la región pampeana, patagónica y del noroeste de la Argentina. En relación al estrato socio económico, Vélez se encuentra dentro de los tres clubes con menor cantidad de simpatizantes por debajo de la línea de la pobreza, y dentro de las cinco instituciones con mayor público de clase alta. A su vez, reúne una gran cantidad de hinchas de clase media. El género y edad del público se distingue por concentrar un 30% de público femenino, dato que supera ampliamente a la mayoría del resto de los clubes, salvo a River y Boca. En relación al rango etario, el grupo de 18-25 años es el predominante dentro de la afición “velezana”. Cabe destacar, que esta investigación fue realizada entre los diez equipos que reúnen mayor cantidad de hinchas en la Argentina.

### **Clubes compradores de jugadores**

Este segmento incluye a los clubes demandantes de jugadores del CAVS. En primer lugar, se destacan los clubes de las ligas más importantes de Europa: España, Italia, Inglaterra y Alemania. Los clubes españoles, italianos e ingleses son los que históricamente han demandado mayor cantidad de jugadores que cualquier otro país. Algunos ejemplos de clubes italianos que han adquirido jugadores de Vélez son: Fiorentina, Atalanta e Inter. En relación a los clubes españoles, se destacan el Celta de Vigo y el Villarreal. En segundo

---

<sup>36</sup> Ver Anexo Peñas

<sup>37</sup> En (Rapisarda 2010).

plano, emergen los equipos de las ligas secundarias de Europa como Portugal y Ucrania con representantes como el Porto y Sporting portugueses, y el Shaktar Donetsk ucraniano, que han demostrado interés en la materia prima del club de Liniers. En tercer término, cabe destacar a dos importantes ligas de América: México y Brasil. En los últimos años, estos países han incrementado la demanda de jugadores argentinos debido al aumento en sus presupuestos disponibles. Corinthians de Brasil (Juan Manuel Martínez) y Monterrey de México son dos ejemplos de equipos de estas ligas que han comprado pases de jugadores de Vélez. Por último, cabe mencionar a los clubes del fútbol argentino, pero es menester aclarar que las ventas a este medio nunca incluyeron figuras importantes ni significaron grandes sumas de dinero.

### **Empresas publicitarias**

La publicidad estática dentro del estadio se terceriza mediante el accionar de la empresa Estática Internacional. Sin embargo, existen determinadas empresas que asiduamente publicitan sus marcas en el espacio provisto alrededor del campo de juego (Quilmes, CBSE, Santander Río, Easy y demás).

Asimismo, la publicidad en la camiseta corresponde a Samsung y la Universidad de Morón. Si bien puede ser catalogado como cliente en este sentido, debido a las diferentes campañas realizadas junto a Samsung, el club de Liniers considera a la marca surcoreana un aliado estratégico más que un cliente. Lo mismo ocurre con Topper y Coca-Cola. Vélez debe tener en cuenta que la imagen que brinde la institución será crucial a la hora de ser elegida como espacio publicitario por las marcas más importantes.

### **Locatarios del estadio**

Las facilidades que brinda el estadio José Amalfitani como la pantalla Led, el excelente acceso y la gran capacidad, entre otras, lo convierte en un asiduo anfitrión de espectáculos extra futbolísticos como conciertos, eventos políticos y deportivos no futbolísticos. La mayoría recitales que se llevaron a cabo a lo largo de los últimos 35 años, han sido listados en el correspondiente anexo. En relación a los eventos políticos, el 27 de abril de 2012, la presidente Cristina Kirchner encabezó un acto<sup>38</sup> en conmemoración de los nueve años desde las elecciones de 2003. Frente a una multitud y sobre el escenario acompañaron a

---

<sup>38</sup> <http://www.infobae.com/notas/644593-Cristina-a-los-jovenes-No-soy-eterna-son-ustedes-los-custodios-del-legado.html>

Cristina Kirchner el vicepresidente Amado Boudou; el jefe de Gabinete, Juan Manuel Abal Medina; los ministros Florencio Randazzo, Carlos Tomada y Alicia Kirchner, entre otros. Por otro lado, el 15 de diciembre de 2009, más de 60 mil camioneros se reunieron en el estadio Amalfitani convocados por Hugo Moyano para festejar el “día del camionero”<sup>39</sup>.” Con respecto a los espectáculos deportivos no futbolísticos, caben remarcar los diferentes encuentros disputados por la selección argentina de rugby<sup>40</sup> y el revolucionario evento boxístico<sup>41</sup> protagonizado por Sergio Martínez y Martin Murray.

El principal locatario del estadio es la empresa es Sexta Generación quien posee los derechos exclusivos y actúa como intermediario entre los espectáculos deportivos y el club.

#### Proposiciones de valor<sup>4243</sup>

El bloque de proposiciones de valor describe el conjunto de productos y servicios que generan valor para los diferentes segmentos de clientes. La creación de valor es la razón por la cual los clientes eligen determinada organización en vez de otra. Las mismas solucionan un problema del cliente o satisface una necesidad del mercado. En otras palabras, la proposición de valor es un agrupamiento de beneficios que una institución ofrece a sus clientes (Osterwalder y Pigneur 2010).

#### **Para socios y/o simpatizantes:**

- Beneficios en comercios como Uommo, Winograd, Giorgio Redaelli. Campañas por días especiales como el día del padre y San Valentín.
- Credencial Monedero.<sup>44</sup>
- Nueva tienda oficial Topper dentro de la sede principal del club.
- Eventos de la Subcomisión del hincha.<sup>45</sup>

<sup>39</sup> <http://24con.infonews.com/conurbano/nota/32968-Moyano%C2%A0de-fiesta-60-mil-camioneros-coparon-Vélez/>

<sup>40</sup> <http://www.urba.org.ar/noticias/noticias/nota/836/Venta-de-entradas-para-Los-Pumas-en-Velez->

<sup>41</sup> <http://maravillavsmurray.com>

<sup>42</sup> Se proveerá más información en 3.3 Marketing deportivo de: beneficios en comercios, credencial Monedero, nueva tienda oficial, herramientas online, “Meeting point,” licencias de *merchandising*, palcos en platea sur, visitas guiadas y pantalla Led.

<sup>43</sup> Se utilizó información del sitio web oficial del club y de la entrevista realizada a Rodrigo Rapisarda

<sup>44</sup> Es un sistema de pagos simple y ágil para compras en comercios e internet. Su red de comercios y servicios incluye los peajes del Acceso Oeste y Acceso Norte de Buenos Aires, la heladería Freddo y los Open 25, [www.monedero.com.ar](http://www.monedero.com.ar)

- Herramientas online: posibilidad de asociarse vía internet y pagar la cuota a través de “Pago mis cuentas” desde el 13 de septiembre de 2012.
- Actividades exclusivas para los socios<sup>46</sup>.

#### **Para los jugadores:**

- Instalaciones de primer nivel, dentro de las cuales se destaca la Villa Olímpica. Esto representa claramente un valor agregado para los jugadores cuya comodidad es asegurada tanto en la previa del partido como en el día a día de los entrenamientos.
- Institución solvente. La seguridad de cobrar el sueldo y los premios con regularidad, incrementa la confianza de los jugadores. La credibilidad que respalda a la institución, motiva a los jugadores para rendir a su máximo potencial.
- Competitividad futbolística. El jugador no requiere únicamente incentivos económicos. La mayoría de los jugadores profesionales son atraídos por los desafíos futbolísticos. Vélez a lo largo de los últimos años ha participado regularmente de las dos competencias más importantes a nivel internacional: Copa Libertadores y Copa Sudamericana. Y además, siempre es protagonista para obtener el título del campeonato local.

#### **Propuestas para el futuro:**

- “Meeting point” para usuarios del Metrobus y para los socios de Vélez.
- Licencias de *merchandising*.
- Renovación del catering.
- Palcos en platea sur: para interesados como espectadores o empresas con intenciones de adquirirlos para los eventos extra deportivos.
- Visitas guiadas

**Pantalla Led:** para socios, simpatizantes, espectadores, locatarios del estadio, empresas publicitarias.

---

<sup>45</sup> Comisión oficial organizador de eventos por y para los hinchas. Serán mencionados en la sección de Relaciones con clientes.

<sup>46</sup> Listadas en la sección de estructura de costos.

### Canales de comunicación<sup>47</sup>

El bloque de canales describe como la organización entabla comunicación con sus segmentos de mercado para entregar las diferentes propuestas de valor. Los canales forman parte esencial en la experiencia del cliente. Es indispensable para la organización encontrar la fórmula correcta de canales para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean, y de esa manera brindar las proposiciones de valor. Cada empresa puede escoger entre llegar a sus segmentos con sus propios canales, a través de medios externos, o una mezcla de ambos (Osterwalder y Pigneur 2010).

En relación a los medios externos al club, existen dos tipos de interés para un club de fútbol: los medios partidarios y los medios nacionales. Los primeros son radios, diarios, revistas, o programas de TV no oficiales, con contenido exclusivo de la institución. Los segundos son de conocimiento público, y en este caso, serían por ejemplo el diario Olé, y los canales ESPN, TyC Sports, Fox Sports, entre otros. El CAVS desde el comienzo de la gestión de Raúl Gámez en 2002, ha implementado una modalidad de ayuda hacia los medios partidarios y medios nacionales. La idea del club es facilitarle la información necesaria a ambos tipos de medios para mejorar la calidad de la información que al final del proceso recibirá el público.

Los medios no oficiales son en su gran mayoría sitios web y radios. Entre los sitios web no oficiales más importantes se destacan DaleFortín,<sup>48</sup> PorVélez,<sup>49</sup> y LaVAzulada.<sup>50</sup> Mientras que dentro de los radios no oficiales más importantes se destacan DaleFortín Radio y Vélez a fondo entre otras.

Para con los medios nacionales, explica Rapisarda, es indispensable el establecimiento de una vía de comunicación única, veraz, transparente y siempre abierta para los periodistas, cuyo objetivo sea aclarar dudas, ampliar noticias y contrastar informaciones. El periodista debe tener la impresión de que se hace por él todo lo que está al alcance, de este modo se logra que considere a la empresa como fuente confiable y vuelva a recurrir a la misma. Además, los medios de comunicación tienen la capacidad de establecer temas como prioritarios, y de este modo generan movimiento alrededor de determinadas noticias que

---

<sup>47</sup> Se realizó investigación propia y se utilizó información de la entrevista realizada a Rapisarda, y del trabajo (Rapisarda 2010).

<sup>48</sup> [www.dalefortin.com.ar](http://www.dalefortin.com.ar)

<sup>49</sup> [www.porvelez.com.ar](http://www.porvelez.com.ar)

<sup>50</sup> [www.lavazulada.com.ar](http://www.lavazulada.com.ar)

serán relevantes para ese momento. Por lo tanto, el objetivo del club debería ser formar parte de estas noticias relevantes; para lo cual, no alcanza con el envío regular de gacetillas de noticias, sino que se debe generar una gestión integral que produzca información de interés general. Como ha sido mencionado anteriormente en el análisis FODA, Vélez posee una exposición mediática menor a la que debería tener un club que ha obtenido 14 títulos en los últimos veinte años.

Debido a la evolución y globalización del deporte y la consecuente mediatización generada, en el fútbol se mezclan noticias e información de manera habitual. Con buena o mala intención, el resultado podría ser la reproducción de información errónea. Por lo tanto, es importante la presencia de los medios oficiales propios. El club cuenta con un programa de radio, Vélez Radio de lunes a viernes de 19hs. a 20hs. por AM 990 que además transmite los partidos También posee una revista, Vélez Magazine, que inició su actividad a comienzos del 2009 y el 5 de julio de 2013 ha sacado su tirada número 87 celebrando el supercampeonato de Vélez. Además, lleva a cabo desde un programa de TV, Vélez TV, a través de la reconocida cadena Fox Sports que emite el programa en sus canales Fox Sports 2 y Fox Sports HD. El 23 de julio de 2013 se reprodujo el programa número 50. En relación a Vélez TV, Rapisarda expresa lo siguiente en la entrevista: “Con Topper, Samsung y algunas empresas mas costeamos el espacio, con lo cual la idea es que Vélez esté en una señal tan importante como Fox Sports que llega a todos lados, bancada por los *sponsors*. La idea de los medios nuestros, no es una idea comercial, es una idea de posicionamiento de marca, de fuerza de marca. No pasa por nuestra cabeza hacer un programa para ganar plata, la idea principalmente es mostrarse sin perder plata.” La percepción de los medios oficiales de Esteve Calzada, ex encargado del marketing en FC Barcelona, no difiere de la opinión de Rapisarda: “Le expliqué al director financiero que mi visión para la página web era su utilización como herramienta de comunicación y canal de venta de los productos del club, pero que nunca sería una unidad de negocio que diera beneficios por si misma.” (Calzada 2012) Otra herramienta importante que integra toda la información del club es el sitio web oficial<sup>51</sup>. Cabe señalar que los contenidos de estos cuatro medios son generados y administrados por el departamento de prensa, mientras que la gestión comercial la realiza el departamento de marketing.

---

<sup>51</sup> [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar)

Además de los medios tradicionales nacionales, oficiales y no oficiales, según Rapisarda en la entrevista realizada el 19 de junio de 2013, en la actualidad con el avance del marketing deportivo y la evolución del negocio dentro del mundo del fútbol, los jugadores se han convertido en canales de comunicación. Tal es el caso de Fabián Cubero, capitán de Vélez y jugador con mayor presencias históricas del club, cuando realizó la campaña del lanzamiento del Led TV<sup>52</sup> junto a Samsung. Otro medio de comunicación alternativo podría considerarse a la subcomisión del hincha. Esta sub organización nuclea a los simpatizantes más involucrados, en el sentido práctico, con el club. Los eventos y contiendas organizados por la subcomisión del hincha forman parte de una vía alternativa de comunicación con el simpatizante común.

### Relaciones con los clientes<sup>53</sup>

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una organización establece con un segmento específico del mercado. Las relaciones pueden oscilar desde personales a automatizadas dependiendo de las características del segmento. Se distinguen seis tipos de relaciones:

- Asistencia personal: basada en la interacción humana. Hay comunicación con representantes físicos.
- Asistencia personal dedicada: dedicación de representantes de manera específica. Es el más profundo e íntimo tipo de relación.
- Autoservicio: no hay relaciones directas con el cliente. Se proveen los medios necesarios para que los clientes se desempeñen por su cuenta.
- Servicios automatizados: mezcla de una sofisticada forma de autoservicio con procesos automatizados.
- Comunidades: se facilita la interacción entre miembros para el intercambio de conocimiento e intereses.
- Co-creación: creación de valor en conjunto.

La relación con los simpatizantes es crucial para mantener un alto grado de fidelidad. Si bien, en la entrevista a Rapisarda, el presidente de marketing explica: "...al hincha de Vélez uno no lo tiene que convencer de que la camiseta de Vélez es más linda que la de

---

<sup>52</sup> La campaña será descrita en 3.3 Marketing deportivo

<sup>53</sup> Se utilizó información del sitio web oficial de Vélez y de la entrevista con el coordinador de marketing de la institución de Liniers.



Racing...,” el club debe incentivar y promocionar la compra de las camisetas. Además es menester aclarar el grado de inestabilidad pasional que invade el comportamiento de los simpatizantes. Es decir, muchas veces su conducta es un fiel reflejo del rendimiento del equipo principal. La gestión del club puede ser pésima, pero si el equipo consigue un título, los hinchas comprarán cualquier camiseta o pieza de *merchandising* disponible. Lo mismo aplica viceversa.

Como se ha mencionado anteriormente, la subcomisión del hincha está a cargo de la organización de eventos por y para los socios, lo cual eleva considerablemente el sentido de pertenencia. Algunos ejemplos de iniciativas creadas por esta subcomisión (Vélez Sarsfield Sitio Oficial):

- El 1 y 19 de junio y el 6 de julio se llevaron a cabo tres reuniones abiertas para discutir la designación del “Día del Hincha” de Vélez. Se establecieron ciertos criterios de elección tales como: las fechas deberían tener como protagonista a los hinchas; las fechas no deberían hacer referencia a nombres propios, con el fin de conservar la pluralidad de los hinchas (excepto homenajes); y las fechas no deberían interponerse con ningún logro deportivo o institucional. Se eligieron cuatro fechas, las cuales serán las opciones a elegir por los hinchas a lo largo de las nueve fechas que Vélez juegue de local durante el campeonato Inicial 2013/14. De esta manera, se determinará el “Día del Hincha” a través de un mecanismo donde los principales protagonistas serán los hinchas.
- “Mural de la Gloria”: durante la tarde del domingo 6 de mayo de 2012 y por invitación e iniciativa de la Subcomisión del Hincha, se realizó la gran inauguración del Mural de la Gloria<sup>54</sup>, en la pared medianera con el Barrio Kennedy, de cara al estadio Amalfitani y a toda la Avenida Juan B Justo.

La relación con los clubes importadores de jugadores está a cargo de los miembros de la Mesa Directiva y de los demás directivos a cargo del fútbol profesional. Al ser la fuente que genera mayores ingresos para la institución, su manejo debe estar a la altura de las circunstancias; por lo tanto, las negociaciones incluyen asiduamente la participación del *manager*, vicepresidente y presidente. Con respecto a la relación con los principales auspiciantes y aliados estratégicos, la misma está en manos del departamento de

---

<sup>54</sup> Ver Anexo Mural de la Gloria

marketing<sup>55</sup>. Por último, cabe destacar que la relación con los locatarios del estadio está a cargo de la Secretaría del club, a cargo de Nerio Peitiado.

### Fuentes de ingreso<sup>56</sup>

Osterwalder y Pigneur (2010) explican que si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos de fuentes de ingreso: ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez (venta de jugadores, locación del estadio), e ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente (cuota social, pagos mensuales de auspiciantes).

Existen varias fuentes de ingreso:

- Venta de activos: venta de los derechos de propiedad de productos físicos.
- Prima por uso: se genera por el uso de un servicio en particular.
- Primas de suscripción: la venta de un acceso continuo a un servicio.
- Prestar, rentar, alquilar: cesión del derecho temporal de uso de un activo en particular por un período de tiempo específico a cambio de una prima.
- Licencia: se genera al brindar a clientes el permiso para usar propiedad intelectual a cambio de una prima.
- Primas de broker: se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes.
- Publicitar: primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en un espacio propio.

### **Venta de jugadores**

Con respecto a las ventas de jugadores de Vélez Sarsfield y en relación a las elevadas sumas mencionadas anteriormente, el periodista Alejandro Casar González<sup>57</sup> comenta en una nota del diario *La Nación* que si se toman en cuenta los ingresos de los clubes

---

<sup>55</sup> Más información en 3.3 Marketing deportivo

<sup>56</sup> Se realizó investigación propia y se utilizó información en (Rapisarda 2010), de la entrevista realizada al presidente de marketing de Vélez, Rodrigo Rapisarda, de las Memorias y Balance de los ejercicios número 100, 101 y 102.

<sup>57</sup> Redactor del Diario La Nación.

argentinos por transferencias de jugadores entre 2006 y 2011, Vélez Sarsfield se ubica, por encima de Independiente, en la tercera posición del podio que lidera Boca Juniors y segunda River Plate. Durante la mencionada franja temporal, el club de Liniers vendió futbolistas por un monto de us\$89.788.000. La cifra en sí misma es escalofriante, pero cobra aún más importancia si se tiene en cuenta que “el fortín” apenas negoció jugadores por us\$13,5 millones entre 2001 y 2005, apenas un 15% de ingresos por venta de futbolistas de toda la década. Además, es menester explicar otra tendencia que se evidencia en las ventas de futbolistas *velezanos* durante este lustro: el 98,3 % de los us\$89.788.000 provinieron de ventas de jugadores nacidos en las divisiones inferiores del club (15 jugadores). Durante este período, sólo se transfirieron dos jugadores que no pertenecen al *semillero* del club: los delanteros Hernán Rodrigo López y Gustavo Balvorín (Casar González 2011). Este artículo apoya la teoría del modelo exportador, haciendo especial hincapié en la importancia del desarrollo de las divisiones inferiores y su impacto sobre el financiamiento del club.

Vélez mantiene una política de venta hacia el extranjero para no fortalecer equipos del medio local. De dieciocho jugadores<sup>58</sup> importantes transferidos en los últimos años, solamente dos fueron transferidos a equipos del medio local: Rojas y Razzoti. El primero fue vendido a Godoy Cruz, un equipo que generalmente no amenaza las ambiciones de Vélez de obtener el título. El segundo fue cedido a préstamo por un año a Independiente que militará en la segunda división del fútbol argentino. En segundo lugar, cabe destacar la predominancia de jugadores criados futbolísticamente en la institución. El 72% de los jugadores mencionados fueron formados en las divisiones inferiores del club, incluyendo a Mauro Zárate, Damián Escudero y Ricardo Álvarez, las tres ventas más importantes. Por último, cabe remarcar que al tomar un tipo de cambio dólar-peso de 4,50<sup>59</sup> y un tipo de cambio euro-peso de 6<sup>60</sup>, el monto total por estas operaciones han representado para Vélez un volumen de \$381.209.625.

---

<sup>58</sup> Ver Anexo Lista de Jugadores.

<sup>59</sup> Calculado como un promedio de la cotización al cierre de los años 2009 (3,79), 2010 (3,97), 2011 (4,28), 2012 (4,87) y la cotización al mes de julio de 2013 (5,46).

<sup>60</sup> Calculado como un promedio de la cotización al cierre de los años 2009 (5,50), 2010 (5,30), 2011 (5,57), 2012 (6,50) y la cotización al mes de julio de 2013 (7,30).

## **Participación en competencias internacionales**

En relación a los ingresos generados para la participación en la Copa Libertadores, por ejemplo en la edición 2013, en la cual Vélez quedó eliminado en octavos de final, el club de liniers recibió a cambio de su performance 1.005.830 dólares. A continuación se detallan las sumas correspondientes a cada fase (Pasión Libertadores):

- Segunda Fase: los 32 equipos recibieron 608.000 dólares, en un aumento del 70% en relación a la última edición, en la que recibían 356.780.
- Octavos de final: los 16 que disputaron la instancia de Octavos fueron premiados con 397.830, superando por amplio margen los 164.707 de la Libertadores 2012, en un aumento del 123%.
- Cuartos de final: los 8 mejores clubes de América fueron premiados con 447.496 dólares. En 2012, cobraron 228.055, poco menos de la mitad.
- Semifinal: aquellos que quedaron instalados entre los 4 mejores recibieron 912.223 dólares, contra los 307.115 que ofreció la 2012.
- Final: en dicha instancia, no hubo grandes cambios, de hecho, el campeón recibió la misma suma que en la edición anterior. Unos 3.978.309, pero la diferencia claro está, se hace durante todo el torneo. Razón por la que quien resultó campeón de la Libertadores 2013, embolsó la suma total de 5.980.133.

## **Locación del estadio**

Como se ha mencionado, la locación del estadio está administrada por la compañía Sexta Generación quien posee los derechos para presentar los diferentes espectáculos extra deportivos. Según el balance general del ejercicio nro. 102 de Vélez, en el 2011 el club percibió \$3.196.436 por el uso del estadio Amalfitani, mientras que en el 2012 (al 30 de junio) dicha actividad generó \$6.718.154.

## **Derechos televisivos**

La AFA recibe de Fútbol para todos<sup>61</sup> 825 millones de pesos anuales para repartir entre todas las categorías. En primera división, de acuerdo con el número de hinchas, número de

---

<sup>61</sup> Programa gubernamental para la transmisión en vivo de los torneos de primera división desde agosto de 2009, y de la segunda división desde agosto de 2011.

transmisiones y de la audiencia de televisión, los \$ 415 millones destinados a la categoría se reparten (AFA):

- Grupo I: \$ 30.680.000: River Plate y Boca Juniors.
- Grupo II: \$23.100.000: Independiente, Racing, San Lorenzo y Vélez Sarsfield.
- Grupo III: \$16.867.000: todos los demás clubes de primera división

### **Cuota social**

En la presentación de la Memoria y Balance de la institución correspondiente al ejercicio número 100 que comprende desde el 1 de julio de 2009 hasta el 30 de junio de 2010, el club contaba con un total de 40.732 asociados. Un año después, esa cifra ascendía a 51.473, un incremento de 10.741 socios en 365 días (entre 29 y 30 socios nuevos por día).

	Al 30/06/2010		Al 30/06/2011	
	Plenos	Semiplenos	Plenos	Semiplenos
Activos	14.381	5.962	18.288	8.286
Cadetes	5.795	651	7.599	997
Infantiles	5.226	235	6.667	439
Pre-Infantiles	1.829		2.435	
Vitalicios	6.653		6.762	
<b>TOTAL</b>	<b>40.732</b>		<b>51.473</b>	

**Clasificación de socios 1**

### **Indumentaria**

Entre el 31 de enero de 2011 y el 30 de junio de 2011 la marca Penalty.<sup>62</sup> El sucesor fue Topper<sup>63</sup> con quien se firmó un contrato a mediados de 2011 con vencimiento el 30 de junio de 2014. Las condiciones iniciales estipulaban el cobro por parte de la institución de Liniers de 800.000 pesos anuales. Además de este monto fijo, Vélez recibió 250.000 pesos como premio por haber logrado el título del campeonato Inicial de la temporada 2012/13. Otros ingresos relacionados con la marca argentina-brasilera son los recibidos gracias a la venta de indumentaria Vélez-Topper y por el usufructo de la nueva tienda oficial ubicada aledaña al Hall de entrada. En primer lugar, luego de la venta número 20.000 de un

<sup>62</sup> Creada en 1970, pertenece al Grupo Cambuci, una multinacional 100% brasilera creada en 1945, [www.penalty.com.ar](http://www.penalty.com.ar)

<sup>63</sup> Empresa argentina fundada en 1975 y proveedor de material deportivo. Fue adquirida por el conglomerado brasilero Camargo Correa y comercializa en todo Sudamérica. Es el proveedor y *main sponsor* de Vélez y de otros clubes sudamericanos como Newells Old Boys de Rosario y Atlético Mineiro de Brasil, [www.topper.com.ar](http://www.topper.com.ar)

producto Vélez-Topper, el club de Liniers comienza a cobrar regalías por prenda. En segundo lugar, el arreglo particular que se realizó en torno a la nueva tienda oficial estipula el ingreso para Vélez del 10% de las ventas netas de IVA. Previo a este arreglo, el local oficial dentro del club era denominado “Velezmanía”. Cabe señalar que durante el ejercicio número 101 (1 de julio de 2010 – 30 de junio de 2011), el local de “Velezmanía” alcanzó la cifra récord de 2 millones de pesos en ventas.

### **Publicidad estática**

La publicidad gráfica ubicada en los costados del campo de juego. El club no vende el espacio directamente a las empresas que publicitan, sino que terciariza el servicio. Vélez transfiere a la empresa Estática Internacional<sup>64</sup> los derechos de usufructo del espacio a cambio de \$5.500.000 por dos años. Según Rapisarda, la mayoría de los clubes de Argentina utilizan este método ya que no forma parte de sus actividades *core*, y de esta manera se aseguran un ingreso fijo y seguro por año, dejando en manos de especialistas la negociación con las empresas.

### **Publicidad en la pantalla<sup>65</sup>**

La publicidad gráfica que se desarrolla en el marco de los partidos disputados en el estadio Amalfitani. El contrato con la empresa “Wide Entertainment” estaba estipulado con vencimiento para el 2016, pero el club rescindió el mismo a mediados de 2012. A partir de esa fecha, la explotación comercial y el manejo de los contenidos ha sido y sigue siendo exclusivamente responsabilidad del Club Atlético Vélez Sarsfield.

### **Publicidad en la camiseta**

Hasta el 31 de diciembre de 2011, el *sponsor* principal (nombre grande al frente) en la camiseta del Club Atlético Vélez Sarsfield fue Mondial. A partir de 2012, Samsung ocupó su lugar como ya lo había hecho en la década del noventa. La compañía surcoreana le paga us\$1.500.000 más primas por año. El otro *sponsor* presente en la camiseta es la Universidad de Morón, quien ocupa un lugar menos importante que Samsung, ubicándose en la parte del hombro de la camiseta.

---

<sup>64</sup> Empresa proveedora de publicidad a través de carteles físicos, digitales y Led, [www.estatica.com.ar](http://www.estatica.com.ar)

<sup>65</sup> Más información en 3.3 Marketing deportivo.

## **Licencias de merchandising<sup>66</sup>**

En la actualidad, el Club Atlético Vélez Sarsfield no ha firmado ningún contrato con ningún licenciatario. En una entrevista realizada a Matías Cecileo, el coordinador de marketing explica que en el país hay dos empresas importantes que se encargan del *management* de las licencias de marketing: Pro Entertainment que se encarga de las licencias de Boca y TyC que coordina las licencias de casi todos los demás clubes. También existen diferentes consultoras más pequeñas que se encargan de las licencias de los demás clubes denominados “chicos.” Cecileo comenta que en este momento están trabajando en un proyecto para licenciar el *merchandising* desde adentro del club, lo que convertiría a Vélez en el único club en hacerlo. Si bien los licenciatarios son los mismos (quien fabrica banderines o tazas generalmente las fabrica para todos los clubes), el *management* de las licencias será total responsabilidad del club. Además, el proyecto incluye la implementación de una plataforma de e-commerce en el sitio web oficial del club.

## **Oferta gastronómica dentro del estadio**

Lenac SRL es la empresa que, según la memoria y balance del ejercicio número 101, posee la concesión de la venta de comida dentro del estadio. Su contrato se renovó durante dicho ejercicio con vencimiento el 31 de diciembre del 2011. En la mencionada fecha, el contrato se extendió por dos años más, con la característica del pago de \$350.000 por año para comercializar la comida y bebida dentro del estadio. Cabe mencionar que debido a la alianza que posee el club con la marca Coca-Cola, la empresa Lenac SRL debe comercializar bebidas únicamente de esa compañía.

## **Fuentes de ingreso proyectadas para el futuro<sup>67</sup>:**

- “Meeting point” para los usuarios de Metrobus<sup>68</sup>.
- Palcos en la Platea Sur<sup>69</sup>
- Visitas guiadas.

---

<sup>66</sup> Información de la entrevista a Matías Cecileo, coordinador de marketing de Vélez

<sup>67</sup> Estas fuentes de ingreso se describirán en la sección 3.3 Marketing deportivo.

<sup>68</sup> Es un sistema de autobús de tránsito rápido a través de carriles exclusivos que se implementó a partir del 31 de mayo de 2011 en la Ciudad de Buenos Aires.

<sup>69</sup> Platea que da al Estacionamiento descubierto.

### Recursos clave<sup>70</sup>

El bloque de recursos claves describe los activos más importantes requeridos para el funcionamiento del modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos esenciales que le permiten a la organización crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Los recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos físicos incluyen activos como instalaciones, vehículos, maquinaria y sistemas. Los recursos intelectuales son las marcas, el conocimiento propietario, las patentes o derechos de autor. Por su parte, los recursos humanos son las personas; y los financieros incluyen recursos como el efectivo, las líneas de crédito y opciones (Osterwalder y Pigneur 2010).

En primer lugar, en una estructura donde el fútbol profesional es el sostén de una institución multifacética, es casi obvio que los jugadores y cuerpo técnico que componen el equipo profesional son un recurso esencial para la organización.

Con respecto al *manager*, es un rol nuevo dentro de la dinámica del fútbol argentino. Por su carácter novedoso, no existen convenciones formales acerca de su rol dentro de las instituciones argentinas; en general, los clubes que poseen *managers* les asignan tareas y competencias relacionadas a su campo en sectores donde han identificado necesidades puntuales. En algunos clubes están más relacionados con las finanzas y la economía, en otros participan como encargados de las transferencias de futbolistas, o como asesores, veedores de lugares de entrenamiento y buscadores de talento. En algún caso, el *manager* cumple todas estas funciones. Los clubes intentan buscar una personalidad que sea reconocida en el mundo del fútbol, con carisma y buen poder de negociación; por lo tanto, la figura del ex futbolista es recurrente en esta posición. Pero, esto no alcanza, el *manager* también debe tener capacidades de gestión que esten a la altura de una estructura profesional; de no ser así, su participación fracasará, como fue el caso de Carlos Bianchi en Boca Juniors<sup>71</sup> (Celi 2012). Según Varsky, la función del manager "...tiene que estar bien delineada, pensada en función del todo, con responsabilidades específicas. El técnico tiene que ocuparse de armar el equipo, y el manager del plantel. Y aprender a no gastar más de lo establecido en su presupuesto (...), si el manager entiende de fútbol y trabaja junto a la comisión directiva, atiende las necesidades del técnico y las del club" (Cavanna 2011). En

---

<sup>70</sup> Se utilizó información en [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar)

<sup>71</sup> <http://www.infobae.com/notas/492275-Desde-que-asumio-Bianchi-Boca-esta-mal.html>



Vélez, la figura de Asesor de Fútbol Profesional o *manager* se creó en el 2008, convirtiéndolo en uno de los clubes *avantguard* en la materia. Desde ese momento, quien ha ocupado el cargo de manera exitosa ha sido el ex futbolista Christian Bassedas. Fue Bassedas quien convocó a Gareca para ser el técnico en 2008 y fue artífice, junto al resto de la comisión directiva y el mismo Gareca, de la conformación de los planteles del club durante los últimos cinco años. En el año de su asunción, Bassedas explicó en una nota para el programa “Estudio fútbol” de TyC Sports, cual sería su rol dentro del club: “...ayudar al dirigente en el contacto directo con el jugador y el técnico; participar en la decisión de las incorporaciones junto con la dirigencia y el técnico...”<sup>72</sup>

Como se ha mencionado anteriormente, el estadio José Amalfitani<sup>73</sup> representa tanto una fortaleza institucional para la organización como una importante fuente de ingreso generado a partir de la locación del mismo. Su ubicación estratégica, su tamaño y sus instalaciones lo convierten en un asiduo anfitrión de espectáculos extra deportivos y contiendas deportivas no futbolísticas. Se inauguró en Liniers en su actual ubicación en 1943. Ocho años más tarde, se reemplazaron todos los tablonos y el estadio quedó conformado casi en su totalidad por cemento. En 1968 se estrenaron las luces del estadio desarrolladas por Siemens Argentina en una exhibición contra el Santos de Pelé. Durante el mundial de fútbol 1978 realizado en Argentina, el estadio de Vélez fue una de las subsedes de la Ciudad de Buenos Aires.

Con respecto a las demás instalaciones, caben señalar cuatro en particular: la Sede<sup>74</sup>, el Polideportivo Vélez, la Villa Olímpica “Raúl Héctor Gámez” y el Instituto Dr. Dalmacio Vélez Sarsfield. La Sede, ubicada en Av. Juan B. Justo 9200 junto al estadio posee dos salones, pileta de natación, estadio de básquet, playón polifuncional, canchas de baby fútbol y gimnasio. El Polideportivo Vélez está ubicado en Av. Juan B. Justo 8900 sobre el ingreso de una de las estaciones de metrobús que lleva su nombre. Sus instalaciones<sup>75</sup> incluyen un complejo acuático, diversas canchas de fútbol, tenis, hockey, un gimnasio, un quincho y un patinódromo, entre otras. En relación a la Villa Olímpica<sup>76</sup>, ubicada en Ituzaingó (a 20 minutos del estadio) y con una extensión de 18 hectáreas parqueadas, es el sitio donde concentra y entrena el plantel profesional de fútbol del Club Atlético Vélez

---

<sup>72</sup> <http://www.tycsports.com/vidioteca/253585-bassedas-explica-su-nueva-funcion-velez>

<sup>73</sup> Ver Anexo Ficha Técnica Estadio José Amalfitani

<sup>74</sup> Información sobre las instalaciones de la Sede en Anexo Sede.

<sup>75</sup> Mas información sobre las instalaciones en Anexo Polideportivo Vélez.

<sup>76</sup> Mas información acerca de las comodidades del complejo en Anexo Villa Olímpica.

Sarsfield. Por último, el Instituto<sup>77</sup> Vélez Sarsfield brinda a la comunidad la posibilidad de obtener tres diplomas: Profesorado de Educación Física, Bachillerato con Orientación en Deportes y Recreación, y Educación General Básica – Nivel Inicial; y además incluye un Instituto de Especialización y Perfeccionamiento Docente.

En cuanto a la marca Vélez, además del trabajo sobre la imagen<sup>78</sup> que realiza el departamento de marketing, el factor principal que la afecta son los títulos obtenidos<sup>79</sup>. Generalmente, la popularidad fuera del país es una consecuencia directa de los logros deportivos. Por ejemplo, cuando en 1997 Vélez viajó a Kobe, Japón para disputar la Recopa Sudamericana frente a River, en las tribunas del estadio se identificaban muchísimas caras japonesas con los colores de Vélez<sup>80</sup>. Esto sucedió en respuesta a un logro deportivo en particular: la obtención, tres años antes, de la Copa Intercontinental frente al AC Milan de Italia en Tokio, Japón. Cuanta mayor sea la cantidad de títulos y participaciones en copas internacionales, mayor será el valor de la marca.

### Actividades clave

Las actividades claves incluyen las prácticas más importantes que una organización debe llevar a cabo para que un modelo de negocios funcione adecuadamente. Cada modelo de negocios requiere de una cantidad determinada de actividades claves; estas son las acciones más importantes que debe realizar una organización para operar exitosamente. Al igual que los recursos claves, estas son necesarias para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos (Osterwalder y Pigneur 2010).

En Vélez, caben destacar tres actividades que son cruciales para el funcionamiento del modelo de negocios: el desarrollo de las divisiones inferiores, la no intermediación de grupos empresarios en negociaciones con jugadores y el fútbol, como sostén de un club social rico en actividades deficitarias. En relación al desarrollo de las divisiones inferiores, palabra autorizada es la de Pedro Larraquy, quien ha estado a cargo de la coordinación de las divisiones inferiores del club desde el 2005. En una visita a Olavarría (Lovano 2013), Larraquy explicó: "...la realidad es que el club debe vender hoy más que nunca, porque se

---

<sup>77</sup> Mas información sobre el Instituto Dr. Dalmacio Vélez Sarsfield en [www.institutovelez.edu.ar](http://www.institutovelez.edu.ar)

<sup>78</sup> Ver 3.3 Marketing deportivo.

<sup>79</sup> Ver Anexo Títulos.

<sup>80</sup> Ver Anexo Recopa Sudamericana 1997.

ha hecho muy grande, demasiado grande; hay infinidad de actividades y requiere de recursos. Lo que hizo toda la vida, preparar chicos, promoverlos, venderlos para seguir creciendo.” El coordinador de inferiores comenta que durante la última década el club ha formado al menos un jugador por año con excelente cotización internacional. Y eso es gracias al trabajo que se realiza, a partir de “...ver 12 mil pibes por año.” Pero el trabajo no se limita exclusivamente a lo futbolístico, y esa es una característica que diferencia al club de Liniers: “...este año se implementó un apoyo escolar a los chicos de pensión, que se amplió a algún pibe con alguna necesidad, de los que no viven en la pensión. Hay un grupo de trabajo, cinco o seis personas, que se preocupan del rendimiento en la escuela; era un déficit que necesitábamos corregir.” De esta manera, la formación es integral; tanto de los chicos como jugadores de fútbol, pero también como personas. Con respecto a la exclusión de intermediarios en las negociaciones por jugadores, cabe mencionar un extracto de *La Nación* del 2011, momento en el cual Vélez salió campeón y River se fue al descenso: “Tratando siempre con intermediarios que cobraron jugosas comisiones, River fue una máquina de producir malos negocios pagando cifras altísimas por jugadores de poca monta que terminaron siendo un fracaso y malvendiendo a los propios, desde hombres consagrados hasta jóvenes de sus inferiores. Vélez, en cambio, hizo todo lo contrario: negociar sin intermediarios, vender extraordinariamente bien a los propios y ser selectivo a la hora de comprar.” (*La Nación* 2011). Por último, el fútbol y gracias a los éxitos deportivos obtenidos a lo largo de las últimas dos décadas han posicionado a Vélez como un club de elite dentro del fútbol latinoamericano y le ha permitido incrementar año a año la masa societaria. No solo por el prestigio, sino que el fútbol también, es la actividad que permite el desarrollo y mantenimiento de las más diversas actividades que se llevan a cabo en el club y que alimentan el espíritu social y amateur que continúan siendo un valor fundamental para el club.

### Alianzas clave<sup>81</sup>

Las sociedades claves están compuestas por la red de proveedores y socios que facilitan el óptimo funcionamiento del modelo de negocios. Se distinguen cuatro tipos diferentes de sociedades:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

---

<sup>81</sup> Las campañas realizadas junto a los principales aliados del club (Samsung, Topper y Monedero) serán descriptas en 3.3 Marketing deportivo

2. “Coopetencia”: alianzas estratégicas entre competidores.
3. Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.
4. Relaciones de comprador-proveedor para asegurar disponibilidad de materiales (Osterwalder y Pigneur 2010).

Tres alianzas estratégicas de Vélez con empresas no competidoras son Samsung (desde principios de 2012 hasta fin del 2013), Topper (desde julio de 2011 hasta junio de 2014) y Monedero. Una alianza que podría clasificarse como estratégica con un competidor es la de Fluminense. Cabe destacar la posibilidad de realizar campañas extra contractuales con Topper (“Federalización Fortinera”) y Samsung (“Led TV”) que serán desarrolladas en la sección 3.3 de marketing deportivo. Por último el club de Liniers ha entablado diversas relaciones con proveedores tales como Tisera, Cannon, Sintoplast, Bayer y Staples, entre otros, para asegurar disponibilidad de materiales. La gran mayoría de las alianzas y convenios del Club Atlético Vélez Sarsfield tienen como finalidad la adquisición de recursos y actividades particulares. Es decir, para extender las capacidades propias con la utilización de otras empresas para suplir recurso específicos y realizar ciertas actividades.

Con respecto a la alianza con Fluminense,<sup>82</sup> en noviembre de 2012, Vélez y quien era en ese entonces el actual campeón del campeonato *brasileirao*, firmaron un Acuerdo de Colaboración Recíproca. A la cabeza del acuerdo estuvieron los *mandamás* de cada club, Miguel Calello y Peter Siemsen representando a Vélez y Fluminense respectivamente. Uno de los objetivos por los cuales se firmó el acuerdo fue para que los jugadores de uno y otro equipo tengan la posibilidad de visitar los lugares de entrenamiento de ambas instituciones y puedan realizar entrenamientos conjuntos. “Además, el convenio contempla la organización de eventos en que los socios de Vélez y Fluminense puedan presenciar encuentros entre sus equipos en competiciones oficiales y la participación de los grandes jugadores de sus clubes en ocasiones especiales. También realizarán encuentros amistosos de "confraternización" entre los equipos de veteranos de ambos clubes e intercambiarán experiencias entre las comisiones de fútbol y otras actividades deportivas, culturales y educativas.”<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Es un club de fútbol brasileiro con sede en Río de Janeiro. Es el segundo mayor ganador del Campeonato Carioca con 31 títulos. Su principal rival es el Flamengo y el clásico Fla-Flu es considerado el derby más grande de la historia del fútbol brasileiro.

<sup>83</sup> <http://www.goal.com/es-ar/news/4455/primera-division/2012/11/28/3564274/velez-fluminense-y-un-acuerdo-ejemplar>

Otra alianza que mantiene el club es con la Universidad de Morón. En enero de 2013 se oficializó la extensión del contrato por la totalidad del año. Desde el 2011 que la UM acompaña al club de Liniers con la publicidad en el brazo de las camisetas de primera división y división reserva. En el sitio oficial del club han anunciado que prevén generar distintas acciones junto a la institución educativa que serán informadas a lo largo del 2013.

Convenios<sup>84</sup>:

- Staples:<sup>85</sup> la librería proveía todo tipo de artículos relacionados a su industria a cambio de espacios publicitarios secundarios.
- Tisera:<sup>86</sup> debido a la gran estructura de las instalaciones del club incluyendo la sede principal, la Villa Olímpica y la escuela, entre otras, el gasto en muebles de oficina es muy grande. La empresa Tisera provee los muebles de oficina para el club a cambio de espacios publicitarios.
- Cannon:<sup>87</sup> para comodidad del plantel y cuerpo técnico, en el 2012 se reemplazaron todos los colchones de la Villa Olímpica, complejo donde concentra el plantel profesional, a cambio de espacios publicitarios que incluyen un cartel fuera del estadio con vista a la autopista Perito Moreno.
- Bayer<sup>88</sup>: en mayo de 2012 se materializó un convenio que une a Vélez Sarsfield y Bayer Argentina, en primera instancia por el lapso de un año. En dicha alianza estratégica Bayer abastecerá al Cuerpo Medico de Fútbol Profesional del Club con las vitaminas y medicamentos que dichos médicos solicitaren, las mismas serán entregadas por Bayer sin costo alguno. La contraprestación por parte de Vélez comprende espacios publicitarios en medios oficiales y cartelería dentro del club.
- Sintoplast: el 2 de febrero de 2012 se celebró un convenio entre el Club Atlético Vélez Sarsfield y la empresa de pinturas Sintoplast. A través del mismo la institución de Liniers ase asegura la pintura y demás productos para el mantenimiento del estadio José Amalfitani, como así también de todo el club. El

---

<sup>84</sup> Se utilizó información en [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar)

<sup>85</sup> Compañía que provee productos de librería, papelería e insumos de computación, higiene, cafetería para oficinas, tarjetas personales y muebles, entre otras cosas, [www.staples.com.ar](http://www.staples.com.ar)

<sup>86</sup> Empresa de muebles fundada en 1970. Actualmente es proveedora de Vélez y de otras empresas reconocidas como Arcor, Chevrolet, Fiat y Telefónica de Argentina, entre otras, [www.tisera.com](http://www.tisera.com)

<sup>87</sup> Empresa argentina de colchones, [www.cannon.com.ar](http://www.cannon.com.ar)

<sup>88</sup> Reconocida farmacéutica internacional, <http://www.bayer.com.ar>

departamento de obras de la institución se encargó de llevar adelante dicho proyecto. La contraprestación de Vélez hacia Sintoplast consiste en espacios publicitarios de estática tanto en el estadio como así también en la Villa Olímpica.

- Clarín: los simpatizantes de Vélez que posean la tarjeta de Beneficios y Suscripciones Clarín 365 han tenido un 20% de descuento en la compra de la camiseta oficial del centenario en Velezmania; y tienen un 20% de descuento en la compra de abono anual platea norte baja, y 30% de descuento en temporada invierno complejo acuático, turno mañana.
- Telecom: el contrato venció el 31 de diciembre de 2011, pero se renovó y continúa en vigencia.
- Lenac SRL: concesionario de venta de comida en el estadio. El contrato se renovó durante el ejercicio 101 y venció el 31 de diciembre del 2011, fecha en la cual se renovó nuevamente, permaneciendo en vigencia a la fecha.
- Cola – Cola: *sponsor* y venta de productos. El contrato vencía el 31 de diciembre de 2012, pero se renovó. La multinacional le paga a Vélez por espacios publicitarios y además posee la exclusividad de venta dentro del estadio.

### Estructura de costos<sup>89</sup>

La estructura de costos comprende todos los costos incurridos para operar el modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos; todo incurre en costos. Si bien hay algunos modelos de negocios que dependen más de los costos que otros, de manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Existen modelos impulsados por el costo y modelos impulsados por el valor. Los primeros se enfocan en minimizar costos en todo proceso que sea posible. Su enfoque se basa en el mantenimiento de una estructura de costos tan reducida como sea posible, brindando proposiciones de valor de bajo precio, máxima automatización y alta terciarización (ejemplos serían las aerolíneas de bajo costo como Easy Jet o Ryanair). Por el contrario, los modelos impulsados por el valor se preocupan menos por las implicancias de los costos y su enfoque se basa primordialmente en la creación de valor (Osterwalder y Pigneur 2010).

Si bien el Club Atlético Vélez Sarsfield mantiene una política de bajos costos, la creación de valor para los socios no es negociable. El espíritu amateur que mantiene el club a través

<sup>89</sup> Se utilizó información de la entrevista con el gerente general del club, Marcelo Fontanella.

de las diferentes actividades (deficitarias) mas allá del fútbol profesional, es un pilar fundamental de la institución.

Según el gerente general del club, Marcelo Fontanella, el costo operativo mensual de Vélez incluyendo la Villa Olímpica, el Instituto, la sede, el estadio y el Polideportivo, es de \$4 millones. Cabe destacar que la cifra mencionada incluye el sueldo de todo el plantel profesional, cuerpo técnico, 700 empleados, empresa de limpieza y empresa de seguridad. En relación a la limpieza de la institución, la misma está terciarizada a la empresa Roun SRL, la cual se encarga de absolutamente todo el mantenimiento, incluida la limpieza del estadio post-partido. Con respecto a la seguridad del día a día, el servicio también es terciarizado, pero a la empresa Eagle Securities, a la cual se le abonan \$180.000 mensuales. En los días que se disputan partidos de local, es obligatorio contratar un operativo de seguridad. El operativo promedio requiere de 600 efectivos policiales a los cuales se les paga alrededor de \$38, lo que equivaldría para la institución una erogación de \$22.800 por partido. En cuanto a los costos de transporte del equipo, el transporte de la Villa Olímpica a los estadios cercanos está a cargo de Chevallier que brinda el servicio a cambio de espacio publicitario. Complementariamente, Chevallier se encarga del transporte del equipo al aeropuerto en los casos que Vélez viaja al exterior. En cuanto a los viajes en avión, un pequeño porcentaje es pagado por la Conmebol, mientras que la gran mayoría de las veces, los costos de los charters son cubiertos por la institución de Liniers.

### **Actividades deficitarias**

El CAVS le ofrece a sus socios treinta actividades deportivas dentro de las cuales se destacan el basquetbol, ciclismo, gimnasia aeróbica, natación y patín; y veinticinco actividades culturales como comedia musical, idiomas, tango y yoga, entre otras. Todas estas actividades<sup>90</sup> funcionan gracias a los ingresos mencionados previamente que provienen del fútbol, estadio y publicidad principalmente.

### **Estado financiero<sup>9192</sup>**

Según los Estados Contables, al 30 de junio de 2012, la institución poseía un activo total de \$204.911.320, un pasivo total de \$80.929.819 y un patrimonio neto de \$123.981.501.

---

<sup>90</sup> Ver Anexo Actividades

<sup>91</sup> La información fue obtenida del Balance General del Ejercicio Nro. 102 (iniciado el 1 de julio de 2011 y finalizado el 30 de junio de 2012) del CABS

<sup>92</sup> Información más detallada en Anexo Estado Financiero

### 3.3 Marketing deportivo<sup>93</sup>

El departamento de marketing del Club está compuesto por cinco integrantes: tres directivos y dos empleados. Los empleados trabajan *full-time* y son asalariados, mientras que los directivos trabajan *ad-honorem* y no tienen un horario específico. Si bien formalmente el presidente del departamento es Rodrigo Rapisarda, vocal titular sexto, y el vicepresidente es Diego González, vocal suplente cuarto, en una entrevista con Rapisarda, el mismo presidente explica que las funciones son muy lineales y que el trabajo se realiza principalmente en equipo. El departamento formalmente se crea en el año 2007 durante la presidencia de Fernando Raffaini. Rapisarda comenta que en ese momento, desempeñaba su cargo en el sector de prensa y se le propuso comenzar a trabajar en el desarrollo de un plan de marketing y en la proyección de un departamento específico.

En Vélez, el departamento de marketing se enfoca principalmente en la generación de ingresos desde el punto de vista del *sponsorio* y se encarga de formalizar alianzas estratégicas, de lanzar campañas de captación de socios y campañas para vincular al público con la institución. También se encarga del manejo de la imagen de la institución y de la comunicación de la marca. Las herramientas como el sitio web oficial, Twitter y Facebook oficiales y los medios propios oficiales como revista Vélez Magazine, Vélez TV, y Vélez radio los opera el departamento de prensa a nivel contenidos; pero a nivel comercial el control es responsabilidad del departamento de marketing.

Los *main sponsors* del Club Atlético Vélez Sarsfield son:

- Topper,
- Samsung,
- Coca-Cola,
- Monedero,
- Universidad de Morón.

#### Principales acciones del Departamento de Marketing

El primero de enero de 2010, el Club Atlético Vélez Sarsfield cumplió cien años desde su fundación. Esta fecha fue fundamental para nuclear y atraer actividades y campañas de

---

<sup>93</sup> Se llevó a cabo una investigación propia, se realizó una entrevista al presidente del departamento de marketing, Rodrigo Rapisarda, y se utilizó información en (Rapisarda 2010) y del Vélez Sarsfield Sitio Oficial.



participación y fidelización de socios y principalmente de hinchas. El departamento de marketing en colaboración con la Subcomisión del hincha organizó la “Caravana del Centenario” el primero de enero de 2010. Más de cuarenta mil personas marcharon más de treinta cuadras por la Av. Rivadavia, desde la Estación Floresta (lugar que vio nacer al club) hasta la sede actual del Vélez. Fue una fiesta llena de color y alegría que unió a la familia “velezana”, incrementando el sentido de pertenencia con el club: “Allí uniendo la más de 30 cuadras hacia el Amalfitani los himnos del corazón se hicieron presente; como también el recuerdo para cada una de las glorias que hoy nos hacen inflar el pecho en esta caminata que más que hacerle bien a la salud y al corazón le hace más que un mimo a la vida misma. Bebés, adultos, niños, ancianos; la pasión no discrimina en edad ni procedencia. Todos caminando bajo una misma religión, la de Vélez.” (Vélez Sarsfield Sitio Oficial). Pero el centenario no sólo fue celebrado por la caravana, sino que el departamento de marketing junto a otras secciones del club llevaron a cabo una serie de iniciativas relacionadas a la conmemoración de nacimiento del club. Rapisarda, en su trabajo, explica que se profesionalizó el servicio de atención al cliente implementando dos centros de atención telefónica, de soporte a socios y venta a interesados, a través de un programa de formación en tele marketing. El objetivo de estas mejoras fue brindar una óptima respuesta que complementa a las campañas de captación de socios que se realizaron a lo largo del año 2010. Además, se desarrolló la iniciativa del club “Dejá tu nombre inmortalizado” donde se incentivó a los hinchas a adquirir una cerámica por la módica suma de cincuenta pesos y la misma se colocó en las paredes del estadio. Esta fue otra iniciativa para fortalecer el sentido de pertenencia y fidelizar tanto a socios como a no socios, en donde aparecieron los jugadores y dirigentes en imágenes con sus respectivas cerámicas para fomentar la participación. También, Penalty, el proveedor de indumentaria deportiva de Vélez en la época del centenario, lanzó dos camisetas<sup>94</sup> edición limitada por la ocasión especial. La más significativa fue blanca con la “V” tradicional en el pecho, pero con el detalle de ser en color dorado y no azul; y se entregaba en una presentación formal dentro de una caja especial. La otra fue la camiseta-buzo “Centenario Chilavert” en homenaje al arquero más importante de la historia del club. Asimismo, junto con Coca-Cola, histórico *main sponsor* del club, se lanzó una edición limitada de la botellita<sup>95</sup> de vidrio de 237 ml decorada con motivos del centenario velezano (Vélez Sarsfield Sitio oficial). Por último, se llevó a cabo “Vélez 100, la película.” El 21 de noviembre de 2011

---

<sup>94</sup> Ver Anexo Camisetas del Centenario

<sup>95</sup> Ver Anexo Coca-Cola del Centenario

se montó para invitados especiales y medios la *avant premier* en el complejo de cines Hoyts ubicado en el Centro Comercial DOT Buenos Aires. De esta manera se logró cobertura nacional de la película y catapultarla a los estantes de las tiendas más importantes del país. Al día siguiente, salió a la venta para el público. La película está compuesta por extractos de videos históricos y anécdotas, comentarios y vivencias relatadas por protagonistas como Carlos Bianchi, Marcelo Bielsa, José Luis Félix Chilavert, Daniel Willington, entre otras glorias del club.

Junto a Topper se realizaron dos importantes acciones. En primer lugar, la campaña de federalización de marca Vélez: “Federalización Fortinera.” Como se ha mencionado en la sección “Alianzas clave,” la marca Topper es un socio esencial para el Club Atlético Vélez Sarsfield. Rapisarda explica en la entrevista realizada el miércoles 19 de junio de 2013 que “cada vez que Vélez juega en el interior del país hacemos una acción en un local de Topper.” Por ejemplo, cuando Vélez juega en provincias como Mendoza, Córdoba o San Juan, algunos jugadores referentes y algunos jóvenes del plantel (hay rotación) se acercan junto a algunos dirigentes a la peña de la ciudad o provincia. De esta manera, la gente de la provincia o de peñas de provincias aledañas, concurren al evento donde se toman fotografías con los jugadores, piden autógrafos y hasta comparten alguna conversación. La idea de esta iniciativa es crear un valor para la gente del interior que tiene la posibilidad de pasar un momento único con sus ídolos. Y por supuesto, al club le sirve para posicionarse en el interior del país y para fomentar y reafirmar el sentido de pertenencia de los socios e hinchas, a los cuales los separan muchos kilómetros de sus referentes futbolísticos. En segundo lugar, cabe destacar que históricamente, el club ha tenido un pequeño local situado en el *Hall* Principal llamado “Velezmania” que se encargaba de la venta de indumentaria de Vélez. El local tenía un tamaño aproximado de veinte metros cuadrados, una dimensión desproporcionada en comparación a la cantidad de socios e hinchas del club. A raíz de esta desactualización, y junto con Topper, cuya alianza estratégica ha acompañado el crecimiento del club los últimos años, se creó un nuevo local. Se comenzó a desarrollar a mediados de julio de 2012 con el objetivo de incrementar la capacidad de venta y atraer la atención de los hinchas ya que tiene acceso por la Av. Juan B. Justo, entre la entrada principal del Club y el ingreso al estacionamiento cubierto. Inaugurado el 28 de agosto de 2012, el nuevo local no solo agrega valor al segmento dispuesto a consumir productos de Vélez, sino que mejora la imagen del club, fortalece la alianza con Topper y extiende su oferta de indumentaria y *merchandising*. La tienda tiene una identidad

innovadora, con una imagen de típica tienda de shopping. Cabe señalar que Topper costó la totalidad de la obra y se encarga de la administración del punto de venta, mientras que Vélez se beneficia de importantes regalías mensuales. El acuerdo finaliza a mediados de 2014, momento en el cual Vélez tendrá la posibilidad de elegir en base a su interés comercial y económico si retorna a administrar el local como lo hacía previamente con “Velezmania” o si consensúa un nuevo acuerdo con la marca de indumentaria deportiva.

También relacionado con la indumentaria, pero no tan importante como Topper, fue la acción complementaria que se llevó a cabo a través del contrato con “Giorgio Redaelli,”<sup>96</sup> otra de las actividades que forma parte del repertorio del departamento de marketing. En marzo de 2013 se firmó un contrato que liga al club con la marca italiana por el transcurso del año. La marca lanzó dos propuestas, una formal y una informal para vestir a la delegación “velezana” en los viajes que se realicen al exterior para jugar competencias como la Copa Sudamericana y la Copa Libertadores. De esta manera el club se beneficia recibiendo indumentaria de altísimo nivel y la marca italiana promociona internacionalmente sus productos a través de Vélez. Pero el convenio no solo incluye la vestimenta de los jugadores, cuerpo técnico y el resto de la delegación. Los socios del Vélez, como valor agregado, acceden a beneficios especiales en los locales de “Giorgio Redaelli” para adquirir la indumentaria oficial del club. En particular, por ejemplo, para el día del padre del 2013 se realizó un concurso vía Twitter organizado en conjunto por el departamento de marketing y la firma italiana. El sorteo tuvo un ganador de la camiseta titular del arquero de Vélez, Sebastián Sosa, la cual fue entregada en el local de Puerto Madero de “Giorgio Redaelli.”

Además del mencionado sorteo vía Twitter para el día del padre, el departamento de marketing realiza asiduamente acciones que agregan valor al socio de Vélez en fechas especiales. Por ejemplo, en el 2012, para el día del padre todos los socios de Vélez tuvieron un 30% de descuento y tres cuotas sin interés en la marca de indumentaria “Uommo”. Otra acción especial que se llevó a cabo para solidificar el sentido de pertenencia de los socios e hinchas con el club y para incrementar la fidelidad, fue la campaña “Tu sello en la camiseta”. En febrero de 2012 se desarrolló esta acción en conjunto con Topper que les brindó la posibilidad a once socios de Vélez de estampar un beso en la camiseta oficial de los once jugadores titulares del club.

---

<sup>96</sup> Marca de etiqueta italiana surgida a fines de la década del 80.

Otro mencionado socio estratégico es Samsung. Junto a la reconocida multinacional surcoreana, el departamento de marketing desarrolló una campaña de fortalecimiento y difusión de marca Vélez. Se realizó durante el año 2012 y los primeros meses del 2013 una campaña extra contractual con Samsung: la campaña del Led TV. La marca asiática lanzó un producto específico como el Led TV y utilizó como imagen principal al capitán de Vélez, Fabián Cubero<sup>97</sup>, gritando un gol. El 20 de abril de 2012 en la Villa Olímpica, se realizó la producción fotográfica con Cubero y la participación de tres juveniles de las inferiores del club: Tomás Figueroa, Thiago Flores y Mateo Ramírez. Según el club, “Esta acción tendrá alcance para toda Latinoamérica, y por lo tanto, la marca Vélez estará presente en distintas ciudades de América, resultando esta una iniciativa importante para potenciar día a día nuestro posicionamiento, y solidificar la alianza estratégica celebrada con Samsung a principios de año” (Vélez Sarsfield Sitio Oficial). Para dimensionar el impacto de la campaña, cabe señalar por ejemplo que en la llegada de los pasajeros a Ezeiza, la puerta corrediza estaba estampada por la imagen de Cubero gritando el gol. Lo mismo sucedía con las escaleras mecánicas de algunos shoppings de la Capital Federal y en la vía pública en diversos puntos estratégicos como por ejemplo la Av. Lugones. La presencia masiva de la marca Vélez también se debe a la agresividad de la estrategia publicitaria de Samsung, quien costó toda la producción y el establecimiento de la publicidad.

Si se continúa en la línea de aliados estratégicos, cabe señalar que hasta el año 2010, la credencial de socio de Vélez era un papel de cartón celeste con datos insertados en computadora y una fotografía 4x4 en formato físico, todo plastificado. Ante la evidente desactualización, el 6 de diciembre de 2010, la institución firmó un contrato con Metronec SA, propietaria de la marca Monedero, para el abastecimiento de 100.000 credenciales plásticas con tecnología aplicable a los sistemas de accesibilidad fue puesta en marcha progresivamente a lo largo del 2011. A cambio, el club cedió espacios publicitarios en la sede, Polideportivo y Villa Olímpica. Esta medida representó una gran propuesta de valor para el socio que ha visto agilizado y optimizado el proceso de ingreso a la sede social del club y al estadio; y además le permite disfrutar de los beneficios inherentes del uso de la tarjeta Monedero. La Red Monedero le permite a los socios de Vélez pagar la cuota social de manera segura y realizar pagos de manera eficiente en servicios como peajes como

---

<sup>97</sup> Futbolista argentino que juega en Vélez, nacido el 21 de diciembre de 1978. Es el jugador con más presencias en la historia de Vélez con 458 partidos jugados, lo que lo convierte en un símbolo del club

Ausa, Autopistas del Oeste y Autopistas del Sol, transportes como Radio Taxi Capital, Taxi del Plata, Lim Travel, entre otros, y comercios como Freddo y El Noble. El valor agregado para el club consiste en el control de ingreso y egreso de socios al club. En la entrevista a Rapisarda, el dirigente explica que a través de la tecnología *My Fair* el socio solo debe apoyar el carnet sobre el molinete y la información va directamente a una base de datos centralizada que indica a que hora ingresó, a que hora salió y en que sector, entre otros detalles. De esta manera, Vélez logró establecer un control más crítico sobre la seguridad en el ingreso y egreso de socios a la institución. Cabe destacar que previo renovar las credenciales, fue esencial incentivar a los socios a acercarse al club para realizar una actualización de datos y generar un reempadronamiento masivo.

Otra acción modernizadora fue la que se llevó a cabo en el año 2006, cuando el club reemplazó el antiguo tablero electrónico por una pantalla de última generación. Rapisarda explica que la empresa “Wide Entertainment” realizó una inversión de un millón de dólares para colocar la pantalla y remodelar el tercer piso del club donde se encuentran las cabinas de prensa y los palcos. El acuerdo le brindaba a la empresa extranjera la explotación de la pantalla por diez años, generando a partir del uso un porcentaje de utilidades para el club. Si bien el contrato estaba estipulado con vencimiento para el 2016, el club rescindió el mismo a mediados de 2012. A partir de esa fecha, la explotación comercial y el manejo de los contenidos ha sido y sigue siendo exclusivamente responsabilidad del Club Atlético Vélez Sarsfield. En cuanto a las especificaciones, la pantalla marca “Barco” fabricada en Bélgica tiene una calidad de imagen *large screen video system*. Su tamaño es de setenta metros cuadrados y una resolución de catorce milímetros (2.2 millones de leds). Dispositivos de salida: video en vivo, grabado, fotografía, animación, placas, texto e infografías. En relación a la utilidad, tanto en la previa como en el entretiempo o apenas finalizado el partido, hay espacio para la reproducción de publicidades. Además de modernizar y mejorar la imagen de un estadio moderno, es un activo que atrae eventos musicales como conciertos ya que es un instrumento clave para dichos espectáculos. La limitación que tiene reside en el marco legal que impone la AFA: la pantalla podría brindar un mayor valor agregado para los espectadores al mostrar por ejemplo la repetición de los goles, pero por reglamento está prohibido reproducir imágenes del partido en curso.

Para continuar con las acciones modernas, cabe señalar la introducción de dos herramientas importantes: en primer lugar la herramienta online para asociarse al club.

Para facilitar la gestión, se elaboró un micrositio exclusivo donde en pocos pasos una persona puede sumarse a los más de 45.000 socios del Club Atlético Vélez Sarsfield, teniendo la posibilidad de recibir su carnet a domicilio. Además, esta herramienta se complementa con la otra reciente innovación del club: la introducción de nuevos medios de pago online. En segundo lugar, la herramienta de pago online: cualquier persona que decida asociarse a Vélez podrá elegir el medio de pago que le resulte más cómodo. Las opciones incluyen Mercado Pago, Rapi Pago, Pago Fácil, Provincia Pagos, Red Link y Banelco. De esta manera, el valor agregado incluye la comodidad de asociarse vía Internet que se complementa con la facilidad para pagar con diversos medios de pago.

El departamento de marketing también desarrolla campañas para incentivar el consumo. Ha lanzado diversas campañas para promocionar las consecutivas camisetas de Vélez. En estos últimos años, junto a Penalty primero y Topper luego, varias campañas bajo el lema de “La piel del campeón” han promocionado la indumentaria del club de Liniers. Además de las tres camisetas del centenario: la “tricolor”, la blanca con la “V” dorada y el buzo de Chilavert, a lo largo de los años Vélez promociona sus diferentes camisetas. La titular, blanca con la “V” azul, la suplente, azul con la “V” blanca y la tercer camiseta, “tricolor” verde, roja y blanca emulando los orígenes italianos del club. Cabe remarcar una última casaca presentada en abril de 2013: “Vélez Vlack,” de color negro con la “V” azul; una camiseta innovadora que ha despertado el interés de los hinchas del “fortín”.

Asimismo tiene como objetivo la reducción de la estructura de costos. No solo debe ser un generador de ingresos secundarios para el club, sino que debe enfocar sus herramientas en la optimización de los procesos publicitarios y en la concreción de convenios que reduzcan el costo operativo del club. Como ha sido mencionado y descrito en la sección de “Alianzas clave,” Vélez tiene convenios con importantes empresas como Tisera (muebles de oficina), Staples (material de librería), Cannon (colchones), Bayer (farmacéutica) y Sintoplast (pinturas).

En relación a la participación del club en convenciones y actividades académicas, caben señalar dos eventos muy importantes en los cuales participó el sector de marketing junto con otros departamentos del club. En primer lugar, entre el 24 y el 27 de noviembre de 2012 se llevó a cabo la convención global de fútbol y marketing más importante del mundo en Rio de Janeiro: “Soccerex.” Este evento reúne a distintos clubes del mundo junto con empresas relacionadas a la industria del deporte. El año pasado por primera vez, Vélez

Sarsfield participó de esta feria, con el objetivo de fortalecer y potenciar el espacio de la marca en el plano internacional. La delegación que viajó a Brasil incluyó al presidente Miguel Calello<sup>98</sup>, el protesorero Daniel Raimundo, el vocal titular quinto, Adhemar Faerstein, el vocal titular sexto y presidente de marketing, Rodrigo Rapisarda y el vocal suplente cuarto y vicepresidente de marketing Diego González. En el sitio web oficial del club se explica que en la actualidad Brasil ofrece un terreno fértil y de sobresaliente ascenso en lo que respecta al marketing deportivo. Claro está que la proximidad con la Copa Confederaciones 2013, el desarrollo de la Copa del Mundo en 2014 y los Juegos Olímpicos Rio 2016 predisponen aun más a una población que vive y siente el deporte de una forma muy especial. Soccerex<sup>99</sup> 2012 ofrece una propuesta muy rica en figuras, clínicas, capacitaciones, presentaciones, charlas debate, y demás características que la convierten en la mejor en materia de negocios deportivos. El equipo de marketing del Vélez trabajó en general sobre la presencia de la marca en el stand, y ofreció al público distintos banners, videos institucionales en pantalla, trípticos como brochure institucional, y *merchandising* e indumentaria oficial. En segundo lugar, A través del sitio web oficial, el club dio a conocer el siguiente comunicado el 22 de marzo de 2013: “Con el objetivo de apoyar la profesionalización del deporte y la capacitación de directivos, el Club Atlético Vélez Sarsfield será sponsor del Programa de postgrado en Gestión de Entidades Deportivas<sup>100</sup>, desarrollado en Argentina por Barcelona School of Management. El crecimiento que atraviesa la industria del deporte en los últimos años y el volumen de negocios que genera requiere de profesionales capacitados para gestionar de manera eficiente las instituciones deportivas.” El programa de postgrado de gestión de entidades deportivas está actualmente en desarrollo y finaliza en diciembre de 2013. El club comprende y comparte el contexto del fútbol, por lo tanto apoya la formación profesional de directivos y participará del programa a través de disertaciones donde compartirá su modelo de gestión e incluirá la cooperación de Topper que expondrá las acciones realizadas en conjunto con la institución.

Por último cabe remarcar un particular detalle fue la inclusión de Vélez en el videojuego Pro Evolution Soccer 2011 y 2012. El juego desarrollado por Konami,<sup>101</sup> es uno de los más

---

<sup>98</sup> Actual Presidente de Vélez, electo en 2011.

<sup>99</sup> <http://www.soccerex.com/events/global-convention-esp/>

<sup>100</sup> <http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/programa-de-postgrado-de-gestion-de-entidades-deportivas-semipresencial/presentacion>

<sup>101</sup> Corporación japonesa, líder global en desarrollo, publicación y manufactura de propiedades de entretenimiento electrónico, especializada en el mercado de videojuegos.

consumidos mundialmente en diversas plataformas que incluyen PC, Play Station 2, Play Station 3, Xbox 360, XPeria, Wii y Play Station Portable. La participación del club en el videojuego responde a la inclusión de la Copa Libertadores. Casi sin querer, al participar reiteradamente en competencias internacionales, Vélez abrió el camino para participar en este tipo de entretenimiento secundario a su *core*. A través de Konami el club gana una gran exposición internacional en países que nunca habría llegado.

### Acciones previstas para el futuro

En relación a medidas para incrementar la fidelización de los socios, y la captación de nuevos, el departamento está analizando la posibilidad de crear un programa de beneficios. Este tipo de herramienta es utilizada por los bancos, diarios y otras empresas, pero jamás fue experimentada en un club de fútbol en la Argentina. El proyecto consiste en otorgar a los socios y empleados del club distintos beneficios en cadenas de comercios cercanas o ubicadas en zonas estratégicas a nivel nacional e internacional; a los cuales podrán acceder presentando la credencial. El objetivo del club es desarrollar el mejor programa de beneficios con la mayor oferta y flexibilidad de la región, permitiendo que sus socios ahorren en sus consumos diarios y en las compras de productos y servicios de las más variadas categorías. Los directivos son conscientes de que se deberá implementar en diferentes etapas para lograr acceso a las ofertas de una red de alianzas y beneficios, brindando un servicio de mayor valor para los socios de Vélez Sarsfield. En la entrevista a Rapisarda, el presidente de marketing explica que en el marketing deportivo dentro de un club, la competencia por la fidelidad es diferente al mundo empresarial no deportivo. El club debe utilizar herramientas para comunicar campañas de lanzamiento de nueva indumentaria para que los hinchas y socios no sean indiferentes ante la compra de productos del club. Pero en el sentido de “fidelidad por los colores,” el club no tiene la necesidad de convencer a sus hinchas que la camiseta de Vélez es mejor y más linda que la de otros clubes.

Un proyecto que agregaría valor tanto a los socios de Vélez como a miembros de la comunidad cercana a Liniers es la iniciativa del “Meeting Point” en el estacionamiento descubierto aledaño a la Platea Sur. Transformar al estacionamiento descubierto en un punto de encuentro de usuarios del Metrobus<sup>102</sup>. El Metrobus empieza o termina enfrente

---

<sup>102</sup> Es un sistema de autobús de tránsito rápido a través de carriles exclusivos que se implementó a partir del 31 de mayo de 2011 en la Ciudad de Buenos Aires.



de la cancha de Vélez, depende del punto de vista que se elija para observarlo. La realidad demuestra que hay mucha gente que vive en zona oeste y utiliza el Metrobus como transporte hacia el trabajo. Podría ser útil tanto para las personas que utilizarían el auto para llegar al *meeting point* como para los que llegarían a través de otro medio. El proyecto se caracteriza por un alto grado de ambición y cabe remarcar que no es completamente firme. La idea principal del departamento de marketing consiste en generar una serie de actividades que actúen como imán para los usuarios del Metrobus. Las actividades podrían ser la construcción de un gimnasio, vestuarios o una confitería, por ejemplo. De esta manera la gente podría nuclearse en este establecimiento luego de sus jornadas laborales y hacer gimnasia, ducharse y luego retornar a sus casas. O, por el contrario, realizar la parada en el *meeting point* previo al trabajo. Si bien el proyecto es ambicioso y contiene un gran potencial, la inversión necesaria es abultada y no encaja en la política del club comprometerse a una erogación de dinero de tal dimensión. Por lo tanto, el objetivo del club es, de hacerse, involucrar al gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para la inversión. Rapisarda explica que este proyecto podría significar una fuente alternativa de ingresos para Vélez que tiene ese espacio sin uso ni explotación comercial de lunes a viernes. Ante el interrogante acerca de hacerlo a través de la inversión de alguna cadena, el presidente de marketing explica que podría convertirse en una amenaza que ponga en peligro los servicios que brinda Vélez en el polideportivo. Pero sin lugar a dudas, sería un proyecto que definitivamente cree un gran valor agregado para los clientes.

Con respecto a las licencias de *merchandising*, Rapisarda explica en la entrevista que el club está intentando encontrar un licenciatario que pague por año para vender productos oficiales como pelotas, termos, escudos, etcétera. En la actualidad, el club no posee ningún licenciatario. El proceso de búsqueda del mismo fue descrito en la sección de fuentes de ingresos.

En referencia a acciones relacionadas con el estadio, uno de los proyectos para el futuro consiste en la construcción de palcos en la Platea Sur baja. Con el objetivo de vendérselos a empresas, la oferta de palcos será correspondida por la correspondiente demanda ya que, como se ha mencionado, el estadio de Vélez está ubicado estratégicamente cerca de muchos accesos. Esto lo hace un asiduo anfitrión de no solo espectáculos deportivos, sino también de espectáculos musicales y demás entretenimientos. Al adquirir un palco por una determinada cantidad de años, una empresa asegura su usufructo para todos los eventos que transcurran en el estadio. Otro punto a mejorar, según Rapisarda, es la oferta

gastronómica dentro del estadio. La comida y bebida que se ofrece dentro del estadio es administrada por una empresa, es decir, es una actividad que el club elige terciarizar ya que el foco del club claramente no es ese. El problema radica en el hecho de que la empresa es monopólica, es la única que tiene el convenio con los proveedores de comida y bebida. Al ser monopólica, el poder de negociación del club se ve reducido y muchas veces debe aceptar términos desfavorables. También explica Rodrigo<sup>103</sup> que luego de un viaje que realizó junto a una delegación de Vélez a Río de Janeiro para visitar las instalaciones de Fluminense, observaron las obras que había realizado dicho club con la construcción de un museo. Vélez actualmente realiza visitas guiadas, pero son responsabilidad del departamento de relaciones públicas. El objetivo del departamento de marketing es negociar con Topper la modernización del *Hall* de entrada y la construcción de un museo histórico. De esta manera se generaría un imán que podría volver más atractivo al club para dichas visitas para ampliar la oferta cultural y turística.

En los últimos años, Vélez ha realizado su pretemporada de verano en el complejo Solanas de Punta del Este. Para la pretemporada del verano 2014, expresa Rapisarda, se están desarrollando reuniones para realizarla en Brasil o en Estados Unidos. La idea de llevar la pretemporada a terrenos internacionales responde a la necesidad de aumentar la exposición de la marca Vélez en otros mercados. El fútbol en EEUU está en una etapa de desarrollo, pero cuenta con el capital necesario para la contratación de importantes figuras como el francés Thierry Henry<sup>104</sup> o David Beckham<sup>105</sup>. Mientras que en Brasil, los clubes se han beneficiado del sostenido crecimiento que ha logrado su economía estos últimos años. Los presupuestos son cada vez más generosos, lo que convierte a su mercado en atractivo para clubes exportadores de talento como Vélez Sarsfield.

---

<sup>103</sup> Se hará referencia a Rodrigo Rapisarda, presidente de marketing de Vélez, como Rodrigo o como Rapisarda.

<sup>104</sup> Reconocido jugador del Arsenal FC de Inglaterra, del Barcelona FC de España y de la selección francesa.

<sup>105</sup> Famoso jugador del Manchester United de Inglaterra, del Real Madrid de España y de la selección inglesa.

#### **4. Resultados**

El modelo de negocios del CAVS es un modelo exportador que se nutre de jugadores criados humanamente y futbolísticamente en las divisiones inferiores del club. Si bien existen diversas fuentes de ingreso, la principal y con mayor volúmen es claramente la venta de jugadores.

Con éxito, ha establecido cuatro segmentos diferenciados de clientes externos como los clubes compradores de jugadores, los locatarios del estadio, las empresas patrocinadoras y los socios y simpatizantes (cabe destacar que estos últimos podrían considerarse también clientes internos). Pero también ha demostrado capacidad a la hora de apuntar a sus propios jugadores y cuerpo técnico como un segmento diferencial dentro de los clientes internos. A lo largo de sus primeros ochenta años de vida obtuvo únicamente un título (Nacional 68'). Pero los consecutivos logros que consiguió a lo largo de estos últimos veinte años (catorce títulos), convirtieron al club en el más ganador de la década del noventa y el tercer más ganador luego de Boca y River de los últimos veinte años. Todos los títulos obtenidos generaron un incremento de la adhesión de socios a lo largo de estos años y lógicamente mantuvieron a los hinchas felices. Un club que consigue logros deportivos de manera regular, conserva y aumenta con mayor facilidad su masa de simpatizantes. Pero también los acostumbra a ser ganadores, por lo tanto, incrementa su demanda por pelear todos los campeonatos y clasificar a todas las copas internacionales.

En relación a los medios oficiales pertenecientes a la institución, cabe mencionar que el trabajo realizado por el departamento de prensa es aceptable. Tanto la radio como la revista, el programa y el sitio web oficial representan una herramienta informacional útil para los clientes de Vélez. Pero la debilidad más importante se evidencia a través de la subexposición en los medios masivos del club de Liniers. A pesar de los catorce títulos obtenidos a lo largo de los últimos veinte años y los esfuerzos que realiza el club desde su departamento de prensa, la cobertura mediática de Vélez en medios masivos no ha estado a la altura de las circunstancias.

Con respecto a la relación que tiene el club con los diferentes segmentos:

SEGMENTO	TIPO DE RELACIÓN
Socios y simpatizantes	Una mezcla de comunidad con cierto grado de co-creación en las iniciativas de la subcomisión del hincha, por ejemplo; y además se percibe algún tipo de asistencia personal a la hora de interactuar dentro del club.
Clubes compradores de jugadores	Al ser generalmente relaciones efímeras, pero al mismo tiempo indispensables para la generación de ingresos del club; la relación es de asistencia personal dedicada. Para dimensionar estas relaciones cabe destacar que siempre participan de las mismas hasta los presidentes de ambos clubes.
Auspiciantes	La relación con las empresas con las cuales el club tiene un convenio de jerarquía media o baja, es de asistencia personal. Mientras que la relación con aliados estratégicos como Samsung y Topper es de asistencia personal dedicada.
Locatarios del estadio	La relación con la empresa Sexta Generación está a cargo de la Secretaría. La relación es a largo plazo y por lo tanto requiere de una asistencia personal dedicada.

#### Relación con los clientes 1

Los clientes proporcionan a Vélez las fuentes de ingreso necesarias para mantener equilibrada la institución. Los ingresos más significativos provienen de las transferencias, las cuotas de asociados y los derechos de televisión:

Detalle	Para fines			Total	Total
	Generales	Específicos	Diversos	2012	2011
Cuotas de asociados	19.919.335	10.022.178	-	29.941.513	20.648.626
Uso del estadio	-	-	6.718.154	6.718.154	3.196.436
Velezmania	-	-	2.481.582	2.481.582	1.863.515
Competencias internacionales	-	9.067.993	-	9.067.993	7.794.774
Competencias deportivas	-	2.666.904	-	2.666.904	4.709.124
Derechos de televisión	-	32.468.504	-	32.468.504	24.484.664
Transferencias de jugadores	-	150.785	-	150.785	16.434.614
Publicidad y otras concesiones	-	12.175.029	-	12.175.029	7.966.660
Otros derechos de fútbol	-	10.007.523	-	10.007.523	10.219.323
Por servicios de enseñanza	-	15.954.041	-	15.954.041	10.302.946
Subsidios a la educación	-	9.044.830	-	9.044.830	6.721.916
<b>Total 2012</b>	<b>19.919.335</b>	<b>101.557.787</b>	<b>9.199.736</b>	<b>130.676.858</b>	<b>-</b>
<b>Total 2011</b>	<b>13.403.470</b>	<b>95.879.177</b>	<b>5.059.951</b>	<b>-</b>	<b>114.342.598</b>

#### Ingresos generales 1

Las mencionadas fuentes de ingreso se podrían clasificar de la siguiente manera:

<b>FUENTE DE INGRESO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Venta de jugadores	Venta de activos
Participación en copas internacionales	Prima
Locación del estadio	Prestar, rentar, alquilar
Derechos de televisación	Licencia
Cuota social	Primas de suscripción. Para la utilización de servicios extras dentro de la institución, los socios incurren en primas por uso
Indumentaria	Licencia
Publicidad	Publicitar
Merchandising	Licencia
Oferta gastronómica - estadio	Licencia

#### **Clasificación de fuentes de ingreso 1**

Pero para el óptimo funcionamiento del modelo de negocios, son necesarios los siguientes recursos claves que posee la organización. Estos recursos le permiten al club de Liniers generar ingresos, reducir costos, aumentar su imagen de marca, maximizar la eficiencia de la gestión y proveer propuestas de valor para clientes internos y externos. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

<b>RECURSO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Jugadores y cuerpo técnico	Humano
Dirigencia y <i>manager</i>	Humano
Estadio	Físico
Campeonatos	Intelectual
Marca	Intelectual
Villa Olímpica e institución educativa	Físico

#### **Clasificación de recursos clave 1**

Si bien los recursos son indispensables, no son suficientes. Deben ser complementados por las actividades y sociedades clave. Dentro de las actividades clave para la institución de Liniers son destacables el desarrollo de las divisiones inferiores, las negociaciones libres de intermediarios y el fútbol, como sostén de un club social rico en actividades deficitarias. Por otro lado, las alianzas más importantes para el club son las que ha desarrollado a lo largo de los últimos años con Topper, Samsung, Coca-Cola y Monedero. En un segundo

plano es menester destacar algunos convenios como los de Staples, Tisera, Cannon, Bayer y Sintoplast, entre otros.

Todos los bloques del modelo de negocio descriptos hasta el momento generan costos para ser operados. Esta estructura de costos significa alrededor de \$4.000.000 mensuales para el club. Dentro de los cuales se pueden identificar los siguientes costos administrativos:

<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL 2012</b>	<b>TOTAL 2011</b>
Remuneraciones al personal - Administración y cobranzas	8.169.034	6.448.921
Cargas sociales	1.763.487	1.391.674
Honorarios y retribuciones por servicios	607.722	833.577
Gastos y comisiones bancarias	3.971.541	2.528.573
Papelería, impresiones y útiles de escritorio	1.443.651	1.186.145
Seguros, juicios y gastos relacionados	255.597	2.917.574
Viáticos, comidas y refrigerios	832.526	584.261
Reparaciones y mantenimiento	690.453	537.323
Seguridad y vigilancia	31.899	99.191
Servicios públicos	591.998	507.813
Gastos Comisión Centenario	2.570	1.414.854
Varios	2.797.280	2.365.992
<b>Total</b>	<b>21.157.758</b>	<b>20.815.898</b>

Costos generales I

### Los problemas del marketing en Vélez Sarsfield

Mullin, Hardy y Sutton (2007) explican lo que ellos denominan la miopía del marketing deportivo. Las organizaciones deportivas se han centrado más en producir y vender material y servicios que en identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y sus mercados. A pesar de que algunas organizaciones han alcanzado sus objetivos, la miopía mencionada es un mal existente en muchos segmentos de la industria. Este análisis de los autores es respaldado por Rapisarda en su trabajo (Rapisarda 2010) a través de las siguientes argumentaciones:

En primer lugar, la falta de profesionales en este terreno. Generalmente en las instituciones deportivas los encargados de marketing no están óptimamente instruidos y llevan adelante una gestión ignorando la verdadera esencia de la actividad. Carecen de una formación universitaria, y llegan a estas posiciones por razones que escapan a la idoneidad. El aspecto positivo que vale destacar dentro del Club Atlético Vélez Sarsfield reside en el hecho de que su departamento de marketing tiene como presidente a un licenciado en ciencias de la comunicación con ocho años de experiencia dentro del terreno del marketing deportivo.

Pero, los aspectos negativos también están presentes. Una institución que alberga a más de 45.000 socios, que incurre en costos operativos mensuales tan altos y que mantiene su estructura financiera gracias a las ventas millonarias de su materia prima, no debería tener un departamento de marketing compuesto por cinco personas, de las cuales tres son dirigentes que trabajan *ad honorem* coordinando la actividad que llevan a cabo los únicos dos empleados *full time*.

En segundo orden, otro error indiscutible es la falta de datos y el incorrecto procesamiento de la información. Las organizaciones recogen pocos datos, no los procesan de manera eficaz, consecuentemente ignorando el valor de la información. Por ejemplo, el Club Atlético Vélez Sarsfield carecía hasta hace pocos años de una base de datos coherente con la evolución del entorno y de los sistemas de información. A través de medidas como la introducción del carnet magnético que conllevó el re empadronamiento de todos los socios y con la introducción de nuevas herramientas como la posibilidad de asociarse online o pagar la cuota social a través de “Pago mis cuentas,” el club ha modernizado considerablemente su base de datos, pero todavía requiere mejoras. Esto se deriva de la siguiente reflexión de Rapisarda: “No es posible llevar a cabo acciones de marketing mediante un e-mailing, filtrando socios por edades y/o sexo, como tampoco comunicar en forma proactiva a los interesados que a diario se acercan o se comunican con la institución para averiguar por sus servicios. Por lo tanto, no existe un sistema informatizado para utilizarlo eficazmente.”

Por último, en el marketing del deporte de participación también se producen errores similares, aunque en este caso todo radica en las técnicas de venta. En casi ningún club el personal administrativo realiza los primeros contactos con el consumidor en forma profesional. Están ausentes los equipos de telemarketing, o los equipos de ventas donde el objetivo crítico del sector es reclutar nuevos asociados, con incentivos para el personal que logre alcanzar las metas preestablecidas. Generalmente estas tareas son ejecutadas por empleados que carecen de fortalezas en la venta, y se encuentran sin ningún tipo de interés en que un interesado se convierta en un cliente cautivo de la organización, es decir, en un socio ingresante. Parece incomprensible, dicen Mullin, Hardy y Sutton, que un negocio de estas características que depende de un elevado número de clientes, novedades y tendencias no tenga presente este aspecto tan crítico.

Los argumentos anteriores expuestos por Mullin, Hardy y Sutton y complementados con el análisis de Rapisarda evidencian varios aspectos negativos de la aplicación de las herramientas del marketing en la institución de Liniers. Estos aspectos incluyen la falta de personas profesionales dentro del área, la desactualizada base de datos que hace ineficiente cualquier campaña masiva dirigida a los socios, y la escasez de personal capacitado para desarrollar tareas en la base de la pirámide del marketing.

Otra falencia está relacionada también al aprovechamiento de las herramientas del marketing 2.0, en particular de las redes sociales. En un artículo del “Management Herald” se explica que una herramienta de *social media* es como si de pronto te regalaran una mascota. No cuesta nada adoptarla, pero requiere atención, cuidado y guía; y además cuesta dinero y demanda tiempo a lo largo de su vida. En su conjunto, es un *set* de herramientas que humaniza a las organizaciones. Se basa en la capacidad de los integrantes de la organización de comunicar en nombre de la misma; en ayudar a resolver problemas reales a los clientes; y a tener una cultura enfocada primordialmente en la gente. Si bien Vélez tiene una página oficial de Facebook y una cuenta oficial de Twitter, la explotación de estas herramientas dista de ser óptima. Por ejemplo, la cuenta de Twitter @Velez posee alrededor de 24.300 seguidores y provee información general de absolutamente todas las actividades para los socios. Si bien brinda información útil, no lleva a cabo una segmentación pertinente para llegar de manera más incisiva por ejemplo a segmentos claves como los consumidores de indumentaria, estacionamiento, abonos y entradas. Lo mismo sucede con la página oficial de Facebook donde la actividad del club se resume en compartir notas publicadas en la sitio web oficial. “La explotación de estas herramientas no es una estrategia *per se*. Debe integrarse a las estrategias y a la cultura de la empresa. Estar en Facebook, por ejemplo, no tiene sentido si no es parte de una estrategia definida que busque lograr un objetivo concreto y medible. *Social media* no reemplaza sus estrategias actuales: las complementa, las humaniza y les da profundidad.” (Sanna 2012).

Calzada explica en su libro “Show me the money!” que la cobertura de las actividades de la institución deportiva por parte de los medios de comunicación es la madre de todas las batallas. “No hay marketing deportivo sin prensa” declara el autor. Los logotipos de los auspiciantes pueden lucir con resplandor en la sala de prensa, pero no tienen ningún valor si no aparecen publicados en los medios; la publicidad estática alrededor del campo de juego está dirigida en su mayor proporción a los televidentes y no a los que asisten al estadio; un evento de presentación de un nuevo futbolista carece de sentido sin la presencia



de los reporteros gráficos. En definitiva, la prensa multiplica de manera exponencial el valor de los contenidos generados por un club, por lo que en la gestión de marketing, el impacto en la prensa debe ser prioridad máxima (Calzada 2012).



Universidad de  
**SanAndrés**

## **5. Conclusiones**

Luego de llevar a cabo la investigación, de relevar fuentes primarias y secundarias y de entrevistar a informantes clave dentro de la estructura organizacional del CAVS, se ha podido llegar a una serie de conclusiones que serán descriptas a continuación.

En primer lugar, la segmentación de clientes en primera instancia es un punto destacable de la institución. Según Magretta (2002) un buen modelo de negocios debe responder adecuadamente las preguntas de Peter Drucker<sup>106</sup> como “¿Quién es el cliente?...” El club es determinante en el hecho de apuntar con diferentes estrategias a los diferentes segmentos, pero cabe mencionar la falta de sub segmentación dentro de los segmentos, en particular de los socios y simpatizantes. Solamente en condición de socios, el CAVS posee más de 50.000 personas, y a esa cifra se le debe agregar la gran masa de simpatizantes que no está asociada formalmente a la institución. Esta gran masa de clientes posee características intrínsecamente diferentes y por ende requiere de una particular segmentación, la cual el club de Liniers no realiza. La sub segmentación de socios y simpatizantes le permitiría a esta institución generar diferentes perfiles con el fin de confeccionar estrategias diferenciales para alcanzar los distintos sub segmentos. De esta manera podría identificar potenciales sub segmentos con mayor propensión al consumo de abonos, estacionamiento o indumentaria deportiva por ejemplo.

Un segundo interrogante enunciado por Drucker y recopilado por Magretta (2002) que debe responder un modelo de negocios es “¿Qué es lo que el cliente valora?” Con respecto a las proposiciones de valor que se le brindan a los diferentes segmentos de clientes, la primera óptima segmentación que realiza el club le permite desarrollar una serie de propuestas que agregan extenso valor, principalmente para los socios, simpatizantes y jugadores. En relación a las propuestas de valor que se le presentan a los jugadores del plantel profesional del club de Liniers, las mismas están a la altura de las circunstancias. El pago de sueldos y primas regularmente al día representan un incentivo económico muy importante a la hora de elegir a Vélez como institución. Pero al mismo tiempo, el jugador se beneficia de las instalaciones de primer nivel latinoamericano que posee el club como la zona de concentración y entrenamiento en la Villa Olímpica y las comodidades que presenta el estadio José Amalfitani. Asimismo, la propuesta futbolística que le brinda

---

<sup>106</sup> Peter Drucker (1909-2005) fue un abogado austríaco, reconocido como uno de los “padres” del *management*. Ha escrito decenas de libros referentes a la gestión de las organizaciones y sistemas de información.

Vélez a los jugadores es mayor a la del promedio del fútbol argentino. Hace ocho años consecutivos que el club de Liniers representa a la Argentina en la competencia sudamericana más importante a nivel de clubes de fútbol, la Copa Libertadores; y además es recurrentemente protagonista en la pelea del título del campeonato de primera división argentino. De esta manera, Vélez brinda opciones de valor muy importantes para atraer y retener a muchos jugadores de renombre. Por otro lado, y en relación a uno de los activos más importantes de la institución, los socios y simpatizantes, los mismos son beneficiarios de una extensa lista de actividades y comodidades a las cuales pueden acceder. Más allá de compartir intereses con los principales clientes internos como la participación en copas y el protagonismo en el torneo local, la ubicación del estadio, las instalaciones del Polideportivo y el ambiente familiar-amateur que le brinda el club a sus socios, es un gran valor agregado para los mismos. Por último, cabe remarcar un detalle que representa una propuesta de valor para todos y cada uno de los segmentos de clientes de Vélez: la pantalla Led dentro del estadio. Este activo representa un valor agregado para los simpatizantes por el atractivo de la misma el día de los partidos y el entretenimiento que brinda en la previa, entre-tiempo y post partido. Para los locatarios es fundamental contar con dicha tecnología para reproducir por ejemplo espectáculos musicales. Y para los patrocinadores, representa un medio más a través del cual pueden publicitar su marca.

Si bien son importantes las diferentes proposiciones de valor dirigidas a los distintos segmentos, de nada sirven si los canales a través de los cuales la institución se comunica con sus clientes no son eficientes. Si bien los medios oficiales no representan una unidad de negocio *per se*, cabe mencionar que ni siquiera clubes como el FC Barcelona han logrado convertir sus medios propios en unidades de negocio que generen ingresos por su cuenta. En este sentido, es destacable el trabajo del departamento de marketing a la hora de negociar con los patrocinadores los espacios en Vélez TV y Vélez Magazine. Pero, es inevitable hacer referencia a una de las debilidades más grandes que presenta el modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield: la subexposición mediática. Reiteradamente se ha mencionado que a pesar de los catorce títulos obtenidos a lo largo de los últimos veinte años, la cobertura mediática del club de Liniers en medios masivos no ha estado a la altura. A pesar de los esfuerzos que se realizan desde el interior del club, la representación mediática de Vélez está por debajo del nivel óptimo. Además de representar una desventaja en relación a la comunicación de la marca Vélez, cabe recordar la frase de Calzada: “No

hay marketing deportivo sin prensa,” con lo cual esto repercute negativamente en el trabajo realizado por la correspondiente área del club.

A pesar de los inconvenientes relacionados a la comunicación descriptos en el párrafo anterior, el club ha logrado entablar de manera eficiente buenas relaciones con sus clientes. Nuevamente la segmentación primera que separa a los clientes en socios/simpatizantes, locatarios, patrocinadores y clubes importadores de jugadores, le permite al club desarrollar diferentes grados de relaciones con los distintos segmentos. Si bien el club debe cuidar las relaciones con todos y cada uno de sus clientes, la relación con los clubes compradores de jugadores es crucial para el modelo de negocios. Las relaciones se reducen generalmente a negociaciones que duran el período establecido por las diferentes ligas para incorporar o vender jugadores (comúnmente denominado libro de pases). De esta manera, al representar el afluente principal de dinero para la institución, la responsabilidad de las negociaciones por la venta de materia prima (jugadores) recae en lo más alto de la jerarquía dirigenal. Cabe mencionar que las negociaciones que mantiene Vélez con los diferentes clubes presentan una particular transparencia ya que hace años que el club de Liniers ha optado por la exclusión de grupos empresarios; por lo tanto, los pases de los jugadores de Vélez son exclusiva propiedad del club o en su defecto, de los jugadores o apoderados. Con respecto a la relación con los aliados principales del “fortín,” el departamento de marketing con Rapisarda a la cabeza es el principal responsable. En Topper y Samsung, Vélez a encontrado dos aliados estratégicos importantes. El segmento con el cual las relaciones son más complicadas para el club, son los socios y simpatizantes. Si bien existe una subcomisión que se ocupa de la organización de eventos por y para los hinchas de Vélez, la labor del departamento de socios carece de profesionalismo.

De esta manera, Vélez segmenta a sus clientes para proveerles a través de diferentes canales distintas propuestas de valor que intentan ser enriquecidas por la óptima ejecución de las relaciones con ellos. La institución tiene como objetivo la satisfacción de los socios que acuden al club como símbolo de club de barrio y llevan a cabo diferentes actividades que enriquecen su experiencia dentro de Vélez. Sin embargo, como explica Zacharachis (2011), “Todos los negocios deben generar ingresos para sobrevivir. Incluso las organizaciones sin fines de lucro necesitan ingresos...” Por lo tanto, para mantener una estructura inmensa de servicios y comodidades como la del club de Liniers, la dirigenal debe tener en cuenta la maximización de las fuentes de ingreso. La principal dentro del modelo exportador es por gran margen la venta de jugadores. Como se ha mencionado, en

los últimos seis años, Vélez vendió jugadores por una cifra que supera los \$381.209.625. Esto lo convierte en el tercer equipo con mayores ingresos del fútbol argentino en dicha materia por detrás de los dos clubes más importantes del país. La gran mayoría de estas ventas incluyen a jugadores surgidos de las divisiones inferiores del club, lo cual convierte al desarrollo de la *cantera* en una de las actividades claves. Además de las divisiones inferiores y la venta de jugadores, Vélez posee diferentes recursos y competencias que son claves para el funcionamiento del modelo de negocios. En particular cabe destacar la función del *manager* Christian Bessedas. Al ser una función relativamente nueva dentro del fútbol argentino, las tareas que realizó de manera eficiente el asesor de fútbol profesional cobran aún mayor protagonismo. En primer lugar fue quien depositó la confianza en Ricardo Gareca para que se convirtiera en el director técnico del club, con quien luego ganar cuatro títulos. Y en segundo lugar, fue participe fundamental en el armado de los planteles profesionales de las últimas cinco temporadas; planteles que como se ha mencionada han obtenido cuatro logros deportivos.

El club no solo debe ocuparse de generar los suficientes ingresos, sino que también debe tener en cuenta las mejores prácticas para reducir los costos porque, como explica Magretta (2002), una de las preguntas que debe responder un buen modelo de negocios es “¿Cuál es la lógica económica que explica cómo se puede brindar mayor valor al cliente a un costo apropiado?” En este sentido, quien juega un papel fundamental es el departamento de marketing. Acoplándose a las tendencias internacionales, Vélez generó un departamento exclusivo de marketing hace cinco años para explorar diferentes fuentes de ingreso que tuvieran un mayor grado de independencia de los resultados deportivos. Y que además se ocupara de la relación con los diferentes aliados estratégicos y de la generación de distintos convenios cuya finalidad representara la reducción de los costos para la institución. En relación a las buenas prácticas del departamento, caben destacar las alianzas con dos principales empresas: Topper y Samsung. El club no solo se ha visto beneficiado por el pago de cuotas anuales y primas por patrocinio, sino que ha extendido estas relaciones hacia la explotación de proyectos extracontractuales. El buen trato con ambas compañías, ha beneficiado a Vélez con campañas como la de “Federalización Fortinera” de Topper o la del “Led TV” de Samsung. La reducción de costos es otra de las características positivas de las acciones de marketing. La formalización de convenios con empresas como Monedero, Tisera, Sintoplast y Cannon, le permiten a la institución privarse de erogaciones

importantes de dinero relacionadas a los insumos que proveen las respectivas empresas a cambio de la entrega de espacios publicitarios.

Sin embargo, y a pesar de todo el trabajo realizado por el departamento de marketing, las herramientas no son aprovechadas al máximo. En primer lugar, un departamento de marketing de un club con la estructura de Vélez no puede estar compuesto por cinco personas, de las cuales tres trabajan *part time* y *ad honorem*. En segundo lugar y luego de analizar el desempeño del departamento, cabe destacar además de la falta de personas profesionales dentro del área, la desactualizada base de datos que hace ineficiente cualquier campaña masiva dirigida a los socios, y la escasez de personal capacitado para desarrollar tareas en la base de la pirámide del marketing (“el trabajo sucio del día a día”). Además, la omisión de las herramientas del marketing 2.0 es otro punto negativo. Si bien el departamento es joven, las mencionadas herramientas están al alcance de todos, pero como bien explica Sanna (2012), “La explotación de estas herramientas no es una estrategia *per se*. Debe integrarse a las estrategias y a la cultura de la empresa...” para ir en busca de un objetivo concreto y medible, algo que el club no hace. Por último, el problema más importante relacionado al marketing que presenta el Club Atlético Vélez Sarsfield es la ausencia de licenciarios de *merchandising* oficial. Esto quiere decir que un club de fútbol que posee más de 50.000 socios y otros tantos o más simpatizantes que no están formalmente asociados, y más de 100 años de edad, no posee una estructura que gestione de manera adecuada las licencias de *merchandising*, ni siquiera de manera terciarizada. Si bien actualmente existe un proyecto en marcha, la aplicación del mismo ha llegado demasiado tarde.

Como conclusión final, es menester señalar que el modelo de negocios del Club Atlético Vélez Sarsfield es predominantemente exportador. Su principal fuente de ingreso proviene de la venta de jugadores criados en el club, lo que convierte al desarrollo de las divisiones menores en una actividad clave para la institución, junto con la exclusión de intermediarios en las negociaciones. Sin embargo, la principal fuente de ingreso es complementada por otras fuentes secundarias y por la reducción sistemática de los costos. La explotación de un recurso clave como el estadio, los derechos televisivos y el dinero por patrocinio representan las fuentes secundarias de ingresos, mientras que el desarrollo de alianzas estratégicas y convenios por parte del departamento de marketing nutren la reducción de los costos dentro de la estructura organizacional del club. Por último cabe destacar como aspecto positivo dentro del modelo la importancia de las proposiciones de valor

principalmente hacia los socios, simpatizantes y jugadores, y como aspecto negativo la estrategia de comunicación en la *mass media*.



Universidad de  
**SanAndrés**

## **6. Reflexiones finales**

Resulta indispensable aclarar que a través del estudio del caso del CAVS no se puede llegar a generalizaciones teóricas que abarquen más allá de lo descripto. Por el contrario, las conclusiones son generalizaciones parciales válidas en el contexto del caso de estudio y, asimismo están delimitadas por el marco teórico definido.

La principal debilidad inherente al presente trabajo está relacionada con la falta de comparación con los modelos de negocio de los demás clubes del fútbol argentino. Si bien se realizó una ardua descripción del modelo de negocio del Club Atlético Vélez Sarsfield, queda pendiente para futuras investigaciones la comparación de dicho modelo con los modelos del resto de los clubes locales.

Además, si bien la información recolectada fue abundante, cabe mencionar que en determinados aspectos, el cuerpo directivo del club ha resguardado o mejor dicho ha sido cuidadoso en la exposición de la misma. Sin pretensiones de criticar negativamente su accionar, es menester aclarar dicha contingencia.





## **7. Bibliografía**

- “700 millones de personas vieron como se coronó España,” *Sportyou*, julio 13, 2010, consultado mayo 31, 2013, <http://www.sportyou.es/blog/futbol/2010/07/13/700-millones-de-personas-vieron-la-final-del-mundial-178738.html>
- “El Orgullo más grande del Mundo,” Club Atlético Vélez Sarsfield, consultado julio 18, 2013, <http://www.velezsarsfield.com.ar/hincha/notas/2010/01/01/231652.html>
- “El fútbol mundial mueve tres veces más dinero que el PBI de Argentina,” *Infobae*, julio 16, 2006, consultado mayo 16, 2013, <http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=265983&IdxSeccion=0>
- “Football Money League 2003 – 2010. Conclusiones y un análisis desde la perspectiva Latinoamericana,” *Deloitte*, marzo 2011, consultado mayo 31, 2013, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/corporate/arg\\_fas\\_FML-2003-2010\\_25042011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/corporate/arg_fas_FML-2003-2010_25042011.pdf)
- “Historia del Club Atlético Vélez Sarsfield,” Club Atlético Vélez Sarsfield, consultado junio 13, 2013, <http://www.velezsarsfield.com.ar/club/historia/>
- “Mirá cuanto dinero recibirán los clubes que juegan la Libertadores 2013, fase por fase,” *Pasión Libertadores*, consultado julio 22, 2013, <http://www.pasionlibertadores.com/noticias/Mira-cuanto-dinero-recibiran-los-clubes-que-juegan-la-Libertadores-2013-fase-por-fase-20130222-0031.html>
- “Orígenes”, Asociación del Fútbol Argentino, consultado junio 6, 2013, [http://www.afa.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7793&Itemid=128](http://www.afa.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7793&Itemid=128)
- “Radios,” *Por Vélez*, consultado julio 24, 2013, <http://www.porvelez.com.ar/p/radios.html>
- “Ranking de la CONMEBOL” al 10 de junio de 2013, consultado junio 12, 2013, [http://www.conmebol.com/estadisticas/ranking/ranking\\_completo.html](http://www.conmebol.com/estadisticas/ranking/ranking_completo.html)
- “Una campaña bien velezana,” Club Atlético Vélez Sarsfield, consultado julio 18, 2013, <http://www.velezsarsfield.com.ar/marketing/notas/2012/04/23/153023.html>
- “Vélez se convirtió en un club ejemplo del fútbol argentino,” *26 Noticias*, junio 14, 2011, consultado mayo 10, 2013, <http://www.26noticias.com.ar/velez-se-convirtio-en-un-club-ejemplo-del-futbol-argentino-133814.html>
- “Vélez, el mejor equipo del mundo en febrero,” *Ámbito*, marzo 3, 2012, consultado mayo 10, 2013, <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=626820>
- “Vélez: el ejemplo de un club sano y ganador,” *Ovación, Diario Uno*, diciembre 2, 2012, consultado mayo 10, 2013, <http://www.diariouno.com.ar/deportes/Velez-el-ejemplo-de-un-club-sano-y-ganador-20121202-0051.html>
- “Vélez y River, realidades opuestas,” *La Nación*, julio 6, 2011, consultado agosto 3, 2013, <http://www.lanacion.com.ar/1387153-velez-y-river-realidades-opuestas>

- “Yo le doy entradas y micros a la barra,” *Revista El Gráfico*, julio, 2003, consultado junio 12, 2013, <http://www.elgrafico.com.ar/2007/01/26/C-1144-yo-le-doy-entradas-y-micros-a-la-barra.php>
- Africano, Leandro. “La pasión también se gestiona,” *Mercado Magazine*, mayo 31, 2012, consultado mayo 31, <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/2911130/la-pasin-tambin-se-gestiona->
- Aguiar, Francisco y Ramallo, Santiago. “Marketing in Argentine football: a snapshot.” En *Marketing and Football: An international perspective*, editado por Michel Desbordes. Oxford: Elsevier, 2007, libro electrónico.
- Allen, David y Eguía Raúl. “F.C. Barcelona: cambiando las reglas del juego,” *IE Business School* (2004), última revisión septiembre 15, 2008, consultado junio 7, 2013, [http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/fcbarcelona/fcbarcelona/pdf/DG1\\_481.pdf](http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/fcbarcelona/fcbarcelona/pdf/DG1_481.pdf)
- Amalfi, Francis. *Todo lo que sé de la vida me lo enseñó el fútbol*. Barcelona: Océano, 2005, página 16.
- Amerio, Tomás Manuel. “Entrevista a Raúl Gámez,” *Blog Fútbol Por Mí*, publicado octubre 29, 2012, consultado junio 12, 2013, <http://tomasamerio.blogspot.com.ar/2012/10/entrevista-raul-gamez.html>
- Balance General, Ejercicios N° 100, 101 y 102, Club Atlético Vélez Sarsfield.
- Baldo, Matías. “Vélez Sarsfield: Radiografía de un campeón ejemplar,” *Goal.com*, diciembre 3, 2012, consultado mayo 10, 2013, <http://www.goal.com/es/news/20/argentina/2012/12/03/3573904/v%C3%A9lez-sarsfield-radiograf%C3%ADa-de-un-campe%C3%B3n-ejemplar>
- Blanco Callejo, Miguel. “El reconocimiento internacional de las marcas españolas: el caso del Real Madrid Club de Fútbol,” *Universidad Rey Juan Carlos* (2010), consultado junio 7, 2013, [http://cle.ens-lyon.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1332154734967](http://cle.ens-lyon.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1332154734967)
- Bygrave, William D. y Zacharakis, Andrew. *Entrepreneurship*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2011, página 125.
- Calzada, Esteve. *Show Me the Money! Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo*. Barcelona: Libros de Cabecera, 2012, libro electrónico.
- Campobassi, Maxi[miliano]. “Cada día más Fortín,” *Diario Olé*, 2010, consultado junio 12, 2013, [http://www.ole.com.ar/velez/dia-Fortin\\_0\\_314368603.html](http://www.ole.com.ar/velez/dia-Fortin_0_314368603.html)
- Casadesus-Masanell, Ramon y Ricart, John E. “How to Design A Wining Business Model,” *Harvard Business Review* (enero-febrero 2001): 101.
- Casar González, Alejandro. “Los clubes de primera deben \$1.655,4 millones,” *Cancha Llena, La Nación*, enero 7, 2013, consultado mayo 10, 2013, [http://canchallena.lanacion.com.ar/1543539-los-clubes-de-primera-deben-\\$16554-millones](http://canchallena.lanacion.com.ar/1543539-los-clubes-de-primera-deben-$16554-millones)

- Casar González, Alejandro. “En el podio,” *La Nación*, julio 11, 2011, consultado junio 13, 2013, <http://www.lanacion.com.ar/1388587-en-el-podio>
- Cavanna, Carlos. “Juan Pablo Varsky: Un caso enigmático,” *Emprendedores News*, marzo 10, 2011, consultado junio 16, 2013, <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/juan-pablo-varsky-un-caso-enigmatico.html>
- Celi, Pablo y Fernández, Mariano. “La profesionalización de la gestión deportiva, nuevos roles y un lugar para el ex futbolista,” *Paradigmar*, septiembre 9, 2012, consultado julio 29, 2013, <http://www.decisiola.com/articulos/profesionalizacion-gestion.deportiva.pdf>
- Demil, Benoît y Lecocq, Xavier. “Evolución de modelos de negocios: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica,” *Universia Business Review* (2009): 86-107, consultado junio 18, 2013, [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR\\_2300986.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300986.pdf)
- Desbordes, Michel, edit. *Marketing and Football: An international perspective*. Oxford: Elsevier, 2007, libro electrónico.
- Galeano, Eduardo. *El fútbol a sol y sombra*. México DF: Siglo XXI, 1995, página 25.
- Giardinelli, Mempo. “Vélez, el Nuevo grande,” *Página 12*, junio 14, 2011, consultado mayo 10, 2013, <http://www.pagina12.com.ar/diario/contratapa/13-170069-2011-06-14.html>
- Lovano, Daniel. “Vélez sigue siendo grande porque respeta al interior,” *El Popular*, junio 16, 2013, consultado agosto 6, 2013, <http://deportes.elpopular.com.ar/20864/>
- Magretta, Joan “Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review* (mayo 2002): 3-4, consultado junio 6, 2013, [http://rushkolnik.ru/tw\\_files2/urls\\_2/135/d-134406/7z-docs/10.pdf](http://rushkolnik.ru/tw_files2/urls_2/135/d-134406/7z-docs/10.pdf)
- Margetic, Alejandro y Mombrú, Andrés. *El Hacedor de Tesis*. Buenos Aires: Pragma, 2002, página 49.
- Mateo, Gerard. “El fútbol factura 20.000 millones de euros, lo mismo que suman los otros deportes,” *DiarioGol.com*, diciembre 10, 2012, consultado mayo 31, 2013, [http://www.diariogol.com/es/notices/2012/12/el\\_futbol\\_factura\\_20\\_billones\\_de\\_euros\\_lo\\_mismo\\_que\\_la\\_suma\\_de\\_todos\\_los\\_deportes\\_29157.php](http://www.diariogol.com/es/notices/2012/12/el_futbol_factura_20_billones_de_euros_lo_mismo_que_la_suma_de_todos_los_deportes_29157.php)
- Mugica Díaz, Joaquín. “Sacheri: “El fútbol es la identidad más estable que tenemos los argentinos,” *Playfutbol, Infobae*, febrero 16, 2013, consultado junio 5, 2013, <http://playfutbol.infobae.com/notas/696740-Sacheri-El-futbol-es-la-identidad-mas-estable-que-tenemos-los-argentinos.html>
- Mullin, Bernard J., Hardy, Stephen y Sutton, William A. *Sport Marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007, libro electrónico.
- Nourry, Carlos. “El modelo de negocios de los clubes europeos de fútbol” (Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2010).

- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2010, [http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Pereyra, Alicia Susana. “¿Un fallo inédito?” consultado junio 6, 2013, <http://aladde.org/docs/UN%20FALLO%20INEDITO.pdf>
- Raffaini, Fernando. “Los más perjudicados son los clubes,” *Clarín*, agosto 24, 2012, consultado julio 16, 2013, [http://www.clarin.com/deportes/perjudicados-clubes\\_0\\_761324146.html](http://www.clarin.com/deportes/perjudicados-clubes_0_761324146.html)
- Rapisarda, Rodrigo Nicolás. “El desafío de comunicar la pasión. Como emplear una política de comunicación y marketing en un club de fútbol. Caso Vélez Sarsfield.” (Trabajo de Licenciatura en Relaciones Públicas, Universidad de Palermo, 2010).
- Real Academia Española, 22° edición, consultado junio 6, 2013, <http://lema.rae.es/drae/?val=futbo>
- Ríos, Agustín. “El fútbol apuesta por las marcas oficiales y la gestión profesional,” *iEco*, *Clarín*, enero 13, 2013, consultado mayo 30, 2013, [http://www.ieco.clarin.com/economia/apuesta-marcas-oficiales-gestion-profesional\\_0\\_846515560.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/apuesta-marcas-oficiales-gestion-profesional_0_846515560.html)
- Rivera Camino, Jaime y Molero Ayala, Víctor. *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*. Madrid: Esic, 2012, páginas 41-48.
- Rodríguez Larreta, Sebastián. “El gerenciamiento como estructura organizativa para los clubes de fútbol profesional” (Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2009).
- Sánchez Buján, Pablo. *Marketing deportivo: La clave del éxito en la gestión de los centros de actividades físico deportivas y recreativas*. Madrid: Comunidad de Madrid, 2008, libro electrónico.
- Sanna, Domingo. “Social Media: una herramienta para su pyme,” *Management Herald* 95, (enero-febrero 2012).
- Senosiain, Ariel. *Lo suficientemente loco*. Buenos Aires: Corregidor, 2004, página 16.
- Szymanski, Stefan. “Why is Manchester United so Successful?,” *Business Strategy Review* (1998), consultado junio 7, 2013, <http://www.staff.ncl.ac.uk/mike.cox/PSY1011/case4.pdf>
- Talancón, Humberto Ponce. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales,” *Contribuciones a la Economía* (septiembre 2006): 2, consultado julio 16, 2013, [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Urbano Pulido, David y Toledano Garrido, Núria. “El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares,” *Revista OIKOS* 24 (2007): 145-160, consultado junio 5, 2013, [http://www.davidurbano.es/pdf/Articles/2007/Urbano-Toledano\\_Oikos\\_2007.pdf](http://www.davidurbano.es/pdf/Articles/2007/Urbano-Toledano_Oikos_2007.pdf)

## **8. Anexos**



Universidad de  
**SanAndrés**

### **Anexo Situación Financiera de los clubes argentinos**

En CABA, *All Boys*, la entidad de Floresta reconoció el incremento de sus gastos y sufrió \$ 6,27 millones de pérdida en el último balance y su pasivo trepó hasta los \$35,7 millones. Por otro lado, *Argentinos Juniors* mostró en su último ejercicio un superávit de \$54 millones explicado en gran medida por la escrituración de su nuevo polideportivo. Su pasivo total es de \$47,6 millones. Boca, bajo la administración que encabeza Daniel Angelici, perdió en el este último año \$36,8 millones y su pasivo se incrementó en \$43 millones. Su pasivo total es de \$166,2 millones, de los cuales 150 están incluidos en el pasivo corriente, es decir, son exigibles en el corto plazo por sus acreedores. Los libros contables de *River* reflejan un considerable aumento en los servicios financieros: recibió préstamos por \$58,49 millones, cuando el año pasado la cifra fue de \$23,9 millones. Además, incrementó en casi \$6 millones su deuda con la AFIP. El superávit de \$17,3 millones del último ejercicio incluye la polémica del reevalúo de activos, entre ellos la cotización de Rogelio Funes Mori en \$34,38 millones. Por último, cabe señalar que el pasivo total alcanza la impactante cifra de \$297,8 millones. *San Lorenzo* aprobó el balance 2010/11, con una pérdida de \$10,2 millones y un pasivo total de \$159,3 millones, de los que \$152 millones son exigibles a corto plazo. El club de Boedo fue auditado por Deloitte, y las estimaciones para el balance 2011/12 hablaban de \$70 millones de pérdida; el presidente Matías Lammens proyectó un pasivo total de \$234 millones. *Vélez* sufrió el aumento de los costos internos que hicieron que el último campeón del fútbol argentino pierda \$26,3 millones. Sin embargo, disminuyó su pasivo total, que pasó de \$85,74 millones, a \$80,9 millones.

En la provincia de Buenos Aires, la situación más apremiante es la de Independiente: al 30 de junio de 2012, la centenaria entidad de Avellaneda reconoció el pasivo más abultado de todo el fútbol argentino, \$329,8 millones. Y el último ejercicio mostró el déficit más importante en la primera división: \$61,6 millones. Desde que asumió Javier Cantero, quien renovó las esperanzas de transparencia dirigenial, no cobró un centavo por la televisación de los partidos, ya que la discutible gestión anterior de Comparada había recibido el dinero que le correspondía hasta abril de 2013. La otra mitad de Avellaneda, tuvo un poco más de aire este último año. Las transferencias de Valentín Viola (a Sporting, de Portugal), de Lucas Castro (a Catania, de Italia) y del colombiano Giovanni Moreno (a Shanghai Shenhua, de China) le permitieron ingresar \$64,3 millones. Estas ventas explican los \$17 millones de superávit que arrojó su balance. Sólo el 45% de su pasivo es exigible a corto

plazo y el club reconoció un déficit operativo anual de \$31 millones, lo que equivale a \$2,58 millones de pérdida por mes. Su pasivo total ascendió a \$114,5 millones. Por su parte, Quilmes en su último ejercicio arrojó un superávit de \$1,5 millones y acumula un pasivo total de \$35 millones. Otro vecino del sur, Arsenal de Sarandí cerró el año de su primer campeonato con las finanzas en orden. Ganó \$1,96 millones en el último ejercicio y redujo su pasivo, que pasó de \$25,7 millones a \$19,87 millones. Lanús tuvo un superávit de \$22 millones, pero su pasivo se incrementó en \$13 millones como consecuencia de sueldos incrementales, llegando a \$42 millones. De zona norte, Tigre el “matador de Victoria” exhibió un déficit acotado y un pasivo de \$8 millones, de los que \$3,8 millones corresponden a la deuda con AFA y cerca de \$3 millones con la AFIP. Por su parte, Estudiantes de la Plata perdió \$45 millones el último año y su pasivo aumentó más de dos veces: pasó de \$37 millones a \$109,63 millones, de los cuales \$71,8 millones conforman el pasivo corriente.

En Santa Fe, Colón fue otro de los clubes que terminó con superávit (\$0,25 millones) a pesar de haber cancelado deudas por las refacciones de su Estadio y pagado juicios a jugadores. Su pasivo total es de \$50 millones. Su rival de toda la vida, Unión, tuvo un superávit de \$1,77 millones, aunque su pasivo aumentó en \$6 millones. El actual presidente, Luis Spahn, y otro anterior, Ángel Malvicino, son dos de los acreedores. Su pasivo total alcanza los \$29 millones. El único representante rosarino de primera división, Newells Old Boys comenzó a mostrar señales de fortaleza económica. Como en 2011, sus cuentas cerraron en positivo (superávit de \$2,5 millones) y de los \$120 millones de pasivo, sólo \$90 millones serían exigibles.

Del resto del interior, directivos de San Martín de San Juan aseguraron un superávit de \$10 millones destinados a obras, pero no facilitaron datos de la totalidad de sus pasivos. Por su parte, Belgrano de Córdoba demostró un sólido superávit de \$10 millones y acusó un pasivo total de tan solo \$3 millones. Por último, Mario Contreras, presidente de Godoy Cruz de Mendoza, se excusó de hablar de números y no presentó datos concretos.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Para recabar los datos de la situación financiera de los clubes del fútbol argentino fue utilizada la información de (González 2013), <http://canchallena.lanacion.com.ar/1543539-los-clubes-de-primera-deben-16554-millones>. Las cifras representadas en esta sección están en \$ argentinos para facilitar la comparación.

### **Temas desarrollados en las entrevistas en profundidad**

- Nombre, edad, título y puesto del entrevistado.
- Historia del departamento que coordina.
- Estrategia del departamento, campañas y mediciones.
- Proyectos históricos.
- Proyectos actualmente en desarrollo.
- Proyectos potencialmente desarrollables.
- Injerencia sobre el modelo de negocios.
- Alianzas estratégicas y manejo de recursos.
- Manejo de fondos.
- Clientes *target*.
- Potenciales mejoras para el departamento.



Universidad de  
**San Andrés**



**Entrevista a Rodrigo Rapisarda, Vocal Titular 6º y Presidente del Departamento de Marketing del Club Atlético Vélez Sarsfield – miércoles 19 de junio de 2013**

*¿Cuánto tiempo hace que estás en Vélez? ¿Qué función cumplís?*

Esta gestión arrancó hace un año y medio y tenemos un año y medio más por delante. El puesto es “Presidente del Departamento de Marketing”. Somos 3 directivos a cargo: un presidente, un vicepresidente y un secretario. Igual es muy lineal, verdaderamente trabajamos en equipo.

*¿Hace cuánto que está el departamento en Vélez?*

De cero, arrancamos con la gestión pasada de (Fernando) Raffaini<sup>108</sup>, en realidad antes. Yo arranqué en el 2002 como colaborador en el Departamento de Prensa. En el 2005 me convocan para ser directivo del club, yo seguía en prensa. En el 2008, digamos, o en el 2007, hay una necesidad de darle “bolilla” al tema del marketing, entonces me pongo a elaborar un departamento, un plan de marketing, a darle forma de cero.

*Vos sos Licenciado...*

Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Durante la gestión de Raffaini encaramos 3 años de laburo y bueno, ahora lo que va de esta gestión de (Miguel) Callelo<sup>109</sup>.

*¿Trabajás en otro lado?*

Si. Los directivos del club, te cuento como es la estructura del club, los directivos son ad honorem. Te eligen los socios, tenés una responsabilidad, una obligación, pero como dice la palabra uno tiene que entender que la función de uno es dirigir, elaborar una estrategia, estar en el día a día para que los objetivos se cumplan, hacer evaluación de resultados. Digamos, la función del directivo debe ser esa. Te digo porque si caemos en el terreno de querer hacer todo, nos vamos a equivocar porque no tenemos todo el tiempo a disposición del club. Yo estoy todo el día en mi oficina y después vengo al club. Vivo y tengo mis ingresos producto de una actividad personal ajena al club. Lo del club uno lo hace por amor al arte, por amor a la camiseta.

*¿En qué están trabajando en este momento? ¿Qué rol cumple el Departamento de Marketing dentro del club?*

Bueno, el rol es amplio. Desde ya un Departamento de Marketing tiene que cuidar varios aspectos. En primer lugar todo lo que tiene que ver con la generación de ingresos desde el punto de vista de “sponsoreo”, alianzas, campañas de captación de socios, campañas para vincular al público nuestro con la institución. Hay un montón de cuestiones que giran alrededor de la generación de ingresos para la institución. Después también cuidamos con todo lo que tiene que ver con la imagen de la institución, con la comunicación de la marca.

<sup>108</sup> Presidente de Vélez entre 2008 y 2011.

<sup>109</sup> Actual Presidente de Vélez, electo en 2011.

Si bien las herramientas como el sitio web, Twitter, Facebook oficiales y medios propios oficiales como revista Vélez Magazine, Vélez TV, radio; todo eso a nivel contenidos lo maneja el Departamento de Prensa, pero a nivel comercial lo manejamos nosotros. Pero bueno, todo lo que tiene que ver cuando el club sale a comunicar una campaña de lo que sea, depende de nosotros. Entonces cuidamos mucho ese aspecto y la idea es que si uno puede cubrir lo que tiene que ver con lo comercial propiamente dicho y lo que tiene que ver con potenciar la marca y con el posicionamiento, de eso girar el día a día de nuestra área.

*Contame en concreto algunas campañas o estrategias que hayan llevado a cabo durante su gestión.*

En primer lugar, cuestiones actuales que me parecen relevantes es la campaña de federalización de marca que hacemos con Topper<sup>110</sup>. Nosotros cada vez que Vélez juega en el interior del país hacemos una acción en un local de Topper que este ubicado por ejemplo, lo hicimos en la última salida del equipo a Mendoza, llevamos a los jugadores. Entonces la gente de Mendoza, las peñas de Vélez de provincias aledañas van al local, se sacan una foto con los jugadores, piden autógrafos. Pasan un momento bastante único y a nosotros nos sirve para posicionarnos en el interior del país para fomentar la pertenencia de la gente que los separan de sus ídolos muchos kilómetros de distancia y bueno, verdaderamente es una acción que, desde que empezamos este vínculo con Topper, la hemos implementado en varias provincias y nos parece sumamente positiva en todo sentido. Siguiendo con el tema de “sponsors”, con Samsung hicimos una alianza para una campaña del Led TV que ellos sacaron en el cual usamos una imagen de (Fabián) Cubero<sup>111</sup> gritando un gol. La realidad que para nosotros tener la presencia de uno de nuestros referentes - hoy los jugadores y es algo que me parece importante destacar, en el avance del marketing deportivo y la evolución del negocio dentro del mundo del futbol, los jugadores son canales de comunicación de la organización propiamente dicha. Es un recurso estratégico, el jugador se vuelve un canal -. Entonces, nosotros mediante Cubero, con buena predisposición de él, y con otros chicos de inferiores, hicimos una campaña que a Vélez le dio utilidad desde el punto de vista de marca. Vos llegabas a Ezeiza y la puerta corrediza que se abría es la camiseta de Vélez con Cubero gritando un gol, las escaleras mecánicas de los shoppings, en vía pública por todos lados. Samsung tiene una estrategia muy agresiva de publicidad y estar presentes ahí es importante. Nosotros no pusimos un peso y estuvimos en todo el país y Sudamérica con la camiseta de Vélez para comunicar una campaña de un producto de ellos.

*Y a parte con una marca tan fuerte, presente en camisetas de Europa y de Brasil...*

---

<sup>110</sup> Empresa argentina fundada en 1975 y proveedor de material deportivo. Fue adquirida por el conglomerado brasilero Camargo Correa y comercializa en todo Sudamérica. Es el proveedor y *main sponsor* de Vélez y de otros clubes sudamericanos como Newells Old Boys de Rosario y Atlético Mineiro de Brasil, [www.topper.com.ar](http://www.topper.com.ar)

<sup>111</sup> Futbolista argentino que juega en Vélez, nacido el 21 de diciembre de 1978. Es el jugador con más presencias en la historia de Vélez con 458 partidos jugados, lo que lo convierte en un símbolo del club.

Claro. Y aparte estas cosas son las que nos permiten exceder lo contractual con un “sponsor”.

*¿Hasta cuando hay contrato con Samsung?*

Fin de año. Lo que te quiero decir con esto es que vos tenés un contrato con Samsung en el cual ellos te pagan una determinada cantidad de dinero por poder tener la marca en la camiseta del primer equipo, entre otros espacios, pero principalmente por el espacio principal en la camiseta del equipo. Además tenés la estática. Lo importante es poder exceder eso, esto significa hacer la campaña con Cubero y los chicos de inferiores. Con Topper lo mismo, hacer campañas que no están definidas por contrato como lo de la federalización de marca en donde nosotros no tenemos costo y nos suma mucho valor.

*Es un canal de creación de valor importante...*

Claro, tal cual y a costo cero. Las dos cosas que te comenté le dan un valor a la marca y un valor a la gente. En esto también está la posibilidad de ser lo más creativo posible y ver en que te sirvo yo a vos y en que me servís vos a mí. Juntos potenciemos nos para hacer un bien a ambos; porque a Samsung le sirvió para la producción. Estas son cosas importantes para destacar y que indican el camino a seguir.

*¿Alguna otra alianza?*

Hace un par de años renovamos todos los carnets magnéticos de socios con Monedero<sup>112</sup>. Si bien no es algo novedoso porque un carnet magnético no es nada de otro mundo, es algo importante porque Vélez no tiene costo ya que fue un canje por 100.000 plásticos donde Vélez cedió espacio publicitario para eso durante tres años.

*Te ayuda a mantener una base y un seguimiento de los socios...*

El carnet en sí lo que hace es ordenar el ingreso y egreso de la gente. Nosotros tenemos control de, si vos pasas por el molinete para ingresar al club, tu carnet social y hacés como corresponde; es una tecnología que se llama “My Fair” que vos pasas el plástico por arriba y lo lee. El valor agregado es que nos dio un orden mucho más crítico desde el punto de vista de la seguridad porque tenemos un control del ingreso y egreso de socios con detalle (a qué hora entro, a qué hora salí, en qué sector). Y aparte el carnet mismo tiene una serie de beneficios por ser Monedero con el cual hay socios que lo aprovechan y otros que no. Yo te soy sincero, armé el convenio con la gente de Monedero, sacamos un proyecto adelante que rompió con una cultura en la cual Vélez tenía un carnet plastificado antiguo y yo no le doy utilidad; no lo uso para comprar productos o para viajar en transporte público o para peajes. Ahora sacaron a monedero por la sube, pero lo que te quiero decir es que depende del usuario, pero el valor está. Y te repito, a Vélez y a los socios no les costó un peso.

---

<sup>112</sup> Es un sistema de pagos simple y ágil para compras en comercios e internet. Su red de comercios y servicios incluye los peajes del Acceso Oeste y Acceso Norte de Buenos Aires, la heladería Freddo y los Open 25, [www.monedero.com.ar](http://www.monedero.com.ar)

*Si me tuvieras que decir a quien consideras que es tu cliente. ¿Los hinchas, socios, empresas que invierten en publicidad o de los clubes que compran los jugadores?*

Hay varios, si tenemos que establecer un orden de prioridades, si los ordeno con respecto a los ingresos que le generan al club, tengo que decirte que los primeros son los clubes porque vos vendes a un jugador por 5 millones de dólares y ganas de golpe. Los clubes de futbol sin duda, porque nosotros somos exportadores de materia prima y hay un claro modelo exportador de poner una inversión importante en el fútbol amateur que son las fuerzas básicas nuestras. Es la única fórmula posible para poder sostener el club. Si bien soy partidario de que día a día el club puede ser menos deficitario, ser una organización mas eficiente, generar mas ingresos, poder generar alianzas que te hagan dejar de gastar dinero en por ejemplo nosotros hemos generado muchos vínculos y alianzas con empresas, las cuales nos dan productos y nosotros les damos un canje y Vélez dejo de gastar plata en eso. Por ejemplo Tisera<sup>113</sup>, muebles. Muebles de oficina, este mueble es Tisera, este mueble es Tisera (\*Rodrigo señala dos muebles dentro de la oficina\*). Vélez por una cuestión de estructura gigante que tiene con sede deportiva, instituto, polideportivo, villa olímpica gasta una determinada cantidad de plata de muebles. Generamos un canje y si antes gastabas tal cantidad de plata en muebles, hoy no los gastas más.

*De eso se ocupan ustedes...*

Si de eso nos ocupamos nosotros.

*Y los colchones Cannon<sup>114</sup> que están ahí en el cartel del estadio...*

Claro, los colchones lo que hicimos fue lo siguiente. Cannon siempre estuvo ligada a Vélez y nos paga para tener la publicidad ahí. Este año también lo que hicimos fue renovar todos los colchones de la Villa Olímpica<sup>115</sup> que es donde concentran todos los jugadores del plantel profesional y a Vélez no le salió un peso. Lo mismo con la renovación de las TV de las habitaciones de la Villa de los jugadores que hicimos con Samsung. Hemos tenido también con Staples<sup>116</sup> que es una librería monstruosa, la cual asumíamos un costo importante de librería, ahora no gastamos en eso. Eso también es importante, que el área de marketing sea generadora de ingresos y generadora de alianzas que hagan achicar los costos. Para no irme del tema clientes, te lo ordeno por clubes, la locación que es algo súper importante. La locación del estadio le representa un ingreso muy importante al club; me refiero a los recitales, los Pumas<sup>117</sup>.

<sup>113</sup> Empresa de muebles fundada en 1970. Actualmente es proveedora de Vélez y de otras empresas reconocidas como Arcor, Chevrolet, Fiat y Telefónica de Argentina, entre otras, [www.tisera.com](http://www.tisera.com)

<sup>114</sup> Empresa argentina de colchones, [www.cannon.com.ar](http://www.cannon.com.ar)

<sup>115</sup> Es un complejo deportivo, propiedad del club, donde concentra y entrena el plantel profesional. Está ubicado en Parque Leloir, Partido de Ituzaingó, Provincia de Buenos Aires.

<sup>116</sup> Compañía que provee productos de librería, papelería e insumos de computación, higiene, cafetería para oficinas, tarjetas personales y muebles, entre otras cosas, [www.staples.com.ar](http://www.staples.com.ar)

<sup>117</sup> Se denomina Los Pumas a la Selección Argentina de Rugby.

*Bien, eso, ¿qué otros canales de generación de ingresos tienen a parte del modelo exportador?*

Vos lo que tenés que tener en cuenta es que por mucho, los mayores ingresos provienen de la venta de jugadores, la locación del estadio, una plata importante de televisión que ahora nos los da futbol para todos; Vélez es uno de los mejores pagos junto a Boca, River, San Lorenzo, Independiente y Racing. Boca y River reciben una plata y un escalón mas abajo están Vélez, Indpendiente, Racing y San Lorenzo. Después tendríamos que pasar lo que son la venta de la estática de la cancha; esto no lo hace el club. Lo que hacemos es a través de una empresa que se llama Estática Internacional<sup>118</sup>. La empresa le paga Vélez el espacio y tiene una estructura para salir a vender ese espacio. Todos los clubes hacen lo mismo, venden el espacio, lo terciarizan. La empresa paga una vez por año y después vende el espacio.

*Claro, vos te ahorrás el tema de negociar con los auspiciantes...*

Si, te ahorrás entrar en un terreno en el cual no tenés una estructura óptima para desenvolverte. No tenés la estructura interna para eso, la tenés para otra cosa. Después esta todo lo de la venta de *merchandising*.

*¿Hacen campañas con Topper?*

Si, nosotros con Topper por contrato gestionamos una alianza por la cual ellos se hacían cargo de la construcción de un nuevo local con salida a Juan B. Justo<sup>119</sup> que nos había quedado muy chico y fuera de tiempo. Esta gestión nos permitió que ellos hicieran una inversión muy importante, explotan el local comercialmente con un porcentaje de utilidades para el club con lo cual tenemos ingresos por la venta de los productos. También tenemos ingresos por la venta de productos en general Topper-Vélez; para que te des una idea, después de la prenda 20.000 que vende Topper de Vélez al año, el club comienza a cobrar regalías. Tenemos ingresos de esa índole, también tenemos los ingresos de los socios por cuota social y bueno...

*Y con el tema del merchandising y la venta dentro del club, la comida de la cancha...*

Eso es una empresa terciarizada que te paga para brindar el servicio. Parecido a lo de la estática, por la misma razón estructural. El foco del club no es ese. Sí nos interesa trabajar para mejorar la oferta gastronómica del servicio que se está dando. Es un objetivo que tenemos y este año queremos mejorar. Son empresas bastante tradicionales y monopólicas. Es una que tiene arreglo con Coca Cola y otro con la comida. Cuando vos sos monopolio tenés un poder de negociación terrible, pero nos interesa mejorar eso porque sabemos que no es lo ideal.

*¿De la pantalla que me puedes decir?*

---

<sup>118</sup> Empresa proveedora de publicidad a través de carteles físicos, digitales y Led, [www.estatica.com.ar](http://www.estatica.com.ar)

<sup>119</sup> Avenida sobre la cuál está ubicado el Estadio y la sede Social del Club Atlético Vélez Sarsfield.

En el 2006, fue la primera pantalla en la argentina. Yo estaba en prensa porque todavía el marketing no estaba afianzado como departamento. Vino una empresa que hizo una inversión de un millón de dólares entre la pantalla y reformas del tercer piso, donde están las cabinas de prensa, los palcos. Wide Entertainment. Esta empresa instaló la pantalla, renovó el tercer piso y el acuerdo era que ellos tenían la explotación de la pantalla por diez años y Vélez tenía utilidades sobre eso.

*Y a partir de 2016 para Vélez...*

No, el año pasado se rescindió el contrato y ya estamos administrando nosotros comercialmente y a nivel contenidos. Eso, si bien se fueron porque hubo desacuerdos, nos parece interesante tener eso como elemento.

*Dentro del estadio, ¿piensan en cosas como los asientos en la cancha como tiene Racing o palcos abajo como tiene Boca?*

Si, hay un proyecto de palcos en la Platea Sur<sup>120</sup>, en el cual se está trabajando.

*Cada vez más el marketing deportivo intenta generar ingresos que se independicen del éxito deportivo. Con el tema del estacionamiento, ¿hay algún proyecto? Tiene buena capacidad ahí atrás de la platea sur...*

Es jodido ampliarlo porque no tenés más lugar para los costados y es una plata. Había un proyecto que es algo que no prosperó todavía. Habíamos pensado en transformar al estacionamiento descubierto en un punto de encuentro, un “meeting point” de usuarios del Metrobus<sup>121</sup>. El Metrobus empieza o termina acá, depende de cómo lo mires. La realidad es que nos parecía que había mucha gente que es de la zona del oeste y le sirve el metrobus para ir a trabajar. Les puede servir venir en auto hasta acá o no venir en auto, o en otro medio. Generar una serie de actividades que sirvan como imán que pueden ser la construcción de un gimnasio, vestuarios, confitería. De esta manera la gente podría decir, salgo de trabajar a las 6.00 pm, a las 6.30 pm estoy en Vélez, hago un poco de gimnasia, me ducho y vuelvo a casa sin perder mucho tiempo. O viceversa, llego más temprano a Vélez, hago gimnasia, me ducho y voy a trabajar. La idea está buena, pero la inversión es grande. Lo pensamos para hacerlo con Metrobus, con el Gobierno de la Ciudad, por lo tanto que la inversión la hagan ellos. Vélez tiene ese espacio de lunes a viernes, muerto. Ahí te generaría utilidad durante la semana y la gente de Vélez genera la utilidad los fines de semana, dejando el auto en el estacionamiento o a través de los abonados. Después ahí habría que ver cómo se maneja el tema del uso del espacio, la gestión comercial del lugar. Lo que tenés de bueno es que los fines de semana aparte, el tráfico de Metrobus es otro. Entonces los fines de semana lo usaría la gente de Vélez y los días de semana todos. Hacer esta oferta de servicios que la pueda usar también el socio de Vélez durante la semana;

---

<sup>120</sup> Platea que da al Estacionamiento descubierto.

<sup>121</sup> Es un sistema de autobús de tránsito rápido a través de carriles exclusivos que se implementó a partir del 31 de mayo de 2011 en la Ciudad de Buenos Aires.

obviamente vas a tener grises, gente quejándose de que hinchas de otros clubes usan el espacio, pero podés tener un reglamento que restrinja el ingreso con otras camisetas.

*Como en el Megatlon de defensores de Belgrano<sup>122</sup>...*

Bueno así es en todos lados. Nosotros lo ideamos de esta manera, pero con la posibilidad de negociar con el gobierno.

*¿Y no consideraron la inversión de una cadena importante?*

Lo que pasa es que no deja de ser peligroso desde el punto de vista que amenace el funcionamiento del club. Esas cadenas se pueden volver un competidor directo de nuestros servicios que tenemos en el polideportivo, así que habría que manejarlo con mucho cuidado. La figura de estos nombres podría hacer ruido, mas que nada con el concepto amateur que hay en club, pero mas allá de eso se ha hablado con las autoridades del gobierno de la ciudad, pero es un proyecto ambicioso.

*Volviendo al tema del estadio, por ejemplo, sabiendo que argentina es una potencia futbolística, y vos ves que vas a Inglaterra y puedes hacer visitas guiadas...*

Acá en Vélez se hacen visitas, pero lo hace el Departamento de Relaciones Públicas. Lo que deberíamos hacer es formular un plan para volver más atractivo...

*Un museo...*

Eso te iba a decir. Vos necesitás imanes dentro del club, un museo es un imán. Nosotros ahora estamos negociando con Topper, con el cual vence el contrato a mitad de 2014, una renovación del Hall de Entrada y la construcción del museo. Es una inversión de dinero importante. Con algunos desarrollos edilicios mas elaborados, entendemos que podemos ampliar la oferta cultural y turística.

*Si, hacerlos ir al banco de suplentes, tocar el césped, sacarte la fotito...*

Si, nosotros estuvimos en Brasil...

*Ah, eso quería preguntarte también, el arreglo con Fluminense<sup>123</sup>...*

Lo hicimos nosotros. Estuvimos en Brasil y Fluminense el año pasado cuando estuvimos estaba inaugurando el museo e hizo algo muy interesante en un lugar normal, no muy grande. Nos volvimos impresionados y con ganas de implementarlo, el tema es que Brasil está mas adelantado que nosotros, es una realidad. Hicimos una buena recaudación de datos. Y la alianza con fluminense es de colaboración mutua, mas que nada si vos sos socio

<sup>122</sup> Es una de las sedes de la red de gimnasios más importante de Argentina, ubicada en el barrio de Núñez dentro del Club Defensores de Belgrano.

<sup>123</sup> Es un club de fútbol brasileiro con sede en Río de Janeiro. Es el segundo mayor ganador del Campeonato Carioca con 31 títulos. Su principal rival es el Flamengo y el clásico Fla-Flu es considerado el derby más grande de la historia del fútbol brasileiro.

de Vélez podés ir a ver al Fluminense, y viceversa, la posibilidad de intercambio de jugadores, mas que nada lo que es inferiores. La idea es tener un aliado estratégico en Brasil.

*Vélez tenía un acuerdo con Talleres de Remedios de Escalada<sup>124</sup> ...*

Era otro tema ese. Una especie de filial. Vélez le daba recursos económicos para desarrollar algunos temas de estructura del club y talleres mandaba pibes.

*Me dijiste que a nivel contenido, Vélez TV lo maneja prensa, pero a nivel comercial, ¿rinde?*

Si, funciona perfecto. Con Topper, Samsung y algunas empresas mas costeamos el espacio, con lo cual si nosotros logramos que Vélez esté en una señal tan importante como Fox Sports que llega a todos lados; y Vélez lo puede costear con los sponsors, es la idea. La idea de los medios nuestros, no es una idea comercial, es una idea de posicionamiento de marca, de fuerza de marca. No pasa por nuestra cabeza hacer un programa para ganar plata, la idea principalmente es mostrarse sin perder plata. Tenemos la radio, y los medios que tenemos.

*En general, ¿notás alguna diferencia entre trabajar en marketing en una empresa o en un club?*

Si, obvio. Desde ya la estructura. Un club de futbol de base es una asociación civil sin fines de lucro. Con lo cual tiene un fin social en primer lugar,

*Pero no puede prescindir de ingresos...*

Desde ya, pero lo que te quiero decir es que el club se puede permitir tener actividades deficitarias que no generen más egresos que ingresos porque no puede dejar a los socios en la calle. En una empresa eso no pasa, si una unidad de negocios no funciona, afuera. Con lo cual, lo que entiendo es que nosotros a nivel marketing tenemos un campo de acción mucho mas amplio...

*\*Entra el Vicepresidente de Marketing, Diego González\**

- Rodrigo: ¿ te vas?

- Diego: y, subí a ver a Miguel (Callelo) y me dijo que tenía como mínimo para una hora y cuarto. Y ya son las nueve...

- Rodrigo: ¿ya? ¿Vos ya te vas? Yo ahora subo.

*\*Se va Diego González\**

---

<sup>124</sup> Club del fútbol argentino de la zona sur. Actualmente milita en la Primera C.



Lo que tenés es un campo de acción más amplio porque vos en marketing deportivo podés trabajar con la pasión. Yo hice un trabajo final de grado...

*Si lo vi, en la UP, estaba buscando información y lo vi en internet...*

Bueno, ese trabajo hace hincapié en cómo comunicar la pasión. Yo en ese trabajo que lo voy a encontrar y te lo voy a mandar, te va a ayudar porque explico como el marketing deportivo tiene un marco de acción mayor que en una empresa. Vos en una empresa competís con los demás. Tu oferta de producto, vos tenés que ver como tu mensaje se diferencia de la competencia, como lo hago mas interesante para la gente, que valor agregado tiene. Acá en ese sentido es mas fácil...

*Claro, vos no tenés que venderme la camiseta de Vélez porque yo te la voy a comprar igual...*

Si, pero lo que tengo que hacer es incentivar a que la compres. Te tengo que invitar a comprarla, lo que NO tengo que hacer es explicarte por qué la de Vélez es mejor y mas linda que la de Racing o la de Boca porque vos a la de Vélez la vas a ver siempre mejor y mas linda. Yo tengo que hacer una campaña de promoción, que no le de lo mismo tenerla que no tenerla; ahí si tenés que mandar un mensaje. Pero desde el punto de vista de la fidelización, no tenés competidores. Y la pasión, está muy lejos de la razón, entonces cuando te va bien compra cualquier cosa con el escudo de Vélez. Esto es una simplificación de la diferencia. En el trabajo esta explicado con conceptos mas profesionales.

*Me gustaría incluir algo de marketing 2.0. Me dijiste que lo maneja mas el sector de prensa, pero ¿hacen hincapié en eso o maso menos?*

Vélez tiene un Facebook y un Twitter oficial. Pero nosotros no lo manejamos. No es una herramienta que dependa de nosotros. Me parece que está bueno que estemos presentes, que hay que atacar hoy, pero no tenemos injerencia desde el marketing (¡¡¡ERROR!!!)

*Ya me contaste algo, pero para ver qué te parece. La profesionalización la quiero enfocar no desde la rivalidad de Sociedad Anónima Deportiva vs Asociación Civil, sino con la inclusión de dirigentes como vos con título universitario. ¿Vos sos de esa idea?*

Sin dudas. Yo considero que el dirigente tiene que dirigir, elaborar la estrategia, estar encima para lograr los objetivos del plan de marketing en este caso. No podemos estar en lo operativo del día a día porque volvemos lenta la gestión. Si quiero estar en cada tema mínimo, voy a hacer macanas porque no estoy nueve horas acá. Si tenemos un coordinador de marketing, un empleado que es el que ocupa esa función.

*Es asalariado, eso te quería preguntar, si tienen un equipo...*

Si, si, hemos incorporado un coordinador de marketing y tenemos una persona asistente. Somos 3 directivos mas un coordinador y un asistente. Considero que tendríamos que ser

más, pero paso a paso. Yo puedo estar en lo macro, pero no puedo ejecutar lo micro. El concepto es otro. El club debe mantener su estructura de Asociación Civil, pero el pensamiento tiene que ser más profesional y empresario; eso nos va a permitir poder sostener la estructura deportiva y social que al club le representa más egresos que ingresos. El fútbol te representa muchos egresos, pero es la principal generadora del club. El fútbol y todo lo que gira alrededor: el “sponsoreo”, la locación del estadio.

*¿Algún otro sponsor?, la UM por ejemplo...*

Únicamente paga por el espacio en la manga de la camiseta.

*Topper, Samsung, UM, Cannon, Coca Cola en el estadio desde siempre, Monedero.*

Si, los principales son esos. Cannon no es de los “main sponsors”. Los principales son los que están en el pie de la página ([www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar))

*Por último, ¿cosas para mejorar?*

Tenemos que desarrollar un club de beneficios o programa de beneficios exclusivamente para los socios de Vélez. Estamos en pos de una política más agresiva de *merchandising* y licencias. De licencias de productos, termos, pelotas, con un licenciatario. Estamos buscando un licenciatario que nos pague por año para vender estos productos oficiales,

*¿Actualmente no lo tiene Vélez?*

Lo tenemos, pero lo queremos mejorar. Tenemos que mejorar, considero, con lo que tiene que ver con la captación y fidelización de socios. Del que te paga todos los meses. Eso por ahí depende más del departamento de socios. Y seguir con el camino de las primeras marcas como “sponsor”. Tener a Samsung en la camiseta, un proveedor de indumentaria como Topper que está presente en más de cuarenta locales propios en todo el país. Que la camiseta de Vélez este visible. Estamos viendo de hacer una gira internacional para el primer equipo.

*¿Se puede saber dónde?*

Todavía estamos viendo. Hay acercamientos en Brasil y hay gente también charlando en Estados Unidos. Seguir el día a día mejorando y fortaleciendo el área para generarle ingresos al club, mejorar la oferta y calidad del servicio al hincha. Es un área con bastante campo para desarrollar.

### Entrevista a Marcelo Fontanella y Matías Cecileo

***Marcelo Fontanella es el Gerente General del Club Atlético Vélez Sarsfield y Matías Cecileo es el coordinador de marketing.***

*Hablé con Rodrigo (Rapisarda) y me dijo que estaban en el medio de un proyecto para cambiar la licencia de merchandising...*

Matías: No existe. La estamos implementando en este momento, y seríamos el primer club que lo desarrolle desde adentro.

*Me dijeron que hay muchos clubes que lo terciarizan a TyC Sports...*

Matías: Hay dos empresas básicamente. Una se llama Pro Entertainment que maneja a Boca (Juniors) y la otra es Torneos que maneja al resto de los clubes. Los clubes mas chicos tienen terciarizado con consultoras y demás.

*Y Vélez esta haciendo esta iniciativa desde adentro...*

Matías: Claro, lo que no hacemos es terciarizar el management de la comercialización de la licencia, sino manejarlo nosotros.

*Y encontrar un licenciatario que...*

Matías: Si, los licenciatarios son siempre los mismos. Tenés el que hace tasas, o banderines, los hace para todos los clubes. Es un proyecto para aparecer en mas locales, mas bocas de expendio, implementar un e-commerce.

*¿Un e-commerce desde la web oficial?*

Matías: Si. Estamos hablando con la gente de Topper que va a ser el principal proveedor, lo que mas se vende es la camiseta.

*¿Todo B2C?*

Matías: Si. Y toda la parte de la plataforma de e-commerce estamos viendo si lo manejamos in-house, porque toda la parte de logística, workhouse y demás no es fácil. Estamos viendo si agarramos una plataforma abierta y la customizamos o si vamos a comprar una plataforma. Estamos viendo las alternativas.

*¿Vélez tiene programadores?*

Matías: No.

*Entonces, ¿actualmente no hay nadie que venda merchandising de Vélez oficial?*

Matías: Hay una sola licencia otorgada a Giorgio Redaelli de indumentaria formal. Ahora lo que hicimos fue armar un contrato nuevo porque no había, armar un holograma, una carpeta de arte, todo de cero.

*\*Entra Julio Baldomar y se interrumpe la entrevista\**

*¿Qué es lo que tiene Vélez que los demás no tienen?*

Matías: El polideportivo, la Villa Olímpica y el manager.

*El contrato en relación a la comida dentro del estadio, ¿sigue Lenac?*

Marcelo: Si. Ellos pagan \$350.000 por año para proveer el servicio de comida y bebida, que es exclusivamente línea Coca-Cola por el contrato que tiene la empresa con Vélez.

*El contrato con Estática Internacional?*

Marcelo: Es cada dos años.

*En relación a la estructura de costos, ¿el costo operativo mensual del club maso menos?*

Marcelo: El todo, incluyendo todos los activos como la Villa, la Escuela, la Sede, el Estadio y el Poli, \$4 millones mensuales, incluyendo los sueldos de jugadores también.

*¿Cuántos empleados tiene el club?*

Marcelo: Maso menos 700, incluyendo el Instituto Vélez Sarsfield.

*Lo que tiene que ver con el mantenimiento del club, ¿la limpieza?*

Marcelo: Es terciarizada. La empresa se llama Roun SRL y se encarga de absolutamente todo, incluyendo el estadio después del partido, todo.

*¿El sueldo promedio de un jugador de Vélez?*

Marcelo: Y, si pensás que el mínimo es de \$6.400 y después tenés varios bastante elevados, el promedio debe rondar los \$20.000.

*¿La seguridad del día a día en el club?*

Marcelo: Está terciarizada a una empresa que se llama Eagle Securities. Se le paga \$180.000 por mes.

*¿Y el día de partido?*

Marcelo: Hay un pequeño adicional del personal de Eagle, pero la mayor parte es policía federal que se paga alrededor de \$38 por policía. El operativo promedio es de 600 policías (lo que sería un costo de \$22.800 por partido).

*¿Con respecto al transporte del equipo?*

Marcelo: Lo hace Chevallier, pero h blalo con Matías mejor.

*¿Tendrás alguna lista de actividades que ofrece el club para los socios?*

Marcelo: Si, abajo en el departamento de socios hay una planilla con todas las actividades.

***\*La entrevista se interrumpió por responsabilidades urgentes de ambos entrevistados. Se acordó finalizar la entrevista con Fontanella vía mail y se coordin  una segunda entrevista con Matías Cecileo\****



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo Peñas del Club Atlético Vélez Sarsfield<sup>125</sup>

### Peñas reconocidas

- Peña “El Fortín” – Mar del Plata,
- Peña Carlos Bianchi – Salta,
- Peña Daniel Willington – Córdoba,
- Peña José Luis Chilavert – Oeste Bonaerense,
- Peña Raúl Gámez – Rosario,
- Peña El Fortín del Nordeste Omar A. Asad – Chaco y Corrientes,
- Peña Ricardo Petracca – O’Brien (Provincia de Buenos Aires),
- Peña Velezana – Punta Alta y Bahía Blanca,
- Peña Carlitos Bianchi – Monte Hermoso, Coronel Dorrego y Copetonas,
- Peña Marcelo “El Indio” Bravo – Sur Bonaerense,
- Peña Omar Andrés Asad – Partido de la Costa,
- Peña Christian Bassedas – Moreno,
- Federación Vélez Sarsfield de Hattrick – CABA,
- Fortín Tucumano Don Pepe Amalfitani – San Miguel de Tucumán,
- Peña Pedro Larraquy – Concepción del Uruguay, Entre Ríos,
- San Juan “Pichino Carone” – San Juan,
- Peña Omar Andrés Asad – San Nicolás de los Arroyos,
- Peña Ricardo Gareca – Cataluña, España,
- Peña Vélez de mi vida – Rosario,
- Peña Hugo de San Felix – Rafaela,

### Peñas en formación

- Ushuaia – Tierra del fuego,
- Club Atlético Vélez Sarsfield de Catamarca – Catamarca,
- Ciudad de Córdoba – Córdoba,
- Peña de Israel – Israel,
- Peña Lucas Castromán – Norte del Gran Buenos Aires,
- Peña Fortineros de Luzuriaga “Raúl Gámez” – Villa Luzuriaga,
- Fortín Oficial – Colombia,
- Peña del Sudeste José O. “El Turu” Flores – Florencio Varela, Quilmes y Berazategui,
- Peña Juan Gilberto Funes – San Luis,
- Peña Fortín Villa Dolores – Córdoba,
- Peña “Jorge Guinzburg” – Godoy Cruz, Mendoza,
- Peña Fortín Ricardo Petracca – Trelew,
- Peña Maxi Pellegrino – Marcos Juárez, Córdoba,
- Peña Velezana del Buen Ayre – Oeste de la Provincia de Buenos Aires,
- Peña Vélez Paraná – Entre Ríos,
- Peña Velezana de Tandil “Fabián Cubero” – Tandil,
- Peña Fortineros Rio Gallegos – Santa Cruz,
- Fortín Norte Peña Nicolás Otamendi – Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires

<sup>125</sup> Información en [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar)

### Anexo Lista de Jugadores

Casos significativos previos al 1 de enero de 2010:

- Damián Escudero: vendido en julio de 2008 al Villarreal de España por us\$12 millones.
- Mauro Zárate: vendido en junio de 2007 al Al Saad de Qatar por us\$22 millones.

Del 1 de enero de 2010 al 30 de junio de 2011:

- Ariel Rojas: en julio de 2010, Vélez vendió el 50% de los derechos económicos a Godoy Cruz y en enero de 2011 le cedió el otro 50% como parte de pago del pase de David Ramírez.
- Nicolás Otamendi: el club vendió el 100% de los derechos económicos al Porto por 8 millones de euros. El contrato incluyó una cláusula que estipula que el club de Liniers recibirá el 10% de una futura venta del jugador.
- Jonathan Cristaldo: Vélez vendió el 100% de los derechos económicos al FC Metallist de Ucrania por 3.925.000 dólares más el 15% de la diferencia entre ese precio y el de una futura venta del jugador.
- Facundo Coria: el club cedió el 25% de los derechos económicos a Godoy Cruz como parte de pago del pase de David Ramírez. Vélez conserva el 25% del pase.
- Alejandro Cabral: cedido al Legia Warsawa de Polonia por 188.250 dólares.
- Marco Torsiglieri: Vélez vendió el 90% del pase del defensor al Sporting de Lisboa por 4.000.000 euros.
- Hernán Rodrigo López: fue vendido a Estudiantes de La Plata por us\$700.000.

Del 1 de julio de 2011 al 30 de junio de 2012:

- Maximiliano Moralez: el club vendió el 75% de los derechos económicos al Atalanta por 4.500.000 euros. Se estipuló por contrato que Vélez tendrá prioridad para contar con los servicios del jugador de retornar a la Argentina. El club de liniers había comprado el 25% de los derechos económicos (ya tenía el 50%) por 1.500.000 dólares.
- Santiago Silva: la Fiorentina hizo uso de la cláusula de rescisión de 2.000.000 dólares. Vélez había recomprado el 90% de los derechos económicos del jugador por 1.400.000 dólares.

- Ricardo Álvarez: Vélez vendió el 100% de los derechos económicos al FC Internazionale Milano por 9.025.000 euros. Además se estipuló por contrato que el club de Liniers recibirá el 10% de una futura venta del jugador dentro de Italia, el 6,5% de una futura venta fuera de Italia o 1 millón de euros en el momento de la venta.

Del 1 de julio de 2012 al 30 de junio de 2013:

- Juan Manuel Martínez: Vélez vendió al Corinthians de Brasil el 50% del pase por us\$3 millones.
- Héctor Canteros: fue cedido a préstamo con cargo al Villareal. Retornó a Vélez en julio de 2013.
- Augusto Fernández: fue vendido el 50% de los derechos económicos al Celta de Vigo de España por 1.700.000 euros. Vélez había adquirido la totalidad del pase del jugador en julio de 2010 por 1.875.000 dólares.

A partir del 1 de julio de 2013:

- Facundo Ferreyra: el club de Liniers vendió el 50% del pase del jugador al Shaktar Donetsk por 4.500.000 dólares. Vélez había adquirido el 50% del jugador hace un año por 2.000.000 dólares.
- Franco Razzoti: cedido a Independiente de Avellaneda por un año con cargo (100.000 dólares) y con opción de compra.



### Anexo Mural de la Gloria



### Anexo Ficha Técnica Estadio José Amalfitani<sup>126</sup>

- Dirección: Av. Juan B. Justo 9200, CABA, República Argentina.
- Dimensiones del campo de juego: 105m x 70m.
- Capacidad: 49.540 personas
  - Platea Norte Baja: 1.728 personas.
  - Platea Norte Media: 1.932 personas.
  - Platea Norte Alta: 5.091 personas.
  - Platea Sur Baja: 5.817 personas.
  - Platea Sur Alta: 6.072 personas.
  - Popular Este (local): 14.700 personas.
  - Popular oeste (visitante): 14.200 personas.
- Cabinas: 21.
- Palcos de periodistas: 141 pupitres.
- Vestuarios: local y visitante (300 m2).
- Sanitarios públicos: 48 (23 femeninos y 25 masculinos). Ubicados en plateas, tribunas y oficinas del estadio.
- Sala de conferencias: capacidad de 50 personas. Situada en el vestuario local

<sup>126</sup> Información en [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar)

### Anexo Sede<sup>127</sup>

**Salón Bajo Oeste:** Sector bajo popular oeste. Gimnasio de 35 x 15 m. Actividades: Gimnasia masculina mayores : acondicionamiento físico y deportes para adultos. Nivel recreativo. Kung-fu: escuela formativa desde 8 años. Nivel recreativo.

**Pileta de Natación:** Sector bajo popular oeste Invierno: pileta c/globo. Verano: pileta olímpica (50 x 25 m) y pileta de 25 x 16 m, terraza solarium, solarium parquizado y confitería dentro del complejo Actividad: Natación. Escuela formativa desde 3 años (600 socios). Nivel recreativo (pileta libre). Nivel competitivo metropolitano y nacional.

**Estadio de básquet “Víctor Barba”:** Sector bajo platea norte. Estadio de básquet de 28 x 15 m, con tres tableros electrónicos, bocina de estadio, juego de luces y tribunas cabecera este (populares y plateas), cabecera oeste (popular local) y lateral (platea local), con capacidad para 1000 espectadores sentados y 500 parados. Actividades: Básquet. Escuela formativa desde 6 años. Ambos sexos. Categorías: pre-mini, mini, infantiles, cadetes, juveniles, 1ra división. Masculino: participa en el tna (torneo nacional de ascenso) y en la federación regional de capital federal. Femenino: participa en la liga nacional a y en los torneos organizados por la asociación femenina metropolitana de básquetbol.

**Playón Polifuncional:** Sector bajo platea norte. Playón cubierto polifuncional de 100 x 25 m. Cuatro canchas de vóley. Actividad: Vóley. Nivel escuela formativa desde 8 años. Ambos sexos.

**Salón “Osvaldo Di Fonzo”:** Sector bajo platea sur. Tres gimnasios, especialmente acondicionados para la práctica de patín artístico, judo y gimnasia artística y acrobática. Patín artístico: escuela formativa desde 3 años. Ambos sexos. Todos los niveles competitivos. Judo: escuela formativa desde 6 años. Ambos sexos. Representantes a nivel nacional e internacional. Gimnasia artística: escuela formativa desde 4 años. Ambos sexos. Todos los niveles de federación. Representantes a nivel nacional e internacional. Gimnasia acrobática: escuela formativa desde 4 años. Ambos sexos. Representantes a nivel nacional e internacional.

**Canchas de baby fútbol:** Sector bajo platea sur. Cuatro canchas de cemento. Actividad: Fútbol recreativo. Campeonatos internos para socios de entre 5 y 18 años.

---

<sup>127</sup> Información e imagen en [www.velezsarsfield.com.ar/club/sede](http://www.velezsarsfield.com.ar/club/sede)

## **Anexo Polideportivo Vélez**<sup>128</sup>

### **Complejo Acuático**

El Complejo Acuático posee dos natatorios (uno de los cuales es semi olímpico) de 12.50m x 25.00m, cuya superficie es de 312.50m<sup>2</sup> cada uno. Las profundidades de los mismos son de 1.20m a 1.40m y de 1.80m a 2.00m. También cuenta con un tercer natatorio para niños, de 3.00m x 8.00m con una profundidad de 0.70m. Estos natatorios corresponden al complejo cubierto, que cuenta con la climatización del agua y del ambiente. A su vez, estas piscinas poseen dos coberturas telescópicas de licencia francesa, fabricadas en el país de manera exclusiva por Alupest SA y con aluminio extruido en las plantas de Aluar Division Elaborados. Estas coberturas combinan las cualidades anticorrosivas del aluminio con policarbonato cristal y bi-alveolar. Sus principales ventajas son la filtración de los Rayos UV, el incremento de la temperatura del agua con un 50% de ahorro de la energía y la disminución de químicos para el mantenimiento del agua. Además, el Complejo cuenta con dos Vestuarios (uno para hombres y el otro para mujeres) cubriendo aproximadamente 1000m<sup>2</sup> cada uno; que se encuentran comunicados ambos con el natatorio por un corredor de policarbonato. El Gran Complejo Acuático de Vélez Sarsfield cuenta con también con un natatorio descubierta que cuenta con una superficie aproximadamente de 1.300m<sup>2</sup> y es de carácter recreativo. Por tal motivo, las profundidades oscilan entre 0.00m y 1.40m. En su interior cuenta con una fuente central. También posee una pileta para niños en forma de estrella. Además, el Complejo Acuático cuenta con un espacio verde que contó con la forestación de la paisajista Estela Ghini.

Esta gran obra da lugar a las siguientes actividades:

- **Pileta Infantil:** Para Bebés de 1 a 3 años - Ambientación 1 y 2: 3 a 5 años - Colonia de Verano de 3 a 5 años - Rehabilitación Deportiva.
- **Pileta Aprendizaje:** Para Bebés de 1 a 3 años - Ambientación 2: 3 a 6 años - Ambientación 3: 6 a 12 años y mayores de 13 años - Principiantes: 6 a 8 años / 9 a 12 años / mayores de 13 años - Avanzados: 8 a 12 años / mayores de 13 años - Perfeccionamiento.
- **Aquagym:** desde los 15 años.
- **Colonia de Verano:** 6 a 12 años.

---

<sup>128</sup> Información e imágenes en [www.velezsarsfield.com.ar/club/polideportivo](http://www.velezsarsfield.com.ar/club/polideportivo)

- **Pileta de Entrenamiento:** Libre - Equipo Federado - Equipo Promocional - Nadadores Master.

**Cancha de Hockey sobre césped:** Cancha de césped sintético con la mejor calificación de la Asociación Amateur Argentina de Hóckey sobre césped. Dicha disciplina posee una cancha de césped sintético de arena cuyas medidas son de 91,40 mts. de largo x 55 mts. de ancho, ubicada en el polideportivo en el centro de la pista de atletismo. En uno de sus laterales posee gradas para la ubicación del público. Actividad: Hockey sobre césped. Nutrida escuela formativa desde 6 años. Ambos sexos. Femenino: división "e", categorías 8va., 7ma., 6ta., 5ta., intermedia, primera y 5ta. Promoción. Masculino: división "c", categorías 5ta., intermedia y primera.

**Canchas auxiliares 1 y 2:** Medidas oficiales. Actividad: Fútbol recreativo. Campeonatos internos para socios de entre 5 y 18 años. Desarrollo de entrenamientos.

**Cancha auxiliar 3:** Medidas no oficiales (tierra). Actividad: Fútbol recreativo. Campeonatos internos para socios de entre 5 y 18 años.

**Canchas de tierra:** Dos canchas de tierra. Actividad: Fútbol recreativo. Campeonatos internos para socios de entre 5 y 18 años.

**Canchas de tenis:** 11 canchas de polvo de ladrillo, dos cubiertas y todas con iluminación artificial. Actividad: Tenis. Populosa escuela formativa desde 6 años. Ambos sexos. Representantes a nivel nacional e internacional. Gran concurrencia de asociados en forma libre. Frontones.

**Estadio de vóley "Ana Petracca":** Miniestadio con capacidad para 350 personas. Nuevo piso de última generación. Actividad: Voley. Nivel competitivo. Ambos sexos. Todas las categorías en división de honor de la federación metropolitana.

**Gimnasio de Integral:** Se encuentra en el polideportivo enfrente del complejo acuático, es un amplio gimnasio de 20 mts de largo x 10 mts. de ancho con una tribuna en uno de sus laterales, cuenta con dos vestuarios, una oficina para ubicar materiales deportivos y otra para la Sub-Comisión.

**Atletismo:** Pista con medidas oficiales. Perímetro interno: 400 m. Actividad: Atletismo. Escuela formativa desde 10 años. Ambos sexos. Nivel federados y nivel recreativo. Se

realizan al menos dos torneos abiertos mensuales de carácter promocional.

**Canchas de Paddle:** Posee en el polideportivo dos canchas cubierta y una descubierta con sus medidas reglamentarias con iluminación. Actividad: Paddle. Escuela formativa desde 8 años. Nivel competitivo metropolitano y nivel recreativo (libre).

**Patinódromo:** Mejor pista de asfalto de patín carrera en capital y gran buenos aires. 250 m de perímetro. Actividad: Patín carrera: escuela formativa desde 5 años. Se practica sobre patines en línea. Niveles a y b. Más de 30 corredores federados. Representantes en selección nacional.

**Canchas de césped sintético:** Cinco canchas de fútbol sala. Actividad: Escuela de fútbol. Escuela formativa desde 4 años. Aprendizaje de técnicas específicas de la disciplina. Fútbol recreativo: campeonatos internos para socios de entre 5 y 18 años.

**Béisbol:** Cuenta con un sector techado y cercado, con su respectiva jaula de bateo y las medidas de seguridad adecuada para la práctica de dicha actividad, ubicado en el polideportivo.

**Gimnasio polifuncional de Hockey sobre patines:** Pista techada con capacidad para 200 personas (bajo autopista). Medidas: 25 x 30 m. Actividad: hockey sobre patines. Escuela formativa desde 6 años. Femenino: categorías a, b y escuela. Masculino: categorías mini, promocional, infantil, juniors, pre-juvenil, juvenil, 1ra b y 1ra a.

**Gimnasio de musculación:** Gimnasio de complemento de pesas de 28 x 28 m (bajo autopista). Actividad: musculación. Desde 15 años. Ambos sexos. Turnos mixtos y exclusivos para mujeres.

**Gimnasio de levantamiento olímpico:** Gimnasio de 8 x 20 m para levantamiento olímpico de pesas y rehabilitación. Actividad: Levantamiento olímpico. Escuela formativa desde 15 años. Nivel competitivo. Trabajos de musculación y rehabilitación para federados.

**Gimnasio de cestoball:** Gimnasio cubierto de 30 x 30 m (bajo autopista). 1 cancha oficial y otra de entrenamiento. Actividad: Cestoball. Escuela formativa desde 7 años. Deporte de conjunto exclusivamente femenino.

**Juegos Rústicos:** Posee amplios juegos de madera (puentes colgantes, tobogán, sogas para escalar, troncos de equilibrio, etc) sobre piso de arena en un sector techado y alambrado ubicado en el polideportivo

**Patios Recreativos:** En ellos están delimitadas canchas de Básquet, Voley y Fútbol, también se realizan entrenamientos de Handball y Hockey sobre Césped.

**Quincho del Polideportivo:** Mítico Lugar de recreación y de reunión de los asociados, concesionado para el servicio gastronómico. También se cuenta con su alquiler para eventos dentro de la institución para las distintas disciplinas.

**Cancha de Bochas:** Nuestra Institución cuenta con el recinto de Bochas más grande de Sudamérica, con 4 canchas sintéticas de 25x 4 Mts. La esencia del juego abarca 5 aspectos fundamentales de dominar: La preparación técnica, táctica, física, orgánica y mental del jugador. Es una actividad que no tiene límite de edad donde la practican los niños hasta los abuelos divididos en diferentes categorías y guiados por un reglamento único. En el país existen Federaciones que nuclean a las entidades y sus jugadores, y en la actualidad nuestro club pertenece a la Federación Argentina de Bochas.

### Anexo Villa Olímpica<sup>129</sup>

Ubicada en Mansilla y De la Guitarra, Ituzaingó, Provincia de Buenos Aires, tiene una extensión de 18 hectáreas parqueizadas. Todos los sectores de la Villa se encuentran vinculados por un sistema de calles vehiculares y peatonales, que impiden fragmentar el espacio y hacen de este un espacio digno de ser recorrido. Las construcciones mantienen un mismo estilo arquitectónico, conviviendo en armonía con la naturaleza.

### **Concentración de fútbol profesional**

Esta espectacular obra, de 1712 m2 cubiertos y comparable a los mejores centros para el entrenamiento y la concentración de futbolistas profesionales de Europa, fue iniciada en enero de 1998, tras un profundo estudio de las necesidades a cubrir que contó con la colaboración activa e inestimable del cuerpo técnico entonces a cargo del plantel superior

---

<sup>129</sup> Información e imágenes en [www.velezsarsfield.com.ar/club/villaolimpica](http://www.velezsarsfield.com.ar/club/villaolimpica)

del Club, encabezado por el Sr. Marcelo Bielsa. Incorporando el quincho ya existente, se proyectaron dos plantas y cuatro zonas claramente diferenciadas, a saber:

1. Recreación y comidas / QUINCHO.
2. Zona de trabajo técnico y terapéutico / PLANTA BAJA.
3. Zona de descanso y actividades pasivas / PLANTA ALTA.
4. Canchas de fútbol profesional.

Las obras se realizaron prácticamente en tiempo récord, y así fue como a mediados de 2000 la Concentración comenzó ya a ser utilizada por el plantel de fútbol profesional del Club. Desde entonces, este imponente predio es motivo de gran orgullo para los velezanos y el fútbol argentino todo, así como una alternativa más que válida para la concentración y puesta a punto de aquellos planteles que llegan a la Argentina desde el exterior.

### **Instalaciones**

- 23 habitaciones con baño privado para 46 personas.
- Sala de reuniones y conferencias para 60 personas.
- Comedor para 100 comensales.
- Gimnasio de 180 m2.
- Zona de trabajo técnico y terapéutico: vestuarios para el cuerpo técnico y los jugadores, Sala de Masajes, Sala de Relax, Sala de Kinesiología, Sector de Tocado.
- Sector de hidroterapia, con duchas escocesas, tinas de hidromasaje, baño de vapor y sauna.
- Dos canchas aptas para entrenamientos y partidos de planteles de fútbol profesional, ambas con sistema de riego de última generación.

## Anexo Títulos<sup>130</sup>

### Títulos Nacionales

- Primera división
  - Torneo Nacional 1968
  - Torneo Clausura 1993
  - Torneo Apertura 1995
  - Torneo Clausura 1996
  - Torneo Clausura 1998
  - Torneo Clausura 2005
  - Torneo Clausura 2009
  - Torneo Clausura 2011
  - Torneo Inicial 2012
  - Fútbol Argentino 2012/2013
- Segunda división
  - Nacional 1943

### Títulos Internacionales

- Copa Libertadores de América 1994
- Copa Europeo-Sudamericana (Intercontinental) 1994
- Copa Interamericana 1996
- Supercopa 1996
- Recopa Sudamericana 1997

### Fechas de coronación

**20/11/1943** Campeón de Segunda (5-2 a Sportivo Dock Sud en Ferro)

**29/12/1968** Campeón del Nacional (4-2 a Racing en el viejo estadio de San Lorenzo)

**08/06/1993** Campeón del Clausura (1-1 con Estudiantes en La Plata). Gol de Chilavert de penal

---

<sup>130</sup> Información e imágenes en [www.velezsarsfield.com.ar/futbol/titulos](http://www.velezsarsfield.com.ar/futbol/titulos)



**31/08/1994** Campeón de la Copa Libertadores (5-3 por penales al San Pablo en el Morumbí). Frente al bicampeón de América con alrededor de 100.000 hinchas brasileros, Chilavert contuvo el primer penal ejecutado por Palinha y Vélez metió los cinco propios. En orden: Trotta, Chilavert, Zandoná, Almandoz y Pompei. El global había terminado 1-1, Vélez ganó la ida en Buenos Aires por 1-0 y perdió la vuelta en San Pablo por la misma diferencia.

**01/12/1994** Campeón del Mundo (2-0 al AC Milan en Tokio). El primer gol lo convirtió Roberto Trotta de penal y el segundo lo hizo Omar Asad, en una memorable “media-vuelta” que quedará en la retina de todos los hinchas por el resto de la historia.



**17/12/1995** Campeón del Apertura (3-0 a Independiente en Avellaneda). Goles de Trotta de penal, Camps y Basualdo.

**24/02/1996** Campeón de la Copa Interamericana (2-0 al Sport Cartaginés de Costa Rica en Liniers). El primer partido, en San José, terminó empatado sin goles sufriendo Vélez la expulsión de su capitán, Roberto Trotta. En la revancha, Vélez lo derrotó con dos goles de José Flores y se coronó campeón.

**18/08/1996** Campeón del Clausura (0-0 con Independiente en Liniers). Con el empate entre Gimnasia y Estudiantes en La Plata, Vélez le alcanzaba con 1 punto para coronarse. El club de Liniers logró el empate gracias a la actuación del arquero paraguayo José Luis Chilavert, quien le atajó un penal a Burruchaga a los 17' del complemento.

**04/12/1996** Campeón de la Supercopa Sudamericana (2-0 al Cruzeiro de Brasil en Liniers). Vélez tuvo que eliminar a Gremio de Porto Alegre en octavos, a Olimpia de Paraguay en cuartos y al Santos de Brasil en semifinal para enfrentar a Cruzeiro. El global

terminó 3-0 a favor de Vélez que también ganó en Belo Horizonte, convirtiéndose en el primer equipo argentino en lograr dicho cometido. El gol de la ida en Brasil lo convirtió Chilavert de penal y los de la vuelta, Camps y Gelson en contra.

**13/04/1997** Campeón de la Recopa Sudamericana (4-2 por penales a River en Kobe, Japón). El partido concluyó 1-1 con goles de Chilavert de penal para Vélez y de Francescoli (también de penal) para River. En la definición por penales, Vélez erró el primero y convirtió los cuatro restantes, mientras que Chilavert le atajó sus penales a Gallardo y Trotta, dándole la victoria al “fortín.”

**31/05/1998** Campeón del Clausura (1-0 a Huracán en Liniers). El gol del equipo que lideraba tácticamente Marcelo Bielsa lo convirtió Posse de cabeza. El club de Liniers dominó el campeonato de punta a punta con un equipo formado casi totalmente (excepto Chilavert) por jugadores de las divisiones inferiores.

**26/06/2005** Campeón del Clausura (3-0 a Estudiantes en Liniers). 18 fechas le alcanzaron al equipo de Miguel Russo para alcanzar la gloria. Con goles de Cubero, Rolando Zárate y Castromán, el “fortín” se hizo de un nuevo título local.

**05/07/2009** Campeón del Clausura (1-0 a Huracán en Liniers). Ambos equipos llegaron a la última fecha con posibilidades de ser campeones, lo cual convirtió al encuentro en una verdadera final. A Vélez solo le servía la victoria ya que el empate consagraba al club de Parque Patricios. 10 minutos antes del cierre del encuentro, Morales encontró una pelota perdida en el área y convirtió el gol del campeonato.

**12/06/2011** Campeón del Clausura (2-0 a Huracán en Parque Patricios). Por la fecha 18 y con goles de Silva y Ramírez, Vélez venció a Huracán de visitante por la mañana. Tuvo que esperar a que horas más tarde Argentinos Jrs le ganara a Lanús para consagrarse.

**02/12/2012** Campeón del Inicial (2-0 a Unión en Liniers). Vélez se consagró campeón en la penúltima fecha con dos goles de Facundo Ferreyra, el goleador del campeonato.

**29/06/2013** Campeón de la Super Final (1-0 a Newell’s en Mendoza). El mismo plantel que obtuvo el Inicial 2012/13, disputó la Super Final contra el Newell’s de Martino, campeón del Final 2012/13. Con gol de Lucas Pratto y con las incidencias de la expulsión de Cubero y el penal atajado por Sebastián Sosa, Vélez se llevó la victoria y sumó el decimoquinto título de su historia.

**Anexo Recopa Sudamericana 1997**



Fuente: [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar) 1

# SanAndrés

**Anexo Actividades****Actividades deportivas**

<b>DEPORTES</b>	<b>SEXO</b>	<b>ARANCEL MENSUAL (\$)</b>	<b>EDAD – a partir de</b>	<b>SECTOR</b>
Aeróbica infantil	Femenino	80	5 años	Polideportivo
Aerodelismo	Mixto		6 años	Polideportivo
Atletismo	Mixto#	Desde 65	10 años	Polideportivo
Basquetbol	Mixto#	Desde 85	6 años	4to piso
Béisbol	Masculino	90	6 años	Polideportivo
Boccias/Atletismo	Mixto			Salón bajo oeste
Bochas	Mixto		8 años	Polideportivo
Cestobol	Femenino	Desde 80	6 años	Polideportivo
Ciclismo	Mixto#			Salidas programadas
Acuagym	Mixto#	Desde 110	15 años	Natatorio
Gimnasia deportiva	Mixto#	Desde 80	3 años	Salón alto sur
Gimnasia integral y aeróbica	Mixto#	80	13 años	Polideportivo
Gimnasia masculina mayores	Masculino	80	15 años	Polideportivo
Handball	Mixto	Desde 80	8 años	Cancha detrás popular este
Hockey sobre césped	Damas Caballeros	Desde 110	5 años	Polideportivo
Hockey sobre patines	Mixto#	Desde 100	5 años	Polideportivo
Judo	Mixto#	Desde 80	6 años	Salón alto sur
Karate	Mixto#	Desde 80	5 años	6to piso
Kung-Fú	Mixto#	80	4 años	Polideportivo
Levantamiento Olímpico de Pesas	Mixto#	Desde 80	15 años	Polideportivo
Musculación	Mixto#	80	15 años	Polideportivo
Natación escuela invierno	Mixto#	Desde 165	1 años	Natatorio
Natación libre invierno	Mixto#	Desde 210		Natatorio
Padel libre	Mixto	170	8 años	Polideportivo
Patín artístico	Mixto#	Desde 85	3 años	Salón alto sur
Patín carrera	Mixto#	Desde 80	4 años	Polideportivo
Pesca deportiva	Mixto#			6to piso
Spinning	Mixto#	Desde 120	15 años	Gimnasio
Tenis	Mixto#	Desde 195	6 años	Polideportivo
Voleibol	Mixto#	Desde 65	8 años	Playón norte baja

Actividades culturales

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LUGAR</b>	<b>ARANCEL MENSUAL (\$)</b>
Ajedrez	Biblioteca	
Biblioteca	Biblioteca	
Burako	Salón de cultura	
Canasta	Salón de cultura	
Cine debate	Salón de cultura	
Comedia musical	Salón VIP	110
Coro	Sala de conferencias	
Danzas árabes	Salón VIP	60
Danzas clásicas y expresión corporal	Sala de conferencias	60#
Dibujo y pintura para adultos	Salón de cultura	60#
Dynamic yoga	Salón VIP	60#
Folklore	Salón bajo oeste	
Fotografía profesional	Aula 5to piso	110
Inglés	Aula 3er piso	120
Italiano	Aula 5to piso	80
Jardinería	Vivero Polideportivo	
Plantas medicinales	Vivero Polideportivo	
Portugués	Aula 5to piso	100
Salsa mambo	Salón bajo oeste	
Taller de arte para niños	Salón de cultura	75
Taller de murga	Salón bajo oeste	
Tango	Salón de vitalicios	Por clase
Teatro	Sala de conferencias	135
Teatro infantil	Sala de conferencias	100
Yoga	Salón 6to piso	60

**Anexo Estado Financiero**

	<u>30/06/12</u>	<u>30/06/11</u>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y bancos	1.443.842	654.492
Inversiones	67.535	67.661
Créditos	53.356.749	48.549.061
Bienes de cambio	317.675	147.023
Activos intangibles	<u>32.461.948</u>	<u>63.571.884</u>
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b><u>87.647.749</u></b>	<b><u>112.990.121</u></b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Créditos	11.388.254	6.893.797
Bienes de uso	65.492.117	64.888.116
Activos intangibles	<u>40.383.200</u>	<u>51.294.077</u>
<b>Total del Activo No Corriente</b>	<b><u>117.263.571</u></b>	<b><u>123.075.990</u></b>
<b>Total del Activo</b>	<b><u>204.911.320</u></b>	<b><u>236.066.111</u></b>
	<u>30/06/12</u>	<u>30/06/11</u>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Deudas	57.938.381	68.521.030
Ingresos cobrados por anticipado	<u>17.360.616</u>	<u>10.246.967</u>
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b><u>75.298.997</u></b>	<b><u>78.767.997</u></b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Deudas	2.342.776	2.894.427
Ingresos cobrados por anticipado	1.524.918	681.530
Previsiones	<u>1.763.128</u>	<u>3.397.852</u>
<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b><u>5.630.822</u></b>	<b><u>6.973.809</u></b>
<b>Total del Pasivo</b>	<b><u>80.929.819</u></b>	<b><u>85.741.806</u></b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Según estado respectivo	<u>123.981.501</u>	<u>150.324.305</u>
<b>Total del pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b><u>204.911.320</u></b>	<b><u>236.066.111</u></b>

**Anexo Camisetas del Centenario**<sup>131</sup>



**Anexo Coca-Cola del Centenario**



<sup>131</sup> Las imágenes fueron tomadas de [www.velezsarsfield.com.ar](http://www.velezsarsfield.com.ar)