



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

“Experiencia Fútbol: Estadio UNO”

**Autores: Jerónimo Dusserre (25020)
Joaquín Mirena (26133)**

Mentor: Diego Fernández Molero

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

“Experiencia Fútbol: Estadio UNO”



Alumnos:

Jerónimo Dusserre (25020)

Joaquín Mirena (26133)

Mentor:

Diego Fernández Molero

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Junio, 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	3
<u>Capítulo 1: Introducción</u>	4
Evaluación de oportunidad de negocio	4
Negocio propuesto	7
Herramientas para el análisis	9
<u>Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado</u>	11
Cinco fuerzas de Porter	12
Análisis FODA	14
<u>Capítulo 3: Modelo de Negocio (CANVAS)</u>	18
<u>Capítulo 4: Plan de Marketing</u>	25
Políticas de productos	26
Políticas de precios	27
Políticas de distribución	29
Políticas de publicidad y promoción	30
Programa de Patrocinio	31
<u>Capítulo 5: Operaciones del Negocio</u>	34
<u>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</u>	37
Inversión inicial	37
Análisis de costos	38
Análisis de ingresos	42
<i>Cash Flow Forecast</i>	45
Análisis de escenarios	47
Análisis de sensibilidad	48
<u>Capítulo 7: Equipo</u>	50
<u>Capítulo 8: Aspectos Legales</u>	53
<u>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</u>	55
Plan de implementación	55
Riesgos	57
<u>Capítulo 10: Conclusiones</u>	60
Bibliografía y Fuentes de Información	62
Anexos	65

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de graduación es un plan de negocios que busca identificar los aspectos más relevantes de un acuerdo entre el Club Estudiantes de La Plata y la empresa Experiencia Fútbol. Dicho acuerdo otorga a la organización los derechos de comercialización de las plateas de Calle 115 del futuro Estadio UNO, además de los estacionamientos y de la explotación comercial del Paseo de Los Profesores. También, la establece como encargada de desarrollar el Programa de Patrocinio del Club. Se trata de un acuerdo de diez años de duración, a partir de la inauguración del estadio.

Se busca crear una experiencia diferente en el estadio para los aficionados, teniendo a las marcas y sponsors como motores de este cambio. Emular a los paises europeos da lugar a mejores rendimientos económicos tanto para las marcas como para el Club y para Experiencia Fútbol, brindando a los simpatizantes un mejor espectáculo, no solo limitado al partido en sí.

Se busca aprovechar las tendencias actuales en materia legislativa que regulan las condiciones estructurales y de seguridad, que exigen la modernización de los estadios del fútbol argentino.

La ejecución de este proyecto se llevará a cabo por nueve empleados de la empresa, distribuidos en distintos equipos, y coordinados por un responsable cuyo objetivo es maximizar la inversión hecha por los socios.

El proyecto requiere de una inversión inicial de \$29.010.000, ofrece una TIR de 32%, y un período de recupero de la inversión de 44 meses.

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de oportunidad de negocio

“El fútbol es un juego, una fórmula de socialización y aprendizaje, un entretenimiento, una pasión que construye identidades, un deporte que atrae multitudes, pero sin duda, también, un gran negocio” – J. Woldenberg¹

La irracionalidad del hombre cuando se remonta a la pasión, es tan inentendible como magnífica. Y así, aprovechando el hecho de que el fútbol no sea tan sólo un deporte, sino que además sea una pasión, se encuentra un negocio gigantesco. Solo esto explica, que la industria del fútbol tenga recaudaciones superiores a la de los grandes estudios de Hollywood². O que solamente el fútbol, genere más ingresos que todas las ligas profesionales americanas en conjunto, suponiendo el 40% de las ganancias derivadas del deporte profesional mundial (72 mil millones de euros). Siendo así la decimoséptima economía mundial más importante.

El mercado global de 1.500 millones de aficionados de fútbol explica la cantidad de dinero que se maneja en esta industria, que al mismo tiempo parecería estar marginadas de las crisis económicas y políticas mundiales. Esto explica que las cifras de facturación de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), se haya prácticamente triplicado en los últimos diez años (Anexo A).

“Cuando me preguntan por qué es el mejor [la industria del fútbol], les doy dos razones: por un lado, porque un club tiene, por detrás, amor. El amor de los hinchas. Y por otro, les recuerdo que tanto el City, como Real Madrid, Barcelona, Boca o River ya existían hace 100 años. Y que cuando nosotros no estemos, van a seguir ahí, aunque pasen otros cien. No existe una empresa, por más exitosa que sea, que puede asegurar esa continuidad. No existe”.

¹ Woldenberg, José. *La Industria del Fútbol*, Universidad de México.

² Datos de Víctor Cruzado, “La Industria del fútbol ingresa tanto como los estudios de Hollywood”, Madrid, 2015.

Como bien sostiene el CEO del City Football Group³, Ferrán Soriano, es un negocio clave en el que se pueden tener ingresos crecientes y sostenidos a lo largo del tiempo, ya que no es una moda o un gusto estacional.

Soccer, futebol, balompié, fulbo, football, calcio son solo nombres para un lenguaje universal. Algo extendido a lo largo y ancho del planeta que da lugar a infinitas emociones encontradas, que no discrimina entre razas o clases sociales. Por eso, el crecimiento de esta industria es exponencial y parecería no culminar nunca. Solo así se entiende desde el más millonario e influyente hombre, hasta quien deja todos sus ingresos mensuales, sacrificando llevar comida a su casa para pagar un abono del “club de sus amores”, confluyan en el mismo negocio.

El crecimiento sostenido a lo largo de los años no solo se ve en el negocio global, también se refleja en el fútbol argentino. Y, a pesar de las crisis económicas que atraviesa el país, el negocio sigue creciendo. A mediados del 2017 se firmó un contrato entre la Asociación del Fútbol Argentino y el grupo Fox y Turner, por los derechos audiovisuales del fútbol local por cinco años. Esto por una suma de 17 mil millones de pesos. Otra de las principales fuentes de ingreso de los clubes se da por las cuotas sociales y la venta de entradas, que representan alrededor del 30% de los mismos. Igualmente, estas proporciones distan muchísimo de nuestro negocio modelo: el fútbol europeo. Allá, el marketing deportivo, que abarca desde la relación con las marcas hasta la venta de merchandising exclusivo, representan un porcentaje muchísimo más elevado de los ingresos de los clubes. Al igual que el caso de los patrocinios, que allá significan el 42% de los ingresos totales de los clubes, mientras que acá estos alcanzan solo el 22%⁴. La falta de nexos vinculantes y relaciones ineficientes entre quienes están dispuestos a desembolsar mucho dinero aprovechando la exposición de este deporte tan popular, con los clubes, hacen que haya un gran mercado falto de explotación, e inversiones con retornos muy bajos en la actualidad (Anexo B).

³ City Football Group es la primera empresa multinacional que maneja un conglomerado de equipos. Cuenta con seis equipos en cinco continentes distintos. Se trata de una referencia para el fútbol futuro. Incluye al Manchester City FC, New York City FC, entre otros.

⁴ Datos de estudio de A. Coremberg (Centro de Estudios de la Productividad Arklems + Land). 04/01/17

El potencial de crecimiento se agiganta si se analizan los cambios estructurales que presenta la realidad del fútbol argentino en la actualidad. En el último tiempo, todos los clubes tuvieron la obligación de realizar mejoras en sus estadios y sedes por cuestiones de seguridad, como fue el caso de la implementación de las colchonetas protectoras recubriendo los costados del campo de juego. Estas regulaciones, como la Ley 2.801, indican que los clubes en su proceso de modernización deben incluir múltiples mejoras en sus estadios, desde las instalaciones sanitarias hasta un cambio drástico en las tribunas, que pasarían a tener estadios con la mayor parte de sus espectadores sentados (Anexo C). Estos cambios van de la mano con la postulación de Argentina como sede de la Copa Mundial de la FIFA 2030. La empresa puede sacar provecho de esta situación tomando un rol protagónico en la implementación de estos cambios en los estadios del fútbol argentino.

“Según los datos de Coremberg, escapa a los clubes más del 90% del negocio que se genera por publicidad, marketing y comercialización de productos vinculados con el fútbol.”

Así se explica que solo el 21% de los ingresos anuales que genera el fútbol, 102 mil millones de pesos, termina en manos de los clubes. Entendiendo esto, el objetivo de Experiencia Fútbol es apuntar a ese negocio, es decir, “traducir la pasión en consumo”. Hacer más eficiente y efectivo el marketing deportivo de los clubes por medio de la profesionalización, es la principal meta, logrando así mejores negocios para los clubes, mejores experiencias para los simpatizantes, mejores contratos para las marcas, logrando a la vez porcentajes en negocios millonarios para la empresa.

Poniendo el foco en el Plan de Negocios específico al que apunta Experiencia Fútbol, el Club Estudiantes de la Plata de la provincia de Buenos Aires se encuentra en búsqueda de financiación externa para la construcción de su nuevo estadio UNO “Jorge Luis Hirschi”, ubicada en el mismo predio del estadio original, demolido en el año 2005 luego de 98 años de historia. Desde entonces, el club disputó sus partidos de local alquilando el Estadio Ciudad de la Plata. A pesar de ser este uno de los estadios más modernos y el tercero en el país en términos de capacidad, el deseo tanto del club y su presidente Juan Sebastián Verón, como de sus hinchas es poder finalmente cumplir el sueño de “volver a UNO”.

Además, surge la posibilidad de administrar el programa de patrocinio, las acciones publicitarias del club y la articulación de las relaciones con sus sponsors. Explotar comercialmente la marca “Estudiantes de La Plata” es un aspecto relevante del servicio que ofrecería Experiencia Fútbol. Esto sumado a la utilización económica de los espacios públicos del nuevo estadio, como el “Paseo de los Profesores”, entre otros.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Experiencia Fútbol surge como *spin off* de Santa Mónica Argentina S.A., que fue agente comercial exclusivo de la Asociación del Fútbol Argentino por quince años. Durante ese período la actividad principal fue la gestión del Programa de Patrocinio y de Licencias de la Selección Argentina. Además, inspirados en la Copa del Rey de España, el grupo inventó y se encargó de la organización de la Copa Argentina. Este torneo fue sumamente exitoso y dio lugar a una amplísima red de contactos con clubes de todas las categorías del fútbol argentino, como, por ejemplo, con el presidente de Estudiantes de la Plata, Juan Sebastián Verón, además de personas referentes en todo el país y marcas enfocadas en el fútbol. Esta copa nutrió muchísimo el conocimiento de todos los empleados de la empresa y potenció sus capacidades. Así se logró un vínculo cercano con dirigentes de clubes, personas influyentes en el ambiente y responsables de marcas internacionales ligadas con el fútbol. También, contamos con acceso al capital necesario para llevar a cabo este proyecto, proveniente de los socios e inversores de Santa Mónica. Todo esto sumado al personal sumamente capacitado, experimentado y reconocido en el ambiente, con años de trayectoria profesional en la industria del fútbol argentino e internacional.

El cambio de personería jurídica se debió a una transformación del enfoque del negocio, en el que, además de la gestión del marketing deportivo, se busca centrarse más en la relación y la fidelidad de los aficionados con sus clubes. Esto a través de un contacto más frecuente del simpatizante con el club, que previamente se daba cada dos semanas en el estadio cuando jugaba el equipo de local, y una mayor identificación del hincha con sus “colores”.

Nuestro objetivo es optimizar las relaciones entre clubes, sus aficionados y las marcas, con el fin de transformar la experiencia en los estadios y la pasión en consumo. Es por esto que, entendiendo las necesidades del Club Estudiantes de La Plata, se presenta una posibilidad importante. En esto se basa nuestra propuesta de negocios.

En primer lugar, proponerle al Club la posibilidad de ser socios estratégicos. Por un lado, cubriremos parte de la necesidad financiera de Estudiantes para la construcción del nuevo Estadio UNO al aportar el capital necesario para el desarrollo de un sector específico (Plateas de Calle 115), a cambio de ser agente exclusivo de la comercialización de estas plateas, percibiendo un porcentaje de la facturación de estas por 10 años (Anexo D). Por otro lado, ofrecerle al club un acceso a mejores y más rentadores negocios con las marcas, aprovechando la relación que se tiene con ellos. Nuestro plan es utilizar el “Paseo de los Profesores” del nuevo estadio como un espacio gastronómico y comercial con actividad los 365 días del año (Anexo E). Sumado a esto, se brindarán servicios de marketing y gestión de marca, para poder maximizar ingresos, explotando la pasión.

En segundo lugar, enfocarse en los aficionados para lograr “europeizar” la experiencia en UNO, acercando a las familias nuevamente a la cancha y brindar un espectáculo distinto, más rentable y con nuevos servicios diferenciales. Aprovechando nuestra práctica en proyectos de mejoras y reestructuración de instalaciones y estadios, el objetivo es convertirlo en un estadio moderno, funcional y tecnológico, dando lugar a un refuerzo en la relación de los aficionados con el club y afianzando el sentido de pertenencia.

En tercera instancia, ofrecer a las marcas de nuestra red de contactos una relación más efectiva y mejor acceso a vínculos con Estudiantes, para así lograr una mayor exposición de la marca o su inserción en el fútbol local. Así, a través de medios de marketing y comunicación, optimizar su posicionamiento y la fidelidad de sus clientes.

Nuestro equipo de trabajo se encargará de la explotación comercial de los derechos de marca e imagen, y de realizar tareas para el mantenimiento y fidelización de las empresas patrocinantes como:

- Desarrollo estratégico del Programa de Patrocinio
- Servicio de protección legal a los sponsors (*ambush marketing*)
- Producción de artículos de merchandising
- Armado de carpas VIP y zona mixta
- Producción y mantenimiento de la cartelería publicitaria
- Coordinación de acciones promocionales
- Servicio de cuantificación de exposición de marca
- Permitir a las marcas acciones promocionales propias en el estadio
- Beneficios exclusivos para aficionados

Como conclusión, podemos afirmar que, desde la implementación del Programa de Patrocinio, el Club va a lograr mejorar cualitativamente el producto “Estudiantes de La Plata”, incrementar sus ingresos en forma significativa y eliminar los costos relacionados al desarrollo y administración de los acuerdos. Además de generar un mayor sentido de pertenencia del hincha con la Institución.

Aprovechar el crecimiento constante del negocio del fútbol, explotando sus ineficiencias y nuevas oportunidades, apuntando a mejorar la relación entre los clubes, sus aficionados y las marcas, logrando así una mejor distribución de los ingresos, es el objetivo de Experiencia Fútbol. La articulación de los tres enfoques, siendo a su vez beneficioso para nosotros, es el principal desafío.

Herramientas para el análisis

Para poder evaluar la viabilidad del proyecto, su extensión y las formas de aplicación se utilizarán las siguientes herramientas de análisis:

- Para evaluar la viabilidad del desarrollo del nuevo modelo de negocios usaremos el *Business Model Canvas* de Osterwalder

- Para identificar las dinámicas competitivas en la industria y ver cómo enfocar la estrategia del negocio utilizaremos el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter
- Para entender y determinar el alcance de las capacidades y debilidades de Experiencia Fútbol, seguiremos la matriz FODA
- Para apreciar la realidad de la industria y los valores referenciales utilizaremos bases de datos como Statista y otros estudios de mercado
- Para enriquecer el análisis se estudiará y aplicará bibliografía enfocada en los aspectos relevantes para este plan de negocios
- Para profundizar el análisis, acudiremos a fuentes primarias de información como entrevistas informales a referentes de la industria, miembros del cuerpo directivo del Club Estudiantes de La Plata, y socios y empleados de la empresa
- Para evaluar la viabilidad del proyecto y estimar resultados, se realizarán cálculos financieros pertinentes.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

“Vale la pena destacar que, con 8,5 millones de hogares abonados a la televisión paga en todos sus formatos, la Argentina es uno de los países con mayor cantidad de penetración de esta industria en el mundo, lo que muestra la potencialidad del mercado” – P. Hecker⁵

A nivel mundial el negocio del fútbol tuvo un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, y en especial estos últimos años, y Argentina juega un rol importante en dicha industria. Según estudios de Statista con datos de la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol, UEFA, de las 400 transferencias más caras de jugadores a nivel internacional, el 10% es de nacionalidad argentina, tan solo por detrás de Brasil e Inglaterra. Esto remarca la importancia del fútbol argentino a nivel mundial (Anexo F).

Dentro de esta industria, el rubro del marketing deportivo está tomando una relevancia sin precedentes. Esto es ilustrado por los ingresos de la FIFA, por ejemplo, que en esta materia se triplicaron entre 2004 y 2014 (Anexo G).

En el país, es clara la diferencia entre los clubes que cuentan con estructuras más profesionales y los que no. Entidades como Boca Juniors o Racing Club, son el ejemplo de que una buena gestión da lugar a mejores resultados tanto económicos como futbolísticos. Desde la implementación de estrategias enfocadas al marketing deportivo, ambas instituciones mejoraron sus ingresos y su imagen.

Así, quienes logran optimizar los resultados derivados del marketing deportivo y los ingresos que eso genera, son quienes tienen una clara ventaja. Los clubes más importantes del país ya vieron esta oportunidad y por ende están comenzado a explotarla, pero aún sin el profesionalismo necesario. Además, todavía no se ve la clara tendencia en la tercerización de este servicio. Las empresas de marketing deportivo que están presente en el país como Olympica, SFX Sports Group, Euroamericas Sport Marketing, entre otras, están peleado por un mercado que

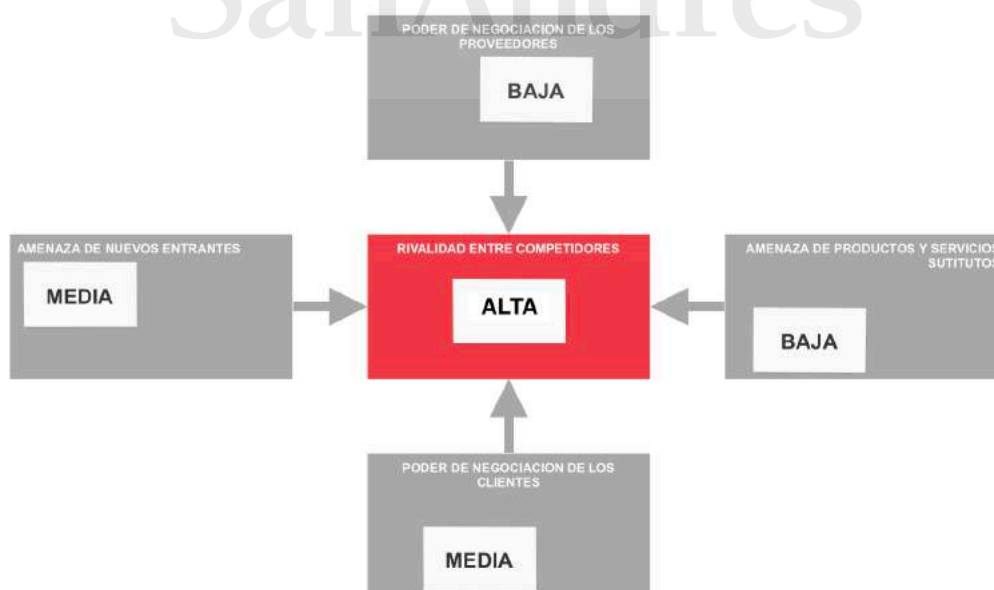
⁵ Hecker, Pablo. *La venta del “Pack Fútbol”*, El Cronista.

promete mucho crecimiento. La ventaja que posee Experiencia Fútbol es provenir de quien explotó este rubro con la Selección Argentina, pionera en esto en el país, colocándose en una posición privilegiada.

Hoy en día, uno de los aspectos que más ingresos genera en el mercado local, son los derechos de televisación. Fox Sports y TNT, quienes ganaron la licitación por cinco años, tienen recaudaciones de \$5.400 millones anuales.⁶

Cinco Fuerzas de Porter

Para comprender como los distintos elementos del mercado influyen en el funcionamiento interno de Experiencia Fútbol, podemos aplicar el modelo de competitividad propuesto por Michael Porter (2008). Según el autor, la dinámica del micro-ambiente comprende cinco fuerzas ajenas a la organización, que pueden tener implicaciones directas en el comportamiento de la misma. Estas son: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Por esto, consideramos importante hacer un análisis de estos elementos aplicados a la industria del marketing deportivo, para comprender la posición de nuestra organización.



⁶ Datos de El Cronista. 06/12/17

Amenaza de nuevos entrantes

Tanto las barreras de entrada a la industria del marketing deportivo como la de un financista son claves para entender la potencial amenaza de nuevos jugadores. Éstas presentan barreras bajas de entrada, ya que sólo requieren personal capacitado o capital. Siendo así, buscamos ofrecer un producto diferencial. Como el servicio que brindamos no sólo incluye toda la gestión del marketing deportivo, sino también el respaldo económico para la construcción del sector del UNO y su comercialización, estas barreras se elevan. Esto sucede ya que se necesita una inversión inicial de \$29.010.000 + otros costos variables, además de la necesidad de un equipo capacitado y una red de contactos extensa.

Poder de negociación de los proveedores

Nuestros principales proveedores son aquellos que nos brindan servicios, como Simplit, quienes se encargan del desarrollo y el mantenimiento de nuestros sistemas informáticos, de ventas y administrativo. Otro proveedor importante es la agencia publicitaria Proyectar, que se encarga del diseño gráfico de todo lo relacionado a la venta de abonos y plateas del estadio, en radio, TV, vía pública y web. Su poder de negociación es bajo, ya que hay muchísimas alternativas a ellos que pueden ofrecernos el servicio.

Poder de negociación de los clientes

Nuestro cliente en este proyecto es el Club Estudiantes de La Plata, cuyo poder de negociación es medio, ya que nuestro servicio lo pueden recibir de otras organizaciones, pero por separado, financiación y marketing deportivo, pero nadie le ofrece una solución integral como la de Experiencia Fútbol.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

En cuanto a servicios sustitutos, la amenaza es baja ya que no tiene otra alternativa que financiar externamente su estadio. Para esto existen opciones, pero la más similar a lo que ellos buscan es nuestra propuesta.

Rivalidad entre competidores existentes

Existen muchas empresas que se dedican al marketing deportivo, tanto locales, Olympica, como extranjeras, Euroamericas Sport Marketing. Algunos de ellas muy grandes e importantes y otras más nuevas. Por ende, la rivalidad entre los competidores en esta industria es elevada. Por este motivo, nuestra red de contactos y el *know how* son fundamentales.

Siguiendo el modelo de Porter, es importante destacar que en esta industria estamos bien posicionados, pero eso no es suficiente ni definitivo. Es importante siempre buscar ofrecer un servicio diferencial, ya que sino esta ventaja existente puede desaparecer.

Matriz FODA

Con la implementación de la Matriz FODA en el análisis, se trata de comprender las variables endógenas y exógenas que afecta al negocio. Las primeras son aquellas que dependen del accionar y de las decisiones de la empresa en sí, y se dividen en fortalezas y debilidades. Por otra parte, las segundas estudian el entorno, y por ende representan un aspecto sobre el que la empresa no puede accionar o influenciar directamente.



Fortalezas

Los pilares fundamentales de Experiencia Fútbol provienen de la empresa madre Santa Mónica Argentina. En primer lugar, la trayectoria profesional del personal brinda una ventaja competitiva clave para emular buenas prácticas relacionadas al marketing deportivo y a proyectos afines. Esto conjuntamente con una extensa red de contactos de todo tipo relacionados con el fútbol, herramienta fundamental en este tipo de industria, que dan lugar a mejores y más exclusivos acuerdos, como la oportunidad de ser agentes comerciales exclusivos del Club Estudiantes de La Plata en este proyecto.

Otro aspecto remarcable a tener en cuenta es la disponibilidad de capital propio para llevar a cabo proyectos, ya que da la ventaja competitiva de brindar financiamiento con condiciones más rentables, elevando así las barreras de entrada del sector.

Oportunidades

Siendo el fútbol argentino una industria en crecimiento, como lo demuestran los estudios de Coremberg citados previamente, se presenta un panorama muy prometedor. Explotando y acompañando este crecimiento económico de la industria se pueden lograr altos retornos de la inversión en plazos cortos. Esto no se limita solo al acuerdo con Estudiantes de La Plata, sino que con cualquier otra oportunidad en el fútbol local.

Teniendo en cuenta que la situación económica del Club depende mayormente del primer equipo de fútbol, los resultados positivos de los últimos diez años acompañan esta oportunidad, dando lugar a más asistencia de público, más ventas de abonos, mayor exposición de la marca “Estudiantes de La Plata” y más marcas interesadas en el proyecto.

Debilidades

Por otro lado, podemos identificar distintos aspectos negativos de la empresa. Un aspecto a remarcar es el hecho de que no se cuenta con total autonomía respecto a la finalización del estadio, sino que se depende de los plazos y cumplimientos tanto del club como de las otras entidades financieras, a las cuales acudieron para completar el capital necesario para la obra. Esto también se extiende al hecho de que el club proporciona ciertas limitaciones en cuestiones de la venta. Por ejemplo, los precios de los abonos están restringidos a ciertos parámetros fijados por Estudiantes.

En cuanto a la eficiencia de los procesos de trabajo, un problema recurrente es la distancia entre las sedes del sector administrativo y del equipo de ventas. Tener que cruzar la Ciudad de Buenos Aires y llegar hasta el centro de La Plata, recorriendo más de 70 kilómetros, implica muchos costos logísticos de transporte de papelería, material publicitario, entradas, suplementos de oficina, entre otros. Esto es una debilidad que debe ser mejorada y tenida en cuenta, ya que, con el incremento de la venta, estos costos son cada vez mayores.

Amenazas

Una de las principales amenazas que se encuentran realizando este análisis exógeno a la empresa, es una de las que comprende a todos los negocios situados en el país. La inestabilidad e incertidumbre tanto política como económica, puede generar inconvenientes en los plazos de construcción y en otras de las condiciones pertinentes como el capital disponible de los simpatizantes para asegurar su lugar en UNO.

Un bajo rendimiento deportivo del primer equipo del Club tiene como consecuencia menores ingresos por derechos televisivos, que dan lugar a peores resultados aún. Esto impacta negativamente en nuestro proyecto, ya que resulta más difícil comercializar las plateas del estadio, y mantener al público motivado con su equipo.

A su vez, se extiende a la complejización de la obtención de marcas de sponsor. Comprendiendo el análisis de la Matriz FODA, podemos concluir que la posición estratégica actual de Experiencia Fútbol es propicia para el desarrollo de este

negocio. Aunque hay que tener en consideración ciertos aspectos negativos como las amenazas del entorno, la oportunidad que ofrece este mercado a nuestra empresa es sumamente favorable. Será fundamental apoyarse en las ventajas competitivas que poseemos, para lograr mejorar la relaciones entre el club, sus aficionados y las marcas interesadas en exponerse en este ámbito.

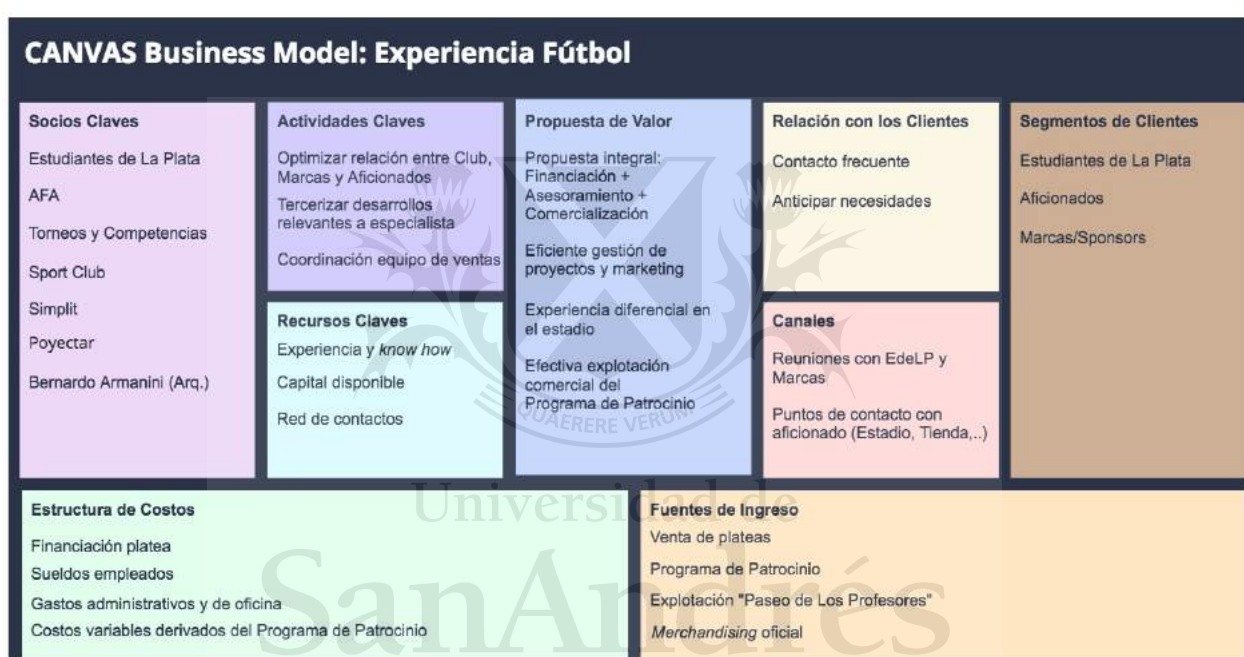


Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)

“Nunca fui partidario de los planes de negocios...” – I. Sharp⁷

Con el objetivo de plasmar la visión global del negocio de manera sencilla y simplificada, utilizamos el Modelo CANVAS de Negocio creado por Alexander Osterwalder para reflejar sintéticamente las fortalezas y debilidades del mismo. Así, abreviadamente, podemos analizar las diferentes aristas claves del proyecto.



Propuesta de Valor

Hacer más eficiente la gestión de proyectos y marketing deportivo de Estudiantes de La Plata, para así lograr mejores acuerdos con marcas y una mejor relación con los aficionados, a través de mejores experiencias dentro y fuera de los estadios.

Nuestra intención es brindar al club la posibilidad de otorgar a sus aficionados una experiencia única y diferencial en el estadio, emulando a los pares europeos y norteamericanos. Esta experiencia en el estadio se implementaría siendo

⁷ Sharp, Ian. *How to Create a Business Model*, Khemeia Consulting.

responsables de la financiación, el armado y la comercialización de un sector exclusivo de la cancha, con el fin de enriquecer la experiencia de 7 mil espectadores aproximadamente. Y así, poder satisfacer los requerimientos legales, además de contar con un estadio más moderno y cómodo.

Adicionalmente se ofrecerían servicios como la gestión de la marca “Estudiantes de La Plata”, comercialización de artículos de *merchandising*, utilizando los derechos exclusivos de imagen. Otro servicio brindado sería la gestión de proyectos, como adecuación de sectores específicos del nuevo estadio y reformas futuras de instalaciones. Esto sumado al desarrollo de programas de beneficios para socios, explotación de derechos aspiracionales, y mejores vínculos con marcas y sponsors, a través de un eficiente programa de patrocinio y de gestión de marca.

Paralelamente, a las marcas darles la oportunidad de lograr alianzas y sociedades estratégicas con el Club Estudiantes de La Plata, para así lograr posicionarse en la industria del fútbol y aumentar su exposición aprovechando sus miles de espectadores. Además, se les otorgará protección legal contra las campañas y promociones que usan indebida e ilegalmente la imagen del Club, con el fin de amparar sus inversiones. Por otra parte, brindar beneficios a sus empleados y clientes, aprovechando la explotación de los derechos aspiracionales. Siendo estos, visitas a los entrenamientos, acceso a eventos privados, ingreso a los vestuarios y campo de juego, camisetas autografiadas, acceso al asado semanal con el plantel, entre otros.

En tercer lugar, llegar a ofrecer a los aficionados una experiencia única en el estadio, además de un mayor sentido de pertenencia con su club. A través de la modernización de las instalaciones y sus servicios, que den lugar a experiencias europeas en la cancha. Esto se logra por medio de mejores butacas, servicios más completos de catering, desarrollo de *merchandising* exclusivo y, además, dar la posibilidad de que vuelva toda la familia al estadio con espectáculos más completos, como shows antes y durante el partido. Esto se suma al desarrollo de accesos más rápidos y directos, con el objetivo de que el público pueda disfrutar de un evento deportivo de manera confortable y segura. Así lograr un espacio exclusivo en donde

convivan la pasión y la sofisticación, dando lugar a una experiencia sin precedentes en el fútbol argentino.

Segmentos de Clientes

Los clientes a los que apuntamos son básicamente tres tipos diferentes. El club, las marcas y los aficionados. Quienes a su vez pueden reagruparse y generar diferentes segmentos dentro de sí mismos.

Se apunta al Club Estudiantes de La Plata que tiene el proyecto de desarrollo de su nuevo estadio, en el que busca marcar una diferencia con los estadios de la actualidad. Este nuevo estadio requiere financiación, lo que brinda una oportunidad mutua única para llevar a cabo este proyecto. Además, se eficientizará la gestión comercial y el marketing del club, aprovechando la tendencia mundial que tiene un público cada vez más exigente, y un mercado cada vez mayor.

Apuntamos a marcas que busquen vínculos con el club para aumentar su exposición y afiliación, tales como *Powerade, TCL, Quilmes, DirecTV, Allianz, Fox, YPF, Volkswagen, Sport Club*, entre otros. Así, a través de distintos acuerdos, lograr un mejor posicionamiento y que así alcancen sus objetivos de marketing y de negocios. Desde acuerdos con restaurants, como *El Almacén de Pizzas* o *Starbucks* para que estén presentes en el "Paseo de los Profesores", hasta otras empresas como *Sport Club*, con quienes tenemos una estrecha relación, para que ellos instalen y exploten el gimnasio del club en el estadio. Esto se extiende a cualquier otra marca que quiera aprovechar los derechos aspiracionales para sus empleados y clientes, por lo que esta categoría es amplia.

En tercer lugar, los simpatizantes que busquen vivir un experiencia completa y segura, con amigos o familiares, al asistir a los estadios. Se apunta a quienes quieran volver a llevar a su familia a la cancha, o ir con amigos, y disfrutar del espectáculo en su platea, con servicios exclusivos y ofertas gastronómicas sin precedentes en el país. Además, llegar a ellos con otras actividades que se puedan aprovechar en el estadio como la pileta o el gimnasio. Cabe destacar que el Estadio UNO contará con capacidad para más de 25 mil espectadores. Buscamos satisfacer tanto a fanáticos

del fútbol, como a simpatizantes que les guste disfrutar el espectáculo sin la euforia o pasión de los hinchas.

Canales

En cuanto a los canales de llegada a los clientes, es importante diferenciar de qué tipo de cliente se trata. El acceso a al club y a las marcas importantes es a través de reuniones y con presencia en puntos de encuentro. En esta categoría, lo más importante sería identificar como se llega a los aficionados. Esto se da a través del punto de encuentro clave que es el estadio, en donde se busca otorgar este espectáculo diferente, y se espera que el cliente valore la experiencia que se le está brindando. Además, se llega por medio de locales con venta de *merchandising* exclusivo, y por medios digitales como *newsletters* personalizados, mediando la relación entre ellos y la institución, y nuevas plataformas digitales como puede ser la optimización de las redes y sitios web del club. Así tratando de que el punto de encuentro entre los fanáticos y sus clubes no se dé solo en el momento del partido en el estadio, sino que se extienda mucho más tiempo, y por ende esto signifique una mayor afiliación y reconocimiento por parte del hincha, dando lugar de un mayor ingreso económico para el club.

El desarrollo de medios digitales para acercar al aficionado a su club es un punto clave. Una mayor cantidad de puntos de contacto da lugar a una relación más provechosa para ambos lados, y consecuentemente para nosotros. Cuanto más se acerque el hincha al Club, mayor es el potencial ingreso para Experiencia Fútbol.

Relación con los clientes

La intención es tener una relación estrecha con los clientes para así lograr los mejores acuerdos posibles. Tanto con las marcas, con los hinchas, como con Estudiantes, la idea es que se trabaje continuamente para estar al tanto de todas las soluciones que ellos necesitan y así brindar los servicios pertinentes. Además, para la gestión del marketing deportivo es importante tener un seguimiento constante. Por eso, les brindamos a nuestros clientes un servicio de cuantificación de la exposición de la marca, con el fin de lograr una relación de confianza y de negocios más eficientes con ellos.

Por otro lado, en cuanto a los aficionados, es importante estar constantemente detectando las necesidades y los deseos de ellos, y desarrollar las soluciones pertinentes, como desarrollo de nuevos entretenimientos en las canchas, nuevos locales y productos de *merchandising*, entre otros.

Fuentes de ingreso

Los ingresos de Experiencia Fútbol se originan dependiendo los tipos de clientes. Estos son:

- Explotación de los derechos de comercialización de las 6.954 plateas de la Calle 115. Esto representa la principal fuente de ingreso del proyecto. Se trata de la percepción del 70% de la facturación total del abono familia, y del 50% de las plateas premium, por un período de diez años. Además, el 50% del ingreso por la comercialización de los 395 estacionamientos dentro del predio.
- Manejo del programa de patrocinio de Estudiantes. Porcentajes de acuerdos entre marcas y Estudiantes.
- Explotación comercial de los locales gastronómicos y comerciales del “Paseo de los Profesores”. Se percibe el 30% del ingreso total de alquileres de locales en este sector. Se trata de nueve locales comerciales de 144 metros cuadrados cada uno, y cinco quioscos de 60 metros cuadrados cada uno.
- Porcentaje en la comercialización del *merchandising* oficial de “Pinchastore”, la boutique exclusiva del Club.

Recursos claves

Los principales activos de la empresa son los que marcan el diferencial con cualquier competidor potencial. El *know how* proveniente de muchas experiencias previas en el rubro, por los contratos de Santa Mónica Argentina, dio lugar a un personal sumamente capacitado, y de elite en la industria. Se trata de un equipo de profesionales que trabajó arduamente para poner de manifiesto los valores asociados a la Selección Argentina, percibidos por el público a nivel mundial.

Además, contamos con una vasta y sólida red de contactos a lo largo y ancho del país, que da lugar a acuerdos y beneficios únicos. Esto se dio como consecuencia

de la creación, organización y gestión de la “Copa Argentina” que involucró a la totalidad de los clubes profesionales del país. El fútbol argentino es una industria en la que los contactos son un punto clave.

A esto se suma la disponibilidad de acceder al capital necesario para llevar a cabo proyectos importantes como este, por el vínculo con inversores de Santa Mónica, cuyo interés es seguir invirtiendo en esta industria. Las positivas experiencias pasadas, dan lugar a un capital interno vasta y disponible, que permite financiar el proyecto sin la necesidad de recurrir a financiación externa, siendo esto más redituable y conveniente.

Actividades claves

Las actividades principales incluyen la explotación de la relación con el Club y las marcas, a través de la gestión y desarrollo de proyectos y el manejo del marketing. Esto además de la eficiente comercialización de las plateas, que significan el principal ingreso del proyecto. Por eso, la creación y coordinación de un eficiente equipo de ventas es de suma importancia, para así poder maximizar los ingresos con el planeamiento y la programación de las ventas.

Por otra parte, algunos aspectos puntuales, se pueden tercerizar a otras empresas, como sería el caso de algún desarrollo de software o plataformas digitales, o mismo la construcción del estadio. Estos no son el *core* del negocio, pero representar un aspecto importante en el servicio completo e integrador que busca ofrecer Experiencia Fútbol.

Socios Claves

Es fundamental la estrecha relación de muchos años que Santa Mónica Argentina estableció con la AFA, el organismo regulador del fútbol argentino, a quien se accede con los lazos establecidos durante la organización de la Copa Argentina. Asimismo, además de las conexiones con las marcas auspiciantes y los aficionados, es de suma importancia la relación de confianza que la empresa madre logró con el presidente de Estudiantes, Juan Sebastián Verón, sin la cual hubiese sido difícil llegar a establecer un vínculo de negocios con el club.

Otro aspecto relevante es el *partnership* con Torneos y Competencia S.A., actualmente agente exclusivo de los derechos comerciales de la AFA y encargada de la organización de la Copa Argentina.

También, son de suma importancia los proveedores de desarrollo de software digital, como por ejemplo Simplit con quien ya se ha desarrollado aplicaciones de *gaming*, y empresas constructoras que llevarán a cabo la construcción del estadio, y son clave a la hora de las refacciones en las instalaciones del Club. Un acceso directo a ellos, con una buena relación, nos da la posibilidad de ser más flexibles a la hora de encarar el proyecto, y así poder cumplimentar mejor en cuanto a los tiempos y las formas del mismo.

Estructura de costos

Los costos fijos que se representan es la inversión para la construcción de este sector del Estadio. Calculamos que rondarán los \$28.975.000.

Por otra parte, están los costos variables relacionados al desarrollo y administración del Programa de Patrocinio y acciones promocionales. A esto se suman los vendedores que están presentes en la sede.

Otros costos incluyen tercerización de desarrollo de software para sistemas administrativos y de ventas, acciones publicitarias para venta de ubicaciones y locales, contratación de especialistas en ciertos rubros, y más.

Capítulo 4: Plan de Marketing

“El deporte es, quizás, el medio más efectivo de comunicación en el mundo moderno; sobrepasa incluso a las formas verbales y escritas, para alcanzar directamente a miles de millones de personas en todo el mundo” – N. Mandela⁸

El plan de marketing es una herramienta de suma importancia para toda empresa ya que facilita la gestión y organización de los productos y servicios que comercializan. Este modelo integral utiliza elementos relevantes como estudios de investigación del mercado para así definir los objetivos de la organización, y, por ende, sus estrategias y tácticas para conseguirlos de una manera lógica, consistente y estructurada.

Consideramos clave esta herramienta para afrontar los distintos cambios que están atravesando a la industria del marketing deportivo. Por lo tanto, se tienen en cuenta para su elaboración, aspectos diversos como:

- El análisis del mercado
- Los objetivos de la empresa y sus proyectos
- Tácticas o acciones específicas
- Planificación financiera
- Mediciones y control de eficacia
- Identificación y solución de problema

Considerando todas estas aristas de la gestión de la organización, se desarrolla una estrategia específica abordando el concepto de las “4 P’s” de Mc. Carthy (1960). Este *marketing mix* se compone de políticas de productos, precios, distribución y publicidad y promoción.

⁸ Mandela, Nelson. *Sport has the power to change the World*, World Economic Forum.

Comercialización de plateas del Estadio UNO

Políticas de productos

Experiencia Fútbol se encuentra comercializando las plateas de la Calle 115 del Estadio UNO de Estudiantes de La Plata. Se trata de dos categorías de productos: Abono Familia y Platea Premium (Anexo D).

En cuanto al **Abono Familia**, es un producto promocional a precios muy accesibles para el grupo familiar directo, de entre dos y seis integrantes. Se abona en forma mensual a través de débito automático, con tarjeta de débito o crédito. El sector asignado está ubicado en la parte alta (Sectores D, E, F) y en los laterales del sector bajo (Sectores A, C) de la tribuna de Calle 115. El objetivo de este producto va de la mano de nuestro concepto de mejorar la experiencia de los aficionados en el estadio, acercando nuevamente a las familias en forma conjunta a la cancha. Esto con plateas modernas y cómodas, tanto para socios como no socios. Se trata de 5.914 ubicaciones, sin numerar. Quiénes adquieran el abono antes de que se inaugure el estadio podrán acceder a los partidos de Estudiantes en el Estadio Ciudad de La Plata en partidos del torneo local, además de tener el derecho de preferencia para partidos de otras copas.

Por su parte, en cuanto a la **Platea Premium** se trata de 1.040 butacas ubicadas en el sector medio inferior (Sector B) de la tribuna de Calle 115, siendo ésta la mejor ubicación de todo el UNO. Tiene la particularidad de que el comprador asegura su butaca de dos, cinco y diez años a contar desde la inauguración del estadio, con ubicaciones numeradas. Además, al igual que las anteriores, están disponibles para tanto socios como no socios de la institución, con la diferenciación de precio correspondiente.

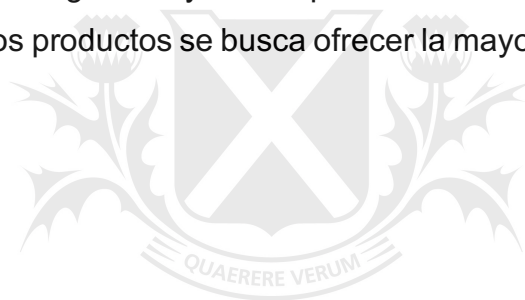
Cabe destacar que ambos tipos de abonos son personales e intransferibles, y está prohibida su comercialización. Es decir, que en caso de no concurrir el adquirente no podrá ceder el uso de la platea a un tercero. Ambos productos cuentan con el derecho de uso para los partidos del Torneo Local organizado por la AFA. En cambio, para los partidos amistosos o torneos organizados por la Confederación Sudamericana de

Fútbol (CONMEBOL), el dueño tendrá un derecho de preferencia por un plazo de 48 horas corridas hasta que las entradas salgan públicamente a la venta.

Por último, a quienes cuenten con algún tipo de abono, se les ofrece la posibilidad de adquirir alguno de los 395 estacionamientos en el estadio, ubicado a 50 metros del ingreso de la platea de Calle 115. También se ofrecen por un plazo de dos, cinco y diez años.

Políticas de precios

En cuanto a la política de precios, se trata de una resolución conjunta entre el club y Experiencia Fútbol. Se tienen en cuenta los precios de las cuotas sociales, los de los otros estadios del fútbol argentino y las disposiciones de la Asociación de Fútbol Argentino. Para todos los productos se busca ofrecer la mayor cantidad de facilidades de pago posibles.⁹



Abono Familia

Se abona de forma mensual a perpetuidad a través de débito automático con tarjeta de crédito o débito (Visa Crédito, Visa Débito/Electro, Mastercard, American Express). Al comprar más de un abono, se aplica un descuento en la tarifa. Se pueden comprar hasta seis abonos por titular de grupo familiar, siempre y cuando se paguen con una única tarjeta. Los precios están sujetos a los designados por AFA para las populares, y por ende aumentar proporcionalmente con ellas, aproximadamente un 25% anual.

A continuación, se detallan los precios (IVA incluido):

⁹ Precios actualizados a marzo de 2018. Actualización en: <http://www.tulugarenuno.com/plateas/>

	Abono Familia	
	Socio	No Socio
Una Persona	\$ 438	\$ 625
Dos Personas	\$ 750	\$ 1.031
Tres Personas	\$ 1.062	\$ 1.437
Cuatro Personas	\$ 1.374	\$ 1.843
Cinco Personas	\$ 1.686	\$ 2.249
Seis Personas	\$ 1.998	\$ 2.655

Platea Premium

Este producto se ofrece por un plazo de dos, cinco o diez años. Se pueden abonar con tarjetas de crédito o débito, en efectivo o con cheques personales. Se puede pagar en hasta 24 cuotas mensuales consecutivas (hasta 3 sin interés).

	Platea Premium (2 Años)		Platea Premium (5 Años)		Platea Premium (10 Años)	
	Socio	No Socio	Socio	No Socio	Socio	No Socio
Al contado	\$14.050 + IVA	\$16.198 + IVA	\$28.430 + IVA	\$32.397 + IVA	\$42.975 + IVA	\$48.595 + IVA
3 Cuotas (Sin Interés)	3 Cuotas de \$5.734	3 Cuotas de \$6.534	3 Cuotas de \$11.467	3 Cuotas de \$13.067	3 Cuotas de \$17.333	3 Cuotas de \$19.600
6 Cuotas	6 Cuotas de \$3.084	6 Cuotas de \$3.500	6 Cuotas de \$6.167	6 Cuotas de \$7.000	6 Cuotas de \$9.333	6 Cuotas de \$10.500
12 Cuotas	Anticipo: \$1.400	Anticipo: \$1.750	Anticipo: \$2.800	Anticipo: \$3.500	Anticipo: \$4.200	Anticipo: \$5.250
	12 Cuotas de \$1.509	12 Cuotas de \$1.700	12 Cuotas de \$3.017	12 Cuotas de \$3.400	12 Cuotas de \$4.567	12 Cuotas de \$5.100
24 Cuotas	Anticipo: \$1.400	Anticipo: \$2.000	Anticipo: \$2.800	Anticipo: \$4.500	Anticipo: \$4.200	Anticipo: \$7.000
	24 Cuotas de \$838	24 Cuotas de \$1.250	24 Cuotas de \$1.675	24 Cuotas de \$2.050	24 Cuotas de \$2.513	24 Cuotas de \$3.065

Estacionamiento

Se trata de 395 plazas de estacionamiento al aire libre, a metros de los accesos a la cancha.

	Estacionamiento (2 Años)		Estacionamiento (5 Años)		Estacionamiento (10 Años)	
	Socio	No Socio	Socio	No Socio	Socio	No Socio
Al contado	\$16.529 + IVA	\$24.793 + IVA	\$33.058 + IVA	\$39.669 + IVA	\$49.587 + IVA	\$59.504 + IVA
3 Cuotas (Sin Interés)	3 Cuotas de \$6.667	3 Cuotas de \$10.000	3 Cuotas de \$13.333	3 Cuotas de \$16.000	3 Cuotas de \$20.000	3 Cuotas de \$24.000
6 Cuotas	6 Cuotas de \$3.667	6 Cuotas de \$5.500	6 Cuotas de \$7.333	6 Cuotas de \$8.667	6 Cuotas de \$11.000	6 Cuotas de \$13.000
12 Cuotas	12 Cuotas de \$1.917	12 Cuotas de \$2.875	12 Cuotas de \$3.833	12 Cuotas de \$4.500	12 Cuotas de \$5.750	12 Cuotas de \$6.750
24 cuotas	24 Cuotas de \$1.042	24 Cuotas de \$1.563	24 Cuotas de \$2.083	24 Cuotas de \$2.500	24 Cuotas de \$3.125	24 Cuotas de \$3.750

Políticas de distribución

Tanto el abono familia, como las plateas Premium y los estacionamientos se adquieren a través de un trámite personal y presencial en los puntos de venta: las oficinas comerciales en la sede del club en La Plata y el stand en el Estadio Ciudad de La Plata los días de partido. Una vez inaugurado el UNO, se tendrá un *showroom* allí.

El proceso de compra en la oficina de ventas en la sede del club consta de los siguientes tres pasos:

1. El comprador deberá ingresar al sitio web www.experienciafutbol.com. Allí encontrará toda la información respecto de los productos que están a la venta al público
2. Ahí podrá sacar un turno con día y horario de preferencia para luego ser atendido en forma personalizada en la sede del club, por asesores de Experiencia Fútbol, y lo ayudarán para una mejor elección
3. Una vez realizada la compra del producto seleccionado, el aficionado firmará un contrato y se le entregará la factura correspondiente.

4. Mismo con su carnet de socio podrá ingresar al Estadio. Aquellos no socios necesitarán presentar el comprobante.

En el caso de querer adquirir los abonos o plateas en el estadio, deberá acercarse un tiempo antes del partido al stand y aguardar su turno.

Políticas de publicidad y promoción

La construcción, desarrollo y gestión de la campaña “**Tu Lugar en UNO**” es llevada a cabo por Proyectar, una agencia de publicidad. Se trata un equipo de diseñadores, desarrolladores y publicistas capacitados para encarar proyectos de manera integral, que incluyen la identidad corporativa, el diseño web y programación y el manejo de las redes sociales. Ellos ya habían trabajado muchos años con el club Estudiantes de La Plata desarrollando un manual de uso de marca, definiendo y normalizando escudos, colores, tipografías y demás elementos gráficos que hacen a la identidad institucional. Además, desarrollaron el nuevo portal web del club.

La campaña “Asegurá tu lugar en UNO” aborda dos ejes diferenciados: uno aspiracional y otro emocional. Así se compusieron y adaptaron piezas para TV local, radio, publicidad en medios impresos, desarrollo web y presencia en redes sociales, este último jugando un papel fundamental en la promoción y comercialización de los distintos productos.

Se hizo una campaña destinada al conocimiento del proyecto y con la intención de aumentar la exposición del mismo en medios tradicionales. Ésta fue visible en los diarios: Olé, Clarín Deportes, La Nación Deportivo, El Cronista, El Día (Diario local de La Plata), Infocielo (Diario local de La Plata), Hoy (Diario local de La Plata). Además, se buscó hacer conocida la campaña a través de referentes del fútbol en televisión. Proyectar también creó una campaña radial “Volver a UNO”, que se emitió en radios locales de La Plata y otras como Radio Continental, Mitre y La Red, todas con fuerte presencia de deporte en su programación.

A su vez, en cuanto a medios *online*, la agencia desarrolló los sitios web <http://www.experienciafutbol.com> y <http://www.tulugarenuno.com>. Ellos también se encargan en la campaña de difusión y presencia en redes sociales que abarca Twitter (<https://twitter.com/xpfutbol>), Facebook (<https://www.facebook.com/xpfutbol>) e Instagram (<https://www.instagram.com/xpfutbol>). Esto se suma a la utilización del servicio de *ads* de Google, Facebook e Instagram.

En simultáneo, el Club colabora en la difusión de dicha campaña. Ellos nos dan acceso a su base de datos de *mailing*, para así poder difundir a los socios y todos aquellos registrados en la misma. Además, a través de las redes sociales oficiales de Estudiantes, y con presencia en la publicidad estática, con dos carteles en la línea de cámara durante los partidos. Así aumentamos tanto la exposición de la marca “Experiencia Fútbol”, como la de la campaña “Volver a UNO”.

Por último, los días martes y viernes uno de los vendedores realiza tours por la obra de UNO para que los potenciales compradores puedan presenciar los avances de la construcción y así se entusiasmen y compren los abonos y plateas.

Programa de Patrocinio

A partir de la inauguración del estadio “Jorge Luis Hirschi”, proyectada para diciembre de 2018, Experiencia Fútbol comienza a ser el encargado del desarrollo del Programa de Patrocinio deportivo del club. Esto consiste en manejar y coordinar la relación entre Estudiantes y sus sponsors, brindando al club mayores ingresos derivados de una gestión más eficiente de este programa, a las marcas una mayor exposición, y a nosotros mayores ingresos por participación en acuerdos.

Este programa se basa en realzar la marca y los productos del club, para que cada vez sea algo más atractivo para el consumidor. Esto se da principalmente con una estrategia de comunicación activa y sostenida, buscando afiliar y acercar al hincha.

Los principales objetivos del programa son aumentar la exposición de la marca en el mercado, reforzar su imagen y la asociación con sus atributos, y en base a esto acompañar las campañas publicitarias. Mejorar la imagen institucional es una meta clave ya que trae como consecuencia la participación más activa del hincha, lo que da lugar a mayores consumos y por ende mayores ingresos tanto para Experiencia Fútbol como para EdeLP y las marcas.

Para un eficiente programa es importante tener claro el público objetivo, y en base a él, realizar todas las acciones y actividades. A su vez, es importante evaluar el éxito de cada uno de los microproyectos dentro del programa, para así, enfocados en su penetración y resultado, continuar la planificación de toda acción futura.

En el mundo del marketing deportivo existen tres categorías de sponsors:

El primero es el “**sponsor técnico**” que es quien provee la indumentaria deportiva, y obtiene el retorno de la inversión a través de la venta de las camisetas e indumentaria deportiva (Umbro).

El segundo es el “**sponsor publicitario**”, que incluye a aquellas empresas que tienen como objetivos del retorno de la inversión publicitaria a través de la exposición de marca, materializada en medios televisivos y gráficos, cuantificada mediante la cantidad de segundos televisivos y centímetros cuadrados en medios gráficos.

El tercero es el “**sponsors aspiracionales**”, que se captan a través de la creación de derechos exclusivos, que le dan la posibilidad de vivir experiencias aspiracionales con el propósito de hacer sentir protagonistas de los diferentes desafíos deportivos a sus directivos, empleados y clientes.

La gestión de Experiencia Fútbol se basa en los últimos dos, para los que se llevan a cabo numerosas tareas, con el objetivo de maximizar su inversión, y así, fidelizarlos.

Los proyectos incluidos dentro de este programa se pueden dividir en dos grupos: acciones promocionales y publicitarias, y acciones aspiracionales.

En el primer grupo, incluye **acciones promocionales y publicitarias** bajo el concepto de “llave en mano”, como puede ser:

- Armado de carpa VIP en el estadio, con acceso reservado a invitados del club y sus sponsors
- Permitir a las marcas acciones promocionales propias en el estadio, como auspiciar eventos en el entre tiempo de los partidos o con la colocación de stands interactivos exclusivos
- Producción de artículos de *merchandising*
- Producción y mantenimiento de la cartelería publicitaria del estadio y del predio
- Coordinación de zona mixta con banners publicitarios

Por otra parte, la **explotación de los derechos aspiracionales**, que son exclusivos para los patrocinantes y generan un altísimo valor percibido por el cliente de la marca beneficiaria de la acción, incluye:

- Eventos en el predio del club en City Bell, en donde las marcas permitan que empleados o clientes a compartan un día con sus ídolos
- Presenciar entrenamientos del primer equipo
- Salir a la cancha minutos antes de los partidos con los jugadores
- Visitar los vestuarios del Estadio
- Posibilidad de ser alcanzada por las pelotas en un partido del torneo local
- Jugar un partido en la cancha
- Participar de un asado con los jugadores del plantel
- Paquetes de traslados y entradas para partidos de visitante en el exterior

A modo de coordinadores de este programa, Experiencia Fútbol les brinda a las marcas y a Estudiantes, un servicio de cuantificación de exposición de marca y auditoria en los distintos medios. También se ocupa del servicio de protección legal a los sponsors (*ambush marketing*), protegiendo la propiedad de sus derechos. Durante todo el año, se realiza el relevamiento y búsqueda de nuevos clientes para la expansión del Programa de Patrocinio.

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

“Sin estrategia, la ejecución no tiene sentido. Sin ejecución, la estrategia es inútil” – M. Chang¹⁰

Definir los procesos es un punto clave para cualquier empresa, ya que ayuda a optimizar cada punto de contacto con el cliente. Un proceso bien definido y especificado da lugar a una mejor y más eficiente interacción con el cliente, además de optimizar el uso de los recursos. Para eso hay que definir el proceso, documentarlo, evaluarlo y mejorarlo constantemente, a medida que se detectan fallas e ineficiencias. Esto basado en la teoría sobre la administración de las operaciones de Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008).

Siguiendo el Modelo TQM (*Total Quality Management*) tenemos en cuenta los tres principios para alcanzar altos niveles de desempeño y calidad de los procesos: satisfacción del cliente, participación del empleado y mejoramiento continuo.

El objetivo Experiencia Fútbol en cada proceso es mejorar la experiencia del usuario y reducir los costos transaccionales que puedan derivar de procesos ineficientes, como largas filas o tiempos de espera. Además, buscamos definir el proceso más simple para que el cliente pueda realizarlo con facilidad y solucionar sus problemas. Teniendo en cuenta esto, pretendemos y escuchamos sugerencias de los vendedores y de todos los otros empleados, para que todos tomen conciencia de la importancia de la calidad, y motivarlos para mejorarla. Además, resulta clave la visión de aquellos que tratan con el cliente día a día. Un ejemplo de esto fue la implantación de los turnos web para evitar largas filas en la oficina de ventas. En tercer lugar, el *feedback* tanto de empleados como de clientes, y la constante supervisión de las distintas etapas del proceso da lugar a la posibilidad de estar continuamente mejorando.

Con este claro objetivo, se definen las etapas de cada proceso, especificando el objetivo puntual de cada una y como lograrlo. Los procesos van desde el contacto

¹⁰ Chang, Morris. Discurso en la Universidad de Stanford.

inicial con el potencial cliente, hasta que recibimos su *feedback* e implementamos mejoras.

Primer contacto con el potencial cliente

Captando la atención de los simpatizantes de Estudiantes con acción publicitaria, tanto del club como de la empresa, los dirigimos al sitio web de Experiencia Fútbol. Allí, ellos pueden informarse acerca de los diferentes productos que ofrecemos en UNO. Este es el primer punto de contacto entre nosotros y el potencial cliente, por ende, es una etapa muy importante en el proceso. Teniendo esto en consideración, con Proyectar se diseñó un sitio web, *desktop* y *mobile friendly* para que la experiencia del usuario en el sitio sea la mejor posible, accediendo donde y cuando quiera (Anexo H).

Tras informarse e interiorizarse acerca de las diferentes alternativas de plateas, ellos pueden reservar su turno para visitar las oficinas de ventas en la sede social del club.

Interacción presencial con el cliente

En esta etapa, el cliente asiste a las oficinas de ventas de la empresa el día y horario acordado. Este es el primer encuentro presencial entre el cliente y el equipo de Experiencia Fútbol. Aquí, los asesores de ventas detallan aún más acerca de cada una de las opciones disponibles, y responden cualquier inquietud o consulta que tengan. Se trata de articular entre ambas partes la mejor alternativa para el cliente, teniendo en cuenta sus preferencias y posibilidades.

Formalización del acuerdo con el cliente

Una vez encontrada la alternativa adecuada, se procede a firmar el contrato y a abonarlo de acuerdo al medio de pago seleccionado. Este presenta los detalles y características del producto, y las condiciones de uso y pago. En este punto es de suma importancia tener los sistemas de facturación y cobranza agilizados. Se entrega el certificado original al cliente, quedándose Experiencia fútbol con un duplicado y Estudiantes de La Plata con un triplicado. Una vez construido el estadio, se entrega el carnet de ingreso al mismo.

Cobranza y revisión de procesos

Mensualmente se registran los cobros de los diferentes pagos, dependiendo del abono, y eventualmente se envían encuestas de satisfacción. Estas últimas tienen el objetivo de detectar fallas en algunas etapas del proceso, para así mejorarlas. Esto también se hace con todo el equipo de ventas.

Las potenciales mejoras se incorporan a los procesos formales tras una planificación, evaluación y aprobación de las mismas. Un ejemplo de esto fue el traslado de caudales. Originalmente, lo recaudado por ventas en efectivo, se transportaba a Capital Federal cada dos semanas para ser depositadas. Así se acumulaban sumas grandes de dinero, y, por ende, un elevado riesgo en el traslado. Esto se soluciona comenzando a hacer los depósitos semanales en una sucursal del Banco Galicia en La Plata.

De este aspecto se encarga tanto el equipo de ventas como el área administrativa, que buscan mejorar y optimizar los procesos. Ellos no tienen trato presencial con quienes adquieren los abonos, pero sí con las marcas buscando nuevos acuerdos. Además, analizan todos los resultados del equipo de ventas, toman acción respecto a eso, y los asesoran en los aspectos necesarios, como temas burocráticos relacionados con la cobranza y otros aspectos formales. Además, son quienes establece los cambios en los precios de los diferentes productos.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

“Aunque la estrategia sea hermosa, ocasionalmente deberías enfocarte los resultados” – W. S. Churchill¹¹

Este proyecto requiere una importante inversión inicial, pero posee ingresos significativos, basados en los flujos de fondos estimados, a lo largo de diez años, que justifican dicha inversión. A continuación, se detallan los análisis financieros pertinentes relacionado a los aspectos principales del negocio, con el objetivo de proyectar los flujos de fondos y retornos de la inversión.

Inversión Inicial

En primera instancia, para poner en funcionamiento el proyecto, se requiere contar con el capital necesario para financiar la platea de Calle 115 del estadio, y además cubrir otros costos como la inscripción y el alta de la sociedad. Esta inversión se detalla a continuación.

Inversión Inicial	
Inscripción y alta de la sociedad	\$ 35.000
Financiación Plateas Calle 115	\$ 28.975.000
	\$ 29.010.000

Los gastos de creación y constitución de la sociedad anónima son necesarios para comenzar a accionar y para firmar el contrato con Estudiantes de La Plata. A estos se le suman el capital necesario para prestar al club, ya que es uno de los factores que nos permite llevar a cabo dicho proyecto.

¹¹ Churchill, Winston. Discurso a sus tropas durante la Segunda Guerra Mundial.

Hay ciertos gastos que no se asumen, como el alquiler o compra de oficinas para trabajar, ya que se cuenta con los espacios de Santa Mónica Argentina en Núñez, quienes prestan sus oficinas a Experiencia Fútbol.

Estos costos son cubiertos por los socios fundadores de la empresa, quienes aportan el capital necesario, derivado de las ganancias pasadas generadas con Santa Mónica. Así, no se recurre a ningún banco o entidad financiera para llevar a cabo el proyecto, y se evitan los costos que sus intereses generan.

Tanto la inversión inicial como los costos subsiguientes que se generen antes de que el proyecto comience a generar ingresos, son cubiertos por ellos, siguiendo las proporciones accionarias de cada uno.

Análisis de Costos

El negocio cuenta principalmente con costos fijos, pero también existen ciertos variables. A su vez, éstos pueden generarse tanto mensual como anualmente.

Esta estructura de costos difiere dependiendo que momento de la operación del proyecto se considere. Se pueden identificar tres etapas principales. En primer lugar, los costos operativos que se generen antes de comenzar con la venta de las plateas.

En segunda instancia, aquellos que se generan cuando se cuenta con vendedores, quienes aumentan tanto los costos fijos (sueldos) como los variables (comisiones del 10%). Por último, hay que diferenciar la etapa en la que el estadio ya está en funcionamiento, y se añade la explotación del programa de patrocinio deportivo.

Además de todos estos costos operativos, se pueden identificar ciertos costos fijos excepcionales y únicos, como el del desarrollo del sistema administrativo y de ventas, llevado a cabo por Simplit, y el armado del punto de venta en la sede social del Club, en el centro de La Plata.

Desarrollo Sist. Administrativo y Ventas	Costo
Simplit	\$ 256.000
	\$ 256.000

Armado de oficina de venta	Costo
Computadoras	\$ 68.000
Muebles	\$ 13.600
Gigantografía	\$ 500
Armado de estructura	\$ 16.500
Impresora	\$ 5.800
Conectividad (Red + Teléfonos)	\$ 5.700
Costo Total	\$ 110.100

San Andrés

Costos Operativos Mensuales (hasta diciembre 2018)¹²

A continuación, se detallan los costos operativos mensuales hasta el momento de la inauguración de UNO. Estos incluyen los sueldos de los empleados de todos los sectores, los gastos derivados de las oficinas, además de los gastos de publicidad y creación de marca, y la tarifa mensual pagada a Simplit por su servicio de asistencia y desarrollo.

¹² Fecha prevista de Inauguración del Estadio UNO

Gastos Operativos Mensuales		
Sueldos	Encargado	\$ 54.170
	Ventas	\$ 85.590
	Administrativos	\$ 88.840
Acciones promocionales	Publicidad en medios	\$ 6.000
	Proyectar	\$ 18.000
Gastos de oficina		\$ 3.000
Servicio de asistencia y desarrollo (Simplit)		\$ 5.000
		\$ 260.600

Costos Operativos Mensuales (a partir de enero 2019)

Con la inauguración de UNO, comienza la gestión del programa de patrocinio. En este período, los gastos operativos mensuales se incrementan, al sumar a los empleados que desarrollan dicho programa, pero además existe otra estructura de costos variable que depende de las acciones puntuales. Estos se pueden estimar, llegando a un costo promedio anual del desarrollo de dicho programa, dependiendo de las acciones que nos generen gastos económicos.

Gastos Operativos Mensuales		
Sueldos	Encargado	\$ 54.170
	Ventas	\$ 85.590
	Administrativos	\$ 88.840
	Patrocinio	\$ 65.000
Acciones promocionales	Publicidad en medios	\$ 6.000
	Proyectar	\$ 18.000
Gastos de oficina		\$ 4.000
Servicio de asistencia y desarrollo (Simplit)		\$ 5.000
		\$ 326.600

En cuanto a las acciones promocionales específicas de patrocinio, existen algunas que no nos generan costos adicionales y por ende no hace falta detallar, como organizar reuniones con los jugadores o ingresar con ellos antes de los partidos. Pero, existen otras que, si necesitan financiarse como el armado de la carpa VIP para los partidos, o la producción de *merchandising* oficial. Ésta última depende en su totalidad de nuestra financiación.

A continuación, se detalla los costos anuales estimados de estos proyectos.

Acciones de Patocinio	Costo Anual
Armado Carpa VIP + Eventos	\$ 2.386.000
Artículos de <i>merchandising</i>	\$ 540.000
Producción y Mantenimiento de Cartelería y Banners	\$ 634.000
Costos de Patrocinio	\$ 3.560.000

Análisis de Ingresos

Con respecto a los ingresos de Experiencia Fútbol, estos consisten en el 70% de la facturación por las ventas de abono familia, y el 50% de los flujos generados por la venta de las plateas premium y estacionamientos del estadio UNO, sumado al 10% de los acuerdos con los distintos sponsors que conforman el programa de patrocinio, el 40% de los ingresos derivados del *merchandising* exclusivo y el 30% del alquiler total de los locales del Paseo de los Profesores.

Comercialización de Abonos

Los ingresos en esta materia se componen de cierto porcentaje de la venta de los tres productos que comercializamos: 70% del abono familia, 50% de las plateas premium y 50% de los estacionamientos. Para estimar los flujos de ingresos que dichas ventas generarían, se tiene en cuenta la comercialización histórica y actual del club, y de otros clubes similares del fútbol argentino. Así se llega a la conclusión de que aproximadamente el 80% de los adquirientes de abonos son socios y el 20% restante no.

Además, se estima un precio promedio ponderado de los precios los productos, anualizándolos y teniendo en cuenta la cantidad de abonos que se estiman vender para cada uno de los plazos posibles. Estimando así que el 60% de las plateas premium y de los estacionamientos se hace por el período de dos años, el 30% por el de cinco años y el 10% restante por un período de 10 años.

En tercera instancia, cabe destacar que, para calcular un flujo estimado de ingresos, no se estima vender la totalidad de los abonos disponibles, sino que el 80% de los abonos familia y de los estacionamientos, y el 60% de las plateas premium. El ingreso generado por la venta por partido del restante no es significativo para Experiencia Fútbol, ya que de ello se encarga el club.

Producto	Cantidad Total	% de Venta Anual	Venta Total Anual Proyectada
Abono Familia	5914	80%	4731
Platea Premium	1040	60%	624
Estacionamiento	395	80%	316

Producto	Socios (80% de las Ventas)			No Socios (20% de las Ventas)			Ingreso Anual Total	Ingreso Anual EF
	Venta Anual Proyectada	Precio Unitario	Ingreso Anual	Venta Anual Proyectada	Precio Unitario	Ingreso Anual		
Abono Familia	3785	\$ 4.200	\$ 15.896.160	946	\$ 6.000	\$ 5.677.440	\$ 21.573.600	\$ 15.101.520
Platea Premium	499	\$ 7.684	\$ 3.835.853	125	\$ 9.038	\$ 1.127.905	\$ 4.963.758	\$ 2.481.879
Estacionamiento	253	\$ 9.000	\$ 2.275.200	63	\$ 12.600	\$ 796.320	\$ 3.071.520	\$ 1.535.760
Total			\$ 22.007.213			\$ 7.601.665	\$ 29.608.878	\$ 19.119.159

Programa de Patrocinio

Esta parte del proyecto, comienza a generar ingresos a partir de la inauguración de UNO, proyectada para diciembre de 2018, por un período de diez años. Este programa tiene tres fuentes de ingresos principales.

Explotar los derechos comerciales del club, nos hace intermediarios entre los acuerdos de este y sus *sponsors*, es decir, coordinamos y gestionamos estos vínculos para lograr que sean lo más beneficiosos posibles. Así, percibimos un 10% del monto total de dicho acuerdo en concepto de comisión. Estos pueden estimarse por el sector especializado en esta materia de la empresa, que ya cuenta con algunos pre acuerdos, como es el caso de Allianz y Aerolíneas Argentinas.

En segundo lugar, la explotación comercial del Paseo de los Profesores, consiste en la percepción del 30% de los ingresos generados por el alquiler de los locales y los quisocos. Siendo nosotros quienes se encargan de gestionar dicho sector, consiguiendo arrendatarios.

En tercer lugar, el contrato nos hace responsables del *merchandising* oficial de Estudiantes de La Plata. Así, percibiendo el 40% de los ingresos de este rubro, se termina de componer nuestra estructura de ingresos en este programa.

Sponsors	Contrato Total	Ingreso Anual EF
Allianz	\$ 19.800.000	\$ 1.980.000
DirecTV	\$ 16.420.000	\$ 1.642.000
Powerade	\$ 15.480.000	\$ 1.548.000
Aerolíneas Argentinas	\$ 13.160.000	\$ 1.316.000
Quilmes	\$ 13.630.000	\$ 1.363.000
P&G (Gillette)	\$ 10.710.000	\$ 1.071.000
P. De los Profesores	Contrato Total	Ingreso Anual EF
Locales (9)	\$ 8.640.000	\$ 2.592.000
Quioscos (4)	\$ 1.440.000	\$ 432.000
Merchandising oficial	Ingreso Total	Ingreso Anual EF
Venta de <i>merchandising</i> oficial	\$ 6.500.000	\$ 2.600.000
Ingreso por Patrocinio		\$ 14.544.000

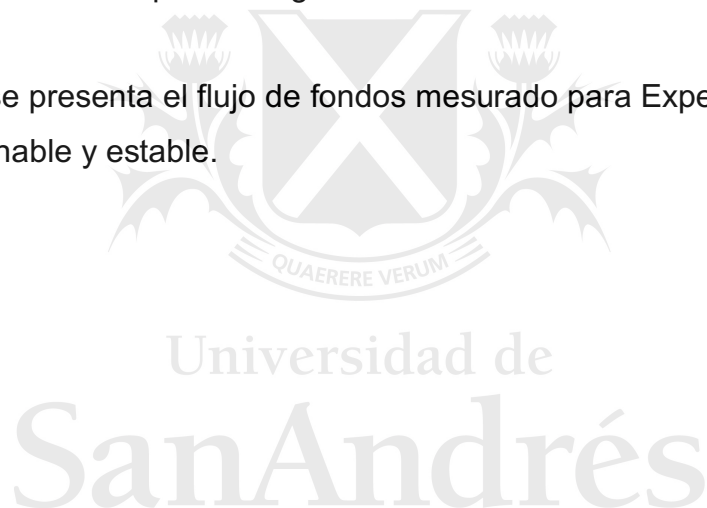
Cash Flow Forecast

En esta sección, se propone un análisis de flujo de fondos para este proyecto. En base a esto, se calculan estimadores financieros que pueden enriquecer el análisis, como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo de recupero de la inversión.

Se parte de un estimado de los niveles de ventas y de costos, por ende, se trata de una proyección que puede sufrir variaciones en la realidad. Existen múltiples motivos que pueden afectar dicho análisis, desde regulaciones, resultados deportivos del club o atrasos en los plazos de construcción.

Considerando que los precios de venta, los costos y los sueldos se ajustan con la inflación, ésta no debería repercutir significativamente en los resultados estimados.

A continuación, se presenta el flujo de fondos mesurado para Experiencia Fútbol, en un contexto razonable y estable.



Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$ -	\$ -	\$ 9.559.580	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159	\$ 19.119.159
Costos de Ventas*	\$ -	\$ -	\$ -95.596	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192	\$ -191.192
Ingreso por patrocinio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000	\$ 14.544.000
Costos de patrocinio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000	\$ -3.560.000
Costos Fijos	\$ -	\$ -2.100.120	\$ -2.613.660	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200	\$ -3.919.200
Otros Costos	\$ -	\$ -256.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -110.100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -18.590	\$ -18.590	\$ -18.340	\$ -18.340	\$ -18.340	\$ -3.580	\$ -3.580	\$ -3.580	\$ -3.580	\$ -3.580
EBIT	\$ -	\$ -2.356.120	\$ 6.740.224	\$ 25.974.177	\$ 25.974.177	\$ 25.974.427	\$ 25.974.427	\$ 25.974.427	\$ 25.989.187	\$ 25.989.187	\$ 25.989.187	\$ 25.989.187	\$ 25.989.187
IIBB	\$ -	\$ -	\$ 237.014	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029	\$ 474.029
Ganancias	\$ -	\$ -	\$ 2.276.123	\$ 8.925.052	\$ 8.925.052	\$ 8.925.140	\$ 8.925.140	\$ 8.925.140	\$ 8.930.306	\$ 8.930.306	\$ 8.930.306	\$ 8.930.306	\$ 8.930.306
Resultado Después de Impuestos	\$ -	\$ -2.356.120	\$ 4.227.086	\$ 16.575.097	\$ 16.575.097	\$ 16.575.259	\$ 16.575.259	\$ 16.575.259	\$ 16.584.853	\$ 16.584.853	\$ 16.584.853	\$ 16.584.853	\$ 16.584.853
Inversión	\$ -29.010.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.590	\$ 18.590	\$ 18.340	\$ 18.340	\$ 18.340	\$ 3.580	\$ 3.580	\$ 3.580	\$ 3.580	\$ 3.580
Flujo de Fondos	\$ -29.010.000	\$ -2.356.120	\$ 4.227.086	\$ 16.593.687	\$ 16.593.687	\$ 16.593.599	\$ 16.593.599	\$ 16.593.599	\$ 16.588.433	\$ 16.588.433	\$ 16.588.433	\$ 16.588.433	\$ 16.588.433

TIR 32%

Período de Recupero 3,64 Años

En base a la proyección expuesta, de acuerdo a los factores mencionados anteriormente, la Tasa Interna de Retorno alcanza un 32%. Es decir, que esta es la tasa de interés máxima a la que uno podría endeudarse para financiar el proyecto, e interpretando que es un valor elevado, se considera rentable el proyecto financieramente. Esto puede explicarse en parte por su riesgo.

Por otra parte, se espera recuperar la inversión en un período de 3,64 años, es decir 44 meses aproximadamente. Teniendo en cuenta la duración del proyecto, es un período bueno, ya que deriva en más de seis años de ganancias.

Análisis de escenarios

Para enriquecer la evaluación de dicho proyecto comprendiendo el contexto volátil del país, se pueden plantear otros dos escenarios posibles de resultados para la organización; uno optimista y uno pesimista.

Considerando un **escenario pesimista**, uno que se estime con los siguientes valores:

- Vender el 50% del Abono Familia
- Vender el 35% de las Plateas Premium
- Vender el 50% de los Estacionamientos
- Incremento del 15% de los Costos
- Reducción del 15% de los Ingresos por Patrocinio

El flujo de fondos arroja una TIR del 19% y un período de recupero de 5,04 años, es decir, 60 meses.

Contrariamente, considerando un **escenario optimista**, uno estimado con los siguientes valores:

- Vender el 100% del Abono Familia
- Vender el 85% de las Plateas Premium
- Vender el 100% de los Estacionamientos
- Incremento del 20% de Ingresos por Patrocinio

Por su parte, un planteo en un contexto favorable ofrece una TIR del 39% y un período de recupero de 3,18 años, es decir, 38 meses.

Como se ve reflejado en los números, este proyecto ofrece índices de rentabilidad elevados, con períodos de recupero no muy extendidos teniendo en cuenta la duración del mismo. Esto puede entenderse por su elevado riesgo y por la necesidad de una importante inversión inicial.

Considerando los elevados valores de las Tasas Internas de Retorno, se entiende este proyecto como muy rentable, ya que, aunque se cuente con tasas de interés altas, aún se generarían ganancias. Además, considerando los plazos de recupero de la inversión, se trata de un proyecto que cubre ésta en un período menor a cuatro años, teniendo en los años subsiguientes, exclusivamente ganancias para los accionistas.

Análisis de sensibilidad

Además, con la intención de estimar con más precisión el análisis de flujos de fondos, acudimos a un análisis de sensibilidad. Por medio de este, evaluamos como posibles cambios en las variables principales que afectan al proyecto, pueden repercutir en nuestros resultados, y su posible riesgo.

Basándonos en el Análisis FODA, determinamos que las variables de ingresos y de costos, tanto fijos como de patrocinios, son los principales factores que pueden influir. Esto proviene de las variables endógenas que rodean a la empresa y al proyecto.

Al igual que previamente, se evalúan variaciones en las Tasas Internas de Retorno, en dos escenarios: pesimista y optimista, pero esta vez, modificando una variable a la vez.

Considerando un **escenario pesimista** uno en el que:

- Ventas bajan un 40% → TIR 23%
- Ingresos por patrocinio bajan un 50% → TIR 24%
- Costos (Fijos y Patrocinio) suben un 50% → TIR 27%

Por su parte, un **escenario optimista** en el que las variables, una a una, modifican de la siguiente manera:

- Ventas suben un 40% → TIR 39%
- Ingresos por patrocinio suben un 40% → TIR 37%
- Costos (Fijos y Patrocinio) bajan un 20% → TIR 34%

Por medio de esta herramienta financiera, podemos deducir que la variable que más afecta al proyecto es la de los ingresos por ventas, ya que porcentualmente es quién más afecta al cambio de la TIR. Así, remitiéndonos al análisis FODA, los rendimientos deportivos del club tienen mucha influencia en los ingresos del proyecto, ya que este es el principal factor que afecta la demanda. A esto se suma la realidad económica del país y de la sociedad, que afecta su poder adquisitivo. En menor medida, también afectan las políticas económicas y legislativas, ya que éstas aumentan o disminuyen los costos que también repercuten en la Tasa Interna de Retorno.

Estas son las principales variables exógenas que afectan a los flujos de fondos estimados del proyecto. Y es importante considerarlo ya que, por más de ser poco probable, son escenarios posibles.

Capítulo 7: Equipo

“El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos” – M. Jordan¹³

La organización está compuesta por cuatro socios, y un cuerpo de ocho empleados. Los socios son quienes participan de las reuniones de directorio, en las que se toman las decisiones importantes y de largo plazo de la empresa.



Uno de ellos, Dardo De Marchi, es el accionista mayoritario (50% de las acciones), es quien fue el vínculo para el acuerdo con el Club Estudiantes de La Plata. Es quien se encarga de gestionar la relación entre ambas partes, debido a la cercana relación con Juan Sebastián Verón, presidente del club platense. Esta relación remonta a su experiencia liderando Santa Mónica Argentina. En segundo lugar, se encuentra Pablo Dusserre, quien tiene el 20% del paquete accionario, y solo participa en las reuniones mensuales de accionistas. El tercer socio es Jerónimo Dusserre, quien posee otro 20% de la organización y quien es el nexo entre el equipo de ventas y el sector

¹³ Jordan, Michael. Entrevista con ESPN.

administrativo. Por último, está Hernán Alonso, quien cuenta con el 10% de las acciones y es el máximo responsable del proyecto con Estudiantes de La Plata. Él opera en el día a día de la organización, y además percibe un sueldo como empleado.

Como se ve en el organigrama, el cuerpo de empleados se puede dividir en tres equipos:

- Equipo de ventas
- Equipo de patrocinio
- Cuerpo administrativo

En primera instancia, el equipo de ventas está conformado por tres empleados. Ignacio Andrada es el jefe de ventas, y es quien se encarga de gestionar todo lo relacionado con la venta de abonos del Estadio UNO. Está presente en el día a día de la venta, y es un vendedor más, pero a su vez es el nexo entre este equipo y Hernán Alonso, responsable general del proyecto. En segundo lugar, se encuentran Tamara Santillán y Ezequiel Díaz, que se encargan de atender al público y vender los productos. Este equipo trabaja en la sede social del club, en el centro de La Plata, de 09:30 – 18:30 horas, de lunes a viernes, y los sábados por la mañana (Anexo I).

Por otra parte, podemos encontrar el equipo de patrocinio. Teniendo en cuenta que el programa de patrocinio con el Club Estudiantes comienza con la apertura del nuevo estadio, este equipo hoy en día no tiene horarios fijos. Por el momento se encargan de buscar sponsors para futuros acuerdos, y son los responsables del armado del “Paseo de Los Profesores”. Este equipo en la actualidad cuenta con Adrián Anaya y Gustavo Romero, con vistas de expandirse cuando el estadio esté finalizado. Ellos cuentan con la experiencia necesaria para realizar este trabajo, ya que también provienen de Santa Mónica, en donde desempeñaban el mismo rol.

Como departamento de apoyo, está el área administrativa, que brinda soporte y herramientas complementarias a ambos equipos. Este está compuesto por la contadora Silvia Requejo, quien se encarga de los trámites contables y administrativos. También está el abogado, Gustavo Del Bono, que brinda apoyo

profesional en materia legal. Además, juega un rol clave en el Servicio de protección legal a los sponsors (*ambush marketing*). El tercer empleado de este sector, es Jerónimo Dusserre, que además de ser socio, es quién coordina y articula la operación diaria de ventas con el área administrativa y contable. Todos ellos también cuentan con experiencia en la materia, ya que provienen de la empresa madre, Santa Mónica. Por último, está Joaquín Mirena que se encarga del control de gestión y de la elaboración de los reportes semanales y mensuales, que se entregan al responsable del proyecto. Su trabajo es *part-time*. La sede de estos empleados es en las antiguas oficinas de Santa Mónica Argentina S.A., en Núñez, con viajes semanales a La Plata.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 8: Aspectos Legales

“El único Estado estable es aquel en que todos los ciudadanos son iguales ante la ley” – Aristóteles¹⁴

Un aspecto importante a tener en cuenta es el marco regulatorio y legislativo en el que va a desempeñarse tanto la empresa como los proyectos en sí. Comprender el ámbito legal en el que se desempeña la organización es necesario para medir las posibilidades y límites de acción de la sociedad.

Para comenzar con el proyecto, hay que considerar algunos de estos elementos legales, desde la inscripción de la Sociedad hasta la legislación vigente para estadio y entidades deportivas.

En primer lugar, se registró la sociedad en la Inspección General de Justicia, en AFIP y en Rentas de acuerdo a la Ley N°19.550 y la Resolución General IGJ N°7/15. A mediados de 2015, tras la elaboración del estatuto conformado por los cuatro socios y asesores legales, se inscribió Experiencia Fútbol S.A. en el registro.

En lo pertinente a este negocio específico, el 5 de octubre de 2015 se firmó el contrato entre Experiencia Fútbol y Estudiantes de La Plata, en el que se constituyó la exclusividad comercial de las 6.954 plateas de Calle 115 del Estadio Jorge Luis Hirschi, y el percibimiento de un porcentaje de la facturación de las mismas. A su vez, se sientan las bases de los derechos de comercialización de productos y servicios de merchandising, publicidad y de patrocinio de marcas. Todo esto por un período de diez años, en contraparte de los \$28.975.000 destinados a la financiación del sector específico del nuevo estadio.

Otro aspecto legislativo relevante en este proyecto, son las cláusulas destinadas al *ambush marketing*, en las que nuestra organización se dispone a realizar un seguimiento permanente de las campañas y promociones de marcas que utilizan

¹⁴ Aristóteles. Stanford Encyclopedia of Philosophy.

indebidamente la propiedad de los derechos relacionados con el Club Estudiantes de La Plata, por no formar parte del Programa de Patrocinio. Así, Experiencia Fútbol queda como responsable de iniciar las acciones legales pertinentes con el objetivo de proteger la inversión de las empresas que eligen apoyar al club, y evitar un usufructo ilegítimo de un derecho que es exclusivo de las mismas.

En cuanto a la legislación relevante existente en el país, es importante considerar la ley 2.801 de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sancionada el 17 de Julio de 2008 (Anexo C). Aquí, en el artículo 11, se establecen las estructuras obligatorias de construcción de los estadios. Se sienta que, al 30 de junio de 2019, para habilitar el estadio se tiene que contar con el 75% de la gradería provista por asientos individuales, dando lugar al fin de las “populares”. Esta ley es sumamente relevante a al ahora de planear tanto el Estadio UNO como futuros acuerdos en el fútbol argentino. Esta ley se basa en la posible organización del Mundial de la FIFA 2030 en forma conjunta entre Argentina, Uruguay y Paraguay, teniendo en cuenta las normas internacionales de los estadios de fútbol.

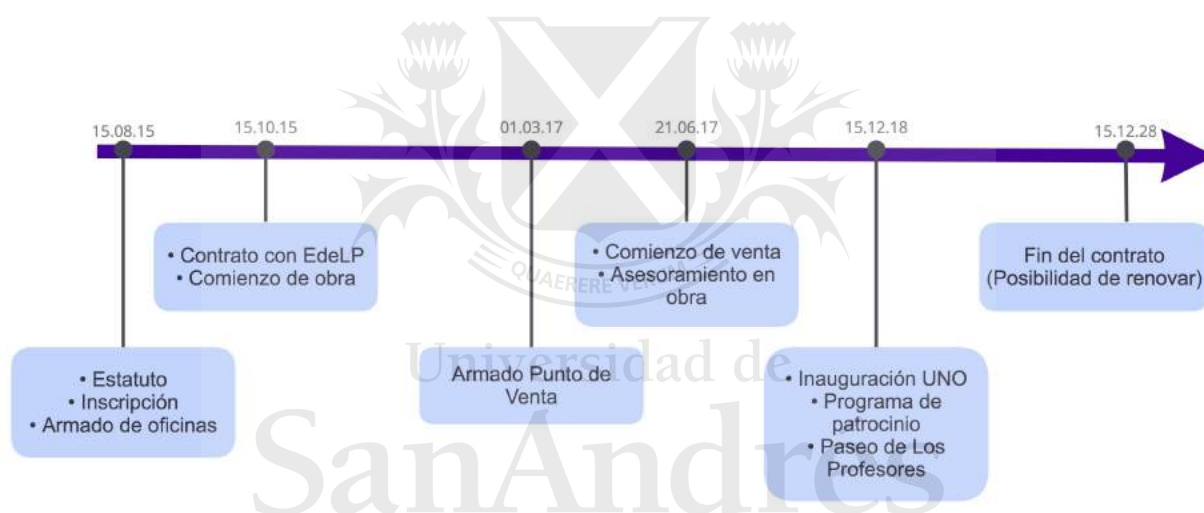
Por último, otro aspecto legal a tener en cuenta es el artículo 91 de la ley N° 1472 del Código Contravencional porteño, en donde se establecen las multas y penas por la reventa de entradas para espectáculos deportivos y de otros tipos. Esto respalda la legalidad de la comercialización de las platas de Experiencia Fútbol, ayudando a su control más efectivo.

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

“La mejor idea es solamente tan buena como su implementación” – J. Samit¹⁵

Plan de implementación

Este capítulo tiene como objetivo exponer un detalle de los pasos y procedimientos llevados a cabo desde la constitución del estatuto hasta la gestión posterior a la finalización de la construcción del estadio. Es decir, comenzando el 15 de agosto de 2015 y teniendo como fecha clave diciembre de 2018, fecha prevista para la finalización del estadio.



Constitución de la Sociedad

La composición de la sociedad Experiencia Fútbol S.A. dura alrededor de un mes. Nos vimos obligados a pedir un “trámite de urgencia” debido a la necesidad de firmar el contrato con el club Estudiantes de La Plata lo antes posible, ya que debían reanudar las obras urgentemente para cumplir con los plazos establecidos. Así fue,

¹⁵ Samit, Jay. *Disrupt You!*, Deloitte.

como el 15 de agosto se constituyó el estatuto de la sociedad y se la inscribió en IGJ, AFIP y Rentas. A partir de este momento, comienzan las operaciones de la sociedad y se comienza el acondicionamiento de las oficinas en Núñez, que previamente pertenecían a Santa Mónica.

Nexo vinculante con Estudiantes de La Plata

El 15 de octubre de 2015, se firma el contrato con Estudiantes en el que se sienta que financiaremos la construcción de la platea de la calle 115 del Estadio UNO, a cambio de ser el agente comercial exclusivo de las plateas de dicho sector, por un período de diez años. Además, se firma una cláusula que nos otorga los derechos de explotación de la marca “Estudiantes de La Plata”, siendo así responsables de la gestión del Programa de Patrocinio del Club, que tendrá comienzo una vez concluida la obra.

Operaciones: Venta de plateas

En marzo de 2017 comienza el armado del punto de venta de plateas, en la sede social del club, en el centro de la ciudad de La Plata. Allí se instaló un *showroom* con todo el material necesario para que los tres vendedores puedan llevar a cabo la comercialización de las plateas. Funciona como centro de alta de nuevos abonados, y también de gestión de trámites y consultas, como centro de atención al cliente.

A partir del 21 de junio de ese año, comienza la venta oficial de plateas, que son utilizables para los partidos de Estudiantes en condición de local en el Estadio Ciudad de La Plata. Esto por un período de diez años a partir de la inauguración del UNO. Se decidió esta fecha, ya que comenzar la venta con anterioridad hubiera supuesto únicamente gastos en vendedores, sin tener ingresos, debido a la falta de tiempo para que se complete la obra.

Asimismo, en simultáneo con la venta, se asesora al Club en la construcción del estadio. Esto es con la ayuda de un arquitecto, Bernardo Armanini, quien posee experiencia en acondicionamiento de estadios, proveniente de los años con Santa Mónica Argentina. El propósito de esto es ajustar las plateas de la Calle 115 de

acuerdo a las necesidades de los simpatizantes, y nuestros intereses futuros para la explotación comercial de este sector.

Operaciones: Programa de patrocinio

A partir de diciembre de 2018, fecha prevista para la inauguración del estadio, comienza la gestión del Programa de Patrocinio. La operación de este, se lleva a cabo desde las oficinas centrales en Núñez, con la captación de marcas y sponsors que busquen acercarse al club. Además, en la sede del estadio, comienza la explotación del “Paseo de los Profesores”, en donde nuestro rol es la comercialización de los espacios gastronómicos.

Riesgos

Todo proyecto implica riesgos que pueden afectar al resultado del proyecto. Existen algunos que son controlados por nosotros, pero otros sobre los que no tenemos ningún poder de influencia, y por ende son los más peligrosos, ya que no ejercemos control sobre ellos. Por eso es importante considerarlos a la hora de evaluar el proyecto y armar el Plan de Negocios.

Teniendo en cuenta que la construcción del estadio es llevada a cabo por otra empresa, ajustada a los tiempos y formas del club socio nuestro, Estudiantes de La Plata, existen ciertos riesgos que no dependen de nosotros. Esto se suma al contexto político-económico del país, y a las regulaciones cambiantes típicas de nuestro sistema legislativo. Sin embargo, se pueden llevar a cabo acciones específicas para contrarrestar las consecuencias que estos riesgos puedan causar sobre los resultados de Experiencia Fútbol.

En primer lugar, estamos ligados a la finalización de la obra del UNO. Esto implica que tanto la empresa constructora cumpla con los plazos prometidos, y el Club lleve el proyecto de forma ordenada y también respetando los plazos. Esto implica todo lo pertinente a la financiación externa que necesitan para el estadio, y otros aspectos burocráticos. Cualquier atraso en esta materia, implicaría una reducción en la venta

de los abonos. Esto se basa en que creemos que ésta se va a maximizar cuando el estadio sea más “real”; cuando falte menos para comenzar a utilizarlo. Además, esto retrasaría el comienzo del Programa de Patrocinio y por ende nuestra recaudación por participación en acuerdos entre el club y las marcas.

En segunda instancia, está el riesgo país; aspectos político-económicos que afectan al proyecto. En un país en el que el partido político gobernante influye tanto, hay que considerar como riesgo un cambio en este, ya que puede afectar a varias aristas de la obra. Desde convenios y manejos de las constructoras, hasta las tasas de interés para los créditos. Así, este es otro aspecto que repercute en la obra del estadio, y que no depende de nosotros. Esto sumado a la inestabilidad, fluctuación y baja certeza acerca de la moneda local y de los ciclos económicos que afectan a la región.

La acción concreta llevada a cabo por la empresa para evitar resultados económicos negativos fue trasladar indirectamente al Club el riesgo del atraso de la inauguración del Estadio. Para obligar a Estudiantes a finalizar la obra en tiempo y forma, se constató legalmente en el contrato entre las partes que, dado el hipotético caso en que el Estadio no finalice para el 15 de diciembre de 2019, Experiencia Fútbol puede optar rescindir el mismo y demandar el pago por el total del dinero invertido en el proyecto, más intereses compensatorios equivalentes a la Tasa Activa que percibe el Banco de la Provincia de Buenos Aires para préstamos en general, más una indemnización por el lucro cesante que sufrirá la empresa.

En tercera instancia, existe la posibilidad de un mal rendimiento deportivo de la Institución. Así, resultados desfavorables en lo futbolístico van a tener consecuencias negativas en lo económico y en las ventas. Esto se debe a que la afición acompaña más al club y por ende le genera más ingresos, cuando los resultados ayudan y se juegan competiciones importantes. Además, se refleja en los acuerdos con las marcas y *sponsors*, ya que estas eligen patrocinar a los equipos que les brinden una mayor exposición y mejor imagen. Una posible acción que puede ser aplicada para mitigar el riesgo de la disminución de ventas es realizar una campaña de marketing en la cual se ofrezcan abonos de plateas a precios menores, proveer mayores facilidades de pago, crear descuentos para compras entre grupos de amigos, sortear

acciones promocionales entre los abonados, entre otros. El objetivo de esta campaña es evitar que los abonados den de baja su lugar en el Estadio y motivar a otros simpatizantes a que se conviertan en nuevos abonados.

Por el momento, solo hubo una complicación que afectó el proyecto, que fue la demora en una aprobación crediticia de un préstamo del exterior. El club financia el estadio con patrimonio propio, financiamiento privado proveniente de Experiencia Fútbol, además de un crédito de un banco del exterior. Este último tardó sufrió retrasos significantes en su aprobación, deteniendo la obra por un período de tres meses. Afortunadamente se solucionó y no tuvo consecuencias mayores. Esto ilustra como existen riesgos en dicho proyecto que pueden afectar nuestro resultado.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 10: Conclusiones

“Todo cuanto sé con mayor certeza sobre la moral y las obligaciones de los hombres se lo debo al fútbol” – A. Camus¹⁶

Este trabajo funciona como evaluación integradora del proyecto de Experiencia Fútbol, y tiene como finalidad articular los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, con la realidad.

Situándose en una industria que presenta crecimiento sostenido, y muy rentable a lo largo de los años, encontramos aquí una posibilidad de continuar explotando el potencial y conocimiento adquirido de la empresa Santa Mónica, desde otro enfoque: explotar el marketing deportivo de los clubes de fútbol local, teniendo como *benchmark* a los pares europeos, que ya explotan esta industria exitosamente hace años. Así, convertirnos en el primer caso de tercerización del patrocinio deportivo de un club en el país.

Este proyecto puede dar lugar a futuros acuerdos en el ámbito del fútbol local, teniendo en cuenta tendencias y legislaciones pertinentes que conducen a una industria cada vez más profesional, estructurada y regulada. Esto basado en la necesidad de ser más eficientes con el manejo de los ingresos derivados del marketing, cuyo potencial puede ser explotado por Experiencia Fútbol.

El proyecto de la empresa busca mostrar su capacidad diferencial para llevar a cabo negocios de este tipo, teniendo como competencias claves el *know how* de los empleados, los contactos en esta industria y el capital necesario para llevar a cabo dicho proyecto. Ser los únicos capaces y dispuestos a brindar un proyecto integral, no solo de financiación o de comercialización, es lo que justifica la decisión del Club Estudiantes de La Plata, de convertirse en socio estratégico de Experiencia Fútbol.

Como todo proyecto de inversión, este presenta ciertos riesgos y factores, principalmente externos, que hay que considerar. La dependencia de los plazos de la

¹⁶ Camus, Albert. *The Fall*, Random House.

obra, los rendimientos deportivos del club y la situación económica y política volátil del país, son los factores principales que pueden repercutir en nuestro plan de negocios.

A pesar de estos, se puede estimar resultados económicos pertinentes para evaluar la viabilidad del proyecto. Así, estimamos en un escenario probable, obtener una Tasa Interna de Retorno del 32%, recuperando la inversión en 44 meses. A partir de dicha fecha, y por seis años más, se generarían flujos positivos y ganancias para la compañía.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y Fuentes de Información

Fuentes Bibliográficas

- Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. Principles of Corporate Finance. Nueva York: McGraw-Hill, 2016.
- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica, 2004.
- Hardy, S., Mullin, B., Sutton, W., Marketing Deportivo. Madrid: Paidotribo, 1996.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. Administración de operaciones. México: Pearson Educación, 2008.
- Levitt, T. El éxito en el marketing a través de la diferenciación. Buenos Aires: Ed. Norma, 1995.
- Levitt, T. La Miopía del Marketing. Boston: Harvard Business Review, 1972.
- Mc. Carthy, E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Pennsylvania: Mc. Graw Hill-Irwin, 1960.
- Molina, G. El fin del deporte. Buenos Aires: Paidós, 2007.
- Molina, G. El negocio de la pasión: Las claves del patrocinio deportivo. Buenos Aires: Hojas del Sur, 2017.
- Molina, G. El poder del marketing deportivo: Pasión y dinero. Madrid: ESM SL, 2014.
- Molina, G. Manual de marketing deportivo. Madrid: ESM SL, 2015.
- Osterwalder, A. Business Model Generation. Chichister: John Wiley and Sons, 2010.
- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI, 1991.
- Porter, M. The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review, 2008.
- Soriano, F. La pelota no entra por azar: Ideas de managment desde el mundo del fútbol. Buenos Aires: Granica, 2018.

Fuentes de información

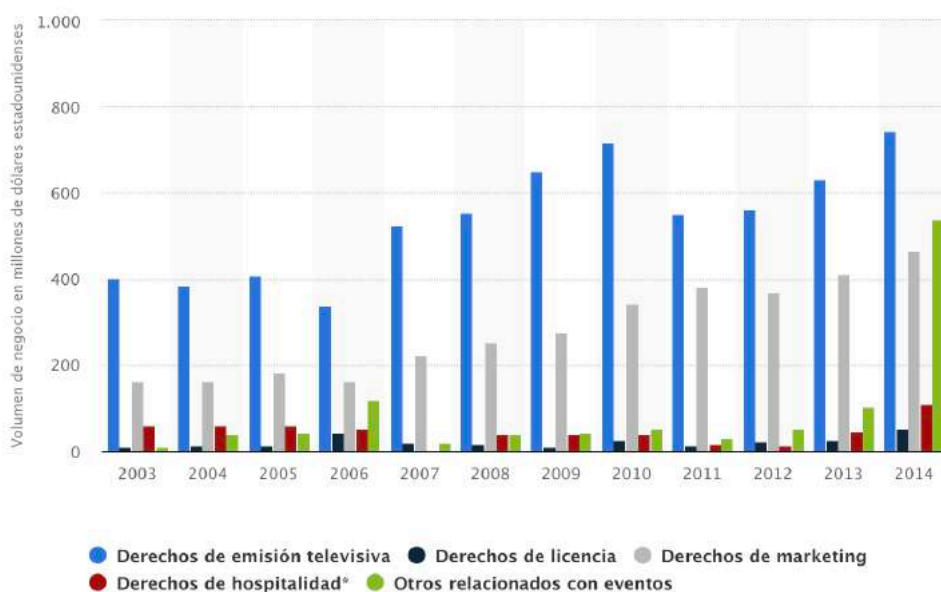
- Andrioli, Romina, *El fútbol en cifras: ¿Qué dinero mueven las principales ligas y cuadros a nivel mundial?*, En Perspectiva, 9 de junio de 2015. Fecha de acceso: [26/03/2018]. Recuperado de: <http://www.enperspectiva.net/deloitte/el-futbol-en-cifras-que-dinero-mueven-las-principales-ligas-y-cuadros-a-nivel-mundial/>
- Campanario, Sebastián. *Fútbol, Pasión de Multitudes (Economistas incluidos)*, La Nación, 19 de junio de 2016. Fecha de acceso: [14/04/2018]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1909872-futbol-pasion-de-multitudes-economistas-incluidos>
- Casar González, Alejandro. *Cómo será el nuevo fútbol por TV que brindarán Fox y Turner*, La Nación, 20 de agosto de 2017. Fecha de acceso: [17/10/2017]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/2054889-como-sera-el-nuevo-futbol-por-tv-que-brindaran-fox-y-turner>
- Casar González, Alejandro. *Mitos y verdades sobre la facturación de los equipos argentinos*, La Nación, 9 de abril de 2015. Fecha de acceso: [17/10/2017]. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1782883-mitos-y-verdades-sobre-la-facturacion-de-los-equipos-argentinos-los-hinchas-el-mayor-ingreso>
- Del Real Muñoz, Víctor. *Argentina: una industria del fútbol para el mundo*, Reverso, 19 de febrero de 2017. Fecha de acceso: [18/04/2018]. Recuperado de: <http://reversos.mx/argentina-una-industria-del-futbol-mundo/>
- Hecker, Pablo. *La venta del "Pack Fútbol"*, El Cronista, 6 de diciembre de 2017. Fecha de acceso: [09/03/2018]. Recuperado de: <https://www.cronista.com/deportes/La-venta-del-pack-futbol-ya-es-un-gran-negocio-que-genera--450-millones-al-mes-20171206-0051.html>
- Lafuente, Esteban. *Fútbol argentino: un negocio de más de \$ 100.000 millones en el que los clubes no gritan todos los goles*, La Nación, 4 de enero de 2017. Fecha de acceso: [18/10/2017]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1972854-futbol-argentino-un-negocio-de-mas-de-100000-millones-en-el-que-los-clubes-no-gritan-todos-los-goles>
- Tarricone, Manuel, *Cómo se financia el fútbol argentino*, Chequeado, 4 de junio de 2015. Fecha de acceso: [14/12/2018]. Recuperado de: <http://chequeado.com/el-explicador/como-se-financia-el-futbol-argentino/>

- Woldenberg, José. *La Industria del Fútbol*, Universidad de México. Fecha de acceso: [22/11/2017]. Recuperado de: http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/ojs_rum/files/journals/1/articles/16297/public/16297-23375-1-PB.pdf
- Sitio Web de Experiencia Fútbol. Fecha de acceso: [21/09/2017]. Recuperado de: <http://www.experienciafutbol.com>
- Sitio Web de Estadio UNO. Fecha de acceso: [21/09/2017]. Recuperado de: <http://www.tulugarenuno.com/masterplan/>
- Sitio Web de Experiencia Fútbol. Fecha de acceso: [21/09/2017]. Recuperado de: <http://www.experienciafutbol.com>
- Sitio Web de FIFA, Requisitos para modernización de estadios. Fecha de acceso: [22/10/2017]. Recuperado de: http://es.fifa.com/mm/document/tournament/competition/espanol_1794.pdf
- Sitio Web de Proyectar. Fecha de acceso: [21/03/2018]. Recuperado de: <https://www.proyectar.com.ar/uno/>

Anexos

Anexo A

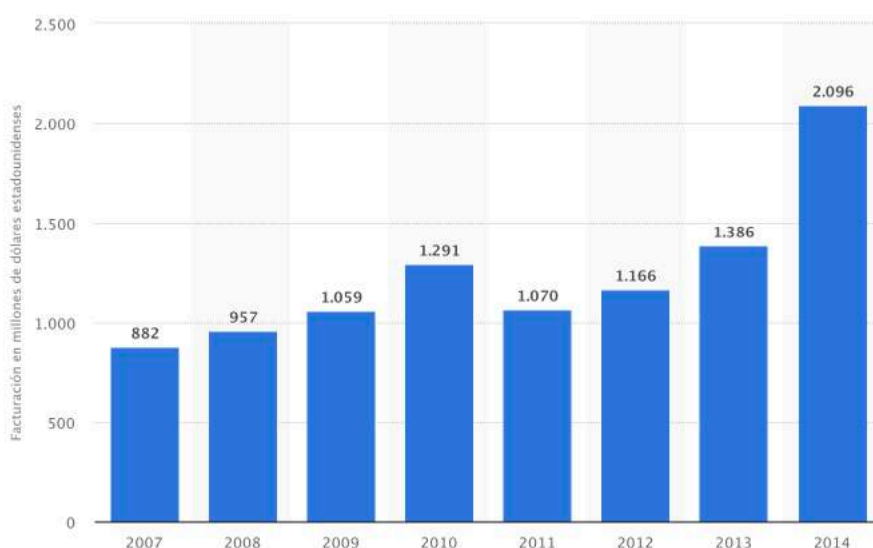
Facturación de la FIFA en los últimos años



© Statista 2017

Información adicional
Mundo; 2003 - 2014

Fuente
FIFA



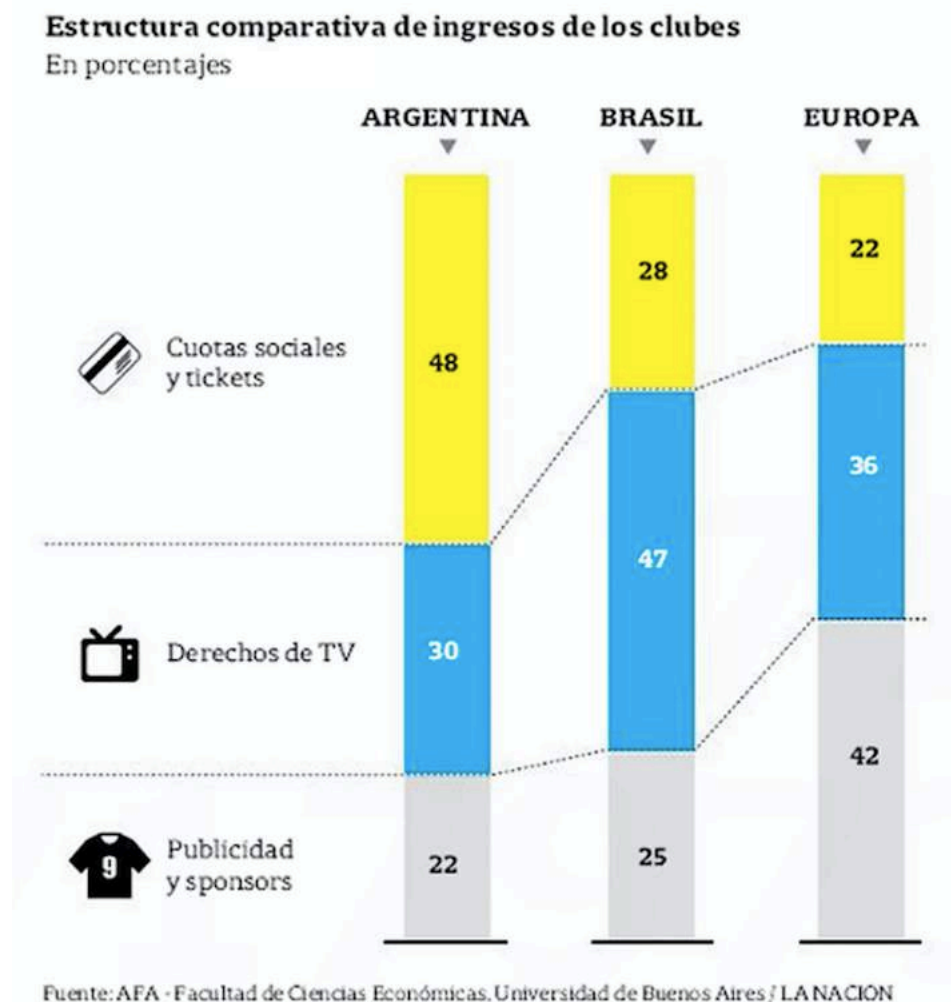
© Statista 2017

Información adicional
Mundo; 2007 - 2014

Fuente
FIFA

Anexo B

Estructura de ingresos de clubes



Anexo C

Ley 2.801 de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Artículo 11.- Los estadios de clubes que participen en la Primera "A" y Primera "B" Nacional de la Asociación de Fútbol Argentino deben contar, al 31 de julio de 2017 con al menos el 50% (cincuenta por ciento) de la superficie de las graderías provista de asientos individuales; y al 30 de junio de 2019, con el 75 % (setenta y cinco por ciento) de la superficie de las graderías provista de asientos individuales, según los parámetros establecidos en el artículo 7.8.1.2.1 del Código de Edificación de la Ciudad de Buenos Aires, bajo la pena de clausura.

Postulación para el Mundial de la FIFA 2030

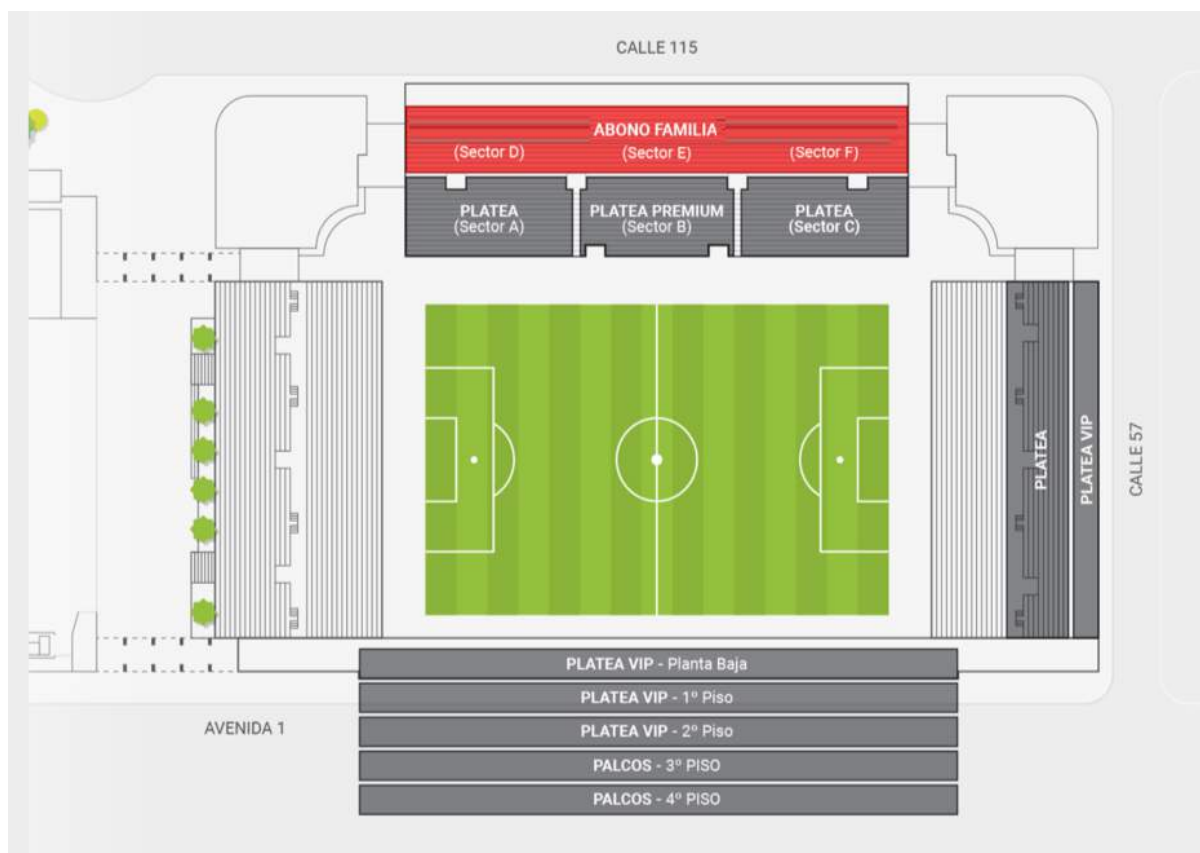


Anexo D

Proyecto Estadio UNO



Plateas Calle 115



Render de Plateas



Anexo E

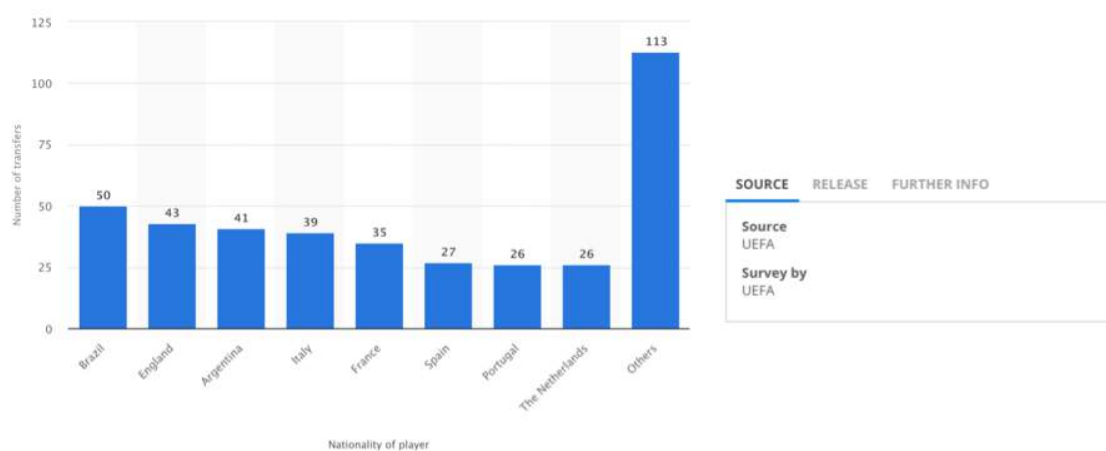
Paseo de los Profesores



Anexo F

Relevancia de los jugadores argentinos a nivel mundial

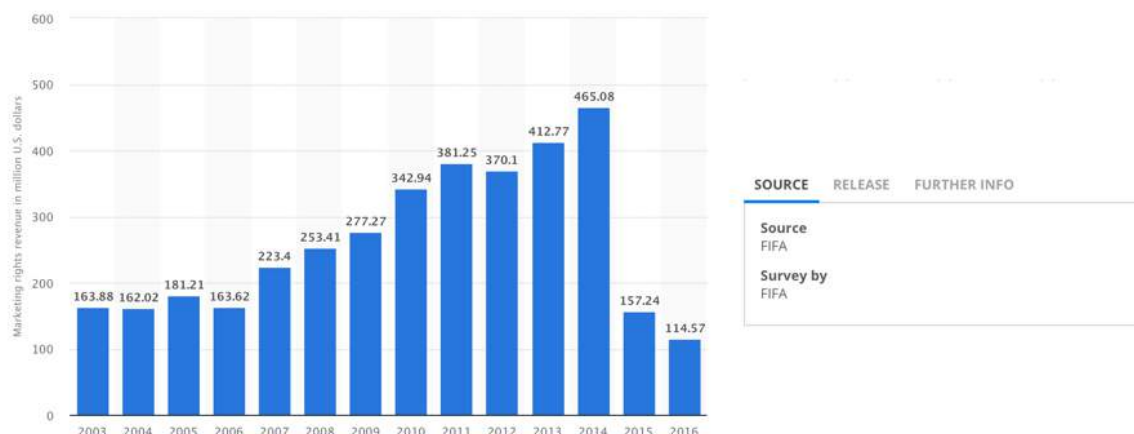
Top 400 soccer player transfers by nationality of the transferred player from 1996 to 2011



Anexo G

Crecimiento en el marketing deportivo en el fútbol

FIFA total revenue from marketing rights worldwide from 2003 to 2016 (in million U.S. dollars)*



© Statista 2018

Additional Information
Worldwide; FIFA; 2003 to 2016

Source
FIFA

Anexo H

Campaña “Tu Lugar en UNO”



DISEÑO WEB RESPONSIVO



DISEÑO WEB RESPONSIVO



Anexo I

Sueldo bruto de los empelados

- Hernán Alonso: \$50.000

Equipo de ventas

- I. Andrada: \$35.000 + comisiones
- T. Santillán: \$22.000 + comisiones
- E. Díaz: \$22.000 + comisiones

Equipo de patrocinio

- A. Anaya: \$30.000
- G. Romero: \$30.000

Cuerpo administrativo

- S. Requejo: \$35.000
- G. Del Bono: \$35.000
- J. Mirena: \$12.000