

Facultad de Economía y Administración  
Licenciatura en Administración de Empresas



# **“Gestión administrativa y herramientas de marketing para que los clubes salteños de fútbol mejoren la eficiencia en cada una de las categorías.**

Caso de estudio: Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación económica y de marketing de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019”.

## **INFORME FINAL**

Autor: Santiago Figari

Director: Lic. Agustín Figari

Salta, Argentina. Año 2019.

## **Autoridades de la Universidad Católica de Salta**

### **Gran Canciller**

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cagnello Arzobispo De Salta

### **Rector**

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

### **Vicerrectora Académica**

Mg. Prof. Constanza Diedrich

### **Vicerrector Administrativo**

Dr. Darío Eugenio Arias

### **Vicerrector de Investigación**

Dr. Federico Colombo Speroni

### **Vicerrector de Formación**

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

### **Decano de la Facultad de Economía y Administración**

Dr. Juan Lucas Dapena

### **Jefa de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**

Lic. Mabel Las Heras

Quisiera dedicarle y agradecer esta investigación principalmente a mis padres, que me dieron la posibilidad de poder estudiar esta carrera, dándome los recursos necesarios para poder afrontar el camino que lleva una carrera universitaria.

A mis amigos y compañeros que hicieron que toda la carrera sea cursada de una manera más dinámica y divertida, adquiriendo experiencias de vida. A mi amiga, Lucía Jáuregui que siempre estuvo para ayudarme con buena predisposición.

A su vez, quisiera dedicar y agradecer este trabajo a todas las personas que me ayudaron para poder realizarla, tales como: Mariana, mi guía en esta investigación; a mi amigo, Guillermo Guerineau y a mi amiga, Marta Verde quienes me ayudaron para las presentaciones de las imágenes de las obras a llevar a cabo por el club.

Agradecer a las personas que fueron entrevistadas por su buena predisposición y por brindarme información necesaria, tales como: Ricardo Krieger (Vicepresidente de Gimnasia y Tiro), Fuado Abdenur (Ex Presidente de Central Norte), Joaquín Mateo (Ex jugador de Gimnasia y Tiro, quien emigró al Club Godoy Cruz de Mendoza) y a Sergio Plaza (Secretario de Deportes de la Provincia de Salta).

Muchas Gracias a todos que hicieron posible que me pudiera recibir como Licenciado en Administración de Empresas.

**“Gran parte del éxito en el fútbol está en la mente. Debes creer que eres el mejor y asegurarte de que lo eres.”**

**Bill Shankly**

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

1. Definición del tema de investigación .....	8
2. Planteamiento del problema .....	8
Identificación del problema .....	8
Sistematización del problema .....	8
Formulación del problema .....	9
3. Justificación .....	9
4. Antecedentes – Estudio del Arte.....	10
5. Originalidad .....	11
6. Objetivos .....	12
7. Marco Teórico.....	13
Capítulo 1: Formas de gestión de los recursos administrativos.....	13
1.1. Concepto de gestión.....	13
1.2. Tipos de gestión .....	13
1.3 Gestión de recursos administrativos .....	15
Capítulo 2: Elementos de marketing .....	16
2.1. Concepto de marketing.....	16
2.2 Características del marketing.....	16
2.3. Marketing dentro del ámbito del fútbol y los clubes.....	17
Capítulo 3: Formas de generación de mayores recursos económicos para mantener un club de fútbol en buenas condiciones .....	18
3.1. Historia de los clubes de fútbol en Argentina .....	18
3.2. Ejemplos de clubes de fútbol que han tenido un buen manejo de sus condiciones .....	18

8. Aspectos metodológicos de la investigación .....	26
8.1. Determinación del universo o población .....	26
8.2. Determinación de la muestra .....	26
8.3. Determinación de la unidad de observación .....	26
8.4. Tipo de investigación .....	26
8.5. Tipo de diseño .....	28
9. Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la información .....	28
10. Desarrollo de la investigación .....	32
10.1. Los tres grandes clubes de fútbol de Salta .....	32
10.2. Situación actual administrativa de los clubes de futbol y sus problemas económicos .....	41
10.3. Resultados deportivos de los clubes en la actualidad .....	49
10.4. Proceso en la gestión administrativa y de marketing para el club de Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019.....	52
Eje Planificación .....	54
Eje Organización .....	60
Eje Dirección .....	64
Eje Control.....	74
Conclusiones Finales.....	75
Bibliografía .....	78
Anexos .....	80
Hoja de Evaluación.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS, IMÁGENES Y ESQUEMAS

Imagen 1. Ascenso de San Martín de Tucumán .....	19
Imagen 2. Ascenso del club Defensa y Justicia de Buenos Aires. ....	22
Imagen 3. Ascenso del club Defensa y Justicia de Buenos Aires (II). ....	23
Imagen 4. Ascenso del club Agropecuario.....	24
Imagen 5. Ascenso del club Agropecuario (II).....	25
Imagen 6. Gimnasia y Tiro en el año 1997 .....	35
Imagen 7. Vista del predio central del club Gimnasia y Tiro de Salta, ubicado entre las avenidas Entre Ríos, Bicentenario de la Batalla de Salta y las calles Leguizamón y Vicente López.....	37
Imagen 8. Predio Altos Medieros, predio adquirido por el club Gimnasia y Tiro para desarrollar sus actividades .....	37
Imagen 9. Predio de Limache perteneciente al club Gimnasia y Tiro, club donde se desempeñan las categorías juveniles y los campeonatos amateurs de futbol entre otras disciplinas .....	38
Imagen 10. Los tres grandes clubes de fútbol de Salta.....	41
Imagen 11. Central Córdoba de Santiago del Estero .....	45
Imagen 12. La felicidad del plantel de Central Córdoba .....	46
Imagen 13. El delirio tras superar por penales a Sarmiento de Junín .....	47
Tabla 1. Análisis FODA .....	52
Esquema 1: Principales áreas de trabajo a tener en cuenta en un club de futbol profesional.....	56
Esquema 2: Públicos de influencia para GyT.....	57
Imagen 14. Socio Albo Vip.....	60
Imagen 15. Socio Gigante del Norte .....	61
Imagen 16. Socio Familiar .....	61

Imagen 17. Socio Amigos del Albo .....	62
Imagen 18. Socio Vitalicio.....	62
Imagen 19. Zona Actual donde se sería el gimnasio.....	64
Imagen 20. Fachada de cómo sería el gimnasio del club .....	64
Imagen 21. Interior de cómo sería el gimnasio del club .....	65
Imagen 22. Vista del segundo piso del gimnasio del club .....	65
Imagen 23. Vista del segundo piso del gimnasio del club (interior) .....	66
Imagen 24. Esquina actual de Leguizamón y Vicente López .....	66
Imagen 25. Ubicación del Bar en la intersección mencionada .....	67
Imagen 26. Ubicación del Bar en la intersección mencionada (II) .....	68
Imagen 27. Bar Locos por el Fútbol. Buenos Aires .....	69
Imagen 28. Calle Vicente López .....	70
Imagen 29. Cartera de Productos .....	70
Imagen 30. Calle Vicente López .....	71
Imagen 31. Calle Vicente López. Fachada remodelada.....	72
Imagen 32. Salarios de Jugadores de Fútbol.....	74

## **1) Definición del problema de investigación**

“Gestión administrativa y herramientas de marketing para que los clubes salteños de fútbol mejoren la eficiencia en cada una de las categorías.

Caso de estudio: Gimnasia y Tiro de Salta, Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019”.

## **2) Planteamiento del problema**

### **Identificación**

La motivación para realizar esta investigación radica en el gusto del autor por el fútbol y la intención de expresar sus ideas acerca de temas tales como: el manejo de recursos administrativos y de marketing para que pueda mejorar la situación del club Gimnasia y Tiro de Salta (GyT), considerando la situación del Club Central Norte y del Centro Juventud Antoniana y así, optimizar los resultados futbolísticos cuando GyT logre ascender de categoría y mantenerse en ella en base a una adecuada gestión administrativa.

Es por eso, que el Licenciado en Administración de Empresas aporta con su conocimiento preciso en los temas mencionados en la propuesta de acciones concretas que impulsen al club analizado en la búsqueda de manejar sus recursos eficientemente.

### **Sistematización**

¿Cuál es la situación actual administrativa de los clubes de fútbol?

¿Cuáles son los problemas económicos de los clubes?

¿Cuáles son los resultados deportivos de los clubes en la actualidad?

¿Qué debe contener un proceso en la gestión administrativa y de marketing para el club de Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019?

## **Formulación**

¿Cuál es la forma de gestión administrativa y de las herramientas de marketing necesarias para que los clubes salteños de fútbol mejoren la eficiencia en cada una de las categorías?

## **3) Justificación**

### **Teórica**

Con una buena directiva, la cual tenga el objetivo fijado de mejorar al club y no por un motivo económico, las formas de mejorar o llevar a cabo dicho objetivo es partir de una buena base económica, ya motivando a los socios y a accionistas a que inviertan en el club, proponerle al gobierno salteño que ayude económicamente ya que el GyT puede brindar bienestar social, motivar a los jóvenes a que jueguen en las inferiores del club.

### **Metodológica**

Se realiza una entrevista a la dirigencia, a un jugador del plantel del club y a un ex jugador, como por ejemplo al vicepresidente del club de GyT, Ricardo Krieger, a un ex jugador y actual Secretario de Deportes de la Provincia de Salta, Sergio Plaza y al jugador actual del club Joaquín Mateo, al Ex presidente de Central Norte, Fuado Abdenur.

### **Práctica**

Esta investigación se lleva a cabo con la idea de que, a través del conocimiento de la administración de empresas, se puedan brindar las pautas de cómo se debe administrar los recursos económicos y el marketing a fin de que GyT pueda llegar a la máxima categoría del fútbol nacional.

Para eso, primero se conoce la situación actual del club analizado y la razón de por qué es difícil cumplir el objetivo de ascender a mejores categorías y mantenerse en ellas; luego, se obtiene información a través de entrevistas, antecedentes, realidades de otros clubes que pueden servir de modelo.

Luego, se identifica la forma que se deben manejar los recursos y las estrategias de marketing más indicadas para que el club pueda empezar a tener mejores resultados.

Con antecedentes de que el club Gimnasia y Tiro ya estuvo en primera división, el origen del problema fue que luego de lograr el ansiado ascenso a la máxima categoría, los directivos no estuvieron a la altura de la circunstancia, ya que no conformaron un buen plantel, que exigía dicha categoría, eso ocasionó malos resultados y, por lo tanto, la permanencia en la máxima categoría fue de una sola temporada ya que descendió a la Primera B Nacional.

Sin embargo, se volvió a lograr un segundo ascenso en el año 1997, pero se volvió a cometer el mismo error: no se preparó un equipo que este a la altura de la máxima categoría, no fue un equipo que se hacía fuerte en su cancha, no se motivó al plantel para que consiga resultados y poder mantenerse en la primera división por más de dos temporadas.

#### **4) Antecedentes – Estudio del Arte**

Batija, L. (2012). *Marketing deportivo aplicado al club Rosario Central*. Tesis de la Licenciatura en Comercialización, Facultad de Ciencias Empresariales.

En esta tesis el autor intenta explicar el uso del marketing deportivo en tres capítulos, en los cuales describe las características de un club de Primera división del Fútbol Argentino.

También, el autor hace referencia al posicionamiento de la marca “Rosario Central” en el mercado durante el año 2012 y las estrategias que utilizó el club durante una campaña de cuatro años (2008-2012) y los resultados que se obtuvo, finalizando con sugerencias de cómo aplicar el marketing deportivo para generar recursos.

Gómez, S. y Opazo, M. (2008). Características estructurales de un club futbol profesional de elite. IESE Business School. Universidad de Navarra.

En este trabajo intentan dar a conocer las principales variables que influyen en la estructura y en la organización de un club de futbol, teniendo en cuenta en la realidad actual en la que se mueve el deporte del futbol, a su vez intentan proponer un modelo formal en el que figuren las principales áreas y funciones que deberían estar presente para el desarrollo de las actividades de un club de futbol para poder conseguir los objetivos propuestos.

Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración. (2017). *Modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional: caso Tungurahua-Ecuador.*

En este trabajo intentan desarrollar la formación adecuada del personal administrativo y deportivo con relación al modelo de gestión administrativo, mejorar los niveles de gestión y optimización de los recursos económicos financieros para el desarrollo del fútbol en la provincia, identificar los procesos claves y actividades de valor de las diversas áreas de la Federación Deportiva de Fútbol que garanticen un buen servicio a sus atletas y a sus seguidores.

Emplear el proceso de retroalimentación como proceso de mejora continua de la información a suministrar al modelo de gestión administrativo, utilizar óptimamente la información que genera el modelo de gestión administrativo para la toma de decisiones.

## **5) Originalidad**

La originalidad se basa en la propuesta para resolver los inconvenientes por los que no logra GyT mantenerse en la categoría luego de ascender, estableciendo la pauta de que una vez logrado el ascenso, se debe hacer una renovación en el plantel, enfocando el análisis en el ámbito del marketing con la posibilidad de generar recursos para mantener el club.

## **6) Objetivos**

### **General**

Analizar la gestión administrativa de los clubes salteños de fútbol para que mejoren la eficiencia en cada una de las categorías.

### **Específicos**

- Diagnosticar la situación actual administrativa de los clubes de fútbol.
- Detectar los problemas económicos de los clubes.
- Identificar los resultados deportivos de los clubes en la actualidad.
- Proponer un proceso en la gestión administrativa y de marketing para el club de Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019.

## 7) Marco teórico

Para la realización de este proyecto, el autor se basa en antecedentes, en los cuales el club salteño logro dicho objetivo, de qué manera lo hizo, cuáles fueron sus aspectos más valorables para poder alcanzar dicho ascenso en aquella época y si es posible realizarlo en estos tiempos.

### Capítulo 1: Formas de gestión de los recursos administrativos

#### 1.1. Concepto de gestión

Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

#### 1.2. Tipos de gestión

Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo

el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente: Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Estratégica: Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Existen varios tipos de modelos de gestión de acuerdo a Viu (2015), entre los que sobresalen al menos en el deporte: gestión de miembros de Club, gestión de equipos, gestión de partidos, entre otros, los cuales tienen la finalidad de gestionar los partidos, indicándose el sitio de juego, la lista de convocados, fecha, hora, entre otros elementos que deben llegar con anticipación a los espectadores.

### 1.3 Gestión de recursos administrativos

Un modelo de gestión administrativo es el conjunto de actividades enfocadas al alcance de objetivos empresariales, a través de la eficiente y eficaz aplicación del proceso administrativo, que consiste en: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Chévez, 2016). Para el autor Lacalle (2016) es un proceso de dirección y control de los recursos humanos, materiales y económicos de la empresa para lograr lo planteado, mientras que para (Carrión, Zula y Castillo, 2016), un Modelo de Gestión constituye un conjunto de elementos que se coordinan en relación a la misión para brindar productos y servicios que cumplan los requerimientos y expectativas del cliente o usuario. Un modelo de gestión administrativo debe considerar procesos de gestión relacionados con: operación, sistema informativo, talento humano, contables, entre otros, (Carrión, Zula y Castillo, 2016), además de la estructura, tamaño y objetivos de la organización (Suzette, Morgan y Díaz, 2015; Álvarez, Sánchez, López y Figueroa, 2015). A criterio de Chévez (2016), esto tendrá la finalidad de: 1) Optimizar los procesos de gestión, 2) Mejorar la administración, 3) Establecer métodos de control y 4) Incorporar herramientas tecnológicas que permitan incrementar los productos o servicios.

La gestión de recursos administrativos es una actividad relacionada con el área administrativa con el propósito de obtener la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos o servicios que se encuentran disponibles en el mercado (Kotler, P. 2012).

## Capítulo 2: Elementos de marketing

### 2.1. Concepto de marketing

Es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

### 2.2 Características del marketing

- NECESIDAD: Estado de carencia que se percibe en un individuo.
- DESEO: Forma que toma la necesidad influenciada por la cultura y personalidad del individuo. El deseo es ilimitado ya que puedo desear infinidad de cosas.
- DEMANDA: es el deseo respaldado por el poder adquisitivo del individuo. Esto es así ya que los recursos del individuo son limitados por ende sus deseos se transforman en demanda que es lo que va a consumir, lo que va a demandar. Es un concepto que las empresas deben tener muy claro ya que no van a producir para que sus productos no sean consumidos. Eso implica tener un exceso en lo que ofrece y muchas veces trae aparejados cambios de precio.
- VALOR: Es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene por poseer y usar el producto y los costos de obtención de ese producto.
- SATISFACCIÓN: Es el grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor. Este concepto normalmente se asocia a la calidad del producto que la misma es percibida por el cliente a partir de las características que tiene el producto.
- CALIDAD: Administración de Calidad Total: Se trata de procesos que se diseñan para mejorar constantemente la calidad de los productos/servicios y también de los procesos del marketing.
- INTERCAMBIO: Es el acto por el cual se obtiene un producto deseado, el cual otra persona lo tiene y se ofrece algo a cambio. El intercambio tiene lugar en un lugar llamado Mercado.

- **TRANSACCIÓN:** Es la unidad de medida del marketing y la transacción es el intercambio entre dos partes donde por lo menos existen dos objetos de valor, de los cuales uno es requerido por una de las partes y el otro por la otra parte y estas partes acuerdan las condiciones, el lugar y el tiempo en que se hará.
- **MERCADO:** Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto/servicio. Desde un punto de vista económico es el punto de reunión entre la oferta y la demanda.
- **SEGMENTACIÓN:** La segmentación es la división del mercado en grupos diferentes de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento que requieran diferentes productos. Es la división del mercado en grupos con similares características, o sea homogéneos.
- **CLIENTE NUEVO y CLIENTE ANTIGUO:** es más difícil mantener al cliente antiguo que conseguir clientes nuevos por eso hay que cuidarlos.
- **CLIENTE PERDIDO** es cliente no recuperable<sup>1</sup>

### **2.3. Marketing dentro del ámbito del fútbol y los clubes**

El marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través d procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

<sup>2</sup> Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf;jsessionid=82E7AC5374FE89FF9F79D6B2C65912B8?sequence=1>

## **Capítulo 3: Formas de generación de mayores recursos económicos para mantener un club de fútbol en buenas condiciones.**

### **3.1. Historia de los clubes de fútbol en Argentina**

El fútbol llega a estas tierras a mediados del siglo pasado cuando todavía la nación era una construcción ficticia sin la unidad necesaria para esgrimirse en estado. A partir de 1880 la elite política consolida un estado, inventa una nación y construye una identidad que la inmigración masiva complica. Llegan nuevas ideas (anarquistas, socialistas) y el 30% de la población será extranjera. El fútbol actúa como integrador entre las clases populares formada mayoritariamente por extranjeros. Hacia 1910 hay una preocupación muy fuerte en torno a la configuración del nosotros y la Nación. La construcción política del nosotros en el radicalismo como representación genuina expresa el nosotros en esa clase media y popular que lo eligió.

La cancha es desde comienzos de siglo el lugar de las masas populares y la tribuna, el sitio donde el pueblo expresa sus descontentos o sus simpatías políticas. Y fueron esas mayorías de “la popular” las que los diferentes gobiernos trataron de seducir y a las que temieron las dictaduras y los ministros de economía. El fútbol es político. El fútbol es político. Tragedias como la de la Puerta 12 de River o la muerte de hinchas nos recuerdan que el fútbol es violencia y el fútbol es violencia también es un gran negocio. Importantes intereses económicos giran detrás de una pelota (Barela L. et Al. S/f, pp. 9, 11).

### **3.2. Ejemplos de clubes de fútbol que han tenido un buen manejo de sus condiciones**

Clubos que podrían ser ejemplo, el más claro podría ser San Martín de Tucumán ya que hace menos de 5 años estaba en la misma o peor situación que el club Gimnasia y Tiro, y hoy está en la primera División.

Una noticia publicada por el portal digital “El Tucumano” del 03/06/18 expresa en su artículo “Reviví los otros ascensos de San Martín a Primera” que:

La historia dice que, hasta el de hoy, todos los ascensos que tuvo San Martín a Primera División los logró jugando fuera de Tucumán. Así de difícil y complicada fue siempre la historia del Santo, que volverá a jugar en la máxima categoría del fútbol argentino luego de nueve años y por cuarta vez en su historia<sup>3</sup>.

En otro diario digital “Infobae” en su publicación del 03/06/18 encabezó su titular con “San Martín de Tucumán venció a Sarmiento y volverá a jugar en Primera División”, donde dice:

Con un triunfo global de 5-2 en la final del Reducido, San Martín consiguió el segundo ascenso (el primero quedó en manos de Aldosivi de Mar del Plata) y volverá a jugar en Primera División. Su última presencia en la máxima categoría fue en la temporada 2008-2009<sup>4</sup>.



(elam)

**Imagen 1. Ascenso de San Martín de Tucumán.** Recuperado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/06/03/san-martin-de-tucuman-sarmiento-segunda-final-reducido-nacional-b-ascenso-primera/>

<sup>3</sup> Recuperado de <http://www.eltucumano.com/noticia/deportes/249010/revivi-otros-ascensos-san-martin-primera>

<sup>4</sup> Recuperado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/06/03/san-martin-de-tucuman-sarmiento-segunda-final-reducido-nacional-b-ascenso-primera/>

Así se puede entender que la labor no es sólo de los jugadores sino de todo el cuerpo directivo, técnico y los fanáticos que apoyan y siguen las campañas en los campeonatos del club lo cual apunta al marketing que debe gestionar el club para que su ascenso sea apoyado por todos dentro y fuera del establecimiento.

Otro ejemplo sería el club Defensa y Justicia, club de Buenos Aires, club el cual fue ascendiendo de categoría en categoría, y una vez que llegó a primera logro a través de resultados perdurar en dicha categoría, es más logro clasificación a copas internacionales, teniendo una buena actuación y hoy en día está en la segunda posición del torneo de primera división.

Una de las claves de Defensa fue la buena administración y la contratación de jugadores de los denominados equipos grandes que no eran utilizados y este club supo aprovechar y armar un buen equipo para lograr mejores resultados.

Hace pocas semanas, la cuenta oficial de Defensa y Justicia se sumó al #10YearsChallenge para reflejar su inmenso progreso, que hoy parece sacado de un cuento: de estar 15° en la B Nacional en 2009 al puesto 15 del portal Football World Rankings en 2019. Del barro del Ascenso a la cima de la Superliga. Y el crecimiento no fue sólo futbolístico. Pensar que, en el año 2000, los jugadores realizaban las pasadas de velocidad en la avenida o en la vereda. A veces, no tenían dónde concentrar. Y ni siquiera podían jugar de noche porque no había luz en el estadio. El ingreso más importante para el club era el alquiler de su antigua sede social a la Iglesia Universal...

Hoy es todo diferente. Remodelaron el Tito Tomaghello, hubo mucha inversión en el predio y los campos de juego, implementaron el riego automatizado, mejoraron el gimnasio, sumaron tecnología y hasta construyeron un hotel en el predio de entrenamiento de Bosques - propio- para que puedan concentrarse ahí mismo. Desde la CD tratan de darle a Sebastián Beccacece lo mejor para que logre trabajar en un primer nivel. Y el plantel así lo refleja dentro del campo.

El Halcón desplegó sus alas y vuela más alto que nunca. De aquel primer ascenso a la A de la mano de Diego Cocca en 2014 pasó a este

presente casi soñado: después de un gran 2018 (llegó hasta los cuartos de la Copa Sudamericana), ahora alcanzó a Racing y le pelea mano a mano la Superliga, con un presupuesto muchísimo menor al de la Academia y al de la elite del fútbol argentino. Además, este líder se aprendió el libreto: salir siempre desde el fondo con los centrales, sociedades en todos los sectores del campo, pases entrelíneas, relevos, multifuncionalidad (¿cuántas veces Lisandro Martínez termina de delantero o Ciro Rius de lateral?) y solidaridad de todos para recuperar la pelota. Incluso, les moja la oreja a todos los grandes: ya le ganó a River, Independiente y San Lorenzo. Los que faltan son Boca (fecha 20) y Racing, al que enfrentará en la última función del certamen... ¿Será una final?

Los secretos del éxito hay que encontrarlos en una palabra a la que muchos le huyen en fútbol argentino: "proyecto". Mientras varios clubes se quedan sólo con la idea, Defensa lo plasmó en la última década. Todo inició en 2009, con la llegada del arquero Martín Perafán. Allí, los dirigentes conocerían a su representante, Christian Bragarnik, un pilar fundamental de este proceso, quien ayuda a incorporar jugadores. ¿Y cuándo fue el clic futbolístico? En 2011, Ricardo Rodríguez propuso un equipo ofensivo. Ese fue el pie para que, desde entonces, se busque proponer, tener ideas ambiciosas y ser más protagonistas. Un estilo similar al de los técnicos que dirigirían luego, como Jorge Almirón en 2012 (terminó sexto en la B Nacional), Cocca, Ariel Holan o Juan Pablo Vojvoda. Y muy parecido al de Beccacece en la actualidad...

El DT que sabe exprimir el potencial de cada futbolista retomó el proyecto al que le puso pausa en 2017 para acompañar a Jorge Sampaoli en la Selección. Hoy es el rostro de este cuco insaciable, que es el único invicto en 18 fechas y que mantiene esa identidad característica sin importar los nombres. De hecho, no hay figuras o cracks. No pagan ni mueven millones, sino que son un equipo "de paso" de varios juveniles que otros equipos descartan (Alexander Barboza, Ezequiel Unsain, Lisandro Martínez, Domingo Blanco, Alexis Castro, Gastón Togni, Matías Rojas y Lionel Miranda...) y algunos jugadores de experiencia (Ciro Rius y Fernando Márquez, dos de los

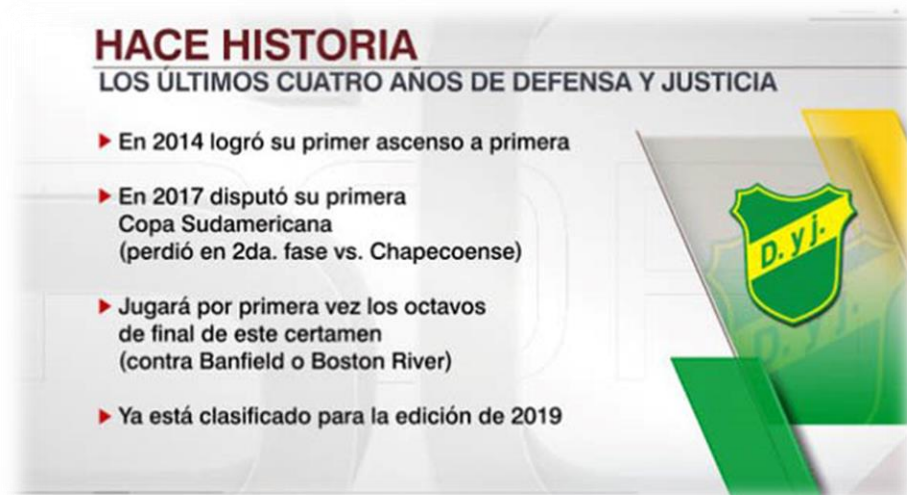
héroes del agónico triunfo contra el Bicho). La renovación es constante en Varela

“Eso se explica a partir de que buscamos siempre jugadores técnicos y rápidos, que entiendan el juego. Yo veo mucho fútbol. El DT y los dirigentes entienden un montón. Vemos entre todos, tiramos nombres y nos fijamos cuál está en nuestras posibilidades”, expresó el vice Diego Lemme e hijo del presidente, José Lemme. Esta dirigencia es responsable de un presente que no es casualidad. Con pocos recursos, fueron planteándose objetivos. El primero fue ver al equipo en la máxima categoría. Le siguió mantenerse. Y hoy, sueñan despiertos: aunque digan que la meta final es entrar a la Libertadores 2020, puertas adentro piensan en dar la vuelta olímpica por primera vez. Defensa sigue progresando<sup>5</sup>.



**Imagen 2. Ascenso del club Defensa y Justicia de Buenos Aires.**

<sup>5</sup> Recuperado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/06/03/san-martin-de-tucuman-sarmiento-segunda-final-reducido-nacional-b-ascenso-primera/>



**Imagen 3. Ascenso del club Defensa y Justicia de Buenos Aires (II).**  
 Recuperado de [https://www.ole.com.ar/defensa-y-justicia/secretos-defensa-puntero-superliga\\_0\\_elrBPWlvK.html](https://www.ole.com.ar/defensa-y-justicia/secretos-defensa-puntero-superliga_0_elrBPWlvK.html)

Otro ejemplo sería el club Agropecuario, club el cual el presidente es uno de los sojeros más grande del país y decidió hacer negocios relacionados con el futbol y armar un equipo de futbol, todo gracias a “la billetera” que posee su presidente.

Histórico: Agropecuario ascendió al Nacional B y será el equipo más joven en jugar en la categoría

Con solo seis años de existencia, el club de Carlos Casares llegó a la segunda divisional del fútbol argentino

Agropecuario de Carlos Casares logró el ascenso al Nacional B. Por primera vez en su historia, este equipo bonaerense de solo seis años de existencia jugará en la segunda categoría del fútbol argentino.

El conjunto dirigido por José María "Chaucha" Bianco quedó libre en la última fecha del pentagonal final del Federal A y logró el ascenso debido a que Gimnasia y Tiro de Salta le ganó por 1-0 a Gimnasia de Mendoza. Un triunfo con los cuyanos hubiera forzado un desempate por el ascenso, algo que finalmente no ocurrió.

El club fue fundado el 23 de agosto de 2011 por el empresario sojero Bernardo Grobocopatel. Tras participar de la liga local de Carlos

Casares, en 2016 llegó al Federal B y, luego de disputar un solo torneo, logró subir al Federal A.

Con este ascenso, Agropecuario se convierte en la institución más joven de la historia en jugar en el Nacional B. Anteriormente, el récord lo ostentaba Crucero del Norte de Misiones, que había llegado a la categoría en el 2012 con solo nueve años de existencia.

Carlos Casares, el pueblo natal de Grobocopatel, se vistió de fiesta una vez conocido el resultado del partido que le dio el ascenso a Agropecuario. El plantel completo salió a festejar en las calles de esta localidad ubicada a 300 kilómetros de la Ciudad de Buenos Aires<sup>6</sup>.



**Imagen 4. Ascenso del club Agropecuario.**

---

<sup>6</sup> Recuperado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/05/28/historico-agropecuario-de-carlos-casares-ascendio-al-nacional-b/>



**Imagen 5. Ascenso del club Agropecuario (II).** Recuperado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/05/28/historico-agripecuario-de-carlos-casares-ascendio-al-nacional-b/>

## 8) Aspectos metodológicos de la investigación

### 8.1. Determinación del universo o población

En este caso “la población” sería todos los clubes salteños de fútbol.

### 8.2. Determinación de la muestra

La muestra es el club Gimnasia y Tiro de Salta.

### 8.3. Determinación de la unidad de observación

La “unidad de observación” es la dificultad que tiene el club para poder ascender a una mejor categoría y si está trabajando en algún aspecto para poder conseguir un ascenso.

### 8.4. Tipo de investigación

- *Finalidad:* **Básica**, porque con este trabajo se analiza la forma en que se deben administrarse los recursos económicos y de marketing para que los clubes salteños de fútbol puedan ascender a categorías mejores y se mantengan en las mismas.
- *Alcance temporal:* **Seccional**, ya que el problema radica en la realidad de un club de fútbol en particular, que es Gimnasia y Tiro de Salta.
- *Profundidad:* **Exploratoria y descriptiva**, puesto que se estudian los inconvenientes por los cuales no logra el club estudiado mantenerse en la categoría luego de ascender, enfocando el análisis en el ámbito del marketing y de los recursos administrativos en cuanto a su gestión.
- *Amplitud:* **Microsociológica**, ya que establecen los lineamientos de administración de empresas que se ajusten a la realidad del club Gimnasia y Tiro de Salta en el año 2019.
- *Fuentes:* **Primarias y Secundarias**. Las fuentes primarias son las entrevistas a personas que revisten importancia dentro del club analizado y que tienen una mirada crítica de su situación actual para poder tener ideas administrativas que permitan mejorar esa situación.

Las fuentes secundarias se basan en la bibliografía relacionada al tema de investigación.

- *Carácter:* **Cualitativo**, ya que se intenta establecer la forma en que se deben administrarse los recursos económicos y de marketing dentro de un club de fútbol que no puede mantenerse en la primera categoría luego del ascenso.
- *Marco o contexto:* **de laboratorio**, porque se analizan las variables a través de lo obtenido del trabajo con las fuentes primarias.
- *Concepción de fenómeno:* **ideográfica**: se basa en la singularidad de los fenómenos relacionados a la forma de administración de los recursos económicos y de marketing de un club de fútbol en particular.
- *Modalidad:* **informe**: se realiza un estudio detallado de todos los aspectos relacionados al tema analizado.
- *Orientación que asume:* **Hacia la aplicación**, puesto que se intenta identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar GyT para que ascienda a mejores categorías, teniendo en cuenta, además, al marketing para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores
- *Tiempo de ocurrencia de los hechos:* **Retrospectiva**, ya que se indaga sobre hechos ya existentes de la historia de Gimnasia y Tiro de Salta y de las campañas en otros clubes de fútbol, a fin de definir la mejor forma de administración de los recursos económicos y de marketing dentro del club analizado.
- *Control de las variables:* **de Caso**.
- *Alcance de los resultados:* **Descriptiva y analítica**.

### **8.5. Tipo de diseño**

Tipo de diseño Cualitativo, bajo la perspectiva no experimental con un estudio interpretativo y descriptivo que permita establecer la forma de administración de los recursos económicos y de marketing para que los clubes salteños de fútbol puedan ascender a categorías mejores y mantenerse en ellas.

## **9. Fuentes, método y técnicas de recolección y análisis de la información**

En esta investigación se trabaja con los métodos de recolección de información basados en la deducción y análisis de la administración de los recursos económicos y de marketing para que los clubes salteños de fútbol puedan ascender a categorías mejores y mantenerse en ellas.

Asimismo, en cuanto a las técnicas de recolección, se elige a la entrevista semiestructurada a tres personas que revisten importancia para Gimnasia y Tiro de Salta, considerando que sus opiniones son fundamentales para el desarrollo de esta investigación y son: el Vicepresidente del Club GYT, un ex jugador y Secretario de Deportes de la Provincia de Salta y un jugador de la plantilla actual del club analizado. Además, se entrevista a un ex dirigente de Central Norte para conocer la realidad de otro gran club salteño.

En cuanto al instrumento de recolección de información, se cuenta con la guía de preguntas para las entrevistas que se exponen a continuación, donde cada pregunta está relacionada con algún objetivo de nuestra investigación para ajustar los resultados a la propuesta sobre la administración de los recursos económicos y de marketing para que los clubes salteños de fútbol puedan ascender a categorías mejores y mantenerse.

## Guía de preguntas para la entrevista

### Preguntas para el vicepresidente del Club GYT

1 ¿Qué responsabilidad implica su cargo? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías).

2 ¿Cómo llegó a dicho cargo? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías).

3 ¿Hace cuantos años está vinculado con el club? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías.)

4 ¿Cómo estaba el club cuando usted llegó? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías.)

5 ¿En qué siente que mejoró el club? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores).

6 ¿En qué siente que empeoró o no mejoró? ¿Cuáles son sus objetivos/metás en el club? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)

7 ¿Por qué cree que son difíciles de cumplir (si es que son difíciles)? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)

## **Preguntas para Sergio Plaza (ex jugador y Secretario de Deportes de la Provincia de Salta)**

1. Como Secretario de deportes de la Provincia de Salta ¿Qué opinión tiene acerca de que los clubes salteños no puedan acceder a mejores categorías? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)
2. Teniendo en cuenta la situación en la que estaba el club cuando usted jugó, ¿Cuál es la mejora que ve en el club? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)
3. ¿Cuáles son las chances de que pueda cumplir el tan ansiado ascenso a una mejor categoría? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías)
4. ¿Cuáles cree que son los principales pilares para que un club pueda lograr un ascenso? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)
5. ¿Cuál es el club modelo que haya logrado un ascenso que haya estado en la misma situación que Gimnasia? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)
6. ¿Por qué cree que cuando usted era jugador los objetivos no se podían cumplir? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías.)

### **Preguntas para el jugador de la plantilla actual, Joaquín Mateo**

1. ¿Como ve al club actualmente? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías.)
2. ¿Cuáles son los recursos necesarios para poder lograr un ascenso? (Objetivos: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías. Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)
3. Siendo un jugador surgido del club, ¿Cuáles son las posibilidades que el club le da a juveniles o la situación del club actual no permite que los juveniles lleguen al plantel profesional? (Objetivo: Identificar las formas de gestión de los recursos administrativos que permitan mejorar al club Gimnasia y Tiro de Salta para que ascienda a mejores categorías.)
4. ¿Cuál considera que es el objetivo máximo de los jugadores, cuerpo técnico y los dirigentes para lograr un ascenso o con el hecho de no descender se conforman? (Objetivo: Establecer los elementos de marketing que deben emplear los dirigentes del club para la generación de mayores recursos para mantener el club en buenas condiciones, incorporar jugadores de mejor categoría, motivar a los directores técnicos y jugadores.)

## 10. Desarrollo de la investigación

### 10.1. Los tres grandes clubes de fútbol de Salta

#### Club Gimnasia y Tiro de Salta

Intensas reuniones propusieron la creación de un establecimiento para que la sociedad salteña se convocara en busca de la práctica deportiva y distintas actividades sociales. Es por ello que, el 29 de noviembre de 1902, cien personas reunidas en el Gran Hotel, ubicado en las actuales calles España y Zuviría, decidieron dar vida al Club Atlético Salteño. El acontecimiento fue encabezado por **José Eustaquio Alderete**.

La comisión directiva (provisoria), encabeza por Alderete, decide proclamar como primer Presidente de la naciente institución al profesor, periodista y escritor, **Francisco Alsina**.

En 1904 la natación era una de las actividades que más se practicaba en Salta. El club contaba con otra disciplina convocante como lo era el fútbol. Sin embargo, en ese mismo año el auge que generaba la práctica del tiro deportivo fue determinante para la historia del club y a partir del furor por este deporte, la institución decidió cambiar su nombre para de allí en más ser conocida como Club Gimnasia y Tiro.

Según indica el sitio [elgigantedesalta.com.ar](http://elgigantedesalta.com.ar), 1904 fue un año trascendental para la historia del club, ampliación de disciplinas, nuevo nombre y el primer partido de fútbol son muestras de ello.

La sede central está ubicada entre calles Entre Ríos, Leguizamón, Bicentenario de la Batalla de Salta y Vicente López. Manuel Anzoátegui dono el predio que ocupa actualmente el club.

Al repasar la historia, el presidente de la institución **Marcelo Montesana**, comentó a LA GACETA que "Gimnasia y Tiro siempre se caracterizó por su fuerte presencia en Salta. Cómodas instalaciones y la cercanía al centro de la Ciudad hicieron que el club fuera el epicentro de las actividades sociales y deportivas".

"No hay salteño que no haya pasado por alguna razón por nuestro club", afirmó.

### **Actualidad institucional**

Un período de 11 años de administración judicial provocó la desintegración de todas las actividades deportivas y sociales, terciarizándose algunos servicios. A causa de ello, resultaba más provechoso para las personas pagar por la práctica deportiva y no abonar la cuota social, entiende Montesana.

Las elecciones celebradas en febrero de 2014 pusieron fin al órgano fiduciario que administró casi el 10% de la historia del club. Entre las primeras acciones implementadas por la actual comisión, se podrá mencionar la creación de subcomisiones en cada una de las áreas para reorganizar el club en lo social y deportivo.

### **Las disciplinas**

Las prácticas deportivas contemplan las siguientes actividades organizadas por escuelas:

- Fútbol
- Básquet
- Tenis
- Natación
- Vóley
- Hockey
- Rugby
- Paleta
- Pádel

### **Los socios**

Directivos del club consideran que el papel de los socios fue y es determinante a lo largo de su historia por el perfil de personas emprendedoras, con mucho protagonismo social llevando estas cuestiones a forjar una institución que se moviliza permanentemente.

La administración judicial que perduró por poco más de una década dejó un club desestabilizado, a tal punto que en las elecciones presidenciales de febrero, sólo 300 personas se encontraban habilitadas para el sufragio.

En la actualidad se intenta seducir a ex socios proponiéndoles volver al club y sumar otros nuevos. “Hicimos una recuperación de los socios

llamándolos a cada uno, invitándolos a volver, los queremos seducir manteniéndoles la antigüedad y sus aportes realizados. Si bien pasados los 30 años son socios vitalicios, queremos recuperarlos y brindarles un reconocimiento”, sostuvo Montesana.

Hoy, son más de 3.000 las personas que abonan la cuota social. ¿Cómo se logró este número? Conoce las claves de la campaña:

-La dirigencia actual del club está conformada casi en su totalidad por ex deportistas y socios formados en el club. Además, se afiliaron a los actuales deportistas.

-Cuotas sociales accesibles. En caso de no poder abonarlas, Gimnasia y Tiro otorga un programa de becas para quienes deseen practicar deportes a pesar de condicionamientos económicos.

-Campañas para captar nuevos socios: celebración de convenios con supermercados, restaurantes y hospitales. Quienes presenten sus credenciales podrán acceder a descuentos y otros beneficios.

La campaña de recuperación y afiliación de nuevos socios pone en marcha una reorganización institucional. Desde la dirigencia del club se sostuvo que es tan importante ofrecer una buena infraestructura para la práctica deportiva, como también fortalecer los vínculos sociales que se desprenden de ellas. “Sabemos de la importancia que tenemos sobre todo en los chicos para que puedan formarse en un ambiente sano, con deportes y actividades sociales que les permiten encontrar amigos. Creemos que mejoramos su calidad de vida”, esbozó el Presidente.

### **El futuro**

Directivos comentaron a LA GACETA el deseo de recuperar el perfil de club que tuvo Gimnasia desde su fundación. Se piensa en la necesidad de trabajar para evocar un ámbito sano para la práctica activa del deporte. Rodear de profesionales a las instalaciones del club, que aporten conocimientos y mejores condiciones para la vida social y deportiva<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Recuperado de <https://www.lagacetasalta.com.ar/nota/8939/deportes/conoce-historia-gimnasia-tiro.html>

### Último ascenso del club

El festejo de un equipo. El recuerdo. El tan codiciado ascenso. En el año 1997, Gimnasia y Tiro de Salta venció por penales a Talleres de Córdoba en la final del Torneo Reducido y consiguió un lugar en Primera División. Tras dos partidos muy parejos, donde el global finalizó 1-1, el conjunto salteño festejó desde los doce pasos.

A 20 años del recordado logro, Ricardo Rezza, técnico que consiguió seis ascensos con cuatro clubes distintos (dos con Gimnasia y Tiro, dos con Temperley, uno con Villa San Carlos y otro con Belgrano), dialogó con el sitio oficial de la Asociación de Fútbol Argentina (AFA) y contó sus recuerdos de aquella conquista: "Aquel ascenso quedó en la memoria de todos. No éramos favoritos, por eso fue una sensación especial haber superado a Talleres que tenía un equipo muy importante".



**Imagen 6. Gimnasia y Tiro en el año 1997.**

Tras finalizar cuarto en la tabla general (Argentinos Juniors fue el campeón), Gimnasia y Tiro llegó a la final del Reducido, donde enfrentó a Talleres, conjunto que había terminado en la segunda ubicación del campeonato. En el encuentro de ida, disputado el 12 de julio en Salta, el local se quedó con la victoria por 1-0 con un tanto de Jorge Cervera.

"Habíamos superado el primer partido en nuestro campo y faltaba la coronación, que sabíamos que iba a ser muy difícil porque Talleres tenía un muy buen plantel. Fue una final durísima, pero en la forma que estaba nuestro equipo teníamos la posibilidad de quedarnos con la serie", explica el técnico que también ascendió con el club en 1993.

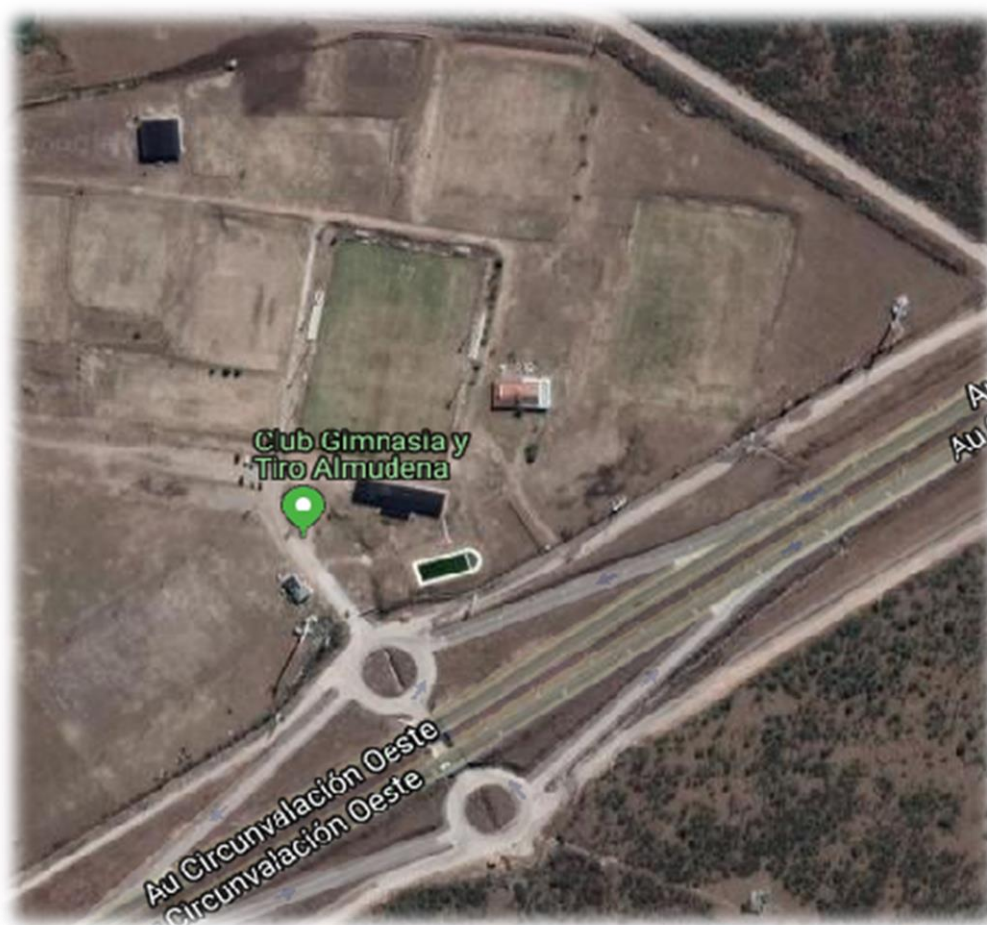
En el estadio Chateau Carreras (actualmente conocido como Mario Alberto Kempes), Gimnasia y Tiro y Talleres se disputaron el ascenso. Desde el minuto cero, el conjunto cordobés salió a empatar la serie, motivo por el cual el trámite se desarrolló principalmente en el campo del equipo visitante. A los 29 minutos del primer tiempo, el equipo local se puso 1-0 con un tanto de José Zelaya y continuó buscando el segundo gol que nunca llegó. "Fue un partido cerrado, donde ellos dominaron el encuentro y sufrimos hasta el final, pero sabíamos que teníamos una ventaja y la teníamos que aprovechar, o bien yendo a penales o con el empate, que pasábamos nosotros", recuerda Rezza.

Tras noventa minutos intensos, el global finalizó igualado, por lo que se disputaron treinta minutos de alargue, donde tampoco pudieron sacarse diferencias. En la definición por penales, Gimnasia y Tiro se impusieron 3-1 y consiguió el ascenso. Ramón Álvarez, arquero visitante, fue la gran figura de la noche al atajar dos penales. "Estábamos con mucha confianza y sabíamos que teníamos un arquero atajador como Álvarez. Tuvimos ese 'plus' que se necesitan en las finales", concluyó el técnico.

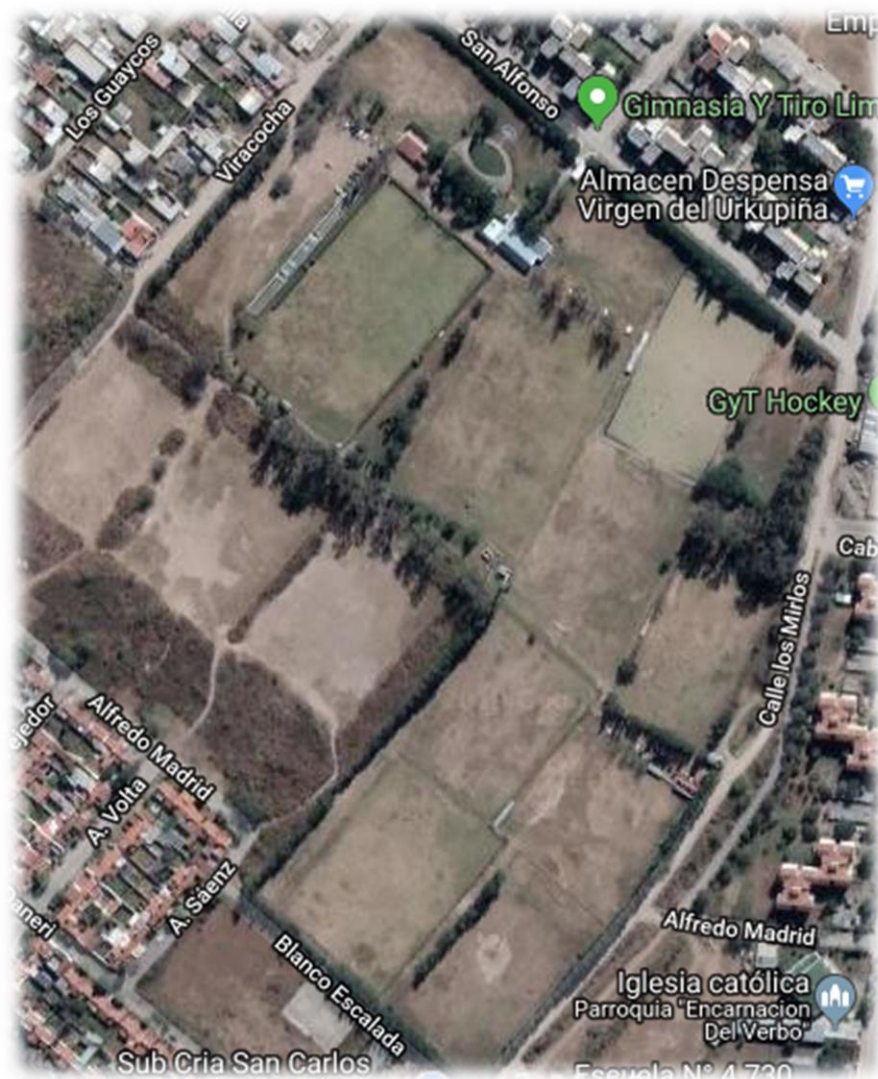




**Imagen 7. Vista del predio central del club Gimnasia y Tiro de Salta, ubicado entre las avenidas Entre Ríos, Bicentenario de la Batalla de Salta y las calles Leguizamón y Vicente López.**



**Imagen 8. Predio Altos Medieros, predio adquirido por el club Gimnasia y Tiro para desarrollar sus actividades.**



**Imagen 9. Predio de Limache perteneciente al club Gimnasia y Tiro, club donde se desempeñan las categorías juveniles y los campeonatos amateurs de futbol entre otras disciplinas.**

## **Otras “grandes” instituciones de la provincia de Salta**

### **Club Central Norte de Salta**

El Club Atlético Central Norte, conocido como Central Norte o simplemente Central, es una institución deportiva argentina fundada el 9 de marzo de 1921, en la ciudad de Salta. Su principal disciplina es el fútbol masculino profesional.

Actualmente, participa en el Torneo Regional Federal Amateur (cuarta división del fútbol argentino), luego de perder la categoría en la temporada 2013-14 del Torneo Argentino A. Disputó en 7 oportunidades el Campeonato Nacional; uno de los torneos históricos de Primera División.

Su fundador y primer presidente fue don Pedro Ramón Pastore, un vecino y comerciante de la ciudad de Salta. El club toma el nombre de la línea férrea que atravesaba la provincia de Salta, el Ferrocarril Central Norte Argentino. Por esta razón, su camiseta es de color negro y se los conoce como los "cuervos" o "azabaches". Anteriormente, también eran llamados "ferroviarios".

Juega sus partidos de local en el estadio Doctor Luis Güemes, el cual actualmente posee una capacidad aproximada de 5,000 personas. También hace de local en el Estadio Padre Ernesto Martearena, de capacidad para 20 408 espectadores sentados, o 32 000 de pie.

Es considerado como uno de los clubes más grandes e importantes del norte del país, y uno de los más populares de Salta, junto con el Centro Juventud Antoniana y el Club Gimnasia y Tiro. La pasión y el colorido de los hinchas traspaso las fronteras de Argentina, y llegó hasta Alemania, cuando tres integrantes de la revista "Pasión Latina" viajaron a Salta para fotografiar a los fanáticos de Central Norte.

Su rival tradicional es Juventud Antoniana, con quien disputa el "clásico salteño". Gimnasia y Tiro, Gimnasia y Esgrima de Jujuy, San Martín, y Atlético Tucumán; son rivales históricos del club y los partidos que disputa contra ellos, también son considerados clásicos. Si bien la principal actividad deportiva es el fútbol, en el club también se practican deportes como voleibol, hockey sobre césped, y rugby.

### **Centro Juventud Antoniana**

El Centro Juventud Antoniana es una entidad social y deportiva ubicada en la ciudad de Salta, Argentina, fundado el 12 de enero de 1916 por una Orden de Franciscanos.

Se inició como un centro de contención para los jóvenes, pero luego adquirió el carácter de Club deportivo en los años inmediatos a su fundación. Actualmente se realizan varias disciplinas deportivas: Fútbol, Vóley, Básquet, Hockey, Softball y Judo. El equipo milita en el Torneo Federal A, la tercera categoría del Fútbol Argentino.

El Centro Juventud Antoniana era el único equipo salteño que desde el paso del Amateurismo al Profesionalismo en esta región del país no descendió a una liga inferior de la tercera división del Fútbol Argentino, pero en el año actual descendió al Torneo Regional Federal Amateur.

Fue el primer club salteño en jugar el Torneo Nacional en 1971, donde también jugó en 1973, 1975, 1978, 1983 y 1985, luego de clasificarse a través de los antiguos Torneos Regionales. Permaneció varios años en la Primera B Nacional (1996-1999-2000-2006) y además fue el campeón del primer Torneo Argentino A.

## 10.2. Situación actual administrativa de los clubes de fútbol y sus problemas económicos

Situación actual administrativa de los clubes salteños de fútbol



**Imagen 10. Los tres grandes clubes de fútbol de Salta.**

Los clubes salteños destinan mes a mes buenas cantidades de dinero ya sea en sueldos, viajes, concentraciones, entre otros gastos conforman el presupuesto de un club de fútbol

Para ascender, para salir del olvido e instalarse en los planos principales del fútbol desfilan miles y miles de pesos todos los meses, unos cuantos millones por campeonato.

Y esa es la única meta, razón y obsesión que persiguen los principales clubes de Salta porque todos los esfuerzos van en esa dirección. Pegar el salto de categoría aunque las consecuencias sean negativas, pero nunca dejar de intentarlo.

Todo tiene un costo, que se paga durante o al final del camino. Gimnasia y Tiro, Centro Juventud Antoniana y Central Norte se ven obligados a cubrir presupuestos elevados como ocurre en los principales clubes de las otras provincias, que buscan lo mismo. No parece haber otra forma.

Todo esto, con el desgaste de la paciencia de los hinchas, el poco interés y la deserción que se registran en las canchas, se vuelve asfixiante el panorama de los tres.

La inversión es riesgosa. Si después de nueve o diez meses de competencia (seis meses en el caso de Central) no se cumple el objetivo, es decir, el siempre anhelado ascenso, cada peso destinado al fútbol mayor de estas instituciones se transforma en un enorme gasto. Casi en un despilfarro.

Pero no ha habido otra manera. No les queda otra que arriesgar, como lo han hecho los dirigentes de distintas generaciones. Los tres clubes populares de esta ciudad gastan mensualmente un caudal de dinero que se destina principalmente en jugadores con cotización de rango profesional, con contratos privados y los que la AFA exige a los clubes del Federal A, cuya muchedumbre viene de afuera, de otros pagos.

Si bien hoy es una locura y una irresponsabilidad grande delinear un presupuesto en base a las recaudaciones, estas no dejan de ser importantes para el normal funcionamiento operativo del fútbol de los clubes. Si la gente acompañaría a sus equipos en buena medida, hoy no serían noticias los sueldos impagos, los retrasos y las deudas que se generan. La otra cuota grande de responsabilidad pasa por el ingenio de quienes conducen los clubes, pues poco alcanza con la ayuda que proporciona el Gobierno ni los sponsors.

### **Gimnasia y tiro de Salta**

#### Comisión Directiva

- Presidente: Marcelo Gustavo Montesana
- Vice-Presidentes: Ricardo Germán Krieger y Felipe Oscar Briones
- Secretaria: Adriana Beatriz Catalano
- Pro-Secretario: Rubén Melleretzky

El tema en Gimnasia y Tiro parece ser más equilibrado. El club albo cuenta con un presupuesto total de 1.500.000 de pesos, que cubre sueldos de plantel y cuerpo técnico, viajes y concentraciones, alquileres de viviendas, cargas sociales de AFA y otros gastos que demanda el plantel, según detalló Juan Carlos Ibire. El hombre fuerte del fútbol millonario evitó explayarse por temor a críticas o polémicas puertas adentro.

“Hay que tomarlo como un gasto, se vuelve una inversión si luego podés vender un jugador o si logras ascender. Pero este el último año que se apuesta en este nivel, el próximo torneo vamos a ser mucho más estrictos” (Juan Carlos Ibire, comisión de fútbol de Gimnasia y Tiro).

Lo que está claro es que en Gimnasia hay muchos más recursos que en Juventud y en Central. El club albo se sustenta con el subsidio gubernamental de 280 mil pesos, otros 200 mil pesos que recibe del reparto de la AFA por los derechos de TV, mientras que su propio bingo le aporta al fútbol “un 30% del presupuesto”, contó el dirigente, a lo que se suman los ingresos de sponsors y de un torneo de fútbol interno (otro 30%) que están dando sus frutos.

### **Centro Juventud Antoniana**

- Presidente: Gustavo Klix
- Vicepresidente 1º: Juan H. Barbarán
- Vicepresidente 2º: Javier L. Russo
- Secretario: Sergio Ten

En el análisis individual, el club Juventud Antoniana, por ejemplo, destina para el plantel que compite en el Federal A la suma de 720 mil pesos en conceptos de sueldos a jugadores y cuerpo técnico, según contó su presidente Gustavo Klix.

El atraso salarial en Lerma y San Luis hasta a la fecha es de un mes, siempre de acuerdo a la palabra del presidente, ya que hace pocos días se achicó un 20 % de septiembre. Y el mes de octubre vence mañana, con lo cual el club santo ya está debiendo nuevamente casi dos meses (80% de septiembre y octubre completo).

Lo sorprendente es que Juventud cubre dicho monto, más los viajes, concentraciones y alquileres de viviendas de algunos jugadores (ver recuadro), con lo que recibe del subsidio del Estado, 280 mil pesos, más el aporte de sponsors y otros ingresos menores que proporcionan los alquileres de los locales de la Lerma (alguna vez Muratore (ex presidente) fue muy criticado por esto), más los socios. La ecuación igualmente no

cierra del todo pero el titular antoniano asegura que “tocamos timbres de amigos para sobrevivir”.

El santo, además, debería recibir mensualmente 200 mil pesos por parte de la AFA (reparto de la TV), pero como tiene una deuda que data de 2005, la casa mayor del fútbol le retiene ese dinero. El aporte de los sponsors y la publicidad estática que explotan en Lerma y San Luis también es escaso. La mayoría paga de manera anual un valor cercano a los 35 mil pesos. Algunos lo hacen en un solo pago, otros en hasta en 10 cuotas.

### **Central Norte de Salta**

- Presidente: Dr. Héctor Defrancesco
- Vicepresidente: 1º: Ing. Leandro Martín Etchezar
- Vicepresidente 2º: Matías Sebastián Aramayo
- Secretario: Martín Gustavo Giaccio
- Prosecretario: Dr. Leandro Gallo

En Central Norte, ese otro club que mueve multitudes hoy se encuentra en un buen momento disputando la final para ascender al Federal A, pasó por una situación de atrasos de pagos pero la convocatoria que tuvo el club en los últimos partidos hizo que sus ingresos incrementen, no solo por los ingresos de las entradas sino por aportes de la televisión y de privados, el club pudo saldar sus deudas y mantener motivado al equipo para poder lograr el tan ansiado ascenso.

Cabe aclarar que a los clubes que disputa el Federal B son 140 mil pesos por mes que les da la Provincia. Además, Central recibe aproximadamente 90 mil pesos mensuales de aportes privados, mientras que su masa societaria le inyecta al fútbol un monto cercano a los 300 mil pesos.

Otra porción se obtiene de los alquileres del club y la cuota societaria de las distintas disciplinas como el vóley, el hockey y las inferiores, los que también se afectan a los gastos operativos del club.

Central le destina a su plantel y cuerpo técnico unos 500 mil pesos por mes, a lo que se suma la erogación mensual de 60 mil pesos cada vez que viaja a Tucumán, más 80 mil pesos en alquileres de viviendas a futbolistas, entre otros gastos menores, según datos que proporcionó el principal dirigente. Estos pagos asumen la institución cuerva con el propósito de volver al Federal A.

Y para que la ecuación cierre, sucede lo mismo que en Juventud. “Se reciben aportes extras y a veces ponen los principales dirigentes de sus bolsillos”, dice De Francesco.

Párrafo aparte para lo que Gimnasia, también Juventud y Central pagan por cada partido con las escasas recaudaciones. En los tres clubes aseguran que con lo que ingresa en las boleterías se saldan los gastos organizativos (Policía, porteros, etc.) 3.600.000 de pesos es el gasto global y mensual que los clubes Juventud, Central, Gimnasia, todos juntos, gastan en busca del ascenso.

¿Cuánto ganan los jugadores en Salta? Ningún dirigente quiso explayarse del tema y solo se limitaron a decir que los jugadores top, los más importantes de cada plantel, llegan a cobrar hasta 35 mil pesos por mes. Y quizá haya un par por encima de esa cifra.

**Central Córdoba de Santiago del Estero: cómo es el club que ascendió a primera división**



**Imagen 11. Central Córdoba de Santiago del Estero**

El festejo de los jugadores de Central Córdoba luego de ascender a la Superliga Hace 13 meses y medio, Central Córdoba, de Santiago del Estero, jugaba el torneo Federal A. El 22 de abril de 2018 venció a Defensores de Villa Ramallo y subió a la B Nacional. Ayer, en Junín, derrotó a Sarmiento en una definición por penales (5-4, luego de empatar sin goles en el tiempo regular) y participará en la primera A después de 48 años.

La del Ferroviario -así le dicen al club fundado hace casi un siglo- es una historia de fábula con varios nombres propios. Uno es el del gobernador, Gerardo Zamora. Santiago -escrito así, en grande- es el auspiciante de la camiseta. Hay quienes dicen que Central Córdoba es "un equipo político", por los recursos provinciales destinados al club. En rigor, todos los clubes santiagueños reciben dinero.

A comienzos de año, el gobernador se sacó una foto con los 13 equipos de la provincia que competirían en el Regional Federal Amateur. Los 13 tenían el logotipo de la provincia. Zamora, incluso, felicitó desde su cuenta oficial de Twitter a Central Córdoba por el centenario, celebrado en la última semana. Lo mismo hizo el vicegobernador, José Emilio Neder. Hace unos años, en 2013, Zamora se jactó de hacer del deporte una "política de Estado".



**Imagen 12. La felicidad del plantel de Central Córdoba (Sandez, A.)**

Los vínculos del Ferroviario con el gobierno provincial no terminan en la camiseta. El presidente del club es el ingeniero José Félix Alfano, que también encabeza el Consejo Provincial de Vialidad, desde 2009. Su designación fue firmada por el gobernador de entonces... Gerardo Zamora. Alfano, según medios santiagueños, intervino como profesional en obras trascendentes para el deporte en la provincia, como el autódromo de Termas de Río Hondo.

La fábula deportiva del equipo coincide con la presencia de dos santiagueños en el cuadro jerárquico de la AFA. Uno es Pablo Toviggino (nacido en Rosario, pero santiagueño por adopción), que hoy es el secretario ejecutivo de la AFA y mano derecha de Claudio "Chiqui" Tapia, el presidente. Toviggino, además, maneja todo el fútbol del interior como autoridad máxima del Consejo Federal. Su primer cargo importante fue el de presidente de la Liga Santiagueña, al que accedió en 2013 como dirigente de su club, Comercio Central Unidos.

El otro santiagueño en el cuadro de honor de la AFA es Guillermo Raed, presidente de Mitre, el acérrimo rival de Central Córdoba. Raed, empresario del rubro bebidas y dueño de Secco, una de las marcas que más patrocinaron a los conjuntos del ascenso en los últimos años, es vicepresidente tercero de la AFA.



**Imagen 13. El delirio tras superar por penales a Sarmiento de Junín (Sandez, A.)**

Central Córdoba llega a la Superliga, que lo enfrentará con gigantes, como Boca y River, de los cuales lo separan millones de pesos de presupuesto. Un detalle: cuadruplicará, como mínimo, sus ingresos por televisación. Hasta ayer, en la B Nacional, percibía 1,5 millones de pesos por mes. Al contrario de otros ascendidos de los últimos años, el Ferroviario puede jactarse de subir con las cuentas en orden: su último balance dio un superávit de más de 2.000.000 de pesos. Los socios, como en muchos clubes del interior, son su principal fuente de dinero.

Si bien en la temporada próxima tendrá su bautismo en la Superliga, esa no será su primera vez contra los grandes. Ya lo hizo en 1967, cuando la AFA creó el Campeonato Nacional y pudieron participar clubes indirectamente afiliados. Los santiagueños recibieron el primer gol del torneo, anotado por Jorge "Indio" Solari para River. Su segunda intervención en la elite se dio en el Nacional de 1971, cuando le arrancó un empate a Estudiantes de La Plata, por entonces subcampeón de América.

El ascenso de los santiagueños tiene responsables también en la cancha, claro. Por un lado, el cordobés Gustavo Coleoni, un entrenador cuya foja de servicios incluye más de 300 partidos en el Federal A y que había dirigido apenas a Ferro y Santamarina en la B Nacional. Encontró la gloria en Central Córdoba, con un estilo que privilegia el ataque y la verticalidad. El ojo de Coleoni sacó lo mejor de varios de sus futbolistas.

A Nahuel Luján lo había tenido en Santamarina y lo llevó a Santiago. A Alexis Ferrero, un veterano que pasó por River y Colón, lo transformó en su capitán. Hugo Vera Oviedo se fue de Ferro para ascender en el otro club ferroviario. Santiago Gallucci Otero, como tantos otros juveniles, nunca tuvo lugar en River, que lo formó. Deambuló. Godoy Cruz. Douglas Haig. Unión Española, de Chile. Cruzó la cordillera en febrero de este año seducido por el llamado de Coleoni, el entrenador que lo llevaría a la Superliga. Y los goles: Javier Rossi gritó 10; Diego Jara y Luján aportaron 6 cada uno.

El ascenso de Central Córdoba no podía caerle mejor al gobierno de Santiago del Estero, que construye el Estadio Único con capacidad para 28.000 personas -casi el doble que la del Alfredo Terrera, la casa del Ferroviario- y aspira a hospedar la Copa América en 2020.

### 10.3. Resultados deportivos de los clubes en la actualidad

#### Torneos nacionales

- Temporadas en Primera División: 4
  - Participaciones en el Torneo Nacional: 2 (1979 y 1981)
  - Participaciones en el Campeonato de Primera División: 2 (1993-94 y 1997-98)
- Temporadas en segunda división: 6
- Primera B Nacional (1992-93, 1994-95, 1995-1996, 1996-97, 1998-1999 y 1999-00)
- Temporadas en tercera división: 16 (2000-01 a 2004-05, 2011-12 a 2019)
  - Participaciones en Torneo del Interior (Tercera categoría): 4 (1986, 1989-1990, 1990-91 y 1991-92)
  - Participaciones en torneos Argentino A y Federal A: 12 (2000-01 a 2004-05, 2011-12 a 2019)
- Temporadas en cuarta división: 6
- Argentino B (2005-06 a 2010-11)
- Participaciones en torneos reducidos por el ascenso a Primera División: 4 (1991-92, 1992-93, 1994-95 y 1996-97)
- Temporadas en Copa Argentina: 8 (2011-12, 2012-13, 2013-14, 2014-15, 2015-16, 2016-17, 2017-18, 2019)

#### Ascensos

- ▲ 1992: Ascenso al Nacional B como campeón del Torneo del Interior y ganador del Zonal Noroeste.
- ▲ 1993: Ascenso a Primera División como campeón del octogonal del Nacional B.
- ▲ 1997: Ascenso a Primera División como campeón del octogonal del Nacional B.

- ▲ 2011: Ascenso al Torneo Argentino A como campeón del Torneo Argentino B.

### Descensos

- ▼ 1994: Descenso de Primera División al Nacional B.
- ▼ 1998: Descenso de Primera División al Nacional B.
- ▼ 2000: Descenso del Nacional B al Torneo Argentino A.
- ▼ 2005: Descenso del Torneo Argentino A al Torneo Argentino B
- ▼ 2019: Descenso del Federal A al Torneo Regional Federal Amateur.

### Participación en Torneos Nacionales de Central Norte:

#### Primera División:

- Participaciones en el **Torneo Nacional**: 7 (1974, 1976, 1977, 1980, 1982, 1984 y 1985).
  - Clasificaciones al Torneo Nacional como ganador en el **Torneo Regional**: 2 (1974 y 1985).
  - Clasificaciones al Torneo Nacional como ganador de la plaza fija correspondiente a Salta: 5 (1976, 1977, 1980, 1982 y 1984).

#### Segunda División:

- Participaciones en el **Torneo Regional**: 6 (1967, 1972, **1974**, 1983, **1985**, 1985/86).
- Participaciones en la **Primera B Nacional**: 1 (1986/87).

#### Tercera División:

- Participaciones en el **Torneo del Interior**: 6 (**1986**, 1987/88, 1989/90, 1992/93, 1993/94, 1994/95).
- Participaciones en el **Torneo Argentino A**: 7 (1995/96, 1996/97, 2006/07, 2010/11, 2011/2012, 2012/13, 2013/14).

**Cuarta División:**

- Participaciones en el **Torneo Argentino B**: 10 (1997/98, 1998/99, 2000/01, 2001/02, 2003/04, 2004/05, **2005/06**, 2007/08, 2008/09, **2009/10**).
- Participaciones en el **Torneo Federal B**: 5 (2014, 2015, 2016, 2016 Complementario, 2017).
- Participaciones en el **Torneo Regional Federal Amateur**: 1 (2019).

**Participación en Torneos Nacionales de Juventud Antoniana:**

Primera División:

Torneo Nacional: 1971, 1973, 1975, 1978, 1983, 1985.

Segunda División:

Primera B Nacional: 1996, 1999, 2000, 2006.

Tercera División:

Desde 2007 hasta 2019

Cuarta División:

Primera vez que disputará un torneo de cuarta categoría, el Torneo Regional Federal Amateur.

#### 10.4. Proceso en la gestión administrativa y de marketing para el club de Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019

Para obtener una gestión administrativa optima, se debe tener en cuenta ¿Cuál es la razón de ser del Club? ¿Cómo se quiere ser como Club en el futuro? ¿Cuáles son los valores de la Institución?

Para definir eso, se debe captar la mayoría de socios posibles, ya que los ingresos generados por la cuota social abonada por dichos socios nos servirán para contar con un capital, el cual nos servirá para cumplir con las obligaciones que tenga que saldar el club.

En primer lugar, se muestra un análisis FODA de lo que se quiere proponer mediante esta investigación:

Tabla 1. Análisis FODA			
Internas		Externas	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
El club Gimnasia y Tiro cuenta con más de 4000 socios. Además del fútbol, destacan rugby, hockey, béisbol, vóley, básquetbol, tenis, natación, pelota paleta, pádel y handball. También se practican danzas y hay un gimnasio en el predio de la calle Vicente López.	Falta de apoyo del Gobierno Salteño. Escasez de jugadores de buena categoría. Falta de apoyo de la gente, ya que concurre poca gente a la cancha.	Buena relación con el vicepresidente del club Gimnasia y Tiro.	Al ser un tema relacionado a un deporte, existen muchos equipos con el mismo objetivo, donde también hay veces que juega la suerte.

En consecuencia a lo planteado en el análisis FODA, se divide esta parte de la investigación en cuatro ejes: Planificación, organización, dirección y control.

En cada uno de los ejes mencionados, se deben contemplar las siguientes acciones de administración de empresas para el club Gimnasia y Tiro de Salta:

<b>Planificación</b>	<b>Organización</b>	<b>Dirección</b>	<b>Control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar préstamos a largo plazo con tasa de financiación baja.</li> <li>• Plantear torneo en las divisiones juveniles para que juegen en horas previas al partido de las categorías deportivas superiores.</li> <li>• Plantear organigrama del club.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar a los socios en categorías comerciales.</li> <li>• Ofrecer porcentajes de descuentos en todas las actividades del club a socios según su segmento.</li> <li>• Firmar acuerdo con Liga Salteña de Fútbol y con escuelas primarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inversión en abrir una tienda de indumentaria oficial.</li> <li>• Realizar una inversión para abrir un gimnasio.</li> <li>• Realizar una inversión para comprar una franquicia del "Bar Locos por el fútbol".</li> <li>• Conseguir canje comercial con distintas marcas para que sponsoren la camiseta y ofrezcan sus productos y servicios a los jugadores.</li> <li>• Contratar a un director técnico que motive a los jugadores. Contratar a jugadores para posiciones estratégicas. Contratar a psicologa deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar acuerdos comerciales en base datos informáticos con respaldos mensuales impresos.</li> <li>• Establecer plazos de vencimiento en los descuentos ofrecidos a cada categoría de socio.</li> <li>• Mantener el salario para los jugadores actualizados</li> </ul>

## Eje Planificación

Para que socio se acerque al club, hay que incentivarlo, para incentivarlo hay que brindarle el mejor servicio posible, por lo tanto, hay que hacer una inversión (para realizarlas, se solicitaría un préstamo a largo plazo con una tasa de financiación baja al gobierno, al Ministerio de Deporte de la provincia o nacional, mostrándole el proyecto a llevar a cabo), en instalaciones para que el socio se sienta a gusto y conforme con la cuota que paga y así, poder transmitir su satisfacción a un posible futuro socio.

Cada segmento de socio tendría una tarjeta de vinilo donde se cargarán sus datos asociadas a un lector de decodificación que el club tendría.

Otra idea a implementar que también atraería a la familia a la cancha, sería que las divisiones juveniles, jueguen en horas anteriores-posteriores al partido del plantel superior, ya que a los familiares les gustaría ver a su familiar progresando y haciendo su carrera como jugador.

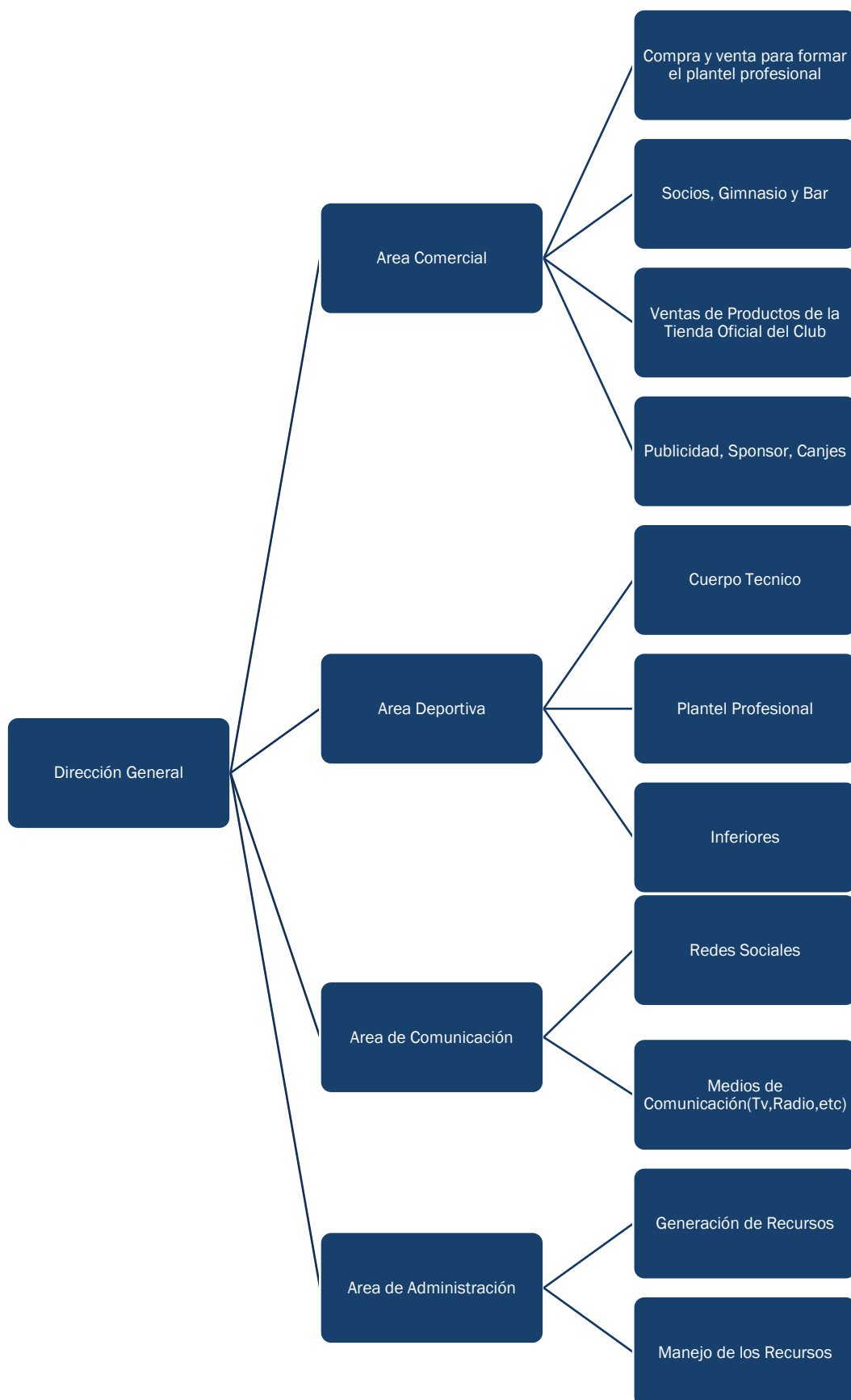
El torneo se realizaría con previo acuerdo con la Liga Salteña de Fútbol y con las ligas respectivas de las provincias del Interior, ya que se podría realizar un torneo regional una vez por semestre, en donde los viajes a realizar sean solventados a través de la venta de rifas por los jugadores.

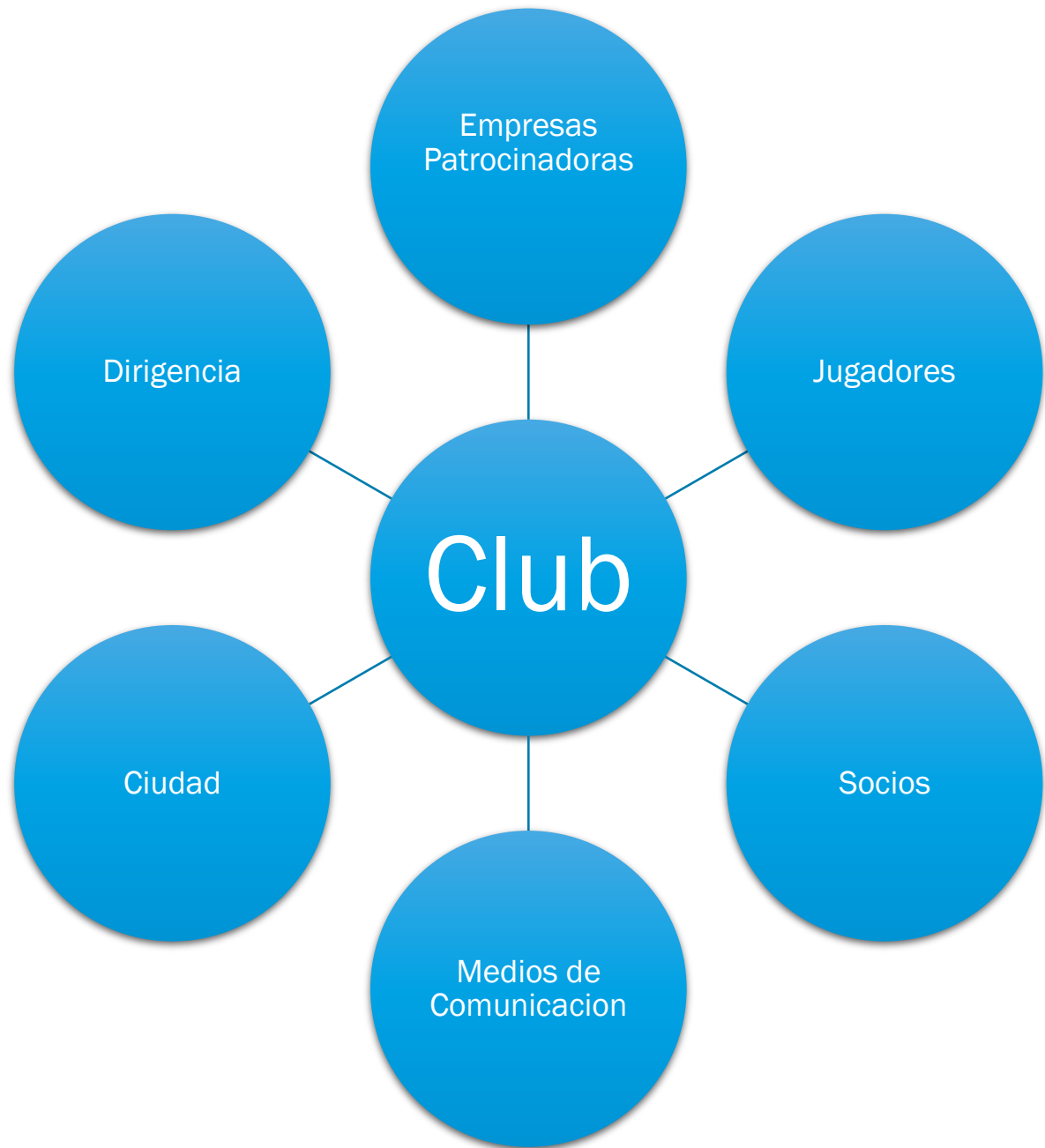
El torneo sería disputado por los 17 clubes que conformar la liga salteña de fútbol, en donde jugarían las categorías sub 13 (edad de 11 a 13 años), sub 15 (edad de 13 a 15 años) y sub 17 (edad de 15 a 17 años), en donde el formato del torneo sería un total de 32 fechas un partido de ida y otro de vuelta con cada equipo, los partidos se disputarán los fines de semanas, tratando en caso de que sea posible de coincidir con el fixture del plantel profesional así poder jugar horas previas o posteriores al partido del plantel profesional del club.

El club que salga campeón ganará un viaje todo incluido a la Provincia de Buenos Aires, para poder disputar un mini torneo con los cinco clubes denominados grandes del fútbol argentino (Boca, River, Racing, San Lorenzo e Independiente) todo esto, con un previo acuerdo con los clubes nombrados.

A su vez, los mejores equipos posicionados disputarán una copa “expres” regional acordada con las ligas de las provincias de Tucumán, Jujuy, Catamarca, Formosa, Santiago del Estero, Córdoba, con sede a definir por las ligas nombradas, donde el torneo sería de fase eliminatoria y duraría una semana en la provincia que haya salido sorteada para llevar a cabo dicha copa.

**Esquema 1: Principales áreas de trabajo a tener en cuenta en un club de fútbol profesional**





**Esquema 2: Públicos de influencia para GyT.**

En el esquema se ve que el club está en el centro y estar por encima de todo; en la actualidad, no debe estar enfocado exclusivamente a lo deportivo, aunque siga siendo la esencia de su actividad, debe tener enfoques administrativos, comerciales, de marketing y de comunicaciones. Además, estos enfoques tienen factores que terminan de conformar lo que es el club.

- Jugadores: los jugadores son uno de los factores más importantes del club, ya que son los encargados en realizar la actividad del club de manera profesional, el jugador debería estar enfocado principalmente en conseguir el resultado deportivo, pero así también puede explotar su valor mediático (la venta de los derechos de imagen, contrato con sponsor, ventas de camisetas, etc.).
- Socios: los socios son los “dueños” del club, son la fuente principal para generar recursos, no solo buscan el resultado deportivo del club que está de más decirlo siempre van a querer que el club gane pero a su vez buscan que el club le brinde algún servicio y que puedan pertenecer a un grupo y formar parte de una identidad.
- Dirigencia: la dirigencia o comisión directiva, es el grupo encargado de administrar de la mejor manera todos los factores que sean necesarios para poder alcanzar el éxito deportivo y a su vez son los encargados de que el club este en óptimas condiciones para poder brindar un mejor servicio, así poder captar la mayor cantidad de socios.
- Ciudad: a la ciudad le sirve que el club consiga los mejores resultados deportivos así poder competir en la categoría superior nacional y una vez alcanzado esto poder competir de manera internacional, así poder verse beneficiada con la llegada de hinchas visitantes de otras provincias/países, donde para la ciudad serían denominados como turistas, es decir, que mejoraría el turismo de la provincia.
- Medios de comunicación: son los encargados de anunciar todo tipo de información relacionada con el club (noticias, resultados deportivos, servicios que brinda, promociones, como hacerse socio, publicidades, etc.)
- Empresas Patrocinadoras: son otra fuente de generación de recursos, también le sirve el éxito deportivo del club ya que aumentaría la cantidad de hinchas, que es su público objetivo y sus posibles clientes de los productos de sus marcas.

La relevancia social del fútbol y el lugar que ocupa en la sociedad actual tienen que ver con:

1. El potencial de entretenimiento que se ofrece a la población.
2. Servir de referencia a imágenes ejemplares debido a la asociación de los valores positivos del deporte, como competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia, etc.
3. El potencial de integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (ciudades, comunidades o incluso países).
4. Las sumas de dinero e intereses que se manejan.

Esta situación ha llevado a que una gran variedad de actores ponga la mirada en el deporte: organismos de gobierno local y nacional, federaciones, ligas, asociaciones, medios de comunicación, empresas, anunciantes, aficionados.

Cada uno de estos actores tiene una relación particular con el club, y si el desempeño de éste es favorable, la relación entre el club y los actores que le rodean, puede convertirse en un círculo virtuoso de creación de valor para todos quienes forman parte del sector del fútbol (Urrutia, 2006).

## Eje Organización

Se tratará de captar a los socios con distintos mecanismos; vale aclarar, que el concepto de socio fue cambiando con el paso del tiempo, años anteriores, la gente se hacía socio de un club por tener un roce social y pertenecer a un club donde realizar actividades deportivas y sociales; hoy en día, el socio dejó atrás eso y busca ser un cliente-socio, es decir, pagar un abono mensual y recibir un beneficio o servicio.

Entonces, la propuesta está centrada en brindarle el mejor servicio/beneficio posible. Para ello, es necesario diferenciar distintas categorías de socios considerando que cada una tendrá su propia tarjeta de vinilo que se elaboró con la ayuda de un diseñador gráfico:

- Socio Albo Vip (Beneficios/Servicios: entradas para los partidos de local+ uso de las instalaciones del club (gimnasio, futbol sintético, pileta de natación, cancha de tenis, etc.), descuentos en el restaurante La Monumental, diario el Tribuno, supermercados, tienda oficial del club.



Imagen 14. Socio Albo Vip

- Socio “Gigante del Norte” (Beneficios/Servicios: entradas para los partidos de local) + descuentos en la tienda oficial del club.



Imagen 15. Socio Gigante del Norte.

- Socio Familiar (3 integrantes de una familia) (Beneficios/Servicios: entradas para los partidos de local+ uso de instalaciones)



Imagen 16. Socio Familiar.

- Socio “Amigos del Albo” (2 personas) (Beneficios/Servicios: entradas para los partidos de local)



Imagen 17. Socio Amigos del Albo.

- Socio Vitalicio (Aquel que tenga + de 10 años de aportes continuos al club) (Beneficios/Servicios: Socio Albo Vip). (El socio vitalicio hará un aporte reducido).



Imagen 18. Socio Vitalicio

Además, se realizaría acuerdos con las escuelas que estén por la zona del club, para que realicen la materia Educación Física en el club, con la intención de que los alumnos se sientan a gusto con el club y poder ofrecerles la posibilidad de hacerse socios, o en caso de que tenga un buen nivel poder sumarlo a las planillas juveniles.

## Eje Dirección

Instalaciones a llevar a cabo, mejorar la imagen del club, ya que parece un club viejo, fuera de estado. Se abriría un gimnasio moderno con salida a la calle y más vistoso aprovechando la zona céntrica del club, eso llamaría más la atención al público que podría convertirse en un posible socio por captar.



Imagen 19. Zona Actual donde se sería el gimnasio.

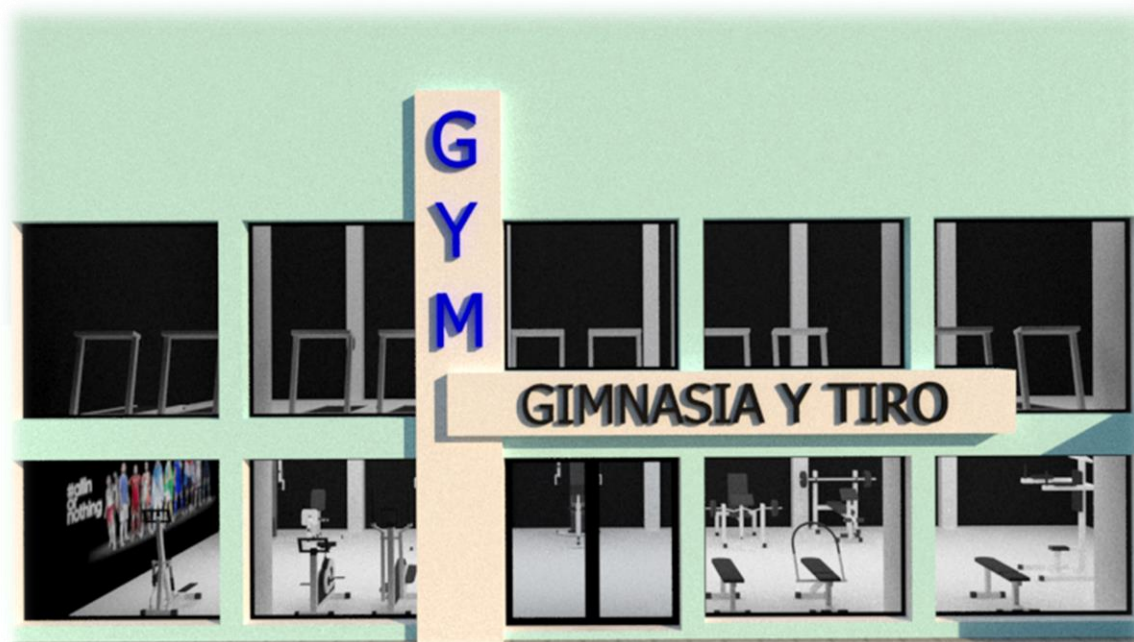


Imagen 20. Fachada de cómo sería el gimnasio del club



Imagen 21. Interior de cómo sería el gimnasio del club

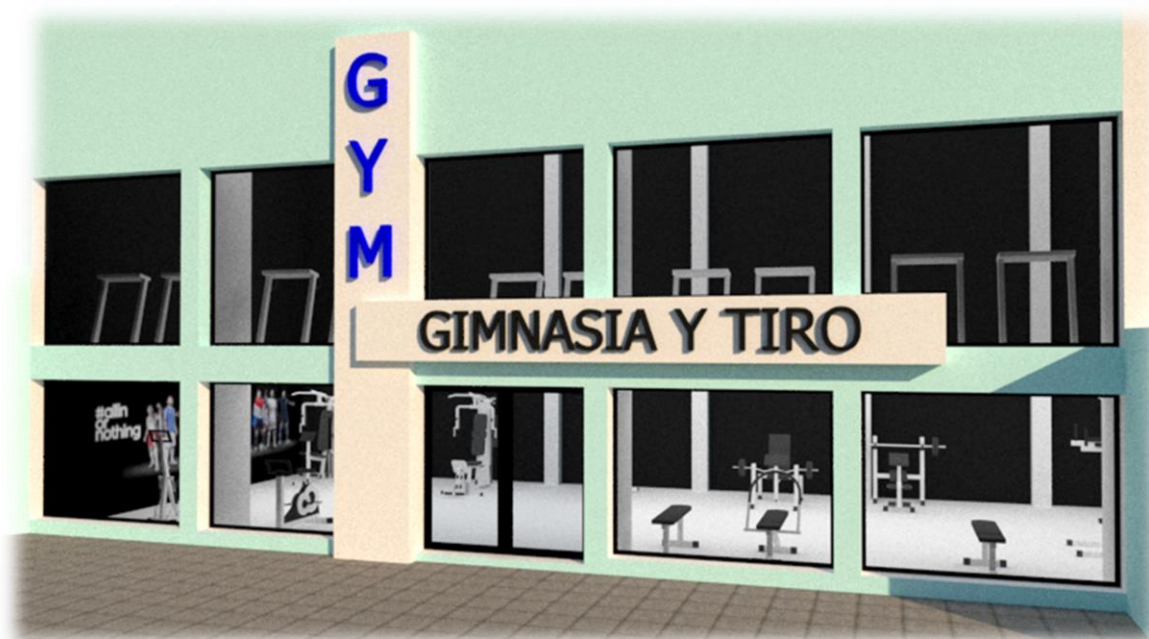


Imagen 22. Vista del segundo piso del gimnasio del club.

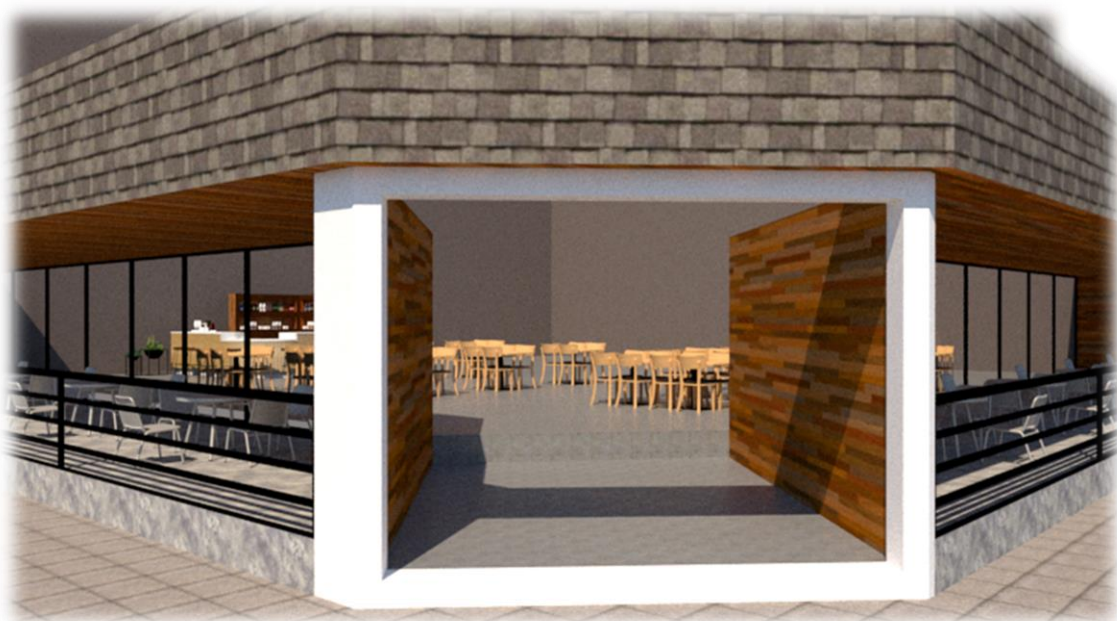


**Imagen 23. Vista del segundo piso del gimnasio del club (interior).**

Otra instalación que haría en el club aprovechando que tiene espacio para realizarlos, sería un “bar” en donde principalmente el hincha pueda ir a ver los partidos cuando el club lo haga de visitante, entre muchos otros usos que puede hacer de dicho bar, en el cual trabajarían 4 empleados y se venderán tragos y bebidas, minutas rápidas, el porcentaje para los que sean socios será de un 20% y otras promociones que se llegasen a hacer.



**Imagen 24. Esquina actual de Leguizamón y Vicente López**



**Imagen 25. Ubicación del Bar en la intersección mencionada.**



Imagen 26. Ubicación del Bar en la intersección mencionada (II)





**Imagen 27. Bar Locos por el Fútbol. Buenos Aires.**

A su vez, otra obra a realizar sería una tienda oficial del club, en donde se venda la indumentaria del club entre otras cosas. En la tienda trabajarían 2 empleados, en horarios comerciales divididos por turnos, en la tienda se venderán las indumentarias del club<sup>8</sup>; además, venderá suplementos deportivos, y artículos para realizar disciplinas en el club, ya sea raqueta de tenis, paleta de pádel, pelotas de tenis o pádel, el descuento para el socio será del 15 al 20%.



Imagen 28. Calle Vicente López



Imagen 29. Cartera de Productos

<sup>8</sup> Entiéndase por indumentaria: camiseta titular, suplente, alternativa, shorts de futbol/rugby, medias de futbol/rugby, buzos, camperas y pantalones largos.



- Camiseta de futbol/rugby titular, suplente, alternativa: \$1500. Donde al socio le quedaría a un precio de \$1200.
- Short de futbol/rugby titular, suplente, alternativo: \$500. Donde al socio le quedaría a un precio de \$ 400.
- Buzos, Camperas del club: \$ 1100 y 1700 respectivamente. Donde al socio le quedaría a un precio de \$ 880 y 1360.
- Medias del club: \$250. Donde al socio le quedaría a un precio de \$200.



**Imagen 30. Calle Vicente López**



**Imagen 31. Calle Vicente López. Fachada remodelada.**

Se puede generar recursos o evitar la salida de recursos a través del canje con los sponsors. La publicidad se puede realizar en los carteles publicitarios que tiene el club para prestar dicho servicio, también con la camiseta del club se puede generar recursos, ya que se podría firmar un contrato con una marca valorada por el mercado, lo que haría que se vendan más camisetas.

El sistema de canje se podría hacer con aquellas marcas que brindan servicios que el club podría llegar a necesitar o usufructuar, como por ejemplo: la empresa Marinero, podría brindar unos productos (Ej: Agua para que los jugadores se refresquen durante los entrenamientos o en los partidos).

Otra empresa con la que se puede implementar este sistema es Flecha Bus, que presta servicios de transportes a larga distancia, la cual podría transportar al equipo cuando juegue de visitante.

Entre otras marcas, o firmar algún convenio con algún supermercado, que pueda brindar algún beneficio o descuentos para los socios y, a su vez, brindar productos para que club pueda dar de comer al plantel superior y a sus categorías menores.

Otras formas de administrar los recursos, es a través de los contratos con los jugadores y directores técnicos, en donde sea preferible invertir en un director técnico que tenga el perfil adecuado a lo que se quiere, es decir, a un formador de jugadores profesionales, que trabaje con las inferiores del club.

En vez de firmar contratos de alto valor dónde el club no está en situación de poder pagarlos, sería preferible armar la columna del futbol, invertir en un arquero, un central, un mediocampista y un delantero talentosos que también ayuden al técnico a formar jugadores profesionales, en otras palabras, que los jugadores juveniles del club puedan aprender de ellos.

Otro cargo a implementar sería el de un ojeador “caza talentos”, capacitado y que tenga la ideología que quiere plasmar el club, que pueda captar posibles refuerzos del club, ya sea en los torneos amateur de salta (Ejemplo: Torneo complejo confraternidad) o jugadores que estén sin jugar en otros clubes y quieran jugar en el club.

También, se requiere de una psicóloga deportiva (cargo que fue vienen implementando los grandes clubes y da resultado), la cual acompañe a los jugadores y los escuche en los problemas que tengan, así el jugador se sentirá mejor anímicamente y podrá rendir mejor en la cancha. Un ejemplo claro es el de la psicóloga del club River Plate, Sandra Rossi, mujer clave para el éxito que tuvo River en los últimos años.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Recuperado de <https://www.infobae.com/deportes-2/2018/12/10/quien-es-sandra-rossi-la-unica-mujer-en-los-festejos-de-river-por-al-obtencion-de-la-copa-libertadores/>

## Eje Control

- Registrar acuerdos comerciales en base datos informáticos con respaldos mensuales impresos.
- Establecer plazos de vencimiento en los descuentos ofrecidos a cada categoría de socio.
- Mantener el salario para los jugadores actualizados.



**ASOCIACIÓN DEL FÚTBOL ARGENTINO**  
**BOLETÍN N° 5501**  
**RESOLUCIONES ADOPTADAS EL 6 DE JULIO DE 2018.**

### **FUTBOLISTAS ARGENTINOS AGREMIADOS**

A continuación se detallan los nuevos **Básicos de Convenio** establecidos para la próxima temporada 2018/2019:

	<b>Salario Básico Promocional *</b>	<b>Salario Básico</b>
➤ Primera .....	\$ 21.000 .....	\$ 25.200
➤ Primera "B" Nacional .	\$ 17.400 .....	\$ 21.000
➤ Primera "B" .....	\$ 15.000 .....	\$ 17.400
➤ Torneo Federal "A" .....	\$ 15.000 .....	\$ 17.400
➤ Primera "C" .....	\$ 13.200 .....	\$ 15.000

\* **Sueldo Básico Promocional:** para jugadores entre los 16 y 18 años de edad, inclusive.

**Imagen 32. Salarios de Jugadores de Fútbol (AFA).**

## Conclusiones finales

Los objetivos de trabajo en esta investigación fueron en primer lugar, diagnosticar la situación actual administrativa de los clubes de fútbol. La información acerca de la situación actual administrativa de los clubes de fútbol se consiguió a través de entrevistas con gente relacionada a los clubes, con notas realizadas por diarios tales como: El Tribuno y La Gaceta y por el conocimiento propio sobre el tema se pudo detectar sobre las falencias administrativas actuales que poseen los clubes salteños de fútbol.

En segundo lugar, se tiene el objetivo de detectar los problemas económicos de los clubes. Más allá que Argentina tiene problemas económicos, por los cuales los clubes del interior que no cuentan con el apoyo de la Asociación Argentina de Fútbol desde lo económico, para los clubes de Salta, es muy difícil poder acceder a categorías superiores ya que casi nunca contaron con una buena administración de sus recursos para mantener un club ordenado y en categoría de primera o segunda división.

En tercer lugar, está el objetivo de identificar los resultados deportivos de los clubes en la actualidad. Cuando se dio comienzo al trabajo de investigación sobre el tema, los clubes Gimnasia y Tiro de Salta y el club Centro Juventud Antoniana estaban en la tercera categoría del fútbol argentino el denominado Federal A, pero con el paso de la temporada y los malos resultados obtenidos por ambos clubes, los cuales determinaron que ambos jueguen un triangular con el equipo de San Martín de Formosa para ver quién de los tres equipos no descendía.

El único equipo que no descendió fue el equipo oriundo de Formosa, por lo que los clubes salteños nombrados anteriormente jugarán el Regional Federal Amateur, sería una cuarta categoría la cual es disputada en la actualidad por el otro club salteño "Central Norte" que viene obteniendo buenos resultados y parece ser el club más ordenado de los tres salteños ya que está a pocos partidos de poder ascender a la tercera categoría ya nombrada "Federal A"

Por último, se encuentra el objetivo de proponer un proceso en la gestión administrativa y de marketing para el club de Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019.

Para llevar a cabo dicho objetivo, se dividió la información en cuatro ejes (Planificación, Organización, Dirección y Control) con acciones basadas en captar la mayor cantidad de socios y en contener a los jugadores, ya que ellos van a ser una fuente de ingresos fijas para el club, a través de una buena administración de recursos y de herramientas de marketing para convertir al socio en un “cliente” y que este a través del método boca a boca convoque a otros posibles socios.

En relación al problema de investigación, se planteó: ¿Cuál es la forma de gestión administrativa y de las herramientas de marketing necesarias para que los clubes salteños de fútbol mejoren la eficiencia en cada una de las categorías?

Para responder este interrogante, se entiende que, una vez que el club tomo la iniciativa para generar recursos, captar la mayor cantidad de socios posibles y poder tener más capacidad económica, en donde el club sea capaz de ser solvente antes las obligaciones y ser un club ordenando, para eso el club debe dividirse en áreas de trabajos ya mencionadas y que cada integrante de cada área tenga ganas de trabajar por el amor al club y no por un beneficio personal, ya que no importa el cargo que ocupe sea el que sea, se verá reflejado en los resultados deportivos del club.

Para concluir con el tema de investigación, se hace mención al rol del administrador de empresas como encargado de promover todos los aspectos a llevar a cabo por el club para generar recursos ya que, una vez que el club este ordenado económicamente, podrá contar con jugadores y un cuerpo técnico de mayor calidad, con profesionales más capacitados, en donde el club tenga una identidad acompañada por sus socios/hinchas, que sea un club ordenado y modelo.

De esta manera, se puede tener una Gestión administrativa y herramientas de marketing para que los clubes salteños de fútbol mejoren la eficiencia en cada una de las categorías ya que van a tener todo un sistema ordenando por las distintas áreas ya nombradas para que el jugador salga a la cancha a jugar el partido concentrado y no teniendo la cabeza en problemas externos.

Es ahí en donde si un jugador está cómodo haciendo su trabajo lo hará de la mejor manera posible obteniendo los resultados pretendidos por el club y, a su vez, va a poder progresar como futbolista sabiendo los beneficios que significa eso (jugar en algún club nacional o del exterior, jugar en la selección, entre otros tantos).

*Santiago Figari*

## Bibliografía

Batija, L. (2012). *Marketing deportivo aplicado al Club Atlético Rosario Central: Análisis de la estrategia implementada como marca registrada (período 2008-2011)*. Tesis de Licenciatura en Comunicación, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Abierta Interamericana, Argentina.

González Cruz, C. (2008). *Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Virtudes.

Gutiérrez Montaña, N. (2008). *Marketing Deportivo*. Tesis de Administración de Empresas. Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ª Ed.). México: Prentice Hall.

## Webgrafía

Barela L. et Al. (s/f). Nosotros y el Fútbol. Instituto Histórico de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de [https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/documents/nosotros\\_y\\_el\\_futbol.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/documents/nosotros_y_el_futbol.pdf)

[https://www.ole.com.ar/defensa-y-justicia/secretos-defensa-puntero-superliga\\_0\\_elrBPWlvK.html](https://www.ole.com.ar/defensa-y-justicia/secretos-defensa-puntero-superliga_0_elrBPWlvK.html)

<https://www.infobae.com/deportes-2/2017/05/28/historico-agripecuario-de-carlos-casares-ascendio-al-nacional-b/>

<http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos/>

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/833/79717184.pdf;jsessionid=82E7AC5374FE89FF9F79D6B2C65912B8?sequence=1>

<http://www.eltucumano.com/noticia/deportes/249010/revivi-otros-ascensos-san-martin-primera>

<https://www.infobae.com/deportes-2/2018/06/03/san-martin-de-tucuman-sarmiento-segunda-final-reducido-nacional-b-ascenso-primera/>

[https://www.ole.com.ar/defensa-y-justicia/secretos-defensa-puntero-superliga\\_0\\_elrBPWlvK.html](https://www.ole.com.ar/defensa-y-justicia/secretos-defensa-puntero-superliga_0_elrBPWlvK.html)

<https://www.infobae.com/deportes-2/2017/05/28/historico-agripecuario-de-carlos-casares-ascendio-al-nacional-b/>

<https://www.lagacetasalta.com.ar/nota/8939/deportes/conoce-historia-gimnasia-tiro.html>

## Anexos

### Entrevistas

#### **Vicepresidente del Club GYT, Ricardo Krieger**

1 ¿Qué responsabilidad implica su cargo?

Mi cargo implica un grado de responsabilidad alto, ya que al ser el vicepresidente

2 ¿Hace cuantos años está vinculado con el club?

De toda la vida, además de ser vicepresidente soy socio vitalicio del club, lo era antes de ser dirigente, de chico vivía por el barrio donde está ubicado el club, por lo tanto era el club donde realizaba deportes en especial el handball (deporte que tratamos de volver a poner en práctica) y los fines de semana se juntaba los vecinos del barrio a realizar distintas actividades y pasar un momento familiar, pero si la pregunta se refiere hace cuanto soy dirigente, la respuesta sería hace 6 años.

3 ¿Cómo estaba el club cuando usted llegó?

En muy malas condiciones, devastado, en una situación crítica que suele dejar 11 años de un club sin dirigencia y de años de mala administración, pero con el apoyo de una junta de socios, hemos mejorado el club poco a poco para ir poniéndolo de pie y así llevar a Gimnasia y Tiro a donde se merece y donde supo estar en los años de 1993 y 1997 (Primera división)

4 ¿En qué siente que mejoró el club?

En darle orden poco a poco, en tratar de recuperar los años perdidos por malas gestiones, en todas sus disciplinas, gracias a los socios que trabajan para el club (ad honorem), en distintas áreas de todas las disciplinas que desempeña el club, se adquirió un nuevo predio denominado "Altos Medieros", sumándose así a los dos predios con los que ya contaba el club.

Cuando llegamos al club había 300 socios, hoy en día estamos alcanzando los 4.000 socios, a que se debió este aumento de socios?

- A que el socio vio un club más ordenado en donde puede venir a practicar el deporte que quiere, puede hacer uso de las instalaciones que le brinda

el club, en los últimos dos años tuvimos buenas campañas en el deporte del futbol, entre otras cosas.

5 ¿En qué siente que empeoró o no mejoró? ¿Cuáles son sus objetivos/metastas en el club?

Empeorar en nada porque no sé si se podía estar peor jaja, y siento que el club está mejorando día tras día es un proceso a largo plazo, por varios factores, pero uno de los principales es la situación del país la que no permite que el club pueda mejorar de manera más constante y veloz, como te mencione en la pregunta anterior siento que mejoró en el orden que le dimos a un club desordenado, en la captación de los socios, en la adquisición de un nuevo predio, en las mejoras en los otros predios, volvimos a tener un bingo, el cual genera un dinero extra al club, el año pasado inauguramos las canchas de césped sintético, otra fuente de recursos para el club, y en donde se practica futbol para la categorías Juniors o inferiores.

6 ¿Por qué cree que son difíciles de cumplir (si es que son difíciles)?

Las cosas son difíciles de cumplir por la situación actual del país, que repercute en varios aspectos, como por ejemplo convencer a posibles inversionistas, en convencer a un hincha en un posible socio del club, en la posibilidad de que venga más gente a la cancha, ya que es una entrada dentro de todo cara para el nivel de futbol que puede llegar a ver. En la posibilidad de realizar mejoras en el club, en mejorar la infraestructura, cosa de poder convencer al socio que utilice las instalaciones del club.

### **Jugador de la plantilla actual, Joaquín Mateo**

1) Hace cuánto es jugador del club? ¿Se siente a gusto jugando en el club? ¿Como lo ve al club actualmente? ¿Es un club organizado? ¿En qué cree que podría mejorar el club?

*Juego hace 5 años en el club, me siento muy cómodo donde estoy gracias a que comparto con la mayoría de mis compañeros desde que empecé hasta hoy. Actualmente el club pasa una situación mala en cuanto a lo deportivo, pero sí es un club muy ordenado y en cuanto a lo social es muy*

*organizado. Creo que podría mejorar dándole mayor importancia a las divisiones inferiores de fútbol y así generar más jugadores del club.*

2. Cuáles son los recursos necesarios para poder lograr un ascenso? ¿Gimnasia y tiro cuenta con dichos recursos? ¿Notó algún equipo rival con mayores recursos que su club para poder lograr un ascenso?

Los recursos que se pueden tener en cuenta para un ascenso son muchos, infraestructura, una dirigencia organizada, un cuerpo técnico con objetivos grandes, jugadores de nivel, pero al final los que mandan son los resultados, yo creo que gyt tiene todos los recursos para lograrlo pero nunca contó con la suerte necesaria para hacerlo. Hay clubes con la misma cantidad de recursos pero hay pocos que tengan más que gyt, es un club muy rico en cuanto a eso.

3. Siendo un jugador del club, ¿Cuáles son las posibilidades que el club les da a los juveniles? ¿Cree que el club hace bien en apostar por las juveniles si es que quiere lograr un ascenso? ¿El club cuenta con una organización y gente capacitada para formar jugadores profesionales?

En los otros años que me tocó estar en el club no veía jugadores del club jugando en primera, y sé que no se les daba la posibilidad, pero actualmente si tenemos un grupo con muchos chicos del club y tenemos la misma importancia que aquellos que no son del club. Creo que es importante apostar a jugadores del club pero creo que para lograr un ascenso también se necesitan jugadores que hayan vivido experiencias fuertes para que puedan ponerse por delante de los chicos en situación adversas. Creo que el club tiene la gente y la infraestructura necesaria para hacerlo pero falta una mejor organización.

4. Cuál considera que es el objetivo máximo por lograr de los jugadores, cuerpo técnico y dirigentes? ¿Lograr un ascenso o se conforman con hacer una buena campaña y no descender?

El mayor objetivo es siempre el ascenso, aunque hoy por hoy la situación es mala y de pelea por mantener la categoría.

5. Porque crees que las canchas por lo general están vacías y la gente no acompaña al equipo? ¿Crees que es necesario el apoyo del hincha para obtener mejores resultados?

Creo que la gente dejó de acompañar al equipo por el hecho de que no se dieron los resultados durante muchos años. Y siempre es bueno y motiva sentir el apoyo y que se hagan presentes, pero no te asegura obtener mejores resultados.

**Fuado Abdenur. Ex presidente de Central Norte**

**¿Cuáles cree que son los problemas de que los clubes no puedan ascender a categorías superiores?**

Soluciones mágicas no hay, ya que si uno supiera la receta del éxito la realiza y todos felices, pero si básicamente se debe a un problema de dirigencia, pero no solo del fútbol de Salta ni del interior, sino Nacional ya que los recursos que genera el fútbol sería como una torta que se reparte de manera muy despareja, eso se puede ver tanto en los clubes del interior y los clubes “metropolitanos” o pertenecientes a Buenos Aires, esto se debe a que el fútbol se manchó, se convirtió más en un negocio, que en un simple deporte, se le dio un tinte de política también y esto da como resultado malas dirigencias, que tienen la cabeza en hacer negocios y política y no en administrar, generar para poder llevar un club ordenando, saneado y que pueda cumplir sus objetivos, ya se perdió el hábito de generar recursos, cuando el club no tenía fondos, eran los dirigentes los que ponían de su bolsillo para pagar las obligaciones que se le presentaban al club, lo digo por experiencia propia que por haber hecho eso me trajo aparentado problemas económicos, entre otros, si un dirigente pone plata de su bolsillo es porque no está haciendo bien su trabajo de gestión.

En la actualidad el dirigente está falto de compromiso, con poco tiempo para planear un proyecto a largo plazo que genere recursos para el club, no tiene un sentido de pertenencia por el club, se mete más por prestigio personal por hacer su carrera política. Otra falencia que veo en la actualidad es cuando se arma las comisiones directivas, no hay una cabeza

la cual dirija el barco, que sepa y tenga la capacidad de dejar contento a cada dirigente que conforma dicha comisión.

**¿Por qué cree que Salta no tiene ningún equipo en las mejores categorías del fútbol argentino y todo va de mal en peor?**

Sacando del tema ya hablado anteriormente de que la principal causa es la mala dirigencia, el tema de Salta es que la plata destinada por el gobierno para el fútbol se dividió por igual en todos los clubes que aparecieron y no se les dio a los clubes de mayor relevancia como son Gimnasia y Tiro, Juventud Antoniana y Central Norte.

Salta es una provincia que no tiene una idiosincrasia pasional destinada al fútbol como otras provincias, porque los clubes no generan eso por una mala dirigencia en otras provincias se enfocan más en el socio y en la organización para tener todos los abonos vendidos, sin importar la categoría en la que este el club. En la actualidad Central Norte equipo que está en peor categoría del fútbol, lleva más gente a la cancha que los otros dos clubes, porque el equipo llamó la atención del hincha y este lo acompaña ilusionado en que se cumpla el objetivo.

Otro problema que yo veo en la actualidad es que hay mucho fútbol y la televisación de muchos partidos hace que el hincha salteño deje de ir a la cancha ya que otro partido es más atractivo que ir a la cancha y abonar una entrada la cual no concuerda con el fútbol que se está por ver, por lo tanto estoy a favor de que se pague para ver el fútbol en la tele política implementada por el gobierno nacional actual, ya que en todos los países del mundo se paga para ver el fútbol en la televisión.

**¿El gobierno de Salta presta dinero a los clubes en caso de que estos se lo soliciten, esperando una devolución de lo prestado?**

Cuando yo era dirigente, el gobierno apoyaba al fútbol, apoyaba los proyectos que se le presentaban dependiendo de las necesidades que tenían los clubes, apoyaba el sentido de pertenencia de las anteriores dirigencias que querían lo mejor para los clubes se presentaban los proyectos formalmente, los clubes se apoyaban entre si no existía la diferencia ni la rivalidad que existe hoy en día, en la actualidad aparecieron

los dirigentes para beneficiarse ellos mismos, apareció la figura del puntero dirigencial, aquel que era dirigente pedía favores a cambio de votos en la política.

El gobierno actual lo que hizo mal fue en querer quedar bien con todos los clubes, poniendo en la misma vara clubes que tienen/ convocan 20 personas con los tres clubes más importantes y de mayor contención social de la provincia.

El gobierno presta el dinero el dinero como subsidio en algunas provincias son obligatorios con el objetivo de fomentar el deporte, pero a su vez se lo hace como una contraprestación, yo te doy vos después me agradeces públicamente una vez que se logre el objetivo estando en la vista de todos.

**¿Piensa que hay un buen nivel de futbol en categorías amateurs de Salta, en donde se podría captar posibles jugadores?**

Si obvio que pienso que hay un buen nivel en Salta, pero no hay gente capacitada, para que trabaje y forme jugadores profesionales, tampoco hay gente encargada que vaya a ver esos tipos de torneos.

Pero si pienso que hay un buen nivel y que si se trabajaría se podría sacar muchos mejores jugadores, buscando talentos locales y dándoles confianza, cultivando el sentido de pertenencia del club para que “defienda y sienta los colores del club” como se dice en la jerga, darle continuidad y las mismas condiciones que algún jugador de otra provincia, que le tenes que dar plata para que tenga acá, para que mande a su familia y un lugar donde vivir acá, si lo equiparas estoy seguro que los resultados serán mejores.

**Si usted volvería a la dirigencia de Central Norte, ¿cómo haría para captar socios?**

No es tan difícil como parece, es hablarle con claridad al socio, presentarle un proyecto viable, formar un equipo que contagie y te haga ir a la cancha, que no desilusione al hincha, lo haría más participe en las tomas de decisiones.

A todo esto súmale que debería cumplir mi cargo con suma responsabilidad, con la experiencia que tengo ahora después de los mandatos que tuve, sería estar atento en los detalles que hacen que se logren los objetivos, en esos pequeños detalles que hacen la diferencia (relación con los jugadores y con el cuerpo técnico, logística, inscripciones de jugadores, motivación extra en caso de estar próximo a lograr el objetivo), entre otras cosas.

### **¿El tema de los barrabravas es un complicado a tratar?**

Si es un tema complicadísimo, es un tema de zona liberada, complejo, en la actualidad por el tema que acarrea la droga, genera que se fraccione las hinchadas, el dirigente se siente desprotegido si no cumple en lo que la barrabrava le pide, así mismo los jugadores se sienten desprotegidos, por lo tanto intentan llevar una buena relación y le dan un subsidio para que ellos después generen esa fiesta del futbol, que debería ser sin esa presión al jugador o al dirigente. Es un tema muy difícil de tratar que todavía no se encuentra solución.

### **Secretario de Deportes de la Provincia de Salta, Sergio Plaza**

Qué opinión tiene acerca de que los clubes salteños no puedan ascender a categorías superiores?Cuál es el problema principal?  
- El otro día periodistas me preguntaban lo mismo y yo les respondí con la misma pregunta quería saber sus opiniones, a lo que me contestaron el problema son los dirigentes, el gobierno no apoya como otras provincias, hay mala calidad de jugadores y entrenadores, entre otras respuestas, a lo que yo contesté, si ustedes fueran dirigentes que tienen ganas de ascender un club estarían dispuestos a poner plata de su bolsillo (aproximadamente de 3 a 5 millones mensuales, para tener un equipo competitivo) sin que esto les asegure el ascenso que tanto quieren y sin la posibilidad de recuperarla a toda la plata invertida, a lo que me contestaron no. Otra pregunta que les hice haciendo referencia a que el problema es que el gobierno no apoya como otras provincias lo hacen, a lo que les conteste supongamos antes que nada en otras provincias las cuales apoyan a sus clubes tienen a lo

sumo un solo equipo para competir por lo tanto el gasto es menor ya que si acá se decidiera apoyar a los clubes hay que hacerlo de manera equitativa porque si no se genera problemas, yendo a los números el gobierno debería destinar a cada equipo entre 60 millones anuales, apoyando a los 3 clubes más importantes de la provincia sería aproximadamente 200 millones al año, ustedes como gobernador otorgarían ese monto al fútbol, sabiendo los diferentes problemas sociales que hay en la actualidad, a lo que me contestaron no. Tocando el tema malos jugadores y directores técnicos, doy ejemplos tales como el “sapito” Coleoni que acaba de ascender a primera división con Central Córdoba de Santiago del Estero, fue técnico de Juventud, quien es el técnico contra el que disputo la final para ascender a primera división, Iván Delfino, fue técnico de Juventud, que equipo ascendió el año pasado a la B Nacional, Agropecuario, quién fue el técnico que logró el ascenso? El “chaucha” Bianco, fue técnico de Gimnasia y Tiro, antes del chaucha quien había sido técnico de Gimnasia y Tiro? Duilio Botella técnico con amplia experiencia, entre otros, entonces tienen la culpa los entrenadores y se podría decir que si pero no del toda ya que no cuentan en los clubes salteños a la hora de dirigir con un plantel competitivo, ¿por qué? Porque no se cuenta con el presupuesto para traer a jugadores de calidad, entonces es un problema de plata? Y se podría decir que sí aunque como ya dije antes poniendo toda la plata no te asegura el ascenso.

¿Cómo se podría conseguir la plata sin acudir al gobierno? A través de los socios y de los hinchas que acompañen al equipo los fines de semana, los clubes salteños tienen dicho apoyo de socios y de los hinchas? Y se podría decir que no, el hincha salteño no va a la cancha a alentar, no va y se hace socio del club, no alienta durante los partidos, por lo tanto el hincha salteño tiene lo que merece, da pena decirlo pero es así.

El Gobierno apoya económicamente al fútbol como a otros deportes/disciplinas? Destina equitativamente el dinero a cada club o algún club recibe un poco más? En caso de que un club le solicite un préstamo presentado un proyecto para mejorar su situación, El gobierno accedería a otorgar dicho préstamo o cree que existiría algún tipo de problema?

- El gobierno apoya al futbol como a otros deportes/ disciplinas, es más es uno de los deportes a los que más apoya, más allá de que se apoya a todas las disciplinas. El gobierno no otorga préstamos sino que otorga subsidios, el gobierno no es una fuente de financiamiento o un banco, el gobierno apoya y/o otorga subsidios para fomentar el deporte.

Cuál es el club salteño que ve más ordenado y con las ideas más claras?

- Y en la actualidad los tres clubes están tratando de hacer las cosas más ordenadas, a sabiendas que tocaron fondo ojalá este golpe de realidad los haga ser clubes más ordenados, comprometidos, innovadores, capaces para poder llevar el futbol de Salta a categorías superiores, pero si vamos a casos concretos Gimnasia y Tiro es un club modelo, tiene muchas disciplinas para ejercitar, tiene el equipo de rugby disputando el regional con buen nivel, el hockey de mujeres en buen nivel, invirtió en canchas de futbol 5,7,9, le estaría faltando poder mejorar en el futbol pero se encuentra con las dificultades que conllevan ese objetivo, otro caso es el de Central Norte, que descendió hace un par de años a la categoría amateur y ahora está por lograr el ascenso acompañados de sus hinchas y socios.

No cree que el fútbol fomentaría aun más el turismo de la provincia? El gobierno quiere que la provincia tenga un equipo que lo represente en categorías superiores de fútbol o le es indiferente el tema?

- El gobierno quiere tener un equipo o si pudiera los tres en mejores categorías de futbol, pero no hay un acuerdo entre los clubes para que el gobierno pueda apoyar al club que este en mejores condiciones para obtener un ascenso, ya que si el gobierno ayuda a uno tiene que ayudar de la misma manera al otro, sino esto genera problemas. Y si claro que fomentaría aún más el turismo de la provincia, cuando realizamos eventos tales como la Copa Argentina, o vienen los Pumas, o se realiza algún torneo de básquet entre otros deportes, siempre que se realizan dichos eventos la capacidad hotelera de la provincia se encuentra ocupada.

Cuáles cree que son los pilares fundamentales para conseguir un ascenso y poder mantenerse en categoría alcanzada?

- Es todo, no hay algo específico no hay algún pilar para culpar o caerle, es todo, Dirigentes capaces de poder tener un club ordenado con un plantel

competitivo que se le pague dentro de todo al día, que ese plantel este comprometido con el asunto, que la gente acompañe, que el club tenga socios para poder ser solvente ante sus deudas, que sea todo mutuo que el hincha acompañe sin importar la circunstancia, que se pueda hacer socio, que aliente durante el partido, que el equipo rinda, que el técnico haga funcionar al equipo para obtener los resultados deseados, que los dirigentes mantengan al plantel al día, que no tengan otra preocupación que sea jugar al fútbol y de la mejor manera posible. Todo esto se tiene que dar sin errarle en ningún detalle.

Desde que dejo el fútbol noto algunos cambios en el club ya sea positivos o negativos?

- Llegué cuando Gimnasia y Tiro estaba en el Federal B, y la dirigencia era el famoso triunvirato, pero más allá de todos esos problemas la gente acompañó y se pudo lograr un ascenso al Federal A, pero supongo que la situación debe ser similar, donde se maneja un plantel con un presupuesto bajo y se espera poder conseguir un plantel competitivo para poder apuntar arriba, pero eso depende de las circunstancias que venimos hablando, eso desde la mirada futbolística, desde el punto de vista infraestructura, obras, crecimiento en otras disciplinas si veo una amplia mejora.

Cuáles cree que fueron los motivos por los cuales hubo una decadencia en el fútbol salteño? - Te voy a contar algo que nunca nadie conto de manera clara o ni siquiera lo conto, en el año 2001 a sabiendas de la situación que atravesaba el país, todos los clubes del fútbol estaban en rojo, TODOS LOS CLUBES, que genero esto? Un paro de jugadores, desde que yo tengo noción el primero que hubo, quien se hizo cargo de todo esto? La AFA se hizo cargo de la deuda de todos los clubes de primera a pagar en cuotas durante los próximos años, que paso ese año? Gimnasia y Tiro descendió, es decir, dejo de ser parte de la AFA, entonces empezó la etapa de la B Nacional, sin los recursos que AFA le otorgaba y con una deuda enorme al plantel de aquel entonces, todo esto generó que el club no se pueda reforzar, que se le vayan jugadores, entre otras cosas y dio como resultado un descenso rápido al Federal A y de ahí nunca más se pudo acomodar en lo futbolístico. Esto lo cuento porque se desde adentro la situación que vivía

el club en aquel entonces, de los otros clubes no tengo esa información pero bueno Juventud el último año que estuvo en la B Nacional sino me equivoco fue en la temporada 2007/08, pero la situación fue distinta el motivo de su descenso lo desconozco pero no debe ser tan ajeno a una mala dirigencia, al no acompañamiento de los hinchas, de los socios, entre otras cosas.

De los clubes que jugó durante su carrera de futbolista, cual sería un club “modelo”, es decir, un club a imitar sus proyectos?

- Talleres, no era un club modelo cuando llegué en el 2004, es más venía de ganar un título Internacional, a lo que me imaginaba que me iba a encontrar con un club ordenado, con infraestructura, pero no los clubes de acá como Gimnasia le llevaba años luz en lo institucional, pero desde un apoyo económico de dirigentes y con los aportes de los socios, club que siempre llena la cancha, te llevan 50 mil personas cuando juegan de local, todo eso te genera otra situación económica favorable para poder afrontar los proyectos que se están llevando a cabo, talleres es un club que hace 3 años estaba jugando con Gimnasia y Tiro y hoy está jugando copa Libertadores, tiene predios, obras que se están llevando a cabo para las inferiores, se maneja en otro mercado, tiene una billetera muchísimo más amplia que años anteriores, ya que puede vender y comprar jugadores de otra categoría, lo mismo con Instituto y Belgrano (a este último le toco descender ahora, cosas que pueden pasar), pero son clubes que tienen canchas para entrenar en óptimas condiciones, tienen una buena masa societaria, un buen proyecto en inferiores que esto genera un buen nivel de jugadores, no te olvides que Instituto vendió a Dybala en 15 millones de dólares, sabes lo que genera en tu presupuesto una entrada de tanto dinero, te hace acomodarte en otros mercados y poder planificar y desarrollar proyectos que mejoren la situación del club.

Tema Barrabrava:

En los clubes de acá de Salta es un problema? De que índole?

- Desde mi opinión acá en Salta es un problema barrial, por cuestiones personales entre los hinchas, no es un problema que pudiese llegar a afectar a un club como si lo es en clubes de otras provincias, acá la policía

tiene un operativo para que el espectador entre a la cancha, nos dicen que matamos el folclore del futbol al no permitir entrar con banderas, trapos y todo lo que hace la fiesta de una hinchada, pero problemas que tienen en otra provincias con los barras en Salta no hay, en el caso de que un club ascienda a una categoría superior, el club debería tener en cuenta este tema y manejarlo de la mejor manera posible, no dándole poder y advirtiéndole de entrada las consecuencias que pueden tener si no cumplen con su rol de hincha.

## Hoja de Evaluación

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Gestión administrativa y herramientas de marketing para que los clubes salteños de fútbol mejoren la eficiencia en cada una de las categorías.”**

**“Caso de estudio: Gimnasia y Tiro de Salta, considerando la situación económica y de marketing de Juventud Antoniana y Central Norte en el año 2019.”**

**Autor: Santiago Figari**

**Director: Lic. Agustín Figari**

---

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

Nota:

Fecha: