

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE

PLAN DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN  
CAUCHEROS FÚTBOL CLUB

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:**

Licda. Vivas G. Jivana V.

**Tutora:**

Dra. Rodríguez S. Rosa M.

Mérida, Julio de 2017

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN  
CAUCHEROS FÚTBOL CLUB**

**Trabajo Especial de Grado Presentado para Optar al Grado de  
Especialista en Educación Física Mención Gerencia del Deporte**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:**

Licda. Vivas G. Jivana V.

**Tutora:**

Dra. Rodríguez S. Rosa M.

Mérida, Julio de 2017

## DEDICATORIA

- ✓ A Dios todo Poderoso y a Jesús de Nazareno, por siempre cuidarme y protegerme en el camino de la vida, por hoy permitirme cumplir una nueva meta.
- ✓ A mis padres Maura Camacho, Saida González y Valerio González por haberme regalado la vida, por ser siempre mi más grande apoyo, por inculcarme los valores de la vida, mostrándome el mejor ejemplo de una mujer de bien.
- ✓ A mis Hermanos José, Andrés y María, además, a mis sobrinos Rosimar, Jesús y Amber por su cariño, espero que este triunfo les sirva de ejemplo para seguir adelante. Dios los bendiga siempre.
- ✓ A mis Tíos, porque siempre han dedicado sus mejores esfuerzos y consejos para ver lograr mis metas.
- ✓ A todas aquellas personas que me han dado la mano en algún momento de la vida, este logro también es de ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

- ✓ A la Universidad de Los Andes, por facilitarme las herramientas para progresar como persona y formarme como profesional.
- ✓ A la Profesora Rosa Rodríguez, por su dedicación, consejos y orientación durante todo mi proceso formativo para encaminarme como una profesional ejemplar de la Educación Física y Deportes. Además del interés y apoyo que ha demostrado desde el primer momento para contribuir eficazmente en el transcurso de formación en la Especialización de Gerencia del Deporte. No tengo como pagar su apoyo incondicional, mil gracias.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE

	<b>pp.</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	4
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos de la Investigación .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	8
Justificación .....	8
Alcances de la Investigación .....	9
Delimitación de la Investigación .....	10
<b>II MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b> .....	11
Antecedentes de la Investigación .....	11
Bases Teóricas .....	17
Gerencia .....	18
Gerencia Estratégica .....	18
Gerente .....	19
Conceptuales (cognoscitivas) .....	19
Técnicas (procedimentales) .....	19
Humanas o interpersonales (actitudinales) .....	20
Políticas .....	20
Planificación Estratégica .....	20
Marketing .....	21
Dimensiones del Marketing .....	22
Marketing Estratégico .....	22
Marketing Operativo .....	23
Mezcla o Mix de Marketing .....	24
Producto .....	24
Precio .....	24
Plaza .....	25
Promoción .....	26
Plan de Marketing .....	27

Finalidad del Plan de Marketing.....	28
Contenidos del Plan de Marketing.....	29
Resumen ejecutivo.....	29
Análisis de la situación.....	29
Diagnóstico de la situación.....	29
Objetivos de marketing.....	31
Estrategia de marketing.....	31
Programa de acciones.....	33
Beneficios y pérdidas esperadas.....	34
Control.....	34
Marketing Deportivo.....	34
Preguntas del Marketing para las organizaciones Deportivas.....	35
Ámbitos de Aplicación del Marketing Deportivo.....	35
Proceso de Gestión del Marketing en el Deporte.....	36
El mercado y el Consumidor.....	36
Segmentación del Mercado.....	37
Situación o Posicionamiento del Producto.....	37
Relaciones Públicas.....	38
Marketing del Fútbol.....	40
Fuentes de Ingresos en los Clubes de Fútbol.....	41
Taquilla (venta de boletos).....	42
Derechos de Televisión y Medios de Comunicación....	42
Venta de Jugadores.....	42
Patrocinadores.....	42
Publicidad.....	45
Merchandising.....	45
Otros Ingresos.....	46
Club de Fútbol.....	46
Profesionalización de los Clubes de Fútbol.....	47
Área Deportiva.....	47
Área Comercial y Marketing.....	47
Área de Comunicación.....	48
Área Administrativa.....	48
Comité de Estrategia.....	48
Bases Legales.....	50
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	50
Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física.....	50
Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente....	51
Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física.....	51
Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	53

<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
	Tipo de la Investigación.....	55
	Enfoque de la investigación.....	56
	Diseño de la Investigación.....	57
	Nivel de la Investigación.....	57
	Contexto y Participantes.....	57
	Procedimientos para la Recolección de la Información.....	58
	Análisis de la Información.....	61
	Definiciones de las Unidades de Análisis, Dimensiones e Indicadores.....	63
	Análisis Situacional del Proceso de Marketing Deportivo.....	63
	Marketing Deportivo.....	63
	Elementos de un Plan de Marketing.....	64
	Factibilidad.....	65
	Plan de Marketing para un Club de Fútbol.....	65
<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
	Conclusiones de la Encuesta Aplicada al Directivo de la F.C.F.C.....	74
	Conclusiones de las encuestas aplicadas a los entrenadores de la F.C.F.C.....	80
	Conclusiones de la encuesta aplicada al patrocinador de la F.C.F.C.....	84
<b>V</b>	<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>85</b>
	Presentación.....	85
	Fundamentación.....	86
	Sistema de Objetivos.....	91
	Objetivo General.....	91
	Objetivos Específicos.....	91
	Estructura de la Propuesta.....	91
	I Fase: Análisis Situacional de la F.C.F.C.....	92
	Análisis del Mercado y Segmentación.....	92
	Mercado del Consumidor.....	92
	Mercado de Jugadores.....	92
	Competitiva o Profesional.....	92
	Recreativa.....	93
	Mercado de Aficionados.....	93
	Familiar.....	94
	Amistad.....	94
	Mercado del Productor o Industrial.....	94

Mercado de Patrocinadores.....	94
Mercado de Aliados.....	94
Situación del Producto.....	94
Matriz F.O.D.A de la F.C.F.C.....	96
Fortalezas.....	96
Oportunidades.....	98
Debilidades.....	100
Amenazas.....	101
II Fase: Determinación de Objetivos del Plan de Marketing, Visión y Misión de la F.C.F.C.....	102
Objetivo General.....	102
Objetivos Específicos.....	102
Misión.....	102
Visión.....	103
III Fase: Formulación de Estrategias.....	104
Estrategias de Marketing.....	104
Estrategias Organizacionales.....	105
IV Fase: Tácticas o Programa de Acciones de Marketing.....	104
Tácticas o Programas de Acciones del Precio y la Plaza.....	104
Tácticas o Programa de Acciones de la Plaza.....	107
Tácticas o Programa de Acciones del Producto.....	108
Tácticas o Programa de Acciones de Promoción.....	116
V Fase: Control del Plan de Marketing.....	128
VI Fase: Modelo de la Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.....	131
Fundamentación.....	131
Descripción de la Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.....	131
Asamblea General.....	132
Junta Directiva.....	132
Director General.....	132
Sub-Director General.....	133
Director de Organización.....	133
Director de Finanzas.....	134
Director de Deportes.....	134
Director de Marketing.....	135
Director de Comunicación.....	135
Consejo Contralor.....	136
Consejo de Honor.....	136
VII Fase: Estudio de Factibilidad.....	138
Factibilidad Técnica.....	138
Recurso Humano.....	138
Recurso Material.....	139
Mobiliarios de Oficina.....	139
Materiales Deportivos.....	139



Indumentarias Deportiva.....	140
Infraestructura de Oficina.....	140
Instalación deportiva.....	140
Factibilidad Financiera.....	140
Factibilidad de Mercado.....	140
<b>VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>151</b>
Conclusiones.....	151
Recomendaciones.....	152
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>164</b>
<b>A. Cuestionarios para la recolección de la información.....</b>	<b>164</b>
<b>A-1. Cuestionario para la recolección de la información dirigido a los directivos.....</b>	<b>165</b>
<b>A-2. Cuestionario para la recolección de la información dirigido a los entrenadores.....</b>	<b>171</b>
<b>A-3. Cuestionario para la recolección de la información dirigido al patrocinador.....</b>	<b>175</b>
<b>B. Matriz F.O.D.A. de la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.).....</b>	<b>179</b>
<b>B-1. Análisis de Fortalezas y Oportunidades.....</b>	<b>180</b>
<b>B-2. Análisis de Debilidades y Amenazas.....</b>	<b>182</b>
<b>C. Modelo de Convenio de Cooperación y Asistencia Interinstitucional entre la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C) y la Universidad de Los Andes (U.L.A) para el Desarrollo del Fútbol Femenino del Estado Mérida en Coordinación con la Dirección de Deportes y la Facultad de Humanidades y Educación, Departamento de Educación Física...</b>	<b>183</b>
<b>D. Patrocinio.....</b>	<b>189</b>
<b>D-1. Modelo de Proyecto de Patrocinio basado en el Modelo de Proyecto Deportivo Propuesto por el Fondo Nacional del Deporte.....</b>	<b>190</b>
<b>D-2. Modelo de Paquetes de Abonados.....</b>	<b>227</b>
<b>D-3. Modelo de Paquetes Publicitarios para Contrato Mercantil para Sponsor.....</b>	<b>228</b>
<b>D-4. Modelo de Paquetes Publicitarios: Consideraciones.....</b>	<b>229</b>

<b>D-5.</b> Modelo de Contrato Mercantil para Sponsor.....	230
<b>D-6.</b> Modelo de Aporte de Empresas Públicas, Privadas y Organismos del Estado.....	233
<b>D-7.</b> Croquis de Ubicación de Vallas de Patrocinadores.....	234
<b>D-8.</b> Uniformes para Juegos Oficiales.....	235
<b>D-9.</b> Logro en Rueda de Prensa.....	236
<b>D-10.</b> Rotulado de Logos en Buses Oficiales.....	236
<b>E.</b> Modelo de Competencias del Director General de la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.).....	238

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de las Unidades de Análisis, Dimensiones e Indicadores.....	62
2	Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al directivo de la F.C.F.C.....	68
3	Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los entrenadores de la F.C.F.C.....	76
4	Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al patrocinador de la F.C.F.C.....	81
5	Tácticas o Programa de Acciones del Producto.....	109
6	Tácticas o Programa de Acciones de Promoción.....	117
7	Cronograma de Ejecución de Estrategias.....	126
8	Control del Plan de Marketing en Base a los Objetivos Propuestos.....	129
9	Presupuesto de Egresos para el Funcionamiento Deportivo de la Fundación Caucheros Fútbol Club.....	142
10	Presupuesto de Egresos para el Funcionamiento Administrativo de la Fundación Caucheros Fútbol Club.....	144
11	Presupuesto de Egresos por Aplicación del Plan de Marketing.....	147
12	Presupuesto de Egresos Totales.....	148
13	Presupuesto de Ingresos por Aplicación del Plan de Marketing.....	149
14	Flujo de Caja.....	150

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Competencias generales de un gerente.....	20
2	Proceso de gestión del marketing en el deporte.....	39
3	Modelo de negocio cuando se aplica marketing al fútbol.....	41
4	Costo de los anuncios por ubicación en la indumentaria de los equipos de fútbol en México.....	43
5	Convergencia de los procesos de compra y venta del producto patrocinio deportivo.....	44
6	Propuesta de organigrama formal de funciones para un club de fútbol profesional de élite.....	49
7	Niveles Socioeconómico de Venezuela.....	92
8	Programa de acciones o tácticas del precio para el plan de marketing.....	104
9	Programa de acciones o tácticas de la plaza para el plan de marketing.....	105
10	Programa de acciones o tácticas de los productos ofertados en el plan de marketing.....	106
11	Programa de acciones o tácticas de promoción.....	116
12	Modelo de Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.....	136

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN  
CAUCHEROS FÚTBOL CLUB**

**Autora:**

Licda. Vivas G. Jivana V.

**Tutora:**

Dra. Rodríguez Rosa

**Fecha:** Julio, 2017

**RESUMEN**

El propósito de este estudio consistió en proponer un plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.) del municipio Libertador del estado Mérida. El marketing en el fútbol, como deporte espectáculo, busca identificar y captar nuevos consumidores, definir las ventajas competitivas, establecer estrategias de posicionamiento, selección de mercado meta, entre otros aspectos estratégicos que permitan incrementar el ingreso de recursos a las organizaciones deportivas, convirtiéndolas en instituciones rentables. El trabajo se efectuó bajo la modalidad de proyecto factible, además estuvo apoyado en la investigación de campo y el estudio de nivel descriptivo. Para la recolección de la información, se utilizaron como instrumentos la matriz F.O.D.A. y tres cuestionarios validados por el juicio de expertos, los cuales fueron aplicados a los informantes clave conformados por un directivo, tres entrenadores y un patrocinador de la Fundación. Los resultados evidenciaron la inexistencia de personal administrativo, elementos organizacionales, planes de marketing, planes patrocinio, manejo adecuado de las redes sociales, planes de capacitación para su personal y remuneración para el personal del área deportiva, además los recursos financieros que ingresan a la Fundación son a través del mecenazgo. La propuesta planteada se elaboró como una herramienta de solución viable y factible que le proporcionará mejorías gerenciales al Club, mediante la fusión de los enfoques (deportivo y empresarial) que posee, la F.C.F.C va a adquirir mayor rentabilidad. La recomendación principal se enfoca en la aplicación del plan de marketing estratégico propuesto en la presente investigación.

**Descriptor:** Gerencia, marketing, marketing estratégico, patrocinio, clubes.

## INTRODUCCIÓN

El deporte representa un medio para el desarrollo integral de las personas que lo practican a través de la actividad física. Éste tiene tres orientaciones, la primera supone un proceso competitivo reglamentado, la segunda busca colaborar en el desarrollo educativo del individuo, mientras que la tercera es vista como una actividad de masas destinada a la recreación, placer, entretenimiento, ocio y/o pasatiempo (Feu, 2002). Desde el punto de vista del entretenimiento el deporte ofrece la mayor socialización y emociones en el mundo, tanto a las personas que lo practican como a los espectadores, el mismo genera la mayor cantidad de personas frente a un televisor, radio o escenario deportivo (Lagardera, 2002).

El fútbol como deporte de equipo es considerado la disciplina más popular del mundo. Según reporte de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (F.I.F.A., 2007) el desarrollo mundial del fútbol se puede visualizar desde dos enfoques: masificación como deporte y expansión como espectáculo. En el primer enfoque se resaltan las estadísticas resultantes del “Gran Censo 2006” donde se obtuvo que 265 millones de jugadores y jugadoras, 5 millones de árbitros y funcionarios, un total de 270 millones o un 4% de la población mundial, participa activamente en el fútbol (F.I.F.A., 2007). En segundo lugar, para la Copa Mundial de Sudáfrica 2010 la F.I.F.A informó que 3200 millones (46,4%) de población observaron en directo la cobertura durante un mínimo de un minuto (Pérez, 2011), mientras que para el Mundial de Brasil en 2014 se estimó que más de 3600 millones de personas lo miraran por todo el mundo (Gómez y Senior, 2014). Esta situación ha sido aprovechada por los medios de comunicación convirtiéndolo de esta manera en un espectáculo mundial.

El fútbol posee un conjunto de ventajas sociales, económicas y culturales que lo ubica como una de las instituciones con mayor crecimiento en el mundo (Romero, 2010a). El mismo autor señala que continuamente las organizaciones deportivas internacionales desarrollan competiciones de

categoría mundial las cuales reúnen un amplio número de espectadores por medio de las redes de comunicación, esta situación permite que el deporte se mantenga con “una alta participación de anunciantes con sus marcas globalizadas” (p.125) , habilitando la internacionalización y masificación del mismo.

Por tal razón, se hace necesario involucrar en las organizaciones deportivas la gestión administrativa para que a través de la planificación estratégica mejoren no sólo el nivel deportivo sino que también se incrementen las relaciones públicas, ingresos económicos, entre otros aspectos del mercado globalizado que cada día es más competitivo. Esta nueva gestión, convierte al marketing en la herramienta fundamental para que los clubes deportivos desarrollen proyectos de promoción de productos y servicios a largo y mediano plazo.

En este orden de ideas, los planes de marketing proporcionan una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta comercial, a la vez informa con detalle la situación y posicionamiento en el que se encuentra la organización, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Por ello, es preciso incorporar en los clubes de fútbol la gestión administrativa que permita lograr las metas competitivas propias del deporte con una adecuada administración de los recursos de la institución, que le brinde al deportista estar en confort con la organización por los beneficios que esta puede ofrecerle, y asimismo al espectador buenas instalaciones, buen espectáculo deportivo, entre otras experiencias que sólo puede lograr el marketing.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos, que contienen los siguientes aspectos: Capítulo I: El Problema. En éste se desarrolla la presentación y definición, justificación, así como los objetivos del estudio, alcances y delimitación de la investigación. El Capítulo II, contiene el

Marco Referencial Conceptual, relacionado a los antecedentes, conceptos, definiciones y enfoques teóricos que sustentan la investigación.

El Capítulo III, comprende el Marco Metodológico, referido a los aspectos metodológicos de la investigación que comprende el tipo de investigación, diseño de investigación, descripción de los informantes e instrumentos para la recolección de información

El Capítulo IV, presenta la Interpretación de la Información, se trata fundamentalmente de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a los directivos, entrenadores y patrocinadores de la organización.

El Capítulo V, contiene la propuesta del Plan de Marketing, donde se describe la estructura del plan, el cual se divide en siete partes: I Fase: Análisis Situacional de la F.C.F.C.; II Fase: Determinación de Objetivos, Visión y Misión del Plan; III Fase: Formulación de Estrategias; IV Fase: Planificación de Marketing; V Fase: Estudio de la Factibilidad; VI Fase: Modelo de la Áreas Funcionales para un Club de Fútbol y VII Fase: Modelo de Competencias para el Gerente de la F.C.F.C.

Finalmente, el Capítulo VI, engloba las Conclusiones, Recomendaciones y Aportes, en el cual se hace mención a los logros de investigación, personales y organizacionales obtenidos.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El fútbol es un deporte colectivo, jugado por dos equipos de once jugadores cada uno, tiene como finalidad introducir un balón en una portería, el equipo que haya anotado más goles al culminar el tiempo reglamentario es el ganador del encuentro. Así como cualquier deporte, el fútbol brinda grandes beneficios para el desarrollo integral de personas y sociedades, no sólo mejora el estado físico y psíquico de los individuos que lo juegan, sino que también al ser un deporte altamente competitivo y el más atractivo internacionalmente (Barreda, 2009), se ha visto incluido en la organización de eventos internacionales que contribuyen a la generación de riquezas y numerosos empleos en diferentes naciones (Romero, 2010b).

Al respecto, Pascal (citado por Alcaide, 2009) menciona que el fútbol es el más grande modelo de la globalización incluso en mayor grado que la democracia, la economía de mercado o internet. Alcaide (2009) establece que el enfoque globalizador responde a dos objetivos: el primero, hacer más accesible el fútbol a todos aquellos países que practican poco este deporte; y en segundo lugar, busca nuevos mercados emergentes que consideren a los más tradicionales y permitan seguir generando ingresos económicos a través del espectáculo o entretenimiento.

En vista de que el fútbol se concibe como un espectáculo es necesario trabajar el marketing para desarrollarlo y cumplir con las exigencias actuales que demanda este deporte. En este orden de ideas, el marketing en el fútbol como deporte espectáculo busca identificar y captar nuevos consumidores,

definir las ventajas competitivas, establecer estrategias de posicionamiento, selección de mercado meta, entre otros aspectos estratégicos que permitan incrementar el ingreso de recursos a las organizaciones deportivas, convirtiéndolas en instituciones rentables.

Con respecto a la gestión del marketing los equipos europeos tienen una amplia ventaja sobre la mayoría de clubes latinoamericanos, debido a que estos últimos carecen de innovación comunicacional y empresarial (Rosas, 2014).

Arias (2007) señala que en Venezuela el fútbol es uno de los deportes que posee más apoyo económico a través de organizaciones privadas y públicas, sin embargo, los clubes de fútbol no manejan el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) como cualquier organización que opere significativas sumas de dinero, sumado a esto los escasos gerentes de los equipos de fútbol existentes en el país no poseen la capacitación profesional en materia de marketing deportivo.

Aunado a lo expuesto previamente, Romero (2010a) plantea que la Liga de Fútbol Venezolana posee una estructura organizativa débil y desordenada, debido a la ausencia de una identificación apropiada de la gestión estratégica del marketing en los equipos que las constituyen. Para la mayoría de los clubes el “producto fútbol” es sinónimo de un encuentro de deportistas practicando el deporte y no de espectáculo deportivo. Según Romero (2010b) “De ello ha surgido la filosofía de gestión que destaca que lo más importante para un equipo de fútbol es el jugador, descuidando sobremanera aspectos igualmente importantes para la vida de la organización como los aficionados y patrocinantes” (p.160).

Por tal razón, es necesario incorporar a los clubes de fútbol los procesos organizacionales adecuados que permitan lograr las metas deportivas con una apropiada administración de los recursos con los que cuenta la institución, es decir, que le ofrezca al público un espectáculo de calidad, al

mismo tiempo que se apoya el proceso de formación de nuevos jugadores y se mejora el rendimiento de los deportistas ya consolidados.

La institución merideña denominada Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.), tiene su sede en el Municipio Libertador del Estado Mérida, la cual posee 38 años de trayectoria como fútbol aficionado, pero es en el año 2011 donde esta institución deportiva, sin fines de lucro, fue adscrita ante el registro estatal a través de un acta constitutiva. Esta institución ha disputado encuentros deportivos fuera de Venezuela; además, ha aportado durante su recorrido jugadores que han pertenecido al seleccionado Estatal y Nacional, en sus diferentes categorías y géneros; asimismo, actualmente es el único club merideño que se encuentra activo en la Superliga Profesional Femenina.

La F.C.F.C. ha logrado ubicarse en un escalafón competitivo favorable, sin embargo, gerencialmente esta organización posee marcadas debilidades. La ausencia de planes de patrocinio y la carencia apropiada de gestión estratégica de marketing, como elementos esenciales para mejorar la rentabilidad de un club deportivo, son debilidades a considerar en el carácter proyectivo en los objetivos del club. Es evidente que se hace necesaria la implementación de planes y programas de patrocinio y marketing que le permitan al club posicionarse de forma eficaz y eficiente en los clientes y las distintas plazas a las que desea llegar y así tener un mayor auge a nivel estatal y nacional.

La elaboración de esta investigación se enfoca en la manera como los directivos de la F.C.F.C. visualizan la administración y gerencia de la institución que dirigen y de esta manera, reconocer el marketing deportivo como una herramienta para alcanzar metas al satisfacer las necesidades de los clientes, situación que genera mayores ingresos a la organización. Es precisamente en el marketing aplicado a una organización deportiva, específicamente a la Fundación mencionada, que se enmarca el desarrollo de este estudio.

Al respecto, se espera obtener cambios favorables en el proceso administrativo de la Fundación, para generar satisfacción en los aficionados, espectadores y patrocinadores, sin descuidar el área deportiva. Además, orientar la gestión a través del marketing en el deporte donde se desarrollen planes y programas destinados a alcanzar objetivos y metas a mediano o largo plazo que permitan promover el financiamiento del club.

Todo lo expuesto previamente llevó a plantear las siguientes interrogantes:

¿En qué situación se encuentra actualmente el proceso de marketing deportivo en la Fundación Caucheros Fútbol Club que actúa en el municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Se establecen en la Fundación Caucheros Fútbol Club estrategias gerenciales para facilitar el proceso de marketing deportivo?

¿Cuáles son los aspectos teóricos y conceptuales que se deben tener presente para mejorar el marketing deportivo?

¿Qué estrategias se necesitan para diseñar un plan de acción encaminado a mejorar el proceso de marketing deportivo de la Fundación Caucheros Fútbol Club?

¿Qué elementos y aspectos se necesitan para elaborar un plan de patrocinio?

¿Qué beneficios genera un plan de patrocinio?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club que funciona en el municipio Libertador del Estado Mérida.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar la situación en la que se encuentra actualmente el proceso de marketing en la Fundación Caucheros Fútbol Club.
2. Establecer los elementos que conforman un plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club.
3. Analizar la factibilidad técnica, financiera y de mercado del plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club.
4. Elaborar un plan de marketing y su respectivo plan de acción para el proceso de marketing de la Fundación Caucheros Fútbol Club.

### **Justificación**

El fútbol es el deporte que maneja más dinero a nivel mundial. En conjunto con la inmensa pasión de sus aficionados por todo el planeta, este deporte es un escenario ideal para publicitar distintas clases de bienes y servicios. Por lo tanto, entra a competir en el mercado del entretenimiento, transacciones comerciales, exposición de marca, entre otros tantos escenarios que exigen un profesional integral en el área de mercado deportivo, donde la administración de clubes de fútbol, deja de ser emocional y se convierte en un proceso de reflexión racional donde se permite enlazar el consumidor deportivo con el producto.

En este orden de ideas, el presente estudio se justifica por considerarse un apoyo para los gerentes y directivos de la Fundación Caucheros Fútbol Club, para que efectúen apropiadamente el proceso de marketing deportivo mediante planes y programas que incluyan estrategias y acciones para conocer la realidad, necesidad y deseos del mercado meta, así como la mejor forma de satisfacer los clientes potenciales.

Asimismo, se busca que la F.C.F.C. opere como una empresa deportiva, donde sus actividades se desarrollen en base al proceso administrativo: *planeación, organización, dirección y control*, y que además, se incorporen

en las actividades de mercadotecnia con la finalidad de implementar métodos de comercialización innovadores que le permitan crear y mejorar relaciones con sus aficionados, espectadores y clientes.

Por tal motivo, se expone la necesidad de mejorar la gestión administrativa en la institución proporcionándole los mecanismos que le permitan un eficiente y eficaz proceso de marketing deportivo.

La investigación permite presentar los principios generales de la administración y marketing en el deporte, con especial atención a la dinámica de negocio en la que se desenvuelve el fútbol, mercado que se coloca más exigente, complejo, investigado y globalizado con el pasar de los días.

Para finalizar, este trabajo contribuirá a que los estudiantes y profesionales del área de la gerencia deportiva obtengan explicaciones teóricas que apoyen el desenvolvimiento óptimo de las diferentes organizaciones deportivas, debido a que la propuesta establecida en el presente estudio se puede adaptar a cualquier institución que esté involucrada directamente con el fútbol.

### **Alcances de la Investigación**

El presente documento pretende ser un estudio que amplíe los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por los directivos, propietarios y gerentes de la Fundación Caucheros Fútbol Club, con un gran dominio en los métodos, estrategias, tácticas y técnicas mercadotécnicas, y con una persistente actitud transformadora. De esta manera, lograr optimizar la calidad del producto ofertado, es decir la marca de la F.C.F.C. en sí.

A nivel empresarial, el trabajo busca convertirse en una propuesta sólida para el desarrollo de planes y programas de marketing deportivo, dirigidos a instituciones de fútbol.

Desde esta perspectiva, el plan de marketing no solo se presenta como un apoyo a los dirigentes de la F.C.F.C., sino igualmente, busca elevar el

rendimiento atlético de sus deportistas. Con la ausencia de estos, es imposible construir una organización deportiva, pero a su vez, el desempeño de los deportistas depende en gran medida de las estructuras organizativas en la que se desenvuelven.

### **Delimitación de la Investigación**

- La investigación se enmarca geográficamente en el municipio Libertador del Estado Mérida, se dirige a los directivos de la Fundación Caucheros Fútbol Club, con la finalidad de incursar el proceso de marketing deportivo en la institución.
- Son informantes fundamentales los directivos, entrenadores y patrocinadores de dicha institución.
- Desde el aspecto conceptual, la delimitación del trabajo en lo teórico, se centra en el proceso de marketing deportivo inclinado a organizaciones enfocadas en el área de fútbol (clubes, academias, fundaciones, escuelas, otras) y a los lineamientos que guían este proceso desde el punto de vista administrativo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Romero (2010a), en su investigación titulada Dimensión estratégica del marketing en el fútbol profesional de Venezuela, estudió la Primera División, temporada 2004-2005, se planteó como objetivo analizar la gestión de los equipos del fútbol profesional en Venezuela desde la perspectiva del marketing estratégico. El investigador entrevistó los responsables de la gestión estratégica del marketing de cinco equipos: Caracas FC (Campeón), Deportivo Táchira (Subcampeón), Carabobo FC (Cuarto Lugar), CD Trujillanos (antepenúltimo lugar) y Estudiantes de Mérida FC (penúltimo lugar). Los gerentes seleccionados fueron presidentes, vicepresidentes y gerentes generales. Al analizar los resultados se concluyó que existe ausencia de una orientación al cliente, caracterizada por estar inmersa en la miopía en el marketing. Igualmente, se observó escasos conocimientos en los responsables de la gerencia de los equipos estudiados en lo que respecta al marketing como enfoque de gestión. La presente investigación revela la necesidad de formar personal capacitado para gerenciar el fútbol venezolano, el cual deberá utilizar todas las herramientas que las ciencias administrativas ofrecen, destacando el marketing dentro de ellas.

Ginesta (2011), en su artículo El fútbol y el negocio del entretenimiento global: los clubes como multinacionales de ocio; se planteó como objetivo analizar el proceso de expansión internacional de los clubes más ricos del fútbol español. Los equipos de fútbol analizados fueron el Real Madrid y Barcelona F.C. El estudio reflejó que la estrategia de internacionalización



permitió a los clubes convertirse en actores esenciales del complejo mediático y deportivo global, a su vez, incrementar los ingresos por comercialización de determinados productos culturales.

Por lo tanto, estos clubes conforman un nuevo modelo de multinacionales de ocio, debido a que estas organizaciones ofrecen más que el espectáculo futbolístico (exportado y mediatizado a nivel mundial), también ofertan productos complementarios a este espectáculo, que permiten al fanático familiarizarse y tener sentido de pertenencia con la marca; además, el autor plantea que existe una fase exploratoria para la creación de parques temáticos, de hacerse esto realidad la asimilación de empresas multinacionales del ocio ya sería casi total. Esta investigación sustenta la importancia de adquirir un modelo de gestión similar a la de cualquier otra empresa, donde se considera necesario para su expansión operaciones como: acuerdos de patrocinio, usos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), acuerdos para colaborar con otras instituciones, entre otras acciones necesarias para convertir los clubes de fútbol en un negocio de entretenimiento global.

Gómez, Opazo y Barrios (2011) realizaron un estudio denominado U.E.F.A Champions League: El éxito de una estrategia empresarial. El objetivo de la investigación fue estudiar la evolución y transformación que ha tenido la Copa de Europa desde sus inicios hasta convertirse en la UEFA Champions League como hoy en día se conoce, se buscó específicamente en los factores estratégicos comerciales, organizativos y económicos que permita visualizar el proceso de cambio en dicha institución deportiva.

Los autores usaron un modelo conceptual para el análisis de la estrategia utilizada en la UEFA a partir de la matriz de Kase, Gómez, Urritia, Martí y Opazo (2006), que hace énfasis tanto en lo deportivo como en lo económico, en base a esto se establece que para encontrarse en un nivel alto de ambos énfasis se debe considerar el capital económico, histórico y social. Los investigadores utilizaron fuentes de información secundaria, para determinar

los ingresos y gastos de explotación, fuentes de ingresos, destino de gastos, estructura de la competición, pagos, así como audiencias y espectadores. A partir de esto, se hizo un análisis cuantitativo de dichas variables para definir la clave de la estrategia de la UEFA Champions League desde 1992 hasta 2009.

Finalmente, se determinó que la UEFA Champions League tuvo que realizar una serie de cambios para obtener el auge que posee actualmente, dentro de estos destacan: diseño de una nueva imagen, los ingresos generados se reinvierten en el fútbol y entre los clubes, exclusividad para los derechos de transmisión (televisión, radio y derechos comerciales), manejo de los contratos con los patrocinadores, entre otros. Todo esto hizo que la competición pasara de no generar ingresos a generar 46 millones de euros en la temporada 1992 – 1993, y más de 1.000 millones de euros en la temporada 2008 – 2009. Este artículo determina la importancia de desarrollar estrategias gerenciales para promover la marca, que a su vez aumentará los ingresos monetarios de las instituciones deportivas.

Vélez (2011), en su trabajo Nuevas tendencias y avances en el marketing deportivo en Colombia, se planteó como objetivo determinar la evolución y análisis del mercado deportivo en Colombia, focalizando el estudio del patrocinio deportivo y los avances históricos del proceso en el país; desde perspectivas de profesionalización e industrialización del deporte y por otra parte de los componentes y motivaciones de las diferentes organizaciones y empresas en posicionar sus productos y marcas por medio de dicha estrategia.

Para concluir el autor hace énfasis que el deporte sin patrocinio (mecenazgo) no tendría la posibilidad de continuar con sus procesos de profesionalización, construcción de transmisión de valores y promoción de la vida saludable para las personas; por su parte el marketing deportivo sin el deporte no tendría la posibilidad de acercar las marcas a los consumidores potenciales. Asimismo, menciona que las organizaciones han implementado

el patrocinio deportivo puesto que éste les permite aumentar su base consumidora. Esta publicación es de gran trascendencia debido a que en ella se exponen las diferentes alternativas que se pueden utilizar para desarrollar el patrocinio deportivo, donde el patrocinado y patrocinador obtengan beneficios mutuos y de esta manera se permite el desarrollo de ambas marcas.

Ruiz (2012), en su estudio Estrategia financiera y administrativa para un club de fútbol profesional en Colombia, se plantea como objetivo determinar la mejor estrategia financiera y administrativa para un club de fútbol colombiano. A nivel administrativo, el autor describe que los clubes del mencionado país no poseen una estructura organizativa especializada por tanto deben tomar como modelo organizativo el propuesto por la Universidad de Navarra, en el que interviene el proceso deportivo o productivo, mercadeo, comunicación y administrativo. A nivel financiero, comprobó que la gran mayoría no genera los ingresos suficientes para cubrir sus costos y se debe emprender acciones para evitar la ruina del fútbol Colombiano, de esta manera, se evidencia la ausencia de planificación financiera en los equipos.

En este orden de ideas, se propone un conjunto de acciones para mejorar la crisis financiera y administrativa de dicho deporte en Colombia, dentro de las que destaca, la necesidad de planificar e implementar un proceso de marketing para ponerse a tono con el ámbito de mercadeo deportivo y publicidad, ya que representa el mejor medio de masificación en el mundo. Además, es preciso contar con personas idóneas para la gestión administrativa actual, proceso que proporcionara valor a la organización.

Alcalá (2013) realizó un trabajo titulado El contrato de patrocinio deportivo para el financiamiento de proyectos y regulación en el derecho deportivo de Venezuela, éste trata sobre el área de patrocinio para atender la problemática de la insuficiencia de recursos para financiar proyectos deportivos y sobre la contratación del patrocinio publicitario. El autor formula como objetivo analizar el contrato patrocinio deportivo para el financiamiento

de proyectos y su regulación en el derecho deportivo de Venezuela. Utiliza como soporte teórico la Ley Orgánica de deporte, Actividad Física y Educación Física (2011) y su Reglamento Parcial N°1 (2012), y en la Resolución N° SPPLC/0034-2001. La metodología pertenece a una investigación documental, diseño bibliográfico, nivel descriptivo.

En este orden de ideas, se establece que los fondos de la administración pública no son suficientes para atender las demandas de los agentes deportivos, razón por la que es necesario explotar la financiación privada a través de empresas patrocinadoras. Finalmente, el autor señala que el Banco de Proyecto de la página del Ministerio del Poder Popular para la Juventud y Deporte, no aparece información publicada sobre este particular, en consecuencia las empresas no podrán profesar la opción de seleccionar los proyectos que ellos deseen financiar con su aporte. Este estudio posee gran relevancia, debido a que representa un instrumento útil para el soporte legal en la realización de proyectos y contratación de patrocinio, esta última herramienta esencial del marketing deportivo.

Bachiller (2013) en su investigación Marketing deportivo, una herramienta útil o interesada por los dirigentes de fútbol, se formula como objetivo revisar las estrategias de marketing implementadas en cuatro equipos de fútbol (se hace especial mención a Millonarios F.C. La autora menciona que el fútbol colombiano se preocupa cada vez más por generar estrategias impactantes en el mercado que mantengan y generen nuevos espectadores y patrocinadores. Dentro de las estrategias de marketing empleadas para promover la marca de los diferentes clubes se encuentran: venta de jugadores, oferta de bienes y servicios, promoción de eventos, exhibiciones comerciales, especial atención a los clientes potenciales. Es importante mencionar que, para que se consolide una institución deportiva de excelencia debe estar en manos de personal que no sólo maneje los temas deportivos, sino también que esté capacitado en temas administrativos, financieros y marketing.

Posteriormente, en el estudio se describe que los directivos de una entidad deportiva deben segmentar el mercado según el nivel económico del target group, situación que permite definir estrategias de marketing claras direccionadas a atender una determinada población. A través de este artículo, se puede visualizar estrategias de marketing usadas por los equipos más exitosos de Europa y Suramérica, las cuales sirven de guía para que los clubes de fútbol venezolano fortalezcan e implementen estrategias gerenciales innovadoras.

Pabón (2014), en su trabajo llamado Internacionalización de la Marca del Club Atlético Nacional de Colombia, busca analizar el equipo Atlético Nacional S.A. dentro del panorama nacional para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades y debilidades así avanzar en la internacionalización de la marca que permita alcanzar el éxito deportivo y económico. Para realizar este estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias para obtener información acerca de la gestión de marcas, el contexto deportivo y económico del fútbol en Colombia y el Mundo. Además, se efectuaron análisis de clubes de fútbol del mundo como marcas para establecer estrategias realizadas en su internacionalización con el fin de aplicarlas al equipo colombiano.

Lo anterior mencionado, permitió la formulación estratégica para el posicionamiento internacional del club estudiado, donde se hace evidente la necesidad de profundizar en las estrategias de marketing para el país y exterior.

Paz y Saavedra (2015), en su investigación Marketing deportivo para el posicionamiento de equipos profesionales de primera división de fútbol en el occidente de Venezuela, se trazan como objetivo analizar el marketing deportivo para el posicionamiento de equipos profesionales de primera división de fútbol en el occidente de Venezuela. El estudio se catalogó como descriptivo, con un diseño no experimental y transeccional, bajo la modalidad de campo. Se determinaron dos muestras, una donde la unidad informante

fueron los fanáticos (156 individuos divididos entre los seis equipos de fútbol profesional) a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 ítems con preguntas dicotómicas y escala Likert de cinco alternativas. La otra conformada, de forma intencional, por los directivos (04 sujetos escogidos con base a criterios preestablecidos por el investigador) quienes fueron entrevistados de forma estructurada con 9 ítems; los datos fueron analizados empleando el SPSS 10.0. Los resultados permitieron establecer lineamientos estratégicos dirigidos hacia cuatro pilares del mercadeo: diferenciación, diversificación, especialización y crecimiento interno. Estos factores desarrollados permitirán a los equipos posicionarse en su público meta.

Se recomienda evitar el excesivo apoyo presupuestario de las organizaciones gubernamentales o las que estén relacionadas políticamente con algún sector público, para así motivar a la participación de la empresa privada para promocionar los equipos de fútbol profesional venezolano, ya que no se verán emparejados o alineados a un sector político. Y por último, se recomendó a los conjuntos deportivos la creación de un departamento de marketing, para estimular la participación y fidelidad de los fanáticos, fomentar una cultura organizacional favorable para el crecimiento interno de las organizaciones deportivas. Esta investigación sustenta la necesidad de establecer y aplicar lineamientos estratégicos de marketing deportivo para lograr el posicionamiento de los equipos de fútbol, así alcanzar la fidelización de los fanáticos y patrocinadores de empresas privadas.

### **Bases Teóricas**

Cada tema de investigación debe poseer los conceptos y teorías que apoyen la problemática planteada en el capítulo previo, es por tal motivo, que a continuación se presenta una serie de fundamentos teóricos, resultado de la revisión de variadas bibliografías relacionadas con gerencia, gerente, competencias de un gerente, planificación estratégica, el marketing,

marketing deportivo, miopía del marketing, fundaciones deportivas, marketing en los clubes de fútbol entre otros.

### **Gerencia**

La gerencia engloba todos los aspectos del manejo de una institución en busca de resultados eficaces. Sallenave (2002), define la gerencia como el proceso que involucra la coordinación de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros con los que cuenta una organización para alcanzar los objetivos propuesto con anterioridad a través de la planificación, organización, dirección y control de los mencionados recursos.

Al respecto Drucker y Marciariello (2006) establecen que la gerencia tiene como finalidad hacer productivos los recursos y originar resultados, hechos que son el motivo de que cada institución exista.

### **Gerencia Estratégica**

Romero (2010) la define como un enfoque sistemático y objetivo para formular, ejecutar y evaluar las acciones y decisiones tomadas para que una organización logre sus objetivos.

Cáceres (2002) y Romero (2010) concuerdan en que la gerencia estratégica contiene una serie de prioridades; la primera, es la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una compañía u organización, pudiéndose identificar por las situaciones que actúan en el proceso donde se desenvuelve el problema y caracterizado porque los figurantes pueden tener control sobre la situación; como segunda, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de la organización, entendiéndose como las variables positivas o negativas que no pueden ser controladas por los actores involucrados en el problema; tercera, establecimiento de misiones de la empresa; cuarta, fijación de objetivos; y por último, el desarrollo de estrategias alternativas, su análisis y la decisión de cual escoger.

Según Cáceres (2002), los instrumentos frecuentemente usados por este tipo de gerencia son tres, como primero el flujograma situacional; el segundo, el diagrama de Ishikawa; y tercero, la matriz FODA o DOFA. Esta última, es una herramienta analítica que permite realizar un proceso reflexivo de la realidad de la organización, consiste en identificar tanto el ámbito externo e interno, y los factores que proporcionen potenciar las ventajas de una corporación y minimizar o neutralizar las desventajas.

### **Gerente**

Según Ovalle (2007), el gerente es toda persona en la capacidad de administrar eficientemente los recursos de una organización, sean estos económicos, humanos o tecnológicos, con el fin de maximizar los resultados operacionales (utilidad) de la organización a través de la satisfacción de sus consumidores.

Robbins y Decenzo (2002) plantean que para poder ejercer las funciones y roles propios de la dirección de una organización, un gerente debe poseer ciertas habilidades. Existen cuatro grandes grupos de habilidades gerenciales generales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

**Conceptuales (cognoscitivas).** Se refiere a la capacidad mental para diagnosticar (variables internas y externas), analizar y formular ideas (entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otros). Ayudan a los gerentes a entender cómo se acoplan las cosas y facilita la toma de decisiones correctas. Además, esta habilidad hace referencia a lo aprendido por el gerente en su formación académica.

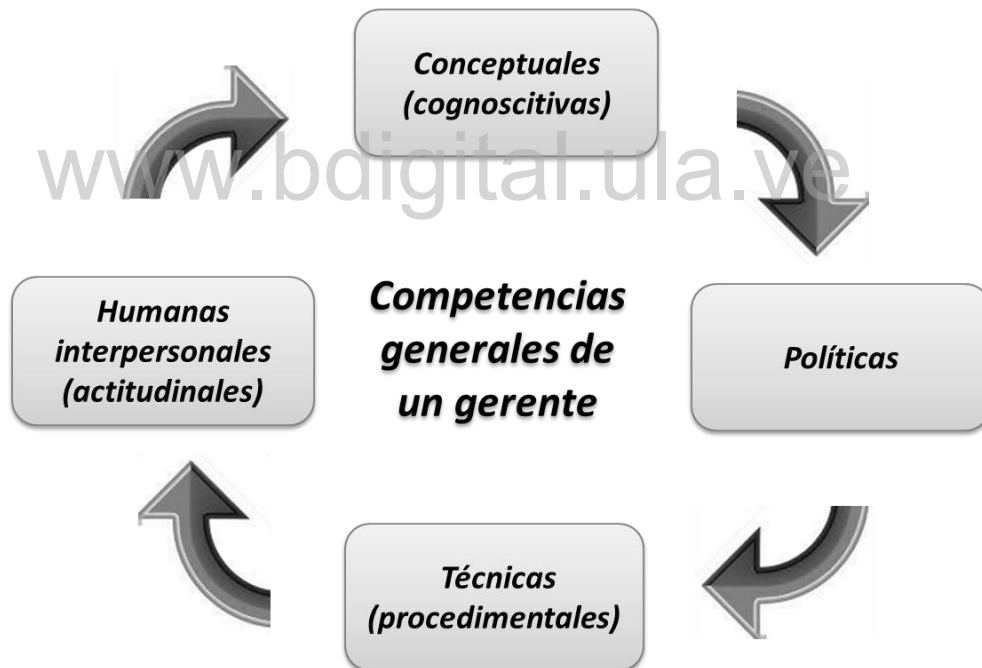
**Técnicas (procedimentales).** Se trata de la capacidad del gerente para aplicar experiencias o conocimientos especializados, es decir, involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa, ejemplo: conocimientos



técnicos de contabilidad, recursos humanos, psicología, específicos del deporte a cargo de la institución, entre otros.

**Humanas o interpersonales (actitudinales).** Se refiere a la capacidad de entender, enseñar, motivar e interactuar efectivamente con la gente. Además, un gerente debe promover la interrelación con sus pares, consumidores y clientes. Debido a que los gerentes hacen las cosas por medio de otros, deben tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar.

**Políticas.** Se refiere a la capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos. Los gerentes con buenas habilidades políticas suelen ser mejores para conseguir recursos que aquellos que no las poseen.



**Gráfico 1.** Competencias Generales de un Gerente.

### **Planificación Estratégica**

Para Hax y Majluf (2004), la planificación estratégica es el proceso mediante el cual los dirigentes de una empresa obtienen, analizan y

procesan información correspondiente al ámbito interno y externo. Además, se reflexiona sobre las técnicas y estrategias más adecuadas para alcanzar un objetivo a mediano y largo plazo, igualmente, debe estar constituida por valores, misión, visión, principios y las políticas de la organización (París, 2005).

### **Marketing**

Según Kotler y Armstrong (2003) el marketing es dotar de satisfacción a los clientes, éste tiene un doble objetivo, primero atraer nuevos clientes al prometer un valor superior de forma más eficaz y eficiente que la competencia, y segundo, conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la satisfacción de sus necesidades y deseos. Para completar este concepto los autores describen el marketing como un conjunto de procesos y acciones con las cuales se desea identificar las necesidades y deseos de los consumidores para diseñar productos y servicios de calidad, fijar un precio, promoverlos, almacenarlos y entregarlos.

En este orden de ideas, Rodríguez, Ammetler, López, Maraver, Martínez, Jiménez, Codina y Martínez (2006) establecen que la administración del marketing está dirigida a analizar, planificar, organizar, implementar y controlar programas diseñados para crear, fortalecer y mantener intercambios provechosos con el mercado meta y así lograr los objetivos de la organización. Esto con el objetivo de realizar ordenada y sistemáticamente los procesos de marketing y así aumentar las posibilidades de éxito de la organización. Los mismos autores mencionan que los elementos del proceso de marketing son los siguientes:

**Análisis.** Se refiere a identificar y analizar las necesidades de los consumidores.

**Planificación.** Se establecen las estrategias y diferentes cursos de acción para alcanzar los objetivos.

**Organización.** En esta etapa se asignan los recursos materiales y humanos adecuados que llevarán a cabo las acciones del plan de marketing, además, se definen las responsabilidades y funciones de cada persona.

**Ejecución.** Se hacen las acciones según lo planeado.

**Control.** En esta fase se establecen los estándares de calidad de los artículos o del producto de marketing, también, se realiza el proceso de evaluación de los resultados que comprueban el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

En términos generales, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

### **Dimensiones del Marketing**

El marketing se desenvuelve en dos dimensiones, una estratégica enfocada en la reflexión sobre la situación en la que se encuentra la organización, y la otra, la dimensión operativa la cual busca poner en marcha las estrategias precisas del mix de marketing para lograr los objetivos que la institución se haya propuesto (Romero, 2010c).

**Marketing Estratégico.** En este subgénero se hace el análisis continuo y sistemático de las necesidades de los consumidores, además, diseña y desarrolla el producto o servicio, con características que lo diferencien de sus competidores (Rivera y Molero, 2012).

En este orden de ideas, Romero (2010c) menciona una serie de funciones que están a cargo de esta dimensión, las cuales se mencionan a continuación:

- a. Análisis detallado de los individuos u organizaciones, dependiendo del mercado al cual se piensa llegar.

- b. Identificación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y proveedoras de diferenciación competitiva, a su vez, se enfoca en el análisis de las diversas tecnologías usadas por los competidores para satisfacer una misma necesidad, para poder identificar con detalle aquellos sustitutos directos o indirectos a los cuales se enfrentará en pro del alcance de sus objetivos empresariales.
- c. La investigación de mercados, que es una herramienta utilizada para la identificación y comprensión de las necesidades del cliente o consumidor, de allí, proporcionar suficientes argumentos que permitan minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre implícita en cualquier decisión de marketing.
- d. Además, dentro de los compromisos del marketing estratégico se encuentra:

(...) establecimiento de la declaración de misión y visión de la organización; la fijación de objetivos funcionales para el marketing, ya sea a nivel corporativo o en el ámbito del negocio; la medición del potencial del mercado, de manera de poder identificar su atractivo desde el punto de vista de una posible inversión; el establecimiento de segmentos de mercado y elección del mercado meta, destacando las diferencias existentes entre los clientes de un mercado y perfilando de la manera más precisa al consumidor objeto de satisfacción; el posicionamiento del producto, señalando con la precisión del caso la promesa a realizar para con el cliente. (Romero, 2010c).
- e. Por último, se debe definir las estrategias y programas orientados hacia el alcance de los objetivos establecidos por la organización, entre los que se menciona al mix de marketing.

**Marketing operativo.** La dimensión operativa describe las actividades que debe ejecutar la empresa para satisfacer a los consumidores. Su función es comercializar, es decir, aumentar el volumen de ventas eficazmente (Rivera y Molero, 2012). Además, según Romero (2010c) el elemento operativo del marketing involucra la aplicación de los planes y programas establecidos, con el propósito principal de conquistar los mercados.

## **Mezcla o Mix de Marketing**

Las organizaciones crean un compendio de estrategias que les permiten desarrollar y conseguir ventajas favorables sobre la competencia. Para explorar y desarrollar estas ventajas, el marketing se apoya en uno de sus instrumentos, el mix de marketing, el cual se sitúa dentro de las actividades destinadas a la acción o ejecución (Rodríguez y otros, 2006).

Seguidamente, los autores antes citados, señalan que el marketing mix es el conjunto de instrumentos “controlables e interrelacionados de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización” (p. 69).

En el proceso de marketing se consideran todas aquellas herramientas de promoción y exposición de la marca, dichas variables son indispensables para aumentar la clientela en las organizaciones, las cuales son conocidas como “las cuatro P”, estas son: *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*.

**Producto.** Un producto puede ser algo tangible o intangible, es decir, puede ser una idea, un lugar, un bien, un servicio hasta una persona, el cual puede satisfacer necesidades o los deseos del consumidor y que se ofrece a un mercado para que los miembros de éste lo adquieran. Para complementar lo descrito Toca (2009) señala que el producto es un “(...) conjunto de atributos físicos, propiedades y beneficios reunidos en una forma identificable, ofrecido al comprador para su uso, consumo o comercialización” (p. 71). Del producto se desglosan las demás partes del mix de marketing, ya que dependiendo del producto que se ofrezca se establecerá su precio, el lugar en donde se va a vender, el tipo de promoción y servicio que se va a ejecutar para que el producto tenga éxito en el mercado.

**Precio.** Para Dvoskin (2004) el precio es la única variable del mix que genera ingresos para la institución, éste comprende tres conceptos: en primer lugar, se encuentra el *costo*, se identifica a partir de los recursos que la organización gastó para que el producto saliera al mercado; en segundo,

se encuentra el *valor* que es lo que el demandante de un producto o servicio es capaz de dar con el fin de satisfacer su necesidad; y por último, el *precio* que es el monto por el cual la transacción se efectúa.

Entonces, se entiende al precio como la cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar para adquirir un determinado producto, además éste puede cambiar frecuentemente. Elegir el precio correcto para el producto o servicio es de vital importancia, al establecer un precio alto suministra un margen elevado a la empresa pero se pueden apartar y perder a los clientes; y si es demasiado bajo se estaría perdiendo dinero, lo ideal es fijar un precio que sea conveniente para el mercado meta, que sientan que están pagando ese precio por un bien con el cual obtienen una satisfacción acorde a lo que pagaron por él, que ayude a alcanzar los objetivos financieros de la empresa igualando el valor percibido de los consumidores por el producto o servicio. Entre las variables que se desprenden del precio se pueden encontrar las listas de precios, los descuentos, las condiciones y periodos de pago, entre otras (Rodríguez y otros, 2006).

**Plaza.** Se relaciona con la distribución de oportunidades de compra, es decir, donde se concreta el intercambio. Para Rodríguez y otros (2006), la distribución se refiere a las actividades que la empresa ejecuta para poner el producto o servicio a disposición del consumidor final en el lugar y en el momento que más le conviene, además, se debe precisar el diseño del establecimiento, el cual debe ser atractivo para el mercado meta.

Otro aspecto a considerar en esta variable, son las decisiones acerca de los canales de la distribución que la empresa utilizara para hacer llegar sus productos o servicios a los consumidores, se entiende por canal la vía, ruta o etapa por la cual los productos pasan antes de llegar al consumidor, estos pueden ser directo o indirecto. La distribución *directa*, no involucra intermediarios, implica que los derechos de propiedad sean entregados directamente al consumidor por el propio fabricante, la *indirecta* supone que estará en manos de los intermediarios, ya sean detallistas o mayoristas.

**Promoción.** También se le llama comunicación. La promoción engloba todas las actividades que utiliza la organización para informar sobre la existencia y características del producto, con la finalidad de ganar notoriedad para la marca, además de persuadirlos acerca de un producto o servicio en particular e influir en sus decisiones de compra (Rodríguez y otros, 2006).

Asimismo, Dvoskin (2004) describe la promoción como una serie de actividades dirigidas a intermediarios, vendedores o consumidores que buscan de estimular la demanda a corto plazo. Seguidamente el mismo autor señala que, esta variable “debe considerarse como una herramienta táctica dentro del mix de marketing, una técnica para captar al consumidor oportunista y mejor complemento de la publicidad cuando se utiliza correctamente” (p. 350).

Dentro de los principales objetivos de la promoción se encuentra convencer al consumidor final de que el producto o servicio ofertado es mejor que el de la competencia y así estimular la compra, otro de suma relevancia es el de crear fidelidad y crear relaciones duraderas con el consumidor.

Según Arias (2007), existen tres formas de promoción: *publicidad, venta personal y relaciones públicas*. Además, Dvoskin (2004) le anexa un cuarto recurso esencial para la promoción de la marca, el *merchandising*.

La *publicidad* es una forma de comunicación donde se difunde información acerca de productos, servicios, ideas o personas a través de los medios de comunicación social (TV., radio, medios impresos, Internet, espectaculares, etc.), con la finalidad de alcanzar la valorización de la existencia, actuación, profesionalismo o cualquier otro aspecto de esas organizaciones o personas (Dvoskin, 2004).

Las *ventas personales o fuerza de ventas*, es la presentación personal de los individuos encargados de ofertar un producto de manera directa a uno o más clientes potenciales. El objetivo de la venta personal es persuadir al cliente potencial sobre las cualidades y beneficios del producto y lograr la venta, así como ofrecer una atención personalizada antes, durante y

después de la venta para crear una relación directa con el consumidor (Toca, 2009).

Para Gutiérrez (2011) las *relaciones públicas* buscan establecer y conservar una imagen corporativa positiva a través de acciones, programas o eventos destinados a un grupo en específico (clientes, clientes potenciales, empleados, accionistas, instituciones gubernamentales o público en general) con el cual buscan su aceptación hacia la empresa, productos o servicios.

Finalmente, el *merchandising*, es descrito por Dvoskin (2004) como la herramienta para la distribución de productos o mercancía (llaveros, gorras, agendas, balones, lapiceros) que empleen el nombre o logotipo de la marca, tiene como único propósito comercial promover la marca en la mente del consumidor mediante el uso de objetos cotidianos de calidad y con buen diseño.

### ***Plan de Marketing***

Para Robbins y Coulter (2005), la planificación consiste en establecer las metas que debe lograr la organización, implantando una estrategia general y planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización, a su vez, planificar trae como beneficios centrar la atención en los objetivos, reducir la incertidumbre y el cambio, bajar los costos, reducir las redundancias y facilita el control.

Considerando lo antes mencionado, Valdés (1999), describe que los planes derivan de los programas y los proyectos necesarios para lograr los objetivos formulados para conseguir un proceso económico y social.

En este orden de ideas, el plan de marketing es un proyecto que informa detalladamente la relación que existe entre los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables de la mezcla de marketing de la organización (Rodríguez y otros, 2006).

Seguidamente, los autores mencionan que el plan de marketing puede variar de una empresa a otra o en una misma institución, es decir, este plan



se puede aplicar en organización a nivel general (plan de marketing general), o para un producto o marca específica dentro de la organización (plan de marketing de producto). Por lo que antes de comenzar a elaborar el plan de marketing se debe de definir qué tipo de plan se realizará, si a un solo producto o a la estructura en general.

### ***Finalidad del Plan de Marketing***

Arias (2007), menciona que existen una serie de ítems que dan una respuesta aproximada de cuál es la finalidad del plan de marketing:

***Descripción del entorno de la empresa.*** Consiste en determinar el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones tecnológicas, situación económica, demanda y los recursos disponibles en la institución.

***Control de la gestión.*** Pronostica los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, situación que permite encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos esperados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente ocurre.

***Alcance de los objetivos.*** Todos los implicados dentro de la planificación del proyecto deben conocer sus actividades específicas y responsabilidades en base al plan formulado.

***Captación de recursos.*** El plan de marketing está destinado a obtener fondos financieros de otras personas u organizaciones para sostener en el tiempo la institución beneficiaria.

***Optimizar el empleo de recursos limitados.*** La fundamentación teórica revisada para la realización del plan de marketing y el análisis de las posibles estrategias a utilizar, permiten reflexionar sobre las situaciones y eventualidades que influyen en el proceso, de allí que se modifiquen ideas y objetivos previos.

***Organización y temporalidad.*** Para todo proyecto existen fechas o tiempos límites. Es por esto que se deben programar las acciones, conjuntas e individuales, para llevar a cabo las actividades dentro de los plazos fijados.

***Analizar los problemas y las oportunidades futuras.*** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrara problemas en los que no se había pensado al inicio. Esto accede a buscar soluciones previas a la aparición de los problemas, a su vez, permite descubrir oportunidades favorables que no se hayan abordado del análisis anterior.

### ***Contenidos del Plan de Marketing***

El proceso del plan de marketing está constituido por varios pasos, estos se pueden dividir en ocho áreas (Rodríguez y otros, 2006).

#### **1. Resumen ejecutivo.**

Éste presenta una visión general y sintetizada de los contenidos del plan de marketing. En el resumen se hace especial énfasis en los objetivos y las informaciones importantes sobre cómo se prevé alcanzarlos. Además se describe el producto que se desea comercializar, especificando la ventaja que tiene sobre otros productos o servicios semejantes de la competencia.

#### **2. Análisis de la situación.**

El mismo proporciona información valiosa, debido a que permite conocer la situación interna en la que se encuentra la empresa y sus productos, y a su vez como la institución se puede ver afectada por el entorno.

***Análisis externo.*** Se refiere al estudio del entorno, contiene el estudio del mercado y el análisis del microentorno y macroentorno institucional, es esencial para comprender como repercutirán los cambios externos sobre el negocio y reducir así el riesgo en la toma de decisiones. Para entender apropiadamente esta descripción, según Rodríguez y otros (2006) se deben aclarar la siguiente terminología:

- a- Situación del mercado: Se refiere al estudio de las necesidades, deseos y capacidad de compra de los consumidores (actuales y potenciales) que conforman su mercado meta.
- b- Análisis del microentorno: En éste se consideran los acontecimientos externos y no controlables que influyen de manera directa en su

reciprocidad con el mercado, como los competidores, distribuidores, proveedores y otros componentes que pueden disminuir la relación de intercambio.

- c- Análisis del macroentorno: Tiene en cuenta los elementos de tipo económico, social, político, cultural, demográfico, tecnológico o legal, que influyen o influirán (indirectamente) en los factores del microentorno.

**Análisis interno.** El mismo contempla dos aspectos la situación de la compañía y del producto. El *análisis de la compañía*, abarca el estudio de los recursos y las capacidades generales de la empresa. Mientras que, la *situación del producto* refleja la cantidad de ventas, pagos por producto, los precios, los márgenes de contribución y los beneficios que ha generado durante los últimos años.

### **3. Diagnóstico de la situación.**

El análisis de la situación permite identificar las principales amenazas y oportunidades que plantea el entorno en la comercialización del producto, así como los puntos fuertes y débiles que poseen los recursos y las capacidades internas de la organización. La matriz FODA, es una herramienta analítica que permite realizar un proceso reflexivo de la realidad de la organización, consiste en identificar tanto el ámbito externo e interno, y los factores que proporcionen potenciar las ventajas de una corporación y minimizar o neutralizar las desventajas.

Romero (2010), señala que el término FODA (en inglés SWOT) es una sigla constituida por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Además, el autor destaca que tanto las fortalezas como las debilidades se encuentran en el ámbito interno, siendo posible actuar directamente sobre ellas; mientras que, las oportunidades y amenazas son externas, generalmente resulta muy complejo cambiarlas. Estos factores son descritos de la siguiente manera: las *fortalezas* son los recursos y capacidades especiales con que cuenta una

organización. Las *oportunidades* son las posibilidades convenientes que se deben saber o descubrir en el entorno donde se desenvuelve la empresa y así potenciar la competitividad de la misma. Las *debilidades* son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente a la competencia. Y las *amenazas* son aquellas situaciones que provienen del contexto y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la corporación.

Para las fortalezas y amenazas se debe considerar aspectos como el análisis de recursos dentro de este destaca el capital, recursos humanos, sistema de información, entre otras; análisis de actividades donde resalta los recursos gerenciales, estratégicos y la creatividad; el análisis de riesgo tiene relación con los recursos y actividades de la empresa; por último, el análisis de portafolio que contribuye a consolidar las diferentes actividades.

Por su parte, dentro de las oportunidades y amenazas se debe atender el análisis del entorno; grupos de interés como el gobierno; y el entorno visto en forma más amplia ejemplo el aspecto político, demográfico, legislativo, entre otros.

#### **4. Objetivos de marketing.**

Para Rodríguez y otros (2006), en este aspecto se establecen los objetivos específicos que se desean obtener con la comercialización del producto. Comúnmente, se formulan en términos de volumen de ventas, pago por producto o de beneficios que se desean obtener durante el periodo en el que se enmarca el plan. Los objetivos deben estar en línea con los objetivos globales de marketing y de la organización.

#### **5. Estrategia de marketing.**

Este apartado integra las directrices de marketing que se deben seguir para alcanzar los objetivos establecidos. Es indispensable elaborar estrategias adecuadas a los cambios que ocurren a través del tiempo, para mantener el posicionamiento e incrementar el valor de la marca. Al respecto, Arias (2007) plantea una serie de estrategias generales usadas comúnmente en el marketing:

- a- Estrategias nacionales, regionales y locales: Es permitido desarrollar planes de marketing distintos para diferentes zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que cada entidad planifique en concordancia con el plan general.
- b- Estrategias competitivas: La organización se ve obligada a diseñar e implantar estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación actual del sector, pueden ir dirigidas a los competidores, diferenciar los productos o promocionar un servicio.
- c- Estrategias del mercado: Se pueden construir estrategias dirigidas al mercado meta al que está destinado el producto.
- d- Estrategias del producto: Se deben buscar, diseñar e implementar nuevas formas para incentivar la fidelidad del mercado, además, mejorar la fabricación y aumentar la rentabilidad del producto. Es muy importante cambiar apropiadamente la imagen externa del producto.
- e- Estrategias del precio: Se debe considerar si los precios serán superiores o inferiores a los de la competencia, ambas estrategias pueden generar ventajas y desventajas, comúnmente se fijan precios bajos para tener una posición ventajosa frente a la competencia. También, se debe determinar si los precios serán iguales en diferentes zonas geográficas.
- f- Estrategias de penetración, distribución y cobertura: En este aspecto se establece para quién va dirigido el producto, si la venta se hará a detallistas, mayoristas o empresas con clientes industriales. Se determina en que zona se deben aumentar esfuerzos, si se necesita nuevo almacenes, medios de transporte, cobertura deseada y penetración adecuada al mercado meta.

- g- Estrategias del personal de ventas: Se debe diseñar una estructura en el personal de ventas, para que aborde lo correspondiente a la adquisición final del producto.
- h- Estrategias de promoción: Las promociones buscan cubrir necesidades específicas en un determinado tiempo. En el marketing las estrategias de promoción precisarán las áreas importantes a considerar posteriormente en el plan de marketing.
- i- Estrategias de gastos: Especifican la distribución del presupuesto del plan de marketing. Allí se decide si se incrementan o bajan las ventas de productos, almacenes, zonas geográficas o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible extender las ventas sin incrementar el presupuesto.
- j- Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretenden utilizar para dar a conocer el producto.
- k- Estrategias de publicidad: Se debe determinar el tipo de campaña publicitaria adecuándola al producto o servicio que se desea promocionar.
- l- Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son necesarios para concebir nuevos consumidores e incrementar los ingresos por ventas. Estas estrategias son las que van a determinar el éxito de la institución. El proceso para fijar estas estrategias comienza con el análisis interno, luego se revisan los objetivos marketing, finalmente se formulan las estrategias para solucionar los posibles problemas que se presenten.

## **6. Programa de acciones.**

Son el conjunto de tácticas usadas para llevar a cabo las estrategias antes descritas (Arias, 2007). De allí, el plan de acción debe contener las acciones que se pretenden realizar, asignación de responsabilidades, temporalización y el gasto que involucrará ejecutarlas (Rodríguez y otros, 2006).

## **7. Beneficios y pérdidas esperados.**

En esta área, el plan de marketing especifica los resultados económicos y financieros que se esperan obtener al llevar a cabo las acciones establecidas. Dicha información se reúne en un presupuesto de ingresos, gastos y beneficios para el periodo al que hace referencia al proyecto (Rodríguez y otros, 2006). Al respecto, Arias (2007) especifica que en este punto, se tiene que analizar todas las cifras importantes del plan a través del tiempo con la finalidad de facilitar la ejecución del mismo.

## **8. Control.**

Como último aspecto, el plan de marketing plantea como se deberán medir los resultados que se logren (analizando las ventas, eficiencia de las campañas publicitarias, evaluando la rentabilidad del producto, entre otros) y qué información se usará para comparar los resultados previstos al inicio con los que en realidad se obtienen, esto permitirá observar los objetivos que se van cumpliendo. Además, se establecerán los responsables del seguimiento y el control de proyecto, y que mecanismos utilizarán.

### ***Marketing Deportivo***

Paz y Saavedra (2014) definen el marketing deportivo como un conjunto de actividades y acciones creadas para satisfacer las necesidades y deseos de los diferentes consumidores, para las cuales es vital que el producto este dividido en dos sectores, el marketing de productos y servicios, así como el marketing para la práctica y espectáculo deportivo.

En ese sentido, Pabón (2014) indica que el marketing deportivo busca establecer los indicadores para conocer el consumidor, su conducta de compra, los productos a desarrollar y mecanismos de promoción y venta, asimismo, fomentar la venta y promoción (merchandising), de esta forma se consiguen los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de la venta de productos de un equipo (marca) o la imagen de un atleta (producto).

En resumen, se describe al marketing deportivo como la adaptación y aplicación de los conceptos y bases del marketing tradicional al negocio del deporte, con las cuales se trata de conocer y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores del deporte.

### ***Preguntas de marketing para las organizaciones deportivas***

Arias (2007) plantea que las organizaciones deben responder a una serie de preguntas, las cuales van a responder una información primaria externa. Las interrogantes son las siguientes:

¿Quién? Consume el producto; decide la compra; consume los productos de la competencia; ocupa las segmentaciones específicas; atiende a quién.

¿Qué? Productos compiten; beneficios busca el consumidor; factores influyen en la demanda; importancia tiene la adquisición de criterios (alta tecnología).

¿Dónde? Decide la compra; se informan los compradores, adquieren los compradores, adquieren los consumidores el producto.

¿Cuándo? Compran los clientes.

¿Por qué? Los clientes adquieren el producto, se forman ciertos grupos de clientes (cónyuges, amigos).

¿Cómo? Utilizan los consumidores el producto.

### ***Ámbitos de Aplicación del Marketing deportivo***

En 1997, Campos (citado en Gutiérrez, 2011) reporta que el marketing deportivo posee cuatro categorías:

***Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva.*** Las acciones del marketing van orientadas a un consumidor activo en el área deportiva, es decir, para que las personas participen en alguna disciplina deportiva, por ejemplo, clubes de fútbol, voleibol, proyectos de fomento deportivo, entre otros.



**Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte.** En este caso se hace énfasis en el sponsor o patrocinio deportivo, o sea, la empresa busca posicionar su marca a través del deporte. Aunque el patrocinio deportivo es un producto que ofrece las propias instituciones deportivas.

**Marketing para promover la asistencia y atención prestada a espectáculos y eventos deportivos.** El plan de marketing va dirigido a los consumidores pasivos del producto deporte, o sea, a los espectadores, ya sean los que frecuentan al evento deportivo o los que están al pendiente de éste a través de los diferentes medios de comunicación.

**Marketing para promover la venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los aficionados “fans” y participantes.** En esta categoría se incorpora lo que se conoce como merchandising y la promoción de la marca a través de productos o servicios asociados con el evento o productos licenciados de la organización deportiva. Todo esto representa una importante fuente de ingresos que en muchas ocasiones es desaprovechada por las entidades del área.

### **Proceso de Gestión del Marketing en el Deporte**

Mullin, Hardy y Sutton (1999) mencionan que la base del desarrollo del marketing en el deporte debe cumplir el siguiente proceso:

**El Mercado y el Consumidor.** Mullin y otros (1999) señalan que el análisis del marketing debe comenzar por ubicar el mercado y las necesidades de los posibles clientes. Además, se debe poseer una idea del significado de producto y estar actualizados sobre las preferencias del entorno deportivo.

Con respecto al consumo deportivo se tiene que establecer los factores que influyen en el comportamiento del consumidor tanto los ambientales (valores culturales, clase, raza, sexo, condiciones climatológicas y

geográficas) como los individuales (situación de su propia vida o de su entorno familiar).

**Segmentación del Mercado.** Arias (2007) plantea que dentro del marketing deportivo es vital diferenciar las necesidades de los consumidores y la frecuencia de compra de los mismos. En este sentido, Schiffman y Kanuk (2005), describe la segmentación como el proceso de dividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que poseen necesidades o características comunes, y de elegir uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante un mix de marketing específico.

Mullin y otros (1999), consideran que existen cuatro categorías para segmentar el mercado:

- Información demográfica. Edad, sexo, procedencia, educación, profesión, y lugar de residencia.
- Información psicográfica. Factores que afectan el estilo de vida como actividades, intereses y opiniones.
- Porcentaje y utilización del producto. Grupos de consumidores/donantes de acuerdo a la frecuencia de asistencia o la cantidad donada.
- Beneficios del producto. Los atributos del producto o beneficios son los más importantes para el consumidor, y los intereses del consumidor ante los mayores beneficios del producto y competencia. (p. 52).

Luego de determinar los segmentos potenciales del mercado, el responsable de marketing debe establecer pertinentemente la estrategia de dicha segmentación, decidiendo en cuál de las segmentaciones debe fijar sus objetivos. El responsable de marketing comenzará a dirigir la campaña comercial al segmento de mayor respuesta, después de que éste comience a responder se debe centrar en las otras segmentaciones. Se recomienda que para el segmento central se le deba atender de manera personalizada para tener una respuesta eficaz y elevada (Mullin y otros, 1999).

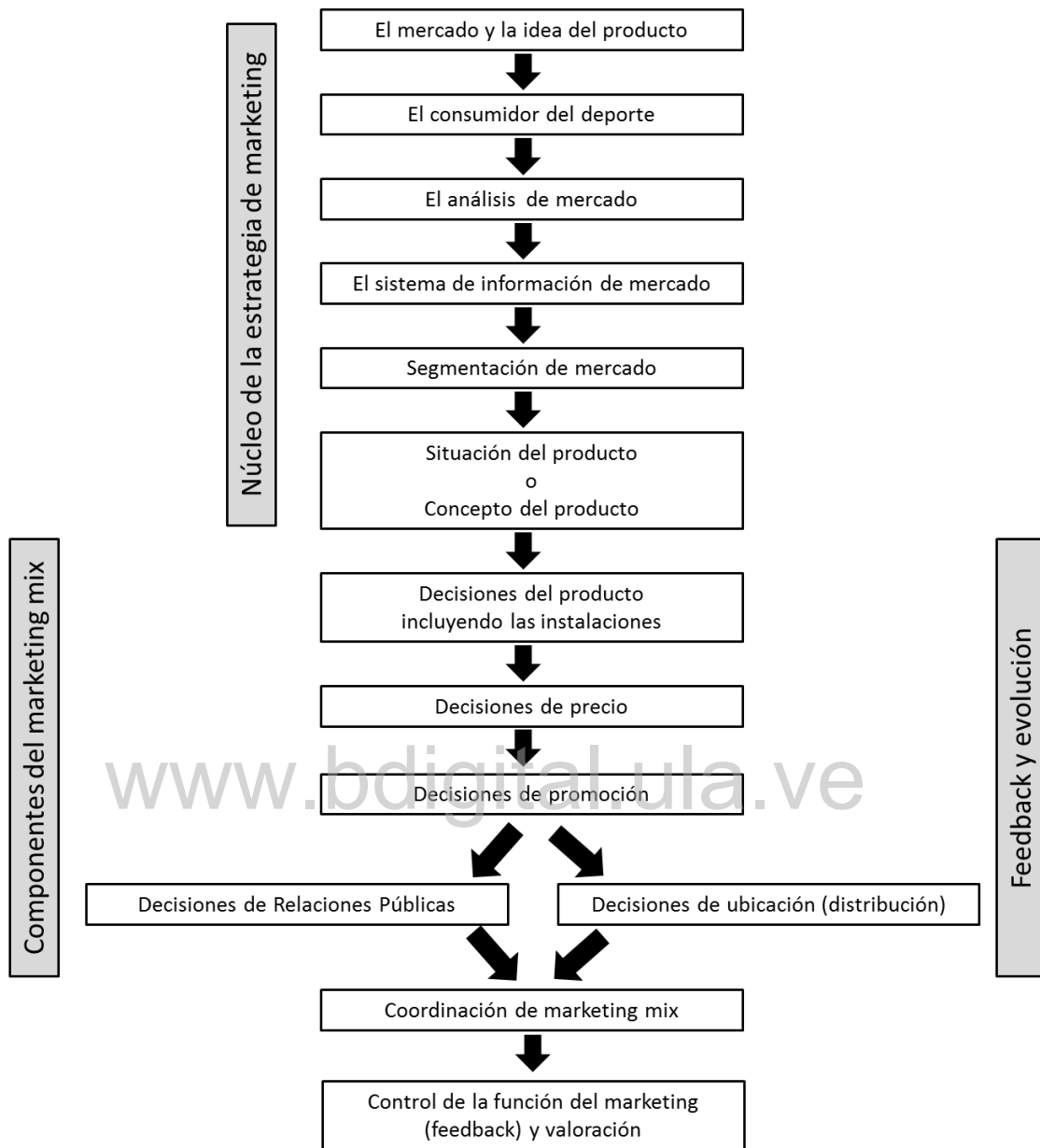
**Situación o Posicionamiento del Producto.** El posicionamiento es descrito como la imagen que tiene el producto en la mente del consumidor. El posicionamiento busca brindarles a los clientes potenciales una ventaja o beneficio exclusivo respecto a los ofrecidos por la competencia. Una

estrategia de posicionamiento exitosa tiene un doble significado, el primero, que va dirigido a atender las necesidades del consumidor, y el segundo, diferenciar la marca ante la competencia (Schiffman y Kanuk, 2005).

**Relaciones Públicas.** Para Parmelee (1999) las relaciones públicas (RP) son el aspecto final de las comunicaciones del marketing. Los objetivos de las relaciones públicas deben considerar “qué es lo que espera conseguir, a quienes quiere llegar y cuando, donde, con qué frecuencia y porque medios los quiere alcanzar” (p.71). El encargado de las relaciones públicas debe perseguir agresiva y profesionalmente tanto las relaciones con los medios de comunicación como las relaciones con la comunidad.

Para García (2009) el proceso de gestión del marketing en el deporte tiene un conjunto de pasos a seguir, comienza por poseer una idea del producto que se piensa ofertar al consumidor del deporte, luego se debe analizar y segmentar el mercado a quien va dirigido el producto y la situación en la que se encuentre éste ante los consumidores, al tener estos elementos claros, posteriormente se toman las decisiones sobre los componentes del mix de marketing cual será el producto ofertado, el precio, las estrategias de promoción y la distribución del mismo, estos componentes deben revisarse constantemente entre los directivos y encargados del área de marketing para elegir las estrategias más convenientes para la institución deportiva. Finalmente, se debe controlar y valorar la función del marketing en las organizaciones.

Lo expuesto anteriormente por García (2009) sobre el proceso de gestión del marketing en el deporte se puede visualizar a través del siguiente esquema:



**Gráfico 2.** Proceso de gestión del marketing en el deporte. Tomado de “Marketing Deportivo” por B. Mullin, S. Hardy y W. Sutton (1999).

## ***Marketing del Fútbol***

El marketing del fútbol es un sector del marketing deportivo, por tanto son aplicables todos los aspectos de éste, asimismo, los principios generales del marketing. Rivera y Molero (2012) mencionan que el marketing en el fútbol es relativamente nuevo, tiene sus inicios cuando los clubes empezaron a ver el fútbol como un negocio y a gestionarlo como un producto o servicio de consumo.

Los mismos autores, definen el marketing del fútbol como:

(...) un conjunto de actividades desplegadas por las organizaciones futbolísticas para satisfacer las necesidades de los consumidores de este deporte y cumplir con sus objetivos institucionales. El marketing ayuda a que los clubes gestionen las relaciones con sus mercados de forma duradera para garantizar su continuidad, así como el fútbol no solo como deporte, sino también como espectáculo. (p. 57).

Existen dos motivos que justifican la aplicación del marketing en el fútbol, primero, los beneficios monetarios que se obtienen a través de la organización de las ligas, hace que el fútbol se profesionalice a nivel deportivo y administrativo, y segundo, se visualiza la práctica deportiva como un medio de espectáculo. Por esta razón, es necesario que se imponga una posición empresarial y profesional que fusione el marketing con los goles para adquirir la máxima rentabilidad de un club (Rivera y Molero, 2012), al respecto los mismos autores señalan que las estrategias de negocios más usadas para incrementar los ingresos de los clubes de fútbol son: ingresos por taquilla, promoción y ventas de camisetas, patrocinio, entre otras (ver Gráfico 3).



**Gráfico 3.** Modelo de negocio cuando se aplica el marketing al fútbol. Tomado de “Marketing y Fútbol” por J. Rivera y V. Molero (2012).

### ***Fuentes de ingreso en los clubes de fútbol***

Actualmente los clubes profesionales adquieren ingresos por los derechos de transmisión, por publicidad, por venta de productos de merchandising, patrocinadores, y por supuesto por las transferencias de jugadores, la taquilla, e incluso por actividades muy diferentes al giro principal de la institución (Gutiérrez, 2011).

Los ingresos en el fútbol van a depender de varios aspectos como la organización del club, su reputación, la calidad deportiva del equipo, la cantidad de aficionados que tiene, entre otros. Al respecto, Gutiérrez (2011) refiere que en algunos países sudamericanos (Argentina y Brasil) los ingresos por ventas de jugadores son mayores que en el resto del mundo; en México existe una distribución equilibrada entre los ingresos del club; entretanto en la mayoría de los clubes europeos consiguen el mayor porcentaje de sus ingresos por los derechos de televisión, seguido de la

venta de jugadores. En tal sentido, Gutiérrez menciona que las principales fuentes de ingreso en los clubes de fútbol son:

**Taquilla (venta de boletos).** La venta de entradas y abonos son una significativa fuente de recursos. Dentro de los objetivos principales de marketing de los clubes siguen siendo aumentar los niveles de asistencia al estadio. Conjuntamente, el nivel de fanáticos que asisten a los estadios para apoyar al club determina en gran medida los montos que el club puede llegar a recibir por otros conceptos como los derechos de televisión, la publicidad, patrocinadores, venta de merchandising, entre otras.

**Derechos de televisión y medios de comunicación.** La venta de los derechos de la transmisión de los partidos del club es una fuente de ingresos trascendente, ya que es un recurso que está garantizado cada año. Los medios de comunicación comúnmente manifiestan gran interés por ofrecer a su público los partidos de fútbol por lo que están decididos a aportar grandes cantidades de dinero para alcanzarlos. En esta fuente el nivel de ingresos adquiridos dependerá principalmente de la calidad del equipo, de los resultados obtenidos, prestigio y popularidad del club, es decir, los medios invierten más dinero en los clubes que venden más.

**Venta de jugadores.** La venta de deportistas constituye ingresos extraordinarios para las organizaciones, los equipos que poseen mayor margen de ganancia en la cotización de jugadores son los que tienen la filosofía de arriesgar por el talento joven surgido de las categorías menores o bases.

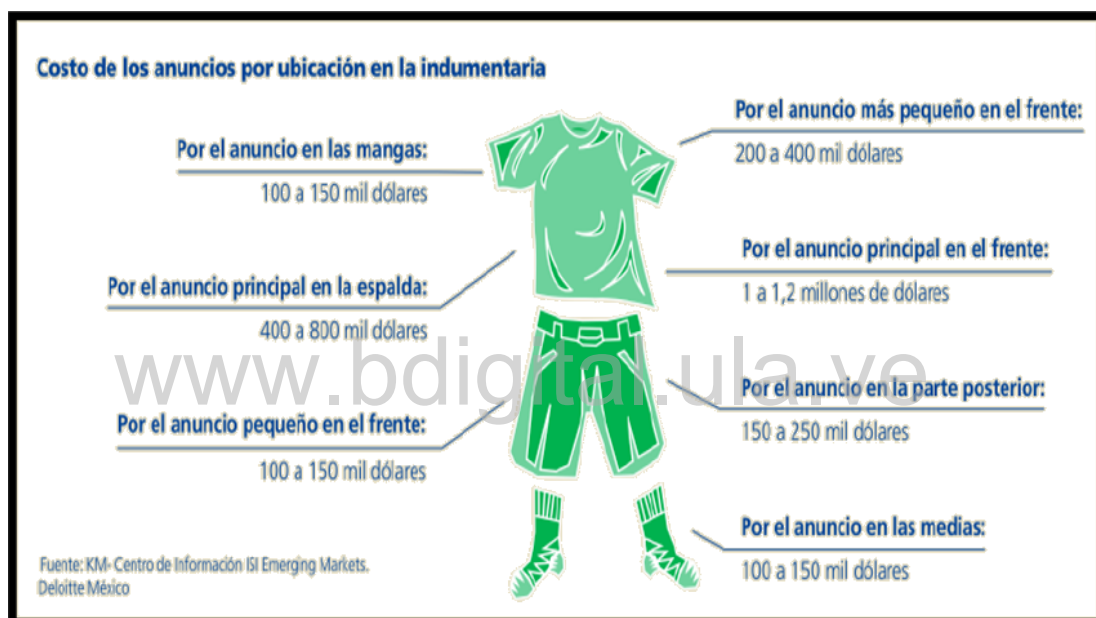
**Patrocinadores.** El patrocinio es un instrumento que favorece al proceso de construcción de marca e integra un medio importante a través del cual un club de fútbol obtiene ingresos (Pabón, 2014).

En relación al patrocinio, Maronda (2014) especifica que éste

Ofrece una nueva dimensión de la empresa y una relación diferente con sus consumidores potenciales, ya que no sólo se centran en el carácter como comprador de los usuarios sino también se adentran en otras facetas más humanas como el deporte. Los actos de patrocinio son

actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo. (p.16).

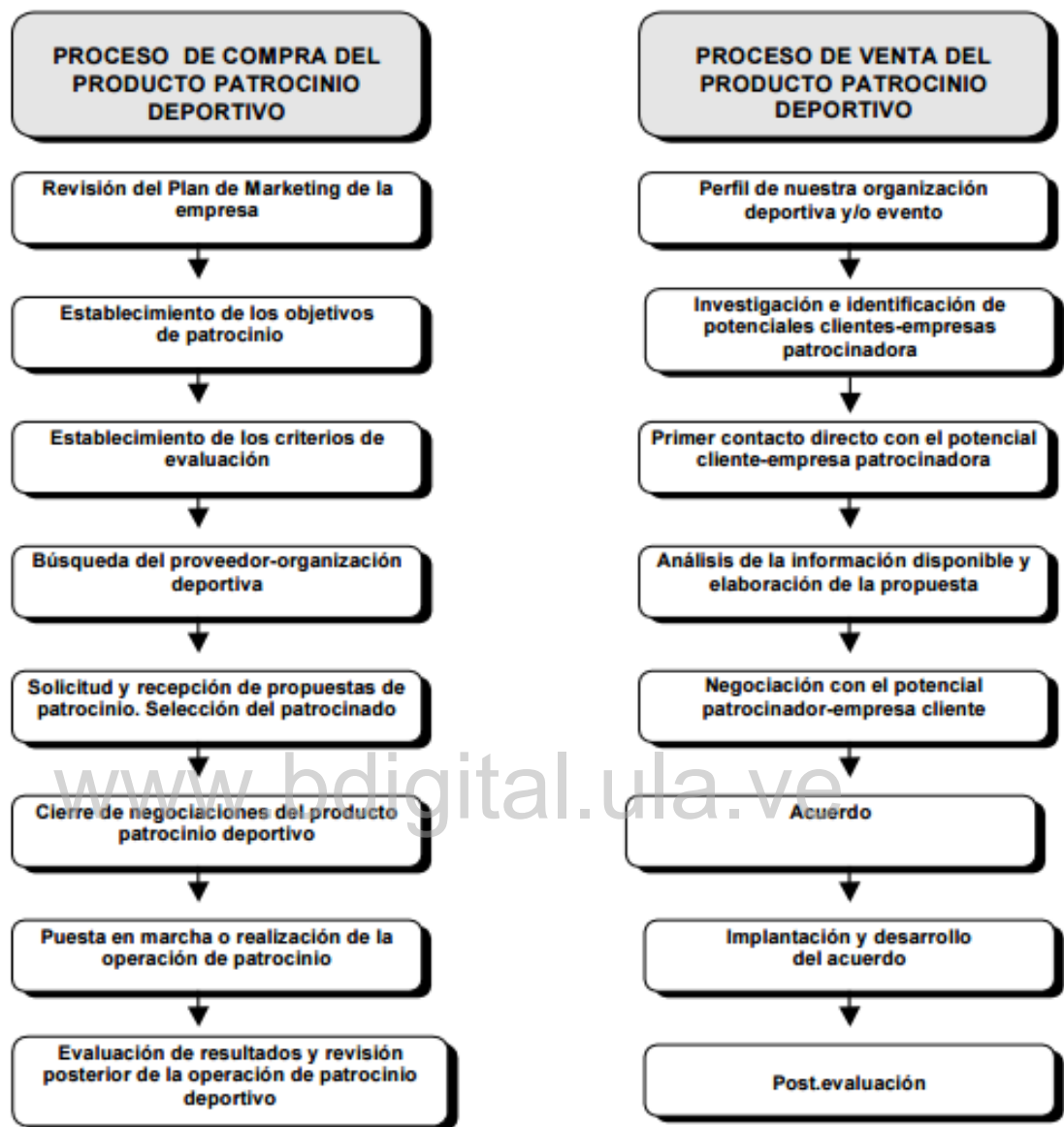
A su vez, Gutiérrez (2011) menciona que el patrocinio se da cuando otras empresas dan al club, una cierta cantidad de dinero para ser el proveedor de algún producto, material u otro elemento necesario para las actividades del club. También para que dichas empresas vendan algún producto con la marca del club, o simplemente para que la marca aparezca en la indumentaria oficial (ver Gráfico 4).



**Gráfico 4.** Costo de los anuncios por ubicación en la indumentaria de los equipos de fútbol en México. Tomado de L. Gutiérrez (2011).

Según Campos (1997) existen dos procesos en el patrocinio deportivo, el primero se refiere al de compra (cuando el patrocinador busca la institución deportiva para hacerle una propuesta), mientras que el segundo al de venta (se refiere a los productos que oferta el club para satisfacer las necesidades de sus clientes), a través del Gráfico 5 se nombrará por pasos el proceso de compra y venta del producto patrocinio deportivo.





**Gráfico 5.** Convergencia de los Procesos de Compra y Venta del Producto Patrocinio Deportivo. Tomado de C. Campos (1997).

En este orden de ideas, Barreda (2009), establece que para lograr que un club sea patrocinado por una o varias organizaciones privadas o públicas, es necesario seguir los siguientes pasos:

- a. Revisión del plan de marketing de la organización deportiva.
- b. Establecimiento de objetivos específicos del patrocinio.

- c. Designación de un responsable para la evaluación.
- d. Decisión de que elementos del mix promocional están implicados.
- e. Identificación de las diferencias entre los objetivos iniciales y los elementos del mix.
- f. Indicación de los periodos de tiempo disponibles para la evaluación.
- g. Identificación del peso de los criterios de evaluación.
- h. Investigación y selección de procesos que lleven a la elección de la técnica de medida relevante.
- i. Implementación del patrocinio seleccionado.
- j. Evaluación post-acontecimiento, mediante la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.

**Publicidad.** Los espacios publicitarios en las franelas son los más cotizados. Los espacios publicitarios con los que suele contar un club se venden muy bien gracias al interés que produce el fútbol en el consumidor, quien suele ser el mismo consumidor de varias empresas. Las cuales buscan incrementar sus ventas o la presencia de su marca al colocarla en el medio futbolístico. Asimismo, Gutiérrez (2011) especifica que la publicidad en los uniformes de los clubes de fútbol en México representa casi el 30% en los ingresos que obtienen los mismos en un año.

**Merchandising.** Para Pabón (2014) el merchandising es la comercialización en el mercado de todo tipo de bienes y/o servicios, con respecto al fútbol se puede describir como la venta de productos con la marca del equipo, tanto el espectáculo deportivo como en puntos de venta, a fin de generar entradas. Por ello, la venta de material de mercadotecnia representa un negocio muy rentable para los clubes, a los aficionados les gusta comprar artículos con la imagen del club (camisas, llaveros, vasos, gorras, entre otros). Al mismo tiempo que incrementa la identificación de los aficionados con el club representa ingresos extra de dinero en cualquier temporada del año.

**Otros ingresos.** Además de los ingresos ya mencionados, los clubes de fútbol puede obtener recursos a través de otros medios como: aportaciones de los socios, de premios económicos por participar o ganar un torneo, por la renta o venta de bienes.

### ***Club de Fútbol***

En primera instancia un club deportivo es una organización creada con el objetivo de dedicarse a la práctica de un deporte o actividad física. Al respecto, la Ley Orgánica del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (2011) establece en su artículo 42 que

Los clubes son la expresión organizativa primaria del sistema asociativo deportivo nacional (...). Están integrados por las personas que se unen para practicar un deporte o cualquier actividad física.

En este orden de ideas, en el artículo 21 del estatuto de la Federación Venezolana de Fútbol (F.V.F., 2013) se plantea que el club de fútbol

(...) es la célula básica de la organización del Fútbol Nacional. A los efectos de este postulado, se consideran Clubes, las entidades deportivas privadas constituidas por personas naturales y cuyo fundamento es la práctica del fútbol, apoyándose para ello en la comercialización de sus actividades y el incremento patrimonial de sus activos.

Seguidamente la normativa de la F.V.F. (2013) menciona que todo club debe poseer en su Junta Directiva un mínimo de tres (3) miembros principales y un máximo de nueve (9) miembros principales, todos ellos con sus respectivos suplentes y sus integrantes durarán un máximo de cuatro (4) años en sus funciones y podrán ser reelectos. Además, en concordancia con lo estipulado en el Reglamento Parcial N°1 de la Ley Orgánica del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (2012), en su artículo 13 y 14, las instituciones promotoras de deporte deben poseer Junta Directiva, Consejo Contralor y Consejo de Honor.

## ***Profesionalización de los Clubes de Fútbol***

Para Gómez y Opazo (2007) un club de fútbol profesional de elite debe poseer dos objetivos básicos el primero va dirigido a establecer programas para potenciar los jugadores de iniciación, y el segundo a formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales.

Con énfasis en lo anterior, los autores expusieron en su investigación que la complejidad en las funciones y actividades a desarrollar en la profesionalización de las organizaciones deportivas, específicamente en las asociadas al fútbol, han obligado a plantearse:

(...) la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de identidades. No se puede manejar un club que alcance estas dimensiones en plan aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club. (p. 2).

Dentro del planteamiento anterior, los autores establecen que existen seis áreas fundamentales para el trabajo de un club de fútbol profesional de élite: *deportiva, comercial, comunicación, operativa, administración y el comité de estrategia.*

**Área deportiva.** El área deportiva es la base de un club de fútbol, dentro de ésta se deben seleccionar, formar y preparar jugadores para la competición, ya sean comprados (exterior o nacional) o surgidos de las categorías de formación del club, así como de disponer de un buen cuerpo técnico que dirija al equipo hacia donde se desea llegar.

**Área comercial y marketing.** Es la encargada de conseguir y generar recursos que permitan la financiación de todas las actividades de la organización. Esta área debe permitir conseguir más “clientes directos” (aficionados, consumidores, socios) pero se enfocará más en los “clientes corporativos o industriales” (medios de comunicación, patrocinadores,

anunciantes o empresas). Su desarrollo va a depender del tamaño y el grado de profesionalización de la organización. También se realizarán las acciones relacionadas con el mix de marketing.

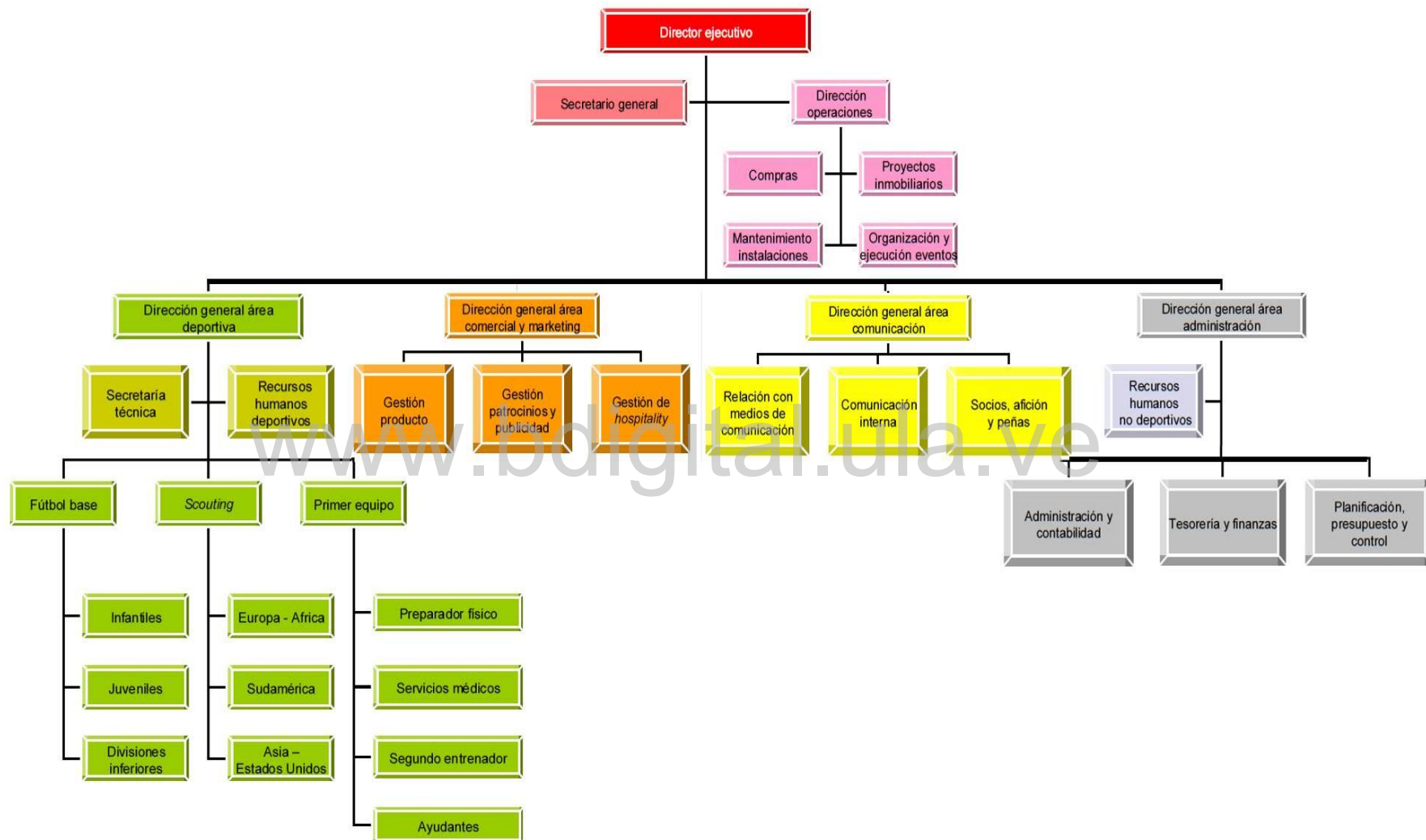
**Área de operaciones.** En ella se establecen las políticas, procedimientos e instrucciones todos los recursos físicos de la organización también debe encargarse de hacer revisiones constantes que permitan mejorar la operación, para dar como resultado productos terminados y/o servicios prestados. También se le llama dirección de staff que además de su propio contenido presta servicio a distintas áreas funcionales.

**Área de comunicación.** Se encarga de conservar una buena relación con los diferentes medios de comunicación que rodean al club, de manera que la promoción mediática fortalezca la imagen de la organización y capte nuevos clientes. Además, esta área debe buscar relacionarse con las autoridades de la región y asociaciones deportivas. De igual manera, en este apartado se tiene que definir las estrategias, canales y condiciones bajo las cuales se llevarán estas relaciones.

**Área administrativa.** Su función principal es cumplir con el proceso administrativo propiamente dicho (planificación, organización, control y evaluación) que se llevan a cabo dentro del club, para ello se debe gestionar adecuadamente los recursos de la organización, tanto los recursos humanos como financieros y materiales.

**Comité de estrategia.** Está formado por el director ejecutivo y cada una de las direcciones generales. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer los objetivos; aprobar presupuestos, políticas generales y las propuestas que le presenten de las diferentes áreas; y finalmente, velar porque se mantenga en todo momento una buena imagen corporativa.

Lo descrito anteriormente por Gómez y Opazo (2007) se puede observar en el Gráfico 6.



**Gráfico 6.** Propuesta de organigrama formal de funciones para un club de fútbol profesional de elite. Tomado de S. Gómez y M. Opazo (2007).

## **Bases Legales**

Esta investigación cuenta con una serie de basamentos legales que la rigen y fortalecen desde el punto de vista legal. A continuación, se mostrara una recopilación de las disposiciones legales desde el ámbito nacional, estatal y municipal.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 36.860, Caracas, 15 de Diciembre de 1999)***

**Artículo 111.** Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantiza los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley.

La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

### ***Ley Orgánica de Educación (Gaceta Oficial N° 5.929, Caracas 15 de Agosto 2009)***

**Artículo 16.** El estado atiende, estimula e impulsa el desarrollo de la educación física, deporte y la recreación en el Sistema Educativo, en

concordancia con lo previsto en las legislaciones especiales que sobre la materia se dicte.

***Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (Gaceta Oficial N° 5. 859 Extraordinario, Caracas, 10 de Diciembre de 2007)***

**Artículo 63.** Todos los niños y adolescentes tienen derecho a la recreación, deporte y juego. En este mismo artículo en el *Parágrafo Segundo* dispone que el Estado, con la activa participación de la sociedad, deba garantizar programas de recreación, esparcimiento, y juegos deportivos dirigidos a todos los niños y adolescentes.

***Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Gaceta Oficial N° 39.741, Caracas, 23 de Agosto de 2011)***

**Artículo 5.** El Gobierno Nacional y los gobiernos estatales y municipales, a través de sus entes y órganos competentes, trabajarán de forma mancomunada en la administración, mantenimiento y dotación de las instalaciones deportivas y en las políticas públicas de fomento y masificación de la actividad física, educación física, el deporte, así como el alto rendimiento deportivo.

**Artículo 61.** La gestión económica del deporte podrá ser realizada por personas naturales o jurídicas que se dediquen, con fines de lucro, a las siguientes actividades: (i) La prestación del servicio público de promoción, desarrollo, formación, entrenamiento y administración del deporte, la actividad física y la educación física; (ii) La organización de la práctica del deporte profesional comprende a los clubes y ligas profesionales; (iii) La producción o comercialización de bienes y servicios asociados al deporte, la actividad física y la educación física; y (iv) La intermediación de contratos profesionales, de auspicio, patrocinio o representación de deportistas, profesionales o no, y atletas.



**Artículo 64.** Las entidades públicas y privadas, podrán brindar patrocinio comercial a las organizaciones sociales promotoras del deporte domiciliadas en el territorio nacional y que se encuentren debidamente inscritas en el Registro Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, debiendo informar sus convenios al Instituto Nacional de Deportes, en un plazo que no excederá de quince días hábiles posteriores a la celebración de los contratos respectivos.

El patrocinio comercial que tenga como destinatario algún atleta, se regirá por lo previsto en el Reglamento de la presente Ley. Las actividades económicas previstas en el numeral 4 del artículo 61 de esta Ley, relativas al deporte profesional, se regirán por lo que disponga la legislación sobre deporte profesional.

**Artículo 68.** Se crea el Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, el cual estará constituido por los aportes realizados por empresas u otras organizaciones públicas y privadas que realicen actividades económicas en el país con fines de lucro.

El fondo principalmente será utilizado para el financiamiento de planes, proyectos y programas de desarrollo y fomento de la actividad física y el deporte, así como para el patrocinio del deporte.

El aporte a cargo de las empresas u otras organizaciones indicadas en este artículo, será el uno por ciento (1%) sobre la utilidad neta o ganancia contable anual, cuando ésta supere las veinte mil Unidades Tributarias (20.000 U.T). Este aporte no constituirá un desgravamen al Impuesto Sobre la Renta.

Se podrá destinar hasta el cincuenta por ciento (50%) del aporte previsto para la ejecución de proyectos propios del contribuyente, propendiendo al desarrollo de actividades físicas y buenas prácticas, y para el patrocinio del deporte, con sujeción a los lineamientos que al respecto emita el Instituto Nacional de Deportes.

**Artículo 70.** Los proyectos a financiar por el Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte la Actividad física y la Educación Física serán determinados por el Directorio del Instituto Nacional de Deportes, previa recomendación de la comisión de aprobación y seguimiento de proyectos que se creará en su seno para tal fin. Los mecanismos de control y seguimiento de recursos serán determinados por el Reglamento de esta Ley, sin menoscabo de las disposiciones legales sobre control fiscal y contraloría social.

***Ley de Impuesto Sobre la Renta (Gaceta Oficial N° 5.566, Caracas, 28 de Diciembre de 2001)***

Del mismo modo, para captar nuevos patrocinadores se puede usar lo expuesto en la mencionada Ley en sus Parágrafo Duodécimo y Decimotercero del Artículo 27:

**Parágrafo Duodécimo.** También se podrán deducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas en cumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos.

Las liberalidades deberán perseguir objetivos benéficos, asistenciales, religiosos, culturales, docentes, artísticos, científicos, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicos, deportivos o de mejoramiento de los trabajadores urbanos o rurales, bien sea, gastos directos del contribuyente o contribuciones de éste hechas a favor de instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen al cumplimiento de los fines señalados.

La deducción prevista en este parágrafo procederá sólo en los casos en que el beneficiario esté domiciliado en el país.

**Parágrafo Decimotercero.** La deducción de las liberalidades y donaciones autorizadas en el parágrafo anterior, no excederá de los

porcentajes que seguidamente se establecen de la renta neta, calculada antes de haberlas deducido:

a) Diez por ciento (10%), cuando la renta neta del contribuyente no exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.) y ocho por ciento (8%), por la porción de renta neta que exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se encuentra bajo la modalidad de proyecto factible que según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías de la UPEL (2006) “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales” (p.21).

Según Hernández (2003) el proyecto factible está constituido por las siguientes etapas: diagnóstico de las necesidades, análisis sobre la viabilidad o factibilidad, diseño de la propuesta, validación de la propuesta, ejecución o aplicación del diseño, evaluación de la propuesta, finalmente el trabajo se cierra con las conclusiones y recomendaciones.

En el diagnóstico se determina la situación real y actual, con respecto a las necesidades de marketing de la Fundación Caucheros F.C. En esta fase se realiza el análisis e interpretación de la información recolectada de manera cualitativa, con el fin de realizar una descripción detallada y precisa en base a los datos obtenidos, los cuales van a permitir tomar decisiones para poder solventar y proponer una propuesta viable.

Para la fase de análisis sobre la viabilidad o factibilidad se establecen los criterios para asegurar el uso óptimo de los recursos técnicos, financieros, económicos, administrativos, institucionales y sociales, con el que contará el plan de marketing para la Fundación Caucheros F.C.

Luego en la fase del diseño de la propuesta se elaboran las actividades y recursos necesarios para la ejecución, los cuales se utilizarán en la propuesta del plan de marketing para la Fundación Caucheros F.C.

En la fase de la validación de la propuesta se consultara a expertos en marketing y gerencia del deporte con el propósito de evaluar el diseño de la propuesta en términos de su relación con el diagnóstico, la amplitud de las tareas, el uso de recursos y la ejecutabilidad del mismo. Esta fase sentará las bases para proseguir con la ejecución y evaluación de la propuesta.

Para efectos de esta investigación debido a las limitaciones (tiempo y recursos financieros) de la investigadora se llegará hasta la validación de la propuesta.

Finalmente el cierre de la investigación se realiza con las conclusiones y recomendaciones.

### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con sus características la presente investigación se enmarca dentro de la investigación cualitativa, en la que Álvarez (2003) menciona que este enfoque debe hablar de las situaciones y necesidades en las que se encuentran las personas a las que se investiga para lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera durante la recolección de la información. “Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir” (p.10).

A su vez, Báez y Pérez (2009) establecen que el objetivo de la investigación cualitativa es conocer “las interacciones que se dan en la realidad (*comercial*, en nuestro caso) y los mecanismos que intervienen en ellas” (p.37). Los mismos autores explican que lo más común para acceder a dicha realidad es mediante “la comunicación interpersonal, sea esta oral, escrita o filmada” (p.37).

La investigación cualitativa en el marketing permite al investigador indagar una parte de las estructuras, procesos y comportamientos organizacionales internos y externos de una institución (Báez y Pérez, 2009).

### **Diseño de la Investigación**

La exposición de este trabajo se apoya en una investigación de campo, que es descrita por Sabino (1992), como una investigación en la cual el investigador extrae una serie de reseñas de la realidad en la que se encuentra, a través de técnicas de recolección de datos como las encuestas, entrevistas, observación científica, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en su indagación. De igual forma, Moreno (1987) menciona que en la investigación de campo se recurre fundamentalmente al contacto directo con las personas, hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, los cuales proporcionarán la información clave en las que se fundamenta la investigación, sin manipular o controlar las variables.

### **Nivel de la Investigación**

La presente tesis se sustenta en el estudio de nivel descriptivo, puntualizada por Sabino (1992), como la investigación que trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, para complementar, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que la investigación de alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 85).

### **Contexto y Participantes**

El contexto del estudio está representado por la Fundación Caucheros Fútbol Club, el cual lo conforman categorías femeninas y masculinas de

diferentes edades. La Fundación tiene su sede en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

Según D'Astous, Sanabria y Pierre (2003), los participantes son el grupo de individuos que deben poseer características ligadas con los objetivos de la investigación. Los participantes de esta investigación son un conjunto de personas escogidos siguiendo un criterio de intencionalidad, a discreción del investigador; su participación fue voluntaria, no hubo un interés particular de parte de la investigadora por la selección de uno u otro, salvo la idoneidad del informante.

Los criterios para la selección de los participantes fueron:

- 1 Directivo de la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.).
- 3 Entrenadores de la Fundación Caucheros F.C.
- 1 Patrocinador.

### ***Procedimientos para la Recolección de la Información***

Sabino (1992), señala que el procedimiento de recolección de datos es utilizado por el investigador para registrar y organizar la información recogida. Para la recolección de datos del plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.), se manejan como técnicas la encuesta y la matriz F.O.D.A, además, como instrumentos el cuestionario y la observación directa, respectivamente.

La encuesta según Díaz (2001) es la búsqueda sistemática y ordenada de la información sobre las variables que intervienen en una investigación, en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener. Además, el autor refiere que la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado puede responder el cuestionario por escrito, sin la intervención directa del investigador.

Con respecto al objetivo de la investigación se diseñó tres cuestionarios destinados a un directivo, tres entrenadores y un patrocinador de la Fundación objeto de estudio, dichos cuestionarios fueron validados a través

del juicio de expertos, dos expertos en gerencia del deporte y uno en marketing deportivo. Los cuestionarios estuvieron compuestos por preguntas abiertas y cerradas, tanto dicotómicas como categorizadas.

- El cuestionario para el directivo estuvo compuesto por diecisiete (17) preguntas distribuidas en: una (1) abierta, once (11) cerradas dicotómicas y cinco (5) cerradas de categorización, adicionalmente se derivaron once (11) preguntas de las dicotómicas para comprobar la veracidad de las respuestas de los entrevistados (ver Anexo A-1).
- El cuestionario para los entrenadores se constituyó por once (11) preguntas divididas en: dos (2) abiertas, cinco (5) cerradas dicotómicas y cuatro (4) cerradas de categorización, asimismo, resultaron cuatro (4) preguntas de las dicotómicas para comprobar la veracidad de las respuestas de los entrevistados (ver Anexo A-2).
- El cuestionario para el patrocinador se compuso por trece (13) preguntas repartidas en: cinco (5) abiertas, una (1) cerrada dicotómicas y siete (7) cerradas de categorización, asimismo, se agregaron tres (3) preguntas de las cerradas de categorización para comprobar la veracidad de las respuestas e interés del patrocinador (ver Anexo A-3).

Además, para la presente investigación se usó como instrumento la matriz F.O.D.A. descrita por Rodríguez y otros (2006) como una herramienta que permite realizar un análisis reflexivo de la situación actual de la organización, la cual consiste en identificar tanto el ámbito externo e interno, y los factores que proporcionen potenciar las ventajas y minimizar o neutralizar las desventajas de una institución. A través de este instrumento se analizó la situación en la que se encuentra la F.C.F.C. en la actualidad, es decir, se analizó tanto el ámbito interno (fortalezas y debilidades) del club, como los factores externos (oportunidades y amenazas) del mercado meta (ver Anexo B). La matriz F.O.D.A. está estructurada por dieciséis (16) fortalezas, diecisiete (17) oportunidades, trece (13) debilidades y ocho (8) amenazas. Dentro de las fortalezas destacan: el talento deportivo que poseen las



jugadoras, ser el único equipo merideño que participa en la Superliga Femenina y las relaciones públicas que posee el presidente y dueño del equipo. Por su parte, las oportunidades que más deslumbran son: los proyectos que puede financiar los Fondo Nacional y Regional para el Desarrollo del Deporte, Actividad Física y la Educación Física, y los programas de desarrollo de fútbol femenino propuestos por la F.I.F.A. Las debilidades más significativas que posee la F.C.F.C. son: ausencia de áreas funcionales o estructura organizativa, no poseer instalaciones (deportivas y administrativas) propias y no existen planes de patrocinio. Finalmente, las amenazas más relevantes son: la incertidumbre política y social que existe en el país y la falta de organización de las instituciones deportivas del Estado.

### ***Análisis de la Información***

Luego de la recolección de la información producto de la aplicación del cuestionario se procedió a su análisis. Para el análisis de esa información se utilizó el análisis cualitativo de contenido, según Garrido (2007) éste tiene como objeto reducir el material empírico obtenido. Como técnica de procesamiento de información, se aplicó el análisis global, el mismo autor establece que se deben realizar cinco pasos para el tratamiento de la información.

1. Recoger la información apropiada según los criterios que se pueden buscar en el título del trabajo de investigación.
2. Una vez agrupada la información se procede a identificar los indicadores claves que se repitan o aparezcan en el discurso de los encuestados.
3. Aquel elemento que se repita, si tiene relación directa con las unidades de estudio, se asume como categoría.

4. Una vez establecidas las categorías se procede a relacionarlas de manera de hacerlas converger con interés de la investigación.
5. El paso final es resumir el texto y evaluar si incluir en la interpretación actual o no.

Después de realizar el análisis de los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados se procedió a determinar tanto las fortalezas y debilidades que posee la F.C.F.C., como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la misma (ver Anexo B).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Cuadro 1

### Operacionalización de las Unidades de Análisis, Dimensiones e Indicadores

**Objetivo General:** Proponer un plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.), que funciona en el municipio Libertador del Estado Mérida

Objetivos Específicos	Unidad de Análisis	Dimensiones	Indicador	Instrumento - Ítems		
				1*	2*	3*
Determinar la situación en la que se encuentra actualmente el proceso de marketing deportivo en la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.).	Análisis situacional del proceso de marketing deportivo.	Utilización del marketing deportivo.	Funciones administrativas. Áreas funcionales. Diseño de planes.	1,2,3, 4,7, 17	1,4,5, 6,7,8, 10	
Establecer los elementos de un plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.).	Marketing deportivo.	Dirección del marketing deportivo.	Nociones del proceso de marketing.	5	2	
	Elementos de un plan de marketing.	Proceso de gestión de marketing.	Análisis del mercado Segmentación del mercado. Posicionamiento de F.C.F.C. Mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción.	6,8,9, 10,11 12,16	3	4,7, 13
Estudiar la factibilidad técnica, financiera y de mercado del plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.).	Factibilidad	Recursos	Recursos humanos. Recursos materiales. Recursos financieros.	14,15	9	2,3,5, 6,11, 12
Diseñar un plan de acción para el mejoramiento del proceso de marketing de la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.)	Plan de marketing para un club de fútbol	Fuentes de ingresos.	Taquilla. Venta de jugadores. Patrocinadores. Publicidad. Merchandising y otros.	13	11	1,8,9, 10

Nota: Vivas, J. (2015). 1\*: Directivos de la FCFC. 2\*: Entrenadores de la FCFC. 3\*: Patrocinadores de la FCFC.

## **Definiciones de las Unidades de Análisis, Dimensiones e Indicadores**

### ***Análisis situacional del proceso de marketing deportivo***

Se refiere a identificar y analizar la situación interna en la que se encuentra la empresa y sus productos, y como la institución se puede ver afectada por el entorno.

**Utilización del marketing deportivo.** Busca establecer los indicadores para conocer el consumidor, su conducta de compra, los productos a desarrollar y mecanismos de promoción y venta, asimismo, fomentar la venta y promoción (merchandising).

1. Funciones administrativas: Realización sistemática de un conjunto de actividades (planeación, organización, dirección y control) para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Áreas funcionales: Son aquellas áreas que debe poseer una organización, existen seis áreas fundamentales para el trabajo de un club de fútbol: *deportiva, comercial, comunicación, operativa, administración y el comité de estrategia.*
3. Diseño de planes: Es la formulación de acciones destinadas a cumplir ciertos objetivos.

### ***Marketing deportivo***

Conjunto de actividades creadas para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores del producto deporte.

**Dirección del marketing deportivo.** Es la capacidad de interpretar la evolución del deporte para crear valor y provocar deseos que puedan ser cumplidos por los consumidores, además, lograr el reconocimiento de la marca.

1. Nociones del proceso de marketing: Se refiere a tener un conocimiento de las oportunidades que ofrece el entorno, se identifica el segmento

del mercado, se formulan estrategias y planes, además se ejecuta un control de los mismos.

### ***Elementos de un plan de marketing***

Conjunto de estrategias desarrolladas para conseguir ventajas favorables sobre la competencia.

**Proceso de gestión del marketing.** Son el conjunto de estrategias que se deben tener presentes en el desarrollo de un plan de marketing con respecto al consumidor y el mercado.

1. Análisis del mercado: Proceso mediante el cual se determina el mercado al cual va a ser dirigido cierto producto y las necesidades que poseen los posibles clientes.
2. Segmentación del mercado: Proceso de dividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que poseen necesidades o características comunes, y de elegir uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante un mix de marketing específico.
3. Posicionamiento de F.C.F.C.: Descrito como la imagen que tiene el producto en la mente del consumidor.
4. Mix o mezcla de marketing: Son todas aquellas herramientas de promoción y exposición de la marca.
  - Producto: Es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.
  - Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
  - Plaza: Es el elemento del mix de marketing que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.
  - Promoción: La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado

### ***Factibilidad***

Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.

**Recursos.** Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

1. Recursos humanos: trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.
2. Recursos materiales: Hemos trabajado y dedicado nuestro tiempo para crear este contenido.
3. Recursos financieros: Son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tiene la organización.

### ***Plan de marketing para un club de fútbol***

Proyecto que informa la relación existente entre los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables de la mezcla de marketing de la organización.

**Fuentes de ingreso.** Son las formas que tienen los clubes de fútbol para obtener dinero.

1. *Taquilla (venta de boletos).* La venta de entradas y abonos son una significativa fuente de recursos.
2. *Venta de jugadores.* La venta de deportistas constituye ingresos extraordinarios para las organizaciones, los equipos que poseen mayor margen de ganancia en la cotización de jugadores son los que tienen la filosofía de arriesgar por el talento joven surgido de las categorías menores o bases.
3. *Patrocinadores.* El patrocinio es un instrumento que favorece al proceso de construcción de marca e integra un medio importante a través del cual un club de fútbol obtiene ingresos.
4. *Publicidad.* Los espacios publicitarios en las franelas son los más cotizados. Los espacios publicitarios con los que suele contar un club

se venden muy bien gracias al interés que produce el fútbol en el consumidor, quien suele ser el mismo consumidor de varias empresas

5. *Merchandising*. Es la comercialización en el mercado de todo tipo de bienes y/o servicios, con respecto al fútbol se puede describir como la venta de productos con la marca del equipo, tanto el espectáculo deportivo como en puntos de venta, a fin de generar recursos financieros.
6. *Otros ingresos*. Además de los ingresos ya mencionados, los clubes de fútbol puede obtener recursos a través de otros medios como: aportaciones de los socios, de premios económicos por participar o ganar un torneo, por la renta o venta de bienes.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta y analiza cualitativamente la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas dirigidas a un directivo, tres entrenadores y un patrocinador de la Fundación Caucheros Fútbol Club. Se usó como instrumento de recolección de información tres cuestionarios, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos, dos expertos en gerencia del deporte y uno en marketing deportivo. Los cuestionarios estuvieron compuestos por preguntas abiertas y cerradas, tanto dicotómicas como categorizadas.

- El cuestionario para al directivo estuvo compuesto por diecisiete (17) preguntas distribuidas en: una (1) abierta, once (11) cerradas dicotómicas y cinco (5) cerradas de categorización (ver Anexo A-1). El directivo tiene siete (7) años laborando legalmente en la F.C.F.C., el mismo posee experiencia Técnico Superior en Administración de empresas.
- El cuestionario para los entrenadores se constituyó por once (11) preguntas divididas en: dos (2) abiertas, cinco (5) cerradas dicotómicas y cuatro (4) cerradas de categorización (ver Anexo A-2). Los entrenadores han formado parte del cuerpo técnico de F.C.F.C. desde hace dos (2) años, sin embargo, poseen más de cinco (5) años de experiencia como entrenadores de fútbol, y los tres poseen título universitario.
- El cuestionario para el patrocinador se formó por trece (13) preguntas repartidas en: cinco (5) abiertas, una (1) cerrada dicotómicas y siete (7) cerradas de categorización, asimismo (ver Anexo A-3). El patrocinador posee más de diez años en la administración de empresas.



Los resultados registrados se presentan por medio de cuadros que contienen las respuestas a las interrogantes de los cuestionarios y el análisis e interpretación de dichas respuestas, sustentado en reflexiones teóricas.

A continuación en el Cuadro 2 se mostrarán los resultados de la encuesta aplicada al directivo de la F.C.F.C.:

## Cuadro 2

### Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al directivo de la F.C.F.C.

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
1. ¿Cuántas áreas funcionales integran la organización?	Tres áreas.	Se puede determinar que el directivo no posee un conocimiento claro de las áreas funcionales que debe poseer un club de fútbol, a su vez, se detectó la inexistencia de una estructura organizacional tangible de la Fundación. Es importante recordar que Gómez y Opazo (2007) establecen que existen seis áreas para el trabajo de un club de fútbol profesional: <i>deportiva, comercial y marketing, comunicación, operativa, administración y el comité de estrategia</i> .
2. ¿Cuáles son las áreas que integran la organización y cuántas personas la componen?	Contabilidad (1 persona), presidencia (2 personas) y deportiva (atletas y entrenadores, 50 personas aproximadamente).	Como se puede visualizar la F.C.F.C. posee un área deportiva, sin embargo, está no cumple con las exigencia de un club de fútbol profesional puesto que no tiene un coordinador general para la misma. Además, se puede considerar como una fortaleza que la Fundación posee un contador, debido a que la función propia de un contador es llevar un registro general y por áreas de los procesos financieros de la institución para el buen funcionamiento de la misma y cumplir con las obligaciones fiscales.

## Cuadro 2 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
3. ¿Estas personas poseen formación profesional específicamente en las áreas que laboran?	Sí.	De acuerdo con las respuestas a las preguntas n° 3 y n° 4, el personal que forma parte de la organización posee formación profesional y experiencia laboral en las funciones que cumplen dentro de la organización. Aspecto que es favorable para la Fundación.
4. ¿Estas personas poseen experiencia en las áreas que laboran?	Sí.	Según Díaz y Pinzón (2002) en la actualidad la experiencia laboral y la formación profesional en determinadas áreas son factores esenciales en la preparación y calidad del capital humano, además, mejora la competitividad de las estructuras y procesos productivos para mejorar las necesidades del entorno.
5. ¿Alguna de estas personas posee experiencia profesional en el área de marketing?	Sí.	La respuesta obtenida por el encuestado es contradictoria debido a que en las siguientes respuestas se evidencia la ausencia y desconocimiento del proceso de gestión de marketing en la F.C.F.C.
6. ¿En la organización existe un área dirigida exclusivamente a la gestión del marketing?	No.	La inexistencia de un área funcional dirigida a la gestión del marketing, es una gran debilidad dentro de la organización, debido a que, según Gómez y Opazo (2007), esta área es la encargada de conseguir y generar recursos que permitan la financiación de todas las actividades de la organización. Los autores mencionan que el desarrollo de las instituciones va a depender del tamaño y el grado de profesionalización en las áreas funcionales que posee la organización.
7. ¿En la organización se elaboran planes de marketing?	No.	Esta respuesta justifica y apoya la presente investigación debido a que no existen planes de marketing en el club, siendo el objetivo de ésta <i>“proponer un plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club”</i>

**Cuadro 2 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>8. ¿La organización ha logrado identificar elementos diferenciadores en su oferta de productos/servicios deportivos que les permitan destacar por encima de la competencia?</p> <p>8.1. ¿Cuáles son los elementos diferenciadores?</p>	<p>Sí. Obras sociales (regalos a los niños de la comunidad, regalos a los niños con cáncer y ayudas económicas a otros clubes).</p>	<p>Estas actividades de responsabilidad social pueden ser consideradas como una fortaleza para la institución, sin embargo, la institución posee más elementos diferenciadores que no fueron nombrados por el encuestado debido a que el mismo no posee los conocimientos suficientes en el proceso de gestión del marketing, por lo tanto no logro identificar dichos elementos.</p> <p>Arenas (2015) menciona que para fortalecer la competitividad de una organización existen cinco elementos clave: a.) mejorar la precisión segmento-mercado; b.) implementar procesos que busquen la eficiencia operativa; c.) comunicar a los colaboradores el propósito organizacional; d.) alinear los comportamientos organizacionales a nivel directivo y operativo; e.) capacidad de cambio.</p>
<p>9. ¿Posee la organización una estrategia de posicionamiento?</p> <p>9.1 ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para posicionarse en la mente del cliente?</p>	<p>Sí. No respondió cuales estrategias son usadas para el posicionamiento en la mente del cliente.</p>	<p>A pesar de que el encuestado respondió que la organización <i>Sí</i> posee estrategia de posicionamiento, cuando se le pregunto cuáles son las estrategias usadas en la institución no respondió al respecto, por lo tanto se observa que existe desconocimiento del tema, lo cual es considerado como una debilidad.</p> <p>Es importante establecer una estrategia de posicionamiento debido a que ésta va a diferenciar la marca ante la competencia (Schiffman y Kanuk, 2005).</p>
<p>10. ¿En la organización se realizan estudios de mercadeo?</p>	<p>No.</p>	<p>El encuestado expresa que la organización <i>No</i> realiza estudios de mercadeo, esto confirma lo analizado previamente sobre el desconocimiento que poseen los directivos sobre el proceso de gestión del marketing en la F.C.F.C.</p> <p>Mullin y otros (1999) señalan que el análisis del mercado permite conocer tanto las oportunidades como los riesgos de la oferta y demanda, además, permite poseer una idea del significado de producto y estar actualizados sobre las preferencias del entorno deportivo.</p>

## Cuadro 2 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
11. ¿La organización segmenta el mercado?	No sabe / no contesta.	<p>El encuestado afirma que desconoce el término “segmentación del mercado” confirmando lo expresado con anterioridad sobre el desconocimiento que poseen los directivos en el área de marketing.</p> <p>Segmentar el mercado como parte del proceso de gestión del marketing permite que el responsable de marketing desarrolle la campaña comercial en base a aumentar la retención de clientes, ventas y reconocimiento de la marca (Mullin y otros, 1999).</p>
12. Indique las herramientas publicitarias empleadas por la organización para la promoción de sus productos/servicios.	Comerciales en TV, cuñas en radio, avisos de prensa, internet (facebook, twitter, instagram)	<p>La F.C.F.C. posee algunas herramientas publicitarias (<i>comerciales en TV, cuñas en radio, avisos de prensa, facebook, twitter, instagram</i>) para promocionarse. No obstante, a través de esta investigación se visualizó que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los comerciales en T.V, cuñas en radio y avisos de prensa generalmente son eventuales o esporádicos.</li> <li>-En las redes sociales no se realizan publicaciones constantes de las incidencias deportivas y actividades realizadas por la F.C.F.C., además, no se realiza una promoción de los patrocinadores que el club posee en la actualidad.</li> <li>-Las redes sociales oficiales del club no son manejados por personas registrados oficialmente como miembros en funciones administrativas del club, estas personas son aficionados del fútbol femenino merideño y seguidores de Caucheros F.C.</li> </ul> <p>La publicidad le permite a la marca ganar notoriedad en el mercado, asimismo, persuadir a los clientes e influir en sus decisiones de compra (Rodríguez y otros, 2006).</p>

## Cuadro 2 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
13. Dentro de la gestión comercial, ¿La organización utiliza planes de patrocinio para la captación de sponsors?	No.	<p>Según el encuestado la organización <i>No</i> posee planes de patrocinio. A través de la inexistencia de planes de patrocinio dentro de la organización y poseer “patrocinadores” deriva el llamado mecenazgo, el cual consiste en una donación altruista donde el donador no recibe beneficios tangibles o visibles de la institución beneficiada (Ramos, 2008).</p> <p>Al respecto, Pabón (2014) establece que con la implementación de un plan de patrocinio, bien estructurado, se va a favorecer el proceso de construcción de marca e integrar un medio importante a través del cual un club de fútbol obtiene ingresos económicos. A su vez, el patrocinador tendrá a cambio, mediante un contrato, privilegios como: aparición de su marca y explotación de la imagen de la institución patrocinada (Ramos, 2008).</p>
14. ¿Cuál es el nivel de instrucción académica que posee el personal de la organización en el área de marketing? Indique numéricamente la cantidad.	Uno. Técnico Superior Universitario de Administración de Empresas.	<p>Es una fortaleza que exista una persona que posea conocimientos en administración de empresas debido a que está se puede capacitar con mayor facilidad en el área de marketing.</p> <p>En otro orden de ideas, se considera una debilidad que la F.C.F.C. no posea una persona capacitada específicamente en el área de marketing. A su vez, se puede observar lo analizado previamente con respecto al desconocimiento que poseen los directivos de la institución en referencia al marketing.</p>
15. ¿Existe en la organización planes de capacitación profesional para el capital humano?	No.	<p>Se considera otra debilidad que la institución <i>No</i> tenga planes de capacitación profesional para el capital humano que labora en la misma, situación que refleja que la misma no busca crecimiento administrativo.</p> <p>Siliceo (2004) afirma que la capacitación aporta a la organización un personal debidamente adiestrado que desempeñara adecuadamente sus funciones dentro de la institución.</p>

## Cuadro 2 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
16. ¿Hacia dónde va dirigida la gestión de la Fundación?	Ambos (enfoque deportivo y empresarial).	<p>El encuestado señala que la F.C.F.C. <i>se enfoca tanto en la gestión deportiva como la empresarial</i>. Claramente se observa una contradicción debido a que el análisis hecho hasta el momento demuestra que el proceso administrativo de la organización es deficiente, por lo tanto no se evidencia un desarrollo empresarial, ni la búsqueda del mismo dentro de la F.C.F.C.</p> <p>Apoyándose en lo expuesto por Rivera y Molero (2012), existen dos motivos que justifican la aplicación del marketing en el fútbol, primero, los beneficios monetarios que se obtienen que hace que el fútbol se profesionalice a nivel deportivo y administrativo, y segundo, se visualiza la práctica deportiva como un medio de espectáculo. Por esta razón, es necesario que se imponga una posición empresarial donde se fusione el marketing con el desempeño deportivo y así adquirir la máxima rentabilidad de un club.</p>
17. Del siguiente listado, identifique los elementos organizacionales que ya se encuentran definidos como parte de la gestión de la Fundación.	Ninguno	<p>La F.C.F.C. <i>No</i> posee los elementos organizacionales (misión, visión, normas, estructura organizativa, funciones, políticas, valores). Esta es una debilidad que da mayor sustento al análisis previo, donde se afirma que la F.C.F.C. posee un proceso administrativo deficiente por lo tanto evita que ésta funcione adecuadamente.</p> <p>Cuando una organización establece claramente sus elementos organizacionales ayudará a la integración interna y la manifestación del sentido de pertenencia. A su vez, externamente generará mayor confiabilidad y convencimiento (Robbins, 2004)</p>

### ***Conclusiones de la encuesta aplicada al directivo de la F.C.F.C***

En función de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al directivo de la Fundación Caucheros Fútbol Club se establecen las siguientes conclusiones:

- En la Fundación Caucheros existe un proceso administrativo deficiente, se evidencia porque no tienen definido ninguno de los elementos organizacionales que debe poseer una institución: misión, visión, estructura organizativa (organigrama), normas, funciones, políticas y valores.
- A pesar de que el personal que forma parte de la F.C.F.C. posee formación profesional y experiencia laboral en el área de la administración de empresas, se pudo determinar que éste no posee los conocimientos suficientes sobre el proceso de gestión del marketing, debido a esto se encontró que en el Club no existen planes de marketing y carecen por completo del proceso de gestión de marketing (análisis de mercado, segmentación del mercado, posicionamiento de la marca).
- La F.C.F.C. posee algunas herramientas publicitarias (comerciales en TV, cuñas en radio, avisos de prensa, facebook, twitter, instagram) para promocionarse. Sin embargo, la información suministrada por los medios de comunión es eventual o esporádica. Además, las personas que administran las redes sociales no son miembros oficiales de la administración de la Fundación.
- Inexistencia de planes de patrocinio, determinándose que los recursos financieros y materiales adquiridos por el club son a través del mecenazgo o “donación altruista” (Ramos, 2008).
- La institución no tiene planes de capacitación profesional para el capital humano que labora en la misma, situación que refleja que la misma no

busca crecimiento administrativo y su enfoque va dirigido a los logros deportivos.

- Al poseer personal con conocimientos en administración de empresas se puede fortalecer la Fundación Caucheros Fútbol Club debido a que éste se puede capacitar con mayor facilidad en el proceso de gestión de marketing.
- Una fortaleza para la Fundación es poseer un contador, debido a que éste debe llevar un registro general y por áreas de los procesos financieros de la institución para el buen funcionamiento de la misma y cumplir con las obligaciones fiscales.
- Las actividades de responsabilidad social (regalos a los niños de la comunidad, regalos a los niños con cáncer y ayudas económicas a otros clubes) realizadas por los miembros de la F.C.F.C pueden ser observadas como una fortaleza, al considerarse un elemento diferenciador por encima de la competencia.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

A continuación en el Cuadro 3 se registrarán las respuestas y el análisis e interpretación de las mismas, arrojadas de las encuestas aplicadas a los que para el momento eran los entrenadores de la Fundación Caucheros Fútbol Club:



### Cuadro 3

#### Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los entrenadores de la F.C.F.C.

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>1. ¿Conoce usted la estructura organizativa de la Fundación Caucheros F.C.?</p> <p>1.1 Mencione brevemente los elementos que se encuentran en la estructura organizativa.</p>	<p><b>Entrenador 1:</b> Sí. La estructura organizativa es <i>“Presidente del club y utilero”</i>.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> No.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> No sabe/ no contestó.</p>	<p>La mayoría de los entrenadores respondió que <i>No</i> conocen la estructura organizativa de la F.C.F.C., solo uno de ellos respondió de forma afirmativa, sin embargo, al mencionar los elementos que se encuentran en dicha estructura se determinó que el entrenador posee desconocimiento de la misma. En este orden de ideas, se comprobó que el Club no posee una estructura organizativa, situación que es considerada como una debilidad.</p> <p>Los clubes de fútbol necesitan de una estructura organizativa formal para atender las necesidades del fútbol actual (Gómez y Opazo, 2007).</p>
<p>2. ¿Conoce si en la Fundación Caucheros F.C existe un área dirigida específicamente al marketing?</p> <p>2.1 Si la respuesta es “Sí” ¿Quién la dirige?</p> <p>2.2 Si la respuesta es “No” ¿Considera usted que existe la necesidad de crear un área de marketing? ¿Por qué?</p>	<p><b>Entrenador 1:</b> No. <i>“Sí”</i> considero que es necesario crear un área de marketing <i>“para mejorar el desarrollo del club”</i>.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> No. <i>“Sí”</i> considero que es necesario crear un área de marketing <i>“ya que es fundamental para la organización y tener mejor orden”</i>.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> No. <i>“Sí”</i> considero que es necesario crear un área de marketing <i>“porque el equipo tiene diferentes necesidades entre la más importante la promoción del equipo”</i>.</p>	<p>Ninguno de los entrenadores conoce si en la Fundación Caucheros F.C existe un área marketing, claramente coincide con la declaración hecha por el directivo donde especifica que la Fundación <i>No</i> posee área de marketing. Posteriormente todos los entrenadores consideraron que es fundamental crear un área de marketing para mejorar la organización y promoción del equipo.</p> <p>La ausencia de un área de marketing, es una gran debilidad dentro de la organización, debido a que esta área es la encomendada a conseguir y generar recursos que permitan la financiación de todas las actividades de la organización (Gómez y Opazo, 2007).</p>

### Cuadro 3 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
3. Según su opinión ¿Cuál es el enfoque que posee la Fundación Caucheros F.C.?	<p><b>Entrenador 1:</b> Obtener triunfos deportivos.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Obtener triunfos deportivos.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Obtener triunfos deportivos.</p>	<p>Todos los entrenadores opinan que el enfoque de la F.C.F.C. está dirigido a obtener triunfos deportivos.</p> <p>Con esta respuesta se confirma lo analizado en la pregunta número 16 hecha al directivo de la Fundación.</p> <p>Afirmando lo descrito por Rivera y Molero (2012), es necesario que se imponga una posición empresarial donde se fusione el marketing con el desempeño deportivo, para que el club adquiera una máxima rentabilidad.</p>
4. ¿Conoce cuál es el objetivo de la Fundación Caucheros F.C? 4.1 Mencione dicho objetivo.	<p><b>Entrenador 1:</b> No.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Sí. Fomentar el fútbol menor del Estado.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> No.</p>	<p>La mayoría de los entrenadores <i>No</i> conoce el objetivo de la Fundación, sólo uno de ellos menciona que el objetivo de la misma es "<i>Fomentar el fútbol menor del Estado</i>". Es posible que el entrenador establezca este objetivo por las donaciones a otros clubes que promueven el fútbol de formación y por los campeonatos en el extranjero en los que ha participado el Club en las categorías menores de fútbol masculino. Sin embargo, como se evidenció en las respuestas del directivo encuestado, el proceso administrativo de la F.C.F.C. carece de los elementos organizacionales y por tanto de objetivos oficialmente enunciados por la misma.</p> <p>Tarziján (2013) menciona que los objetivos son el planteamiento de las acciones que realizará la institución, la definición de éstos es sinónimo de una alta dirección empresarial.</p>
5. ¿Conoce los planes de corto, mediano y largo plazo de la organización?	<p><b>Entrenador 1:</b> No.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Sí.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Sí.</p>	<p>Según París (2005) en los planes se establecerán las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos de una organización, es por ello que se considera que existe una contradicción en las respuestas de los encuestados, debido a que no pueden existir planes sin atender unos objetivos (Robbins y Coulter, 2005).</p> <p>En este orden de ideas, Valdés (1999) describe que los planes necesarios para lograr los objetivos formulados en las instituciones.</p>
6. ¿Conoce usted detalladamente la misión, visión y valores de la organización?	<p><b>Entrenador 1:</b> No.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> No.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> No.</p>	<p>Los entrenadores <i>No</i> conocen la misión, visión y valores de la F.C.F.C. Esto corrobora la información suministrada por el directivo, concluyendo que la institución posee un proceso administrativo deficiente por lo tanto evita que ésta funcione adecuadamente.</p>

**Cuadro 3 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
7. ¿Cómo clasifica usted los procesos gerenciales de la organización?	<p><b>Entrenador 1:</b> Moderadamente inadecuados.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Ligeramente adecuados.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Moderadamente inadecuados.</p>	<p>La mayoría de los entrenadores consideran que los procesos gerenciales de la F.C.F.C. <i>son moderadamente inadecuados</i> y uno de ellos opina que son <i>ligeramente adecuados</i>, resultados que para efectos del estudio se consideran desfavorables, debido a que se evidencia el poco interés administrativo que se le da al Club.</p> <p>Al respecto Drucker y Marciariello (2006) establecen que los procesos gerenciales tienen como finalidad hacer productivos los recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) y originar resultados, hechos que son el motivo de que cada institución exista.</p>
8. ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en los procesos gerenciales? Mencione brevemente.	<p><b>Entrenador 1:</b> Mejoraría el proceso gerencial dando a conocer más al equipo (redes sociales, circuito radial, etc.) y así lograr conseguir patrocinadores.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Objetivos y estructura organizativa.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Mejoraría el planteamiento organizativo ya que ayudaría al equipo a obtener apoyos en todos los sentidos del beneficio.</p>	<p>Las respuestas obtenidas de los entrenadores permitieron identificar algunas de las debilidades que posee la Fundación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escasa promoción a nivel estatal y nacional.</li> <li>-Pocos patrocinadores.</li> <li>-Carencia de elementos organizacionales.</li> </ul> <p>La publicidad y el patrocinio permiten la construcción de la marca, además, le da notoriedad en el mercado (Rodríguez y otros, 2006).</p> <p>En otro orden de ideas, Robbins (2004) establece que los elementos organizaciones ayudan a la institución desde dos aspectos, el primero es interno, en él se manifiesta la integración y el sentido de pertenencia; y el segundo es el externo, en éste se instaura mayor confiabilidad y convencimiento.</p>
9. Seleccione los beneficios que usted recibe por parte de la Fundación Cauchos F. C.	<p><b>Entrenador 1:</b> Ninguno.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Ninguno.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Ninguno.</p>	<p>Ninguno de los entrenadores recibe beneficios por parte de la F.C.F.C. esto demuestra la carencia del enfoque empresarial de ésta.</p> <p>Publicaciones Vértice (2008) establece que se debe compensar económicamente al personal según el puesto desempeñado en la organización. Además, se puede establecer un sistema de incentivos vinculados al rendimiento del empleado para motivar el desempeño de los mismos.</p>

**Cuadro 3 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>10. Describa brevemente ¿Cuál es el motivo para laborar en la Fundación Caucheros F.C.?</p>	<p><b>Entrenador 1:</b> Por amor al fútbol. Por desarrollar y apoyar en el desarrollo del fútbol femenino en el Estado y todo el país.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Apoyo al fútbol femenino que hace vida en la liga nacional femenina, organizada por la F.V.F.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Dar a conocer con relevancia el fútbol femenino ya que existe buen material humano y que al Estado le daría un buen estatus deportivo.</p>	<p>Se puede concluir que los tres entrevistados desean apoyar el fútbol merideño y específicamente el ascenso de la categoría femenina, a pesar de que no reciben ninguna remuneración. Esta situación se puede considerar como una fortaleza puesto que los entrenadores se encuentran motivados y desean trabajar en beneficio del desarrollo de las deportistas y la F.C.F.C.</p> <p>Sin embargo, se debe recompensar el trabajo de cada entrenador debido a que la situación económica y social en la que se encuentra actualmente Venezuela no se presta para ocuparse de un cargo solo por buena voluntad.</p>
<p>11. ¿Cómo clasifica el desempeño deportivo de la Fundación Caucheros F.C. en el último año?</p>	<p><b>Entrenador 1:</b> Bueno.</p> <p><b>Entrenador 2:</b> Regular.</p> <p><b>Entrenador 3:</b> Regular.</p>	<p>La mayoría de los encuestados mencionan que el desempeño deportivo de la F.C.F.C. fue <i>Regular</i> y uno de ellos menciona que el mismo fue <i>Bueno</i>.</p> <p>Según el criterio de la investigadora, el desempeño deportivo es <i>Bueno</i> porque en su primer año participando en el Torneo Nacional Femenino la Fundación Caucheros F.C. recibió el reconocimiento de Club Revelación para la temporada 2014-2015, al ubicarse en la sexta posición del mencionado campeonato en el que participan veintisiete (27) equipos.</p> <p>Estas circunstancias fortalecen al club, debido a que un buen desempeño deportivo aunado con buen proceso administrativo genera rentabilidad.</p>

www.digital.ula.ve

## **Conclusiones de las encuestas aplicadas a los entrenadores de la F.C.F.C**

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los entrenadores de la Fundación Caucheros Fútbol Club se presentan las siguientes conclusiones:

- El Club no posee una estructura organizativa, situación que es considerada como una debilidad.

- Los entrenadores consideraron que es fundamental crear un área de marketing para mejorar la organización y promoción del equipo.

- El enfoque de la F.C.F.C. está dirigido a obtener triunfos deportivos, se entiende que este enfoque es una debilidad debido a que se evidencia el bajo interés administrativo que se le da al Club, por ello se considera necesario que se imponga una posición empresarial donde se fusione el marketing con el desempeño deportivo, para que el club adquirir una máxima rentabilidad (Rivera y Molero, 2012).

- La F.C.F.C. carece de los elementos organizacionales (objetivos, misión, visión y valores) y planes tangibles, a través de estas respuestas se determinó que la institución posee un proceso administrativo deficiente por lo tanto evita que ésta funcione adecuadamente.

- La F.C.F.C. tiene escasa promoción a nivel regional y nacional.

- El Club posee pocos patrocinadores.

- Ninguno de los entrenadores recibe beneficios por parte de la F.C.F.C. esto demuestra la carencia del enfoque empresarial de ésta, a pesar de que no reciben ninguna remuneración los tres entrenadores desean apoyar el fútbol merideño y específicamente el ascenso de la categoría femenina, esta situación se puede considerar como una fortaleza puesto que los entrenadores se encuentran motivados y desean trabajar en beneficio del desarrollo de las deportistas y la F.C.F.C.

- El desempeño deportivo es del Club es Bueno porque en su primer año participando en el Torneo Nacional Femenino la Fundación Caucheros F.C. recibió el reconocimiento de “Club Revelación” para la temporada 2014-2015, al ubicarse en la sexta posición del mencionado campeonato en el que participan veintisiete (27) equipos.

En el Cuadro 4 se registrarán las respuestas y el análisis e interpretación de las mismas, proporcionadas por la encuesta aplicada al patrocinador de la Fundación Caucheros Fútbol Club:

#### Cuadro 4

#### Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al patrocinador de la F.C.F.C.

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
1. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa invirtiendo en publicidad?	Siempre.	El patrocinador selecciona que <i>Siempre</i> invierte en publicidad lo que puede considerarse como una oportunidad para la F.C.F.C. puesto a que se pueden mejorar y sostener las relaciones de patrocinio, donde ambas partes (patrocinador y patrocinado) se vean beneficiados. Al respecto, O'Shaughnessy (1991) considera que la inversión publicitaria influye positivamente en las ventas de una empresa.
2. ¿Qué tan importante es la inversión publicitaria en su institución?	Importante. “Para dar el conocimiento de la empresa”.	El patrocinador considera que la inversión publicitaria es <i>importante</i> debido a que <i>da a conocer su empresa</i> . Este aspecto puede considerarse una ventaja para la F.C.F.C. ya que bajo un acuerdo de patrocinio adecuado podría mantener sus patrocinadores a largo plazo.
2.1 ¿Por qué?		
3. ¿Qué porcentaje del presupuesto de su empresa se destina a la inversión publicitaria?	Entre 4% y 6%.	El patrocinador destina entre el <i>4% y 6% del presupuesto de su empresa a la inversión publicitaria</i> . Es importante que la F.C.F.C. tenga referencia de estos porcentajes debido a que a través del plan de patrocinio se debe lograr que las empresas destinen su inversión publicitaria en Caucheros F.C.

**Cuadro 4 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
4. ¿En qué medios publicitarios suele invertir su presupuesto?	Club de fútbol (F.C.F.C.)	El patrocinador afirma que destina el total de su inversión publicitaria en el patrocinio deportivo, específicamente en la F.C.F.C. Además, el hecho de que la empresa <i>siempre</i> realice inversión publicitaria refleja la estabilidad financiera que posee la empresa, aspecto considerado como una oportunidad para la F.C.F.C. A su vez es relevante que el Club le oferte más beneficios a sus patrocinadores para mantener su apoyo a largo plazo.
5. ¿Con qué frecuencia realiza usted inversión publicitaria?	Siempre.	El patrocinar menciona claramente los beneficios que espera obtener por su inversión, es por ello que Caucheros F.C. debe enfocar sus esfuerzos a establecer un plan de patrocinio que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y captar a clientes potenciales.
6. Describa brevemente ¿Qué beneficios espera obtener y/o recibir de su inversión publicitaria?	-Dar a conocer el negocio. -Atraer clientes.	Al respecto, Rodríguez y otros (2006) mencionan que a través de la publicidad y el patrocinio permiten que una determinada empresa obtenga notoriedad en el mercado.
7. Describa brevemente ¿Qué características debe poseer el medio publicitario seleccionado por usted para realizar su inversión publicitaria y promocional?	-Confianza. -Que verdaderamente llegue el recurso para lo que se va destinar.	Haciendo énfasis en que el patrocinador hace su inversión publicitaria en el deporte, el mismo busca que, además que el Club donde haga su inversión publicitaria le genere <i>confianza</i> , direcciona los recursos (monetarios o especies) hacia los destinos para los cuales se solicitaron. A pesar de que la confianza es un elemento indispensable para realizar una inversión publicitaria, en la respuesta del encuestado se escapan varios características esenciales que deben poseer los medios publicitarios como lo son: donde se establecerá la publicidad (ubicación), cobertura (audiencia) publicitaria, imagen y credibilidad, precio de la inversión, frecuencia con la que se transmitirá el mensaje publicitario (Arias, 2007).
8. Describa brevemente ¿Qué opinión tiene del deporte como medio de inversión publicitaria?	Es una de las mejores inversiones no sólo se beneficia una sola persona sino un conjunto.	Según la respuesta dada por el encuestado se puede determinar que ve la inversión publicitaria en el deporte como un excelente medio para que un conjunto de personas obtengan beneficios de esa inversión. Esto es considerado como una buena oportunidad para la F.C.F.C.

**Cuadro 4 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
Según su apreciación. ¿Qué deportes pueden ser más atractivos para invertir publicitariamente? Seleccionar al menos dos deportes.	Béisbol y fútbol.	El patrocinador considera que <i>el fútbol y el béisbol son los deportes más atractivos para realizar su inversión publicitaria.</i> Lo mencionado anteriormente es un factor importante para la F.C.F.C. debido a que el fútbol es considerado como uno de los deportes más practicados en el Estado Mérida y por lo tanto es el que mueve personas.
9. ¿Conoce los beneficios que el patrocinio aporta a su estrategia publicitaria?	No.	Se puede observar que el encuestado <i>No</i> conoce los beneficios que puede obtener del patrocinio y la inversión publicitaria en el deporte. Al respecto, Bigné (2003) establece que debido a que el deporte está muy presente en el estilo de vida cotidiana de las personas hace que las empresas vean éste como un medio adecuado para promocionarse.
10. ¿Qué debería obtener su empresa a cambio de realizar inversiones en patrocinio deportivo?	<i>Los recursos lleguen a las instituciones para cumplir con las metas de la misma.</i>	En este orden de ideas, Ramos (2008) plantea que mediante el patrocinio deportivo la empresa tendrá a cambio privilegios como: aparición de su marca y explotación de la imagen de la institución patrocinada.
11. ¿Qué porcentaje de su presupuesto publicitario destina al patrocinio deportivo?	4% a 10% -Porque me gusta -Porque se benefician muchas personas.	El patrocinador destina entre el <i>4% y 10% del presupuesto de su empresa al patrocinio deportivo, porque le gusta y varias benefician varias personas.</i> Al existir empresas que destinen un porcentaje constante al patrocinio deportivo, se considera como una oportunidad para la F.C.F.C. debido a que se pueden mantener los contratos de patrocinio a largo plazo.
12.1 ¿Por qué?		
12. ¿Qué efectos ha logrado el patrocinio deportivo en el desempeño de su empresa?	<i>Dar a conocer a nivel empresarial.</i>	Gracias al patrocinio deportivo, el encuestado menciona que ha dado a conocer la empresa que administra.



## **Conclusiones de la encuesta aplicada al patrocinador de la F.C.F.C**

En función de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al patrocinador de la Fundación Caucheros Fútbol Club se asientan las siguientes conclusiones:

- El patrocinador considera que la inversión publicitaria es importante debido a que da a conocer su empresa, por esta razón él *Siempre* invierte en publicidad, destinando entre el 4% y 6% del presupuesto para la misma.

- Considerando que el patrocinador destina el total de su inversión publicitaria en el patrocinio deportivo, el mismo busca que el Club donde haga su inversión publicitaria le genere confianza, direcciona los recursos (monetarios o especies) hacia los destinos para los cuales se solicitaron, dé a conocer su negocio y atraiga más clientes a su empresa.

- El patrocinador determina que la inversión publicitaria en el deporte es un excelente medio para darse a conocer, además le permite colaborar para que un conjunto de personas obtengan beneficios.

- Las características que deben poseer los medios publicitarios para su selección son: donde se establecerá la publicidad (ubicación), cobertura (audiencia) publicitaria, imagen y credibilidad, precio de la inversión, frecuencia con la que se transmitirá el mensaje publicitario (Arias, 2007).

- El patrocinador considera que el fútbol y el béisbol son los deportes más atractivos para realizar su inversión publicitaria.

- Bigné (2003) establece que debido a que el deporte está muy presente en el estilo de vida cotidiana de las personas hace que las empresas vean éste como un medio adecuado para promocionarse. Asimismo, Ramos (2008) plantea que mediante el patrocinio deportivo la empresa tendrá a cambio privilegios como: aparición de su marca y explotación de la imagen de la institución patrocinada.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB (F.C.F.C)**

#### **Presentación**

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, se hace necesaria la incorporación de planes de marketing ya que estos proporcionan una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

En este mismo orden de ideas, no es fortuito que cada vez, las diferentes empresas, organizaciones y negocios vean grandes oportunidades en el deporte, puesto que es una industria que se puede dar el lujo de tener gran participación alrededor del mundo y poder ser considerada una industria para las grandes masas de mercados, sin contar con que las nuevas tendencias de consumo contribuyen a que el deporte se masifique.

El marketing deportivo ha tomado fuerza en las últimas décadas debido al crecimiento de la industria deportiva, la comercialización imparable del deporte y la realización de eventos deportivos de carácter mundial. Aunado a esto el estilo de vida deportivo goza de gran prestigio, puesto que se relaciona con una vida saludable y unos valores positivos, lo que hace que se estén creando nuevas necesidades de consumo y negocios alrededor de esta nueva realidad social.

Al analizar la historia del marketing deportivo, y encontrar casos que han generado éxito y prestigio en este campo, se ha desencadenado el interés en este tipo de mercado, situación que se ha vuelto fundamental para la

subsistencia de muchos clubes, empresas y gremios que se dedican a la masificación y profesionalización del deporte y/o atletas.

La presente propuesta busca optimizar y estabilizar los procesos gerenciales y administrativos de la F.C.F.C. a través del uso marketing, en ella se plasmará y definirá lo que se va hacer, cómo, cuándo y dónde se va hacer, quienes lo ejecutarán y cuáles serán los recursos a utilizar.

A partir de las estrategias de marketing se ayudará a la F.C.F.C. a comprender el mercado meta para generar productos y/o servicios deportivos convincentes e interesantes destinados a los clientes potenciales, es decir, organizaciones públicas y/o privadas promotoras del deporte o que utilizan el deporte como vehículo promocional de productos.

Es importante mencionar que, la estructura del plan de marketing para la F.C.F.C. comenzará por establecer una serie de objetivos, la visión y la misión de la misma. Luego se desarrolla la matriz F.O.D.A. donde se determinará la situación interna y externa de la institución mediante la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas: Con base en lo antes mencionado, se procederá a establecer las posibles estrategias de marketing para lograr los objetivos, aprovechando las fortalezas y oportunidades a la vez que se minimizan las debilidades y amenazas. Por último, se estudia la factibilidad de la propuesta.

### ***Fundamentación***

La propuesta planteada se apoya en la Teoría Neoclásica de la Administración a través de la administración por objetivos (A.P.O.), que según Chiavenato (2007) es un modelo administrativo sustentado en el principio de que para alcanzar resultados la institución debe definir en qué negocio está actuando y a donde pretende llegar, mediante el establecimiento de objetivos organizacionales para luego escoger tácticas y operaciones que mejor se implementan a la estrategia empresarial adoptada.

A su vez, se respalda en la Teoría General de Marketing, la cual según Paz (2011), busca generar propuestas de valor para ayudar al que lo use a conseguir sus propósitos. Además, el mismo autor menciona que el marketing es un proceso creativo, por lo que al transcurrir los días se inventaran nuevas estrategias para que se cumplan los objetivos planteados por las instituciones.

Para Paz (2011), la teoría general engloba todos los enfoques del marketing, cuya aplicación involucra la observación permanente de estos pasos: *identificar el mercado, conocer su visión del mundo del mercado meta, generar propuesta de valor, comunicar la propuesta de valor y cuidar las alianzas.*

Al mismo tiempo, la propuesta se basa en el marketing deportivo, el cual busca mejorar el manejo y aumento de las finanzas de los clubes deportivos, la compra, venta y/o préstamo de jugadores, negocios de patrocinio con multinacionales y organizaciones, el merchandising y otras estrategias que bien pueden ser aprovechadas por los clubes, fundaciones o academias de fútbol, las cuales actualmente son organizaciones estructuradas y manejadas como empresas multinacionales que ofertan, compran y venden un espectáculo dentro y fuera de la cancha (Vásquez, 2007).

En la mayoría de trayectoria futbolística la Fundación se ha dirigido al fútbol masculino, sin embargo, actualmente la F.C.F.C. posee tres categorías estables, la primera es veteranos (masculino), la segunda sub 18 y la tercera es libre, estas dos últimas categorías son exclusivamente femeninas.

En vista de que las categorías femeninas son las que participan en torneos oficialmente organizados por la F.V.F. y la Asociación de Fútbol del Estado Mérida (A.F.E.M.), y que a su vez tienen más vistosidad por poseer un carácter “profesional”, este plan de marketing utilizará al máximo las ventajas ofrecidas por el fútbol femenino para así mejorar los ingresos económicos y fortalecer la marca Fundación Caucheros F.C., a su vez la

constituirá la base estructural y estratégica para próximos planes de marketing a desarrollarse en la F.C.F.C.

Como resultado a lo expuesto previamente se hace necesario apoyarse documentalmente en los siguientes postulados hechos por la F.I.F.A. luego de la Encuesta 2014 del Fútbol Femenino hecha a un total de 177 asociaciones miembro que equivale 85.1 % de participación a nivel mundial:

Los gobiernos invierten en total casi cuatro veces más en el fútbol femenino que los patrocinadores: 18.5 frente a 5.4 millones de USD. Esto demuestra que el estado desempeña un papel fundamental en el desarrollo del fútbol femenino. También pone de manifiesto las oportunidades y retos del desarrollo de los programas de patrocinio para atraer fondos privados (p. 20).

A su vez, este trabajo se sustenta estratégicamente en lo planteado por la F.I.F.A para el ciclo 2015-2018, cuando se plantea tres prioridades de desarrollo las cuales son: fútbol base, desarrollo juvenil y fútbol femenino, con respecto a este último procesa programas que ofrecen a las asociaciones miembro acceso a conocimientos especializados, materiales didácticos y promocionales, equipamiento futbolístico y fondos para organizar actividades concretas de fútbol femenino, por ejemplo, la campaña LIVE YOUR GOALS la cual dependiendo del caso da una ayuda económica hasta 30 000 dólares para cubrir la producción de material promocional (reutilizable durante cuatro años) y la organización de eventos.

Además, esta propuesta se apoya en la gran participación internacional y triunfos que ha obtenido la selección venezolana de fútbol femenino en los últimos años, dentro de los que destaca: clasificada a la Copa Mundial Femenina de Fútbol Sub-17 Trinidad y Tobago 2010, campeona en el Sudamericano Sub-17 Paraguay 2013 donde quedó como máxima goleadora la venezolana Gabriela García (8 goles), subcampeona en los Juegos Olímpicos de la Juventud Nankín 2014 quedando como goleadora de este torneo Deyna Castellanos (7 goles), cuarto lugar en la Copa Mundial

Femenina de Fútbol Sub-17 Costa Rica 2014 nuevamente las venezolanas son las goleadoras en este caso Deyna Castellanos (6 goles) y Gabriela García (6 goles), bicampeona Suramericana sub-17 Venezuela 2016 donde nuevamente Deyna Castellano es la goleadora (12 goles), cuarto lugar en la Copa Mundial Sub-17 Jordania 2016 para este torneo vuelve a brillar la venezolana Deyna Castellanos logrando balón y bota de bronce (5 goles), participación en la Copa Mundial Sub-20 Papúa y Nueva Guinea 2016.

Estas hazañas han despertado el interés de agentes y clubes extranjeros por diferentes jugadoras venezolanas como Danyuska Rodríguez (nominada al premio Puskas) y María Peraza están en el Rocafuerte FC, Yusmery Ascanio ficha del Colo Colo de Chile, la merideña Brenzy Peña y la caraqueña Marialba Zambrano destacan con las Dragonas de Oriente de México, Nidia Blanchard juega en el CD Font Santa Fatjó, en la liga de Barcelona, Deyna Castellanos juega en la Universidad Estatal de Florida en la primera división de la NCAA (García, 2015), los fichajes más recientes son el Ysaura Viso quien juega para el Vordeland este equipo se encuentra en la segunda división de Austria (Vilchez, 2016), y la otra contratación es la de la larense Hilary Vergara ella jugará en el fútbol ecuatoriano, con el equipo de la Seria A Carneras UPS (Nouel, 2016). Este hecho, junto a lo expuesto previamente, es un argumento válido para pensar prospectivamente en una de las estrategias más usadas para el ingreso de recursos financieros a los clubes de fútbol como lo es la venta de jugadores.

Desde el punto de vista legal, se consideran aquellos aspectos presentes en las diferentes legislaciones del deporte y fútbol venezolano que sustentan la elaboración de un plan de marketing para la F.C.F.C. del municipio Libertador, dentro de las que se destacan:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 111 instituye que el estado venezolano establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el

país. Este postulado se puede aprovechar desde el punto de vista que el Gobierno dará “estímulos” a todas las instituciones (públicas o privadas) que apoyen el deporte y sus atletas.

En esta perspectiva, en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física específicamente en el artículo 64 menciona que las entidades públicas y privadas, podrán brindar patrocinio comercial a las organizaciones sociales promotoras del deporte domiciliadas en el territorio nacional y que se encuentren debidamente inscritas en el Registro Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física. Posteriormente en la misma ley, en el artículo 68 se menciona que el Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte será utilizado para el financiamiento de planes, proyectos y programas de desarrollo y fomento de la actividad física y el deporte, así como para el patrocinio del deporte. Ambos artículos apoyan las propuestas de patrocinio (público o privado), cuya formulación es una estrategia indispensable en el desarrollo de un plan de marketing.

Del mismo modo, para captar nuevos patrocinadores se puede usar lo expuesto en la Ley de Impuestos Sobre la Renta (2001) en sus Parágrafo Duodécimo y Decimotercero del Artículo 27; en ellos se explica que se puede deducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas por el contribuyente a instituciones sociales, sin fines de lucro, del territorio Nacional que persigan el mejoramiento deportivo. La deducción de las liberalidades y donaciones será de diez por ciento (10%), cuando la renta neta del contribuyente no exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.) y ocho por ciento (8%), por la porción de renta neta que exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.).

## ***Sistema de Objetivos de la Propuesta***

### ***Objetivo General***

Mejorar el funcionamiento administrativo-deportivo de la Fundación Caucheros Fútbol Club a través de estrategias de marketing deportivo.

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar la situación en la que se encuentra actualmente el proceso de marketing en la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Proponer estrategias y tácticas de marketing para que la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Presentar un modelo de convenio entre la Universidad de Los Andes y la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Proponer un plan de patrocinio para la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Establecer un modelo para el funcionamiento por áreas de la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Generar un modelo de competencias para el gerente de la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Estudiar la factibilidad técnica, financiera y de mercado del plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club.

### ***Estructura de la Propuesta***

El plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club del municipio Libertador del Estado Mérida, está relacionado con la identificación de estrategias que permitirán a la F.C.F.C. adquirir recursos financieros para su sustentación.

El mencionado Plan está estructurado de la siguiente manera:

I Fase: Análisis Situacional de la F.C.F.C.



II Fase: Determinación de Objetivos del Plan, Visión y Misión de la F.C.F.C.

III Fase: Formulación de Estrategias.

IV Fase: Tácticas o Programa de Acciones de Marketing.

V Fase: Control del Plan de Marketing

VI Fase: Modelo de la Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.

VII Fase: Estudio de la Factibilidad.

### ***I Fase: Análisis Situacional de la F.C.F.C.***

#### ***Análisis del Mercado y Segmentación***

El análisis del marketing debe comenzar por ubicar el mercado y las necesidades de los posibles clientes.

En este sentido, el mercado meta del presente plan se divide en dos según el tipo de cliente al que va dirigido el producto y/o servicio: consumidor y productor.

***Mercado del consumidor.*** En este mercado los bienes y/o servicios son adquiridos para un uso personal.

***Mercado de jugadores.*** Este mercado se segmenta según actitud que posean los individuos.

Competitiva o profesional (atleta o deportista): La F.C.F.C. busca atender a jóvenes y adultos, de género femenino con edades comprendidas entre los 8 a 35 años, con actitudes y aptitudes favorables para la práctica de fútbol en forma sistemática e interés en formarse como deportista profesional o atleta de alto nivel competitivo de las selecciones estatal o nacionales. Además, que sus padres o representantes tengan la capacidad de aportar una cuota mensual previamente establecida. También, existe la posibilidad de exonerar y/o becar a los atletas o deportistas que se encuentren en el nivel socioeconómico C-, D y E.

Recreativa (participante): La F.C.F.C. pretende considerar la atención de niñas y jóvenes, de sexo femenino, con edades comprendidas entre 5 y 17 años, con actitudes dirigidas hacia la práctica del fútbol como actividad física recreativa. Asimismo, que sus padres o representantes tengan la capacidad de aportar una cuota mensual previamente establecida.

NIVEL SOCIO-ECONOMICO	TIPOS	DESCRIPCIÓN
<b>ABC+</b>	Presenta la peculiaridad en que son incluidos los grandes hacendados y dueños de comercios grandes a los cuales no se les es considerado el grado de instrucción sino solo los altos ingresos.	<p><b>AB:</b> personas de altos ingresos económico, grado de instrucción de alto nivel (doctorado y/o postgrados), que habitan en zonas NSE ABC+ y que en su grupo familiar por lo menos 2 personas mas comparten sus características.</p> <p><b>BC+:</b> grados de instrucción de altos nivel (doctorado y/o postgrado), que habitan en zonas NSE ABC+ y/o NSE C, cuyo grupo familiar no necesariamente esta compuesto por personas con las mismas características.</p>
<b>C</b>	Se caracteriza por ser personas de grados de instrucción medio o alto (técnicos superior y licenciados) e inclusive que están proceso de obtener la titulación, profesionales de ingresos medios hacia altos, comerciantes de mediana empresas que habitan en sectores NSE ABC+, NSE C e inclusive en NSE D.	<p><b>C+:</b> son los que presentan características muy similares a los BC+ pero por sus condiciones de vivienda no clasifican en ese grupo.</p> <p><b>C neto:</b> cumplen las características descritas.</p> <p><b>C-:</b> que son lo que cumplen con el perfil pero habitan en sectores populares NSE D y su grupo familiar no comparte sus características.</p>
<b>D</b>	Es el grupo socioeconómico que incluye la clase obrera de la sociedad venezolana. Este grupo se caracteriza por ser personas con grado de instrucción básico y con preparación para alguna función específica del grupo obrero o productivo. Habitan en las zonas populares NSE D y NSE E y sus ingresos son de bajos a medios y depende exclusivamente de sus salarios y sus miembros familiares comparten las mismas características. Se pueden incluir los pequeños comerciantes.	<p><b>D+:</b> al grupo familiar le ingresa por lo menos 4 salarios mínimos, habitan en un sector popular organizado o viviendas de intereses social.</p> <p><b>D neto:</b> son los caracterizados por tener por lo menos 3 salarios mínimos pero puede haber desempleo presente en el hogar y habiten en sectores populares organizados o no.</p>
<b>E</b>	Personas cuyo grado de instrucción es incompleto o muy poco explorado (primaria completa y/o bachillerato incompleto). Sus ingresos son inconstantes y provienen de trabajo formal del área obrera o de comercio informal, habitan en sectores populares de poca organización y difícil acceso conocidos como barrios. Sus viviendas son de construcción improvisada o se encuentran en terrenos de alto riesgo. En este grupo se incluyen las personas en estado de indigencia así como personas que habitan en pensiones o habitaciones de alquiler.	<p><b>E neto:</b> se incluyen las personas con algún ingreso económico individual o familiar.</p> <p><b>E-:</b> que son lo que se presentan en pobreza extrema y dependen de la caridad o del subsidio del gobierno para su subsistencia.</p>

**Gráfico 7.** Niveles Socioeconómico de Venezuela. Elaborado con datos de W. González (2009-2015).

*Mercado de aficionados.* La F.C.F.C. desea orientar sus esfuerzos comerciales y de marketing hacia la población del estado Mérida simpatizantes del esparcimiento individual o colectivo a través del deporte. El mercado mencionado va a depender fundamentalmente de la afinidad que posean los seguidores con los deportistas, atletas o cuerpo técnico.

Familiar: Este segmento está conformado por espectadores que asisten al estadio para observar el desempeño futbolístico o técnico de sus familiares (hija, hermana, entre otras) en compañía de miembros de su núcleo familiar (pareja, hijo, hermanos), que desean disfrutar de un espectáculo recreativo y deportivo, donde ellos y sus familiares participen directa o indirectamente.

Amistad: Este segmento lo constituyen aficionados que asisten al estadio para observar el desempeño futbolístico o técnico de sus compañeras y entretenerse con el espectáculo recreativo y deportivo, donde ellos intervienen directa o indirectamente.

***Mercado del productor o industrial.*** Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios. Éste se puede dividir según el tipo de servicio que obtendrá.

*Mercado de patrocinadores.* Integrado por grandes, medianas y pequeñas instituciones públicas o privadas, de procedencia regional, nacional o internacional, interesadas en usar el deporte, específicamente el fútbol, como vehículo promocional para sus productos o servicios.

*Mercado Aliados.* Este segmento lo integran organismos públicos o privados, de procedencia regional, nacional o internacional, interesadas en realizar convenios interinstitucionales con la F.C.F.C.

### ***Situación del Producto***

La F.C.F.C. del estado Mérida, identificada en el registro de información fiscal (R.I.F.) con el número J-31536719-0, es una fundación deportiva, sin fines de lucro, legalmente adscrita ante el Registro Principal del Estado Mérida el trece (13) de mayo de 2011, su propósito es el promover la organización de las actividades físicas en todos los deportes, como medios de cultura y uso positivo del tiempo libre; a través del diseño, planificación e implementación de programas de ejercicio para la salud, festivales de educación física y recreación social-deportiva, campamentos vacacionales,

torneos estatales, municipales y parroquiales para niños, niñas, jóvenes y adultos, de la sociedad merideña y de Venezuela. Dicha Fundación tiene alrededor de sesenta (60) personas fichadas entre jugadoras femeninas y personal técnico en las categorías sub-18 y libre que compite en el Torneo Nacional Femenino, con edades comprendidas entre los catorce (14) y treinta cinco (35) años.

La situación económica de Venezuela hace que la permanencia del Club Caucheros esté en riesgo para competir en dicha liga los próximos años, es decir, los recursos financieros existentes no son suficiente para la subsistencia de la F.C.F.C. Igualmente, los directivos de la institución no cuentan con conocimientos de marketing deportivo, instalaciones propias (pues las que utilizan actualmente están en calidad de préstamo), y el sustento de patrocinio es dado básicamente por los mismos dueños del Club y mecenas reflejándose de esta manera la necesidad de buscar el apoyo de organizaciones públicas o privadas que deseen patrocinarlo.

En la parte administrativa, solamente dos personas son las encargadas de organizar y ejecutar la planificación de actividades y en varias oportunidades las mismas deportistas deben cumplir funciones administrativas de la institución (J. Lobo, Febrero, 11, 2016).

La F.C.F.C. basará su estrategia de posicionamiento en su ventaja competitiva, a saber: es una de las pocas a nivel nacional y regional que, ha disputado encuentros deportivos fuera de Venezuela; además, ha aportado durante su recorrido jugadores que han pertenecido al seleccionado Estatal y Nacional, en sus diferentes categorías y géneros; asimismo, actualmente es el único club merideño que se encuentra activo en la Superliga Femenina, dentro de su nómina posee jugadoras y cuerpo técnico que pertenecieron y pertenecen a las preselecciones y selecciones de Venezuela, lo que demuestra el capital humano deportivo que posee el Club. Por estas razones se sugiere usar la frase de posicionamiento **“MÁS QUE FÚTBOL UNA**

**FAMILIA**”, adicionalmente se acompaña por el eslogan **“Caucheros F.C. el mejor aliado del fútbol femenino”**

### **Matriz F.O.D.A de la F.C.F.C.**

En la elaboración del plan de marketing para la F.C.F.C. se analiza la situación en la que se encuentra la institución en la actualidad. En esta fase se debe analizar tanto el ámbito interno (fortalezas y debilidades) del club, como de los factores externos (oportunidades y amenazas) del mercado meta.

**Fortalezas.** Son los recursos y capacidades especiales con las que cuenta la F.C.F.C., éstas serán mencionadas a continuación:

- La F.C.F.C. tiene 38 años de trayectoria como fútbol aficionado. Y posee 5 años constituida legalmente, valor agregado que le da solidez y seriedad.
- Poseer un contador, debido a que éste debe llevar un registro general y por áreas de los procesos financieros de la institución para el buen funcionamiento de la misma y cumplir con las obligaciones fiscales.
- El cuerpo técnico posee formación académica universitaria de pregrado y postgrado (licenciados y especialistas) en el área deportiva.
- Cuenta con suficiente materiales deportivos para los entrenamientos, como: balones de fútbol campo, balones de fútbol sala, mallas para porterías de fútbol campo, mallas para porterías de fútbol sala, porta balones, escaleras de coordinación, ojos de gato, conos, picas slalom punta de aluminio, vallas, mallas para fútbol-tenis (pingpong), aros plásticos, paracaídas, filtros, termos, ligas de resistencia y velocidad.
- Único equipo merideño que participa en la Superliga Femenina de Venezuela.

- El Club, dentro de su nómina, posee jugadoras y cuerpo técnico que pertenecieron y pertenecen a las preselecciones y selecciones Nacional, Estatal y Universitaria.
- Genera oportunidades para que las deportistas puedan sobresalir futbolísticamente y optar por un cupo en la Universidad de Los Andes como *atleta de alta competencia*.
- El 74% de las jugadoras son estudiantes. En la categoría sub-18, el 65% se encuentra actualmente cursando los estudios de educación media y el 12% estudia en la Universidad de Los Andes (U.L.A.), mientras que en la categoría libre existe un 73% de estudiantes universitarias, de las cuales un 82% cursa estudios en la U.L.A. Estos porcentajes son en base a las jugadoras que se encuentran activas con la F.C.F.C. para la temporada de clausura del Torneo Nacional Femenino 2016 (35 jugadoras).
- El 42% de las jugadoras que se encuentran activas para la temporada de clausura del Torneo Nacional Femenino 2016 son menores de 18 años, por lo tanto se puede buscar apoyo de entes públicos a través del artículo 63 de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (2007).
- En su primer año participando en el Torneo Nacional Femenino la Fundación Caucheros F.C. recibió el reconocimiento de Club Revelación para la temporada 2014-2015, al ubicarse en la sexta posición del mencionado campeonato donde participan veintisiete (27) equipos.
- El directivo a cargo de la institución posee formación profesional en el área de administración de empresas.
- El presidente de la institución es un empresario reconocido a nivel estatal y nacional.
- Existe buena comunicación entre todo el personal que labora en la F.C.F.C. y con sus respectivas deportistas y representantes.

- Los padres y representantes de la institución tienen un buen concepto de la organización en referencia al nivel competitivo, dotación de materiales de trabajo, desarrollo de las sesiones de entrenamiento, atención o trato a las atletas y/o deportistas, dotación de transporte y logística para los encuentros deportivos en el Estado y fuera de él.
- Interés de los padres y representantes para cooperar e involucrarse en el desarrollo de la F.C.F.C. para el bienestar de los tutelados o de los hijos.

**Oportunidades.** Son las posibilidades convenientes que se deben saber o descubrir en el entorno donde se desenvuelve la empresa y así potenciar la competitividad de la misma. A continuación se especificarán las oportunidades detectadas:

- El fútbol, como disciplina deportiva, ayuda a eliminar el consumo de alcohol y drogas, disminuye la delincuencia, inculca valores morales y sociales, fomenta el ejercicio, y promueve un estilo de vida saludable.
- El fútbol es el deporte más practicado por los venezolanos.
- Mercado de consumidores, jugadores y aficionados, se muestra interesado por los servicios ofrecidos por la Fundación Caucheros F.C.
- Las organizaciones públicas y privadas se interesan por la inversión publicitaria, reconociendo la relevancia que posee este proceso para el reconocimiento y posicionamiento de sus marcas.
- Uso de las redes sociales (comunidades virtuales) gratuitas, que sirven para la promoción de la F.C.F.C.
- El presidente y dueño del Club posee tiendas deportivas en las cuales se puede promocionar los productos de merchandising de la marca Caucheros F.C.
- Los patrocinadores reconocen el deporte, en especial el fútbol, como un excelente medio para la inversión publicitaria.

- Promoción del fútbol a través de la alianza TVR, TELEARAGUA y MERIDIANO TELEVISIÓN.
- Apoyo de la legislación de la Nación con respecto a la práctica deportiva y al patrocinio: C.R.B.V. (1999) en su artículo 111, en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011) específicamente los artículo 64 y 68, en el artículo 16 de la Ley de Educación (2009), en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (2007) a través del artículo 63, y finalmente en la Ley de Impuestos Sobre la Renta (2001) en sus Parágrafo Duodécimo y Decimotercero del Artículo 27.
- El Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte, Actividad física y la Educación Física (F.N.D.) y Fondo Regional del Deporte (F.R.D), donde se pueden postular proyectos a financiar por estas instituciones o directamente por los contribuyentes (siempre que se tenga el aval del F.N.D o F.R.D.).
- Programas de desarrollo de fútbol femenino propuestos por la F.I.F.A para el ciclo 2015-2018, por ejemplo, la campaña LIVE YOUR GOALS la cual dependiendo del caso da una ayuda económica hasta de 30000 dólares para cubrir la producción de material promocional (reutilizable durante cuatro años) y la organización de eventos.
- Mejorar la calidad deportiva de las jugadoras que posteriormente formarán parte de las selecciones estatales y nacionales, que permitirá mejorar el posicionamiento en el ranking de FIFA.
- Expansión del fútbol nacional femenino como consecuencia de la gran participación internacional y triunfos que ha obtenido la selección venezolana femenino en los últimos años.
- Interés de agentes y clubes extranjeros por jugadoras venezolanas, permitirá a todos los clubes que fomentan el fútbol femenino pensar en la exportación del talento deportivo.



- Al poseer un porcentaje de jugadores y personal técnico involucrados directamente con la U.L.A. se pueden crear alianzas o convenios interinstitucionales.
- Propuesta hecha por Estudiantes de Mérida F.C. para fusionarse con la F.C.F.C., esta oferta se debe estudiar detalladamente debido a la situación financiera que posee Estudiantes.
- El equipo U.L.A. F.C., quien se encuentra en segunda división, por norma de la F.V.F. debe poseer representación femenina en las categorías libre, sub 18 y sub 15. Esta situación representa una oportunidad a la F.C.F.C. debido a que el proceso administrativo de esta institución se considera bueno, y con un buen convenio inter institucional ambos equipos podrían alcanzar un buen posicionamiento de su marca en el mercado deportivo.

**Debilidades.** Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable para la F.C.F.C. frente a la competencia. Estas son las debilidades encontradas:

- Inexistencia de una sede propia y formal de la F.C.F.C.
- No poseen áreas funcionales o estructura organizacional bien definida.
- Ausencia de un organigrama.
- Los directivos de la institución no poseen conocimientos de marketing deportivo.
- No existe un área funcional destinada a la gestión del marketing.
- En la F.C.F.C. no existen planes de capacitación para su capital humano.
- Fijan sus esfuerzos exclusivamente al desempeño futbolístico, descuidando el proceso de gestión del Club.
- El sustento de patrocinio es dado básicamente por los mismos dueños del Club.

- Solo dos personas son las encargadas del proceso administrativo; y en varias oportunidades las mismas deportistas deben cumplir funciones administrativas de la institución.
- No existen planes de marketing.
- No dirigen sus esfuerzos al mercado meta.
- No tiene instalaciones deportivas propias (pues las que utilizan actualmente están en calidad de préstamo).
- Inexistencia de fútbol base (6 a 12 años) tanto en la categoría femenina como en la masculina.

**Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a quebrantar la permanencia de la F.C.F.C. Dentro de las amenazas encontradas se encuentran:

- Incertidumbre económica derivada de la inestabilidad política y disminución de la confianza del inversionista para el país.
- Disminución del poder adquisitivo del venezolano originado por la hiperinflación existente en la economía venezolana.
- En el portal web del banco de proyectos del Fondo Nacional del Deporte las empresas que dan el aporte no podrán ejercer la opción de seleccionar los proyectos en los cuales tienen interés de financiar directamente.
- No se conoce con exactitud el proceso de elección de proyectos que pueden ser financiados por el Fondo Nacional del Deporte
- Desorganización en la antigua Fundación del Deporte y Recreación del Estado Mérida (F.U.N.D.E.M.E.R.), actual Instituto Merideño del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (I.M.D.A.F.E.F).
- Falta de apoyo por parte de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida a las categorías femeninas.
- Falta de promoción del fútbol femenino en el Estado Mérida.

- Dificultad en el acceso para el uso de instalaciones deportivas aptas para la práctica del fútbol competitivo.

***II Fase: Determinación de Objetivos del Plan de Marketing, Misión, Visión y Valores de la F.C.F.C***

***Objetivo General del Plan de Marketing***

Mejorar los ingresos financieros de la Fundación Caucheros Fútbol Club a través de estrategias y tácticas de marketing deportivo.

***Objetivos Específicos del Plan de Marketing***

- Promocionar la marca Fundación Caucheros Fútbol Club en el mercado del deporte.
- Aumentar el número de asistencia de aficionados a los partidos del Torneo Nacional Femenino para la temporada 2017.
- Aumentar el número de patrocinadores para la temporada 2017 del Torneo Nacional Femenino.
- Establecer alianzas entre la Universidad de Los Andes y la Fundación Caucheros Fútbol Club para el préstamo de instalaciones deportivas.
- Mejorar la estructura organizacional de la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Captar personal capacitado para ocuparse de la gerencia de la Fundación Caucheros Fútbol Club.

***Misión de la Fundación Caucheros Fútbol Club***

Ofrecer el entrenamiento de fútbol a niños, adolescentes y adultos, en el Estado Mérida y en Venezuela, mediante la enseñanza de los fundamentos básicos de la motricidad y dominio del Fútbol, así como técnicas adecuadas en función de los requerimientos basados en ésta disciplina, para el desarrollo integral de los integrantes hasta finalizar en las condiciones

óptimas para el alto rendimiento. Además, fomentar a través de Caucheros Fútbol Club, el fortalecimiento educativo, social y cultural de la comunidad y sus deportistas, generando esparcimiento, recreación y entretenimiento a la población beneficiada.

### ***Visión de la Fundación Caucheros Fútbol Club***

Seremos un Club de referencia nacional caracterizado por la formación futbolística de niños, jóvenes y adultos a través de los programas de enseñanza con los cuales se pueda adquirir un buen desarrollo físico y mental, asimismo, ofreceremos la base de atletas que representarán las selecciones del Estado Mérida y Venezuela en competencias a nivel nacional e internacional, también, apoyaremos a los deportistas en su proceso académico para su formación integral. Finalmente, esperamos mejorar las alianzas corporativas de Caucheros F.C., con las instituciones públicas y privadas para ser reconocidos como una entidad deportiva competitiva y sustentable a nivel estatal, nacional e internacional.

### ***Valores de la Fundación Caucheros Fútbol Club***

Desde las categorías menores se busca que cada deportista que pertenece a la Fundación Caucheros Fútbol Club posea los siguientes valores:

***Responsabilidad.*** Realizar el trabajo respetando las normas establecidas.

***Respeto.*** Saber valorar los intereses y necesidades personales, sin menospreciar los derechos fundamentales del prójimo y la comunidad.

***Honestidad.*** Mostrar y obrar de manera justa, recta e íntegra.

***Disciplina.*** Cumplir con los principios institucionales de la Fundación.

***Perseverancia.*** Realizar un esfuerzo constante para lograr los objetivos planteados.

***Compañerismo.*** Crear un buen vínculo entre los miembros de F.C.F.C., garantizando una buena correspondencia y armonía grupal.

**Innovación.** Constantemente actualizarse, ser creativos y proactivos.

Estos valores son la dirección de todos los miembros de Caucheros F.C. Allí se coloca de manifiesto la postura hacia la afición, patrocinadores, proveedores, accionistas y con la comunidad en general.

### **III Fase: Formulación de Estrategias**

Las estrategias de la propuesta determinaran como se lograrán los objetivos de la misma. Se debe describir detalladamente los métodos, técnicas, herramientas, que se utilizarán para alcanzarlos. Para establecer las estrategias se debe tomar en cuenta las conclusiones a las que se han llegado con la identificación y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la F.C.F.C. Esto permitirá contar con buen panorama de la situación y así definir qué se puede hacer al respecto.

#### **Estrategias de Marketing**

- Promover la F.C.F.C. como la mejor alternativa para la formación de deportistas y atletas.
- Fomentar la unión y creación de relaciones en los procesos productivos del Club, mediante la gestión de patrocinios, convenios o alianzas con instituciones públicas o privadas que apoyen el deporte y en especial al fútbol femenino.
- Utilizar la F.C.F.C. como vehículo promocional de productos de las instituciones patrocinadoras, a través de actividades o de la venta de publicidad en espacios dirigidos por dicha Fundación, como indumentaria, espacios de entrenamiento o sede del evento.
- Ampliar la línea de productos y/o servicios orientada a los clientes propios y potenciales (fanáticos y empresas).
- Usar las redes sociales y las nuevas tecnologías como medio promocional de la F.C.F.C.

- Comercializar productos y/o servicios deportivos para promocionar la marca Caucheros F.C.

### ***Estrategias Organizacionales***

- Establecer la estructura organizacional de la F.C.F.C.
- Establecer el sistema de objetivos de la institución.
- Asentar la misión, visión y valores de la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Describir las áreas funcionales de la Fundación.
- Definir las funciones que deben poseer los empleados de las diferentes áreas funcionales del Club.
- Proponer una estructura organizativa en base a las áreas funcionales que se definan para la Fundación Caucheros Fútbol Club.
- Establecer las competencias y los respectivos indicadores que debe poseer el gerente general de la F.C.F.C.

www.bdigital.ula.ve

### ***IV Fase: Tácticas o Programa de Acciones de Marketing***

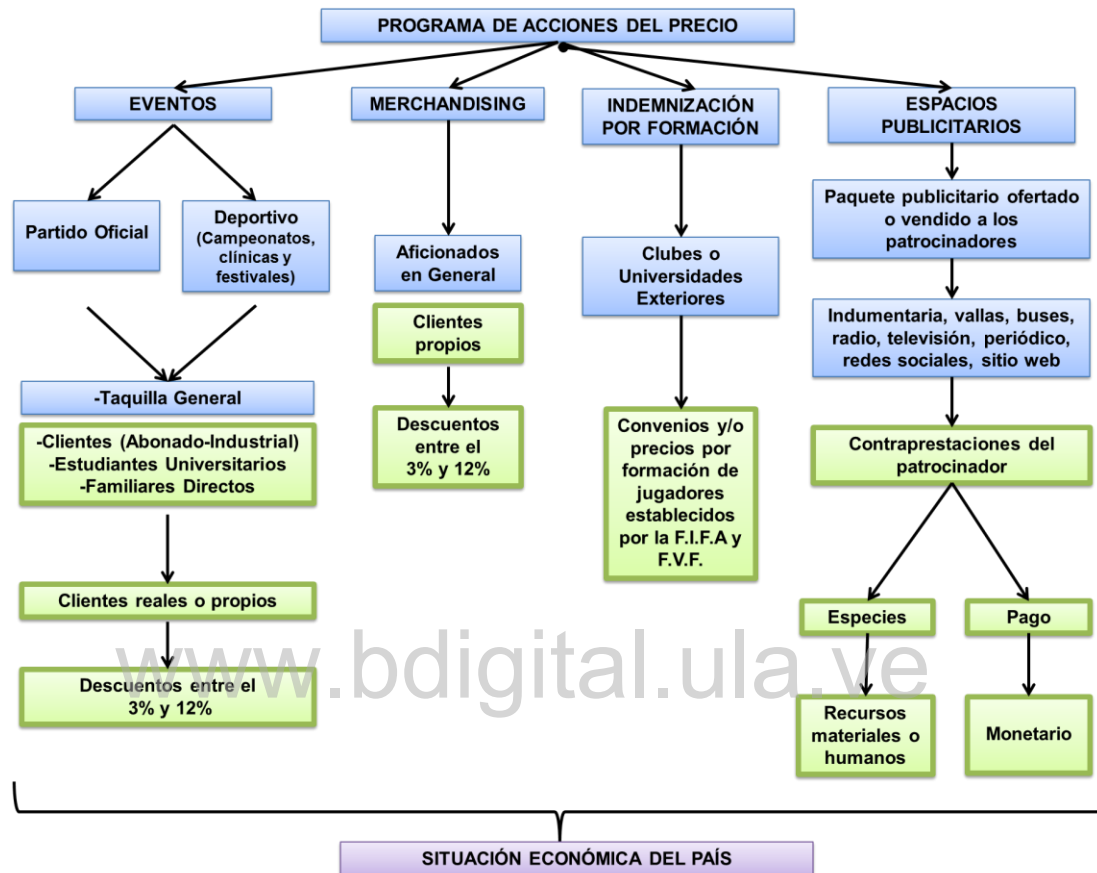
Para esta fase se detallarán las acciones y actividades que se realizarán para apoyar las estrategias de marketing establecidas previamente para alcanzar los objetivos del plan de marketing de la Fundación Caucheros Fútbol Club. Para el desarrollo de las tácticas de marketing se usarán conjuntamente las variables del mix de marketing: *producto, precio, plaza y promoción*.

Según los criterios de la investigadora las tácticas de la plaza y el precio, variables de la mezcla de marketing, van a depender del producto ofertado y la promoción que se le dé a dicho producto y/o servicio.

### ***Tácticas o Programa de Acciones del Precio y la Plaza***

El precio es la cantidad de recursos (dinero o especies) que los consumidores tienen que pagar para adquirir un determinado producto. Las

tácticas de precios van a depender del producto ofertado y del tipo de cliente al que va dirigido. En el siguiente esquema se observa el programa general de las acciones del precio.

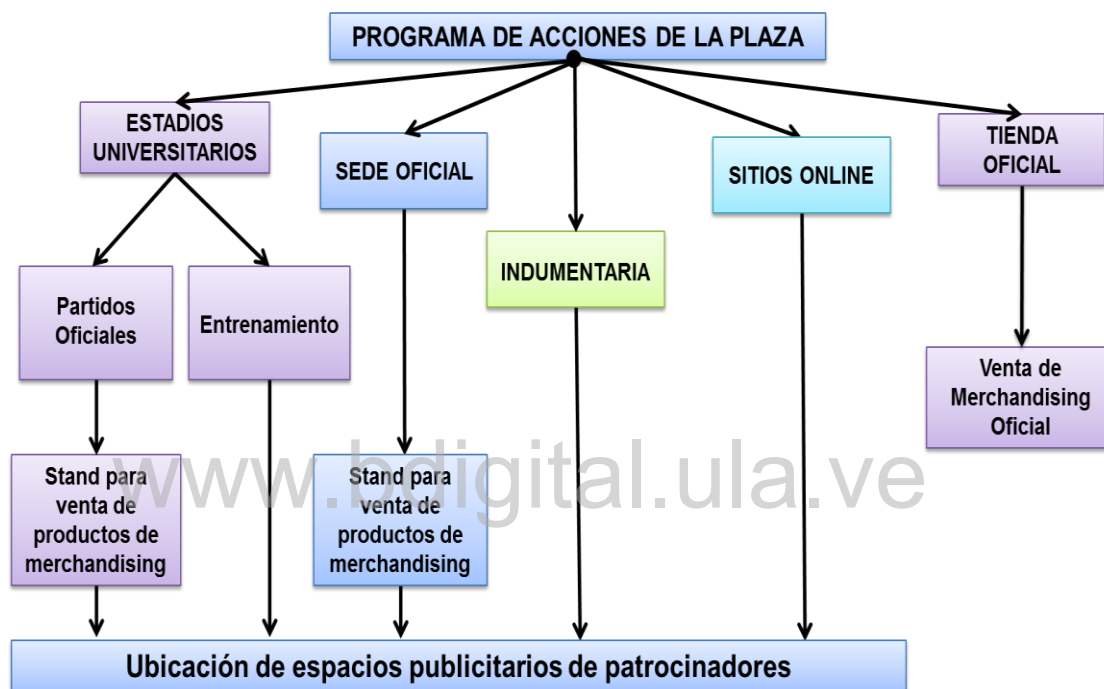


**Gráfico 8.** Programa de acciones o tácticas del precio para el plan de marketing.

Las acciones del precio básicamente van dirigidas a proporcionarles descuentos entre el 3% y 12% a los clientes propios en eventos y en productos de merchandising auspiciados por la F.C.F.C. mientras que para el público en general se buscará que la regulación de los precios se accesible. Además, se establece que el aporte del patrocinador puede ser en especies o pago. En este orden, la indemnización por formación de jugadoras va a depender de los estatutos establecidos por la F.I.F.A. y la F.V.F. Finalmente, los precios siempre deben ajustarse a la realidad económica del país.

### **Tácticas o Programa de Acciones de la Plaza**

Las tácticas referentes a la plaza van dirigidas a mejorar la distribución del producto o servicio ofertado por la F.C.F.C. para que se encuentre a disposición del consumidor final en el lugar y en el momento que más les conviene. En el próximo gráfico se visualiza las tácticas básicas de distribución.



**Gráfico 9.** Programa de acciones o tácticas de la plaza para el plan de marketing.

Para aumentar la distribución de los productos ofertados por la marca Caucheros F.C. se pretende lograr el convenio con la Universidad de Los Andes donde está autorizará el permiso, para los entrenamientos, el acceso al campo de fútbol ubicado en el sector Campo de Oro frente a las residencias masculinas y la cancha situada en las instalaciones del núcleo de la Hechicera frente a la Escuela de Matemática, sin embargo, para los partidos oficiales se proyecta utilizar el estadio de Campo de Oro de la U.L.A.

Asimismo, se establecen como principales medios de distribución para la venta de merchandising y espacios publicitarios: *estadios universitarios*; *la*



sede oficial; indumentaria de los deportistas, cuerpo técnico y empleados de la F.C.F.C.; sitios online y la tienda oficial.

### **Tácticas o Programa de Acciones del Producto**

El producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece la Fundación Caucheros Fútbol Club a los clientes y/o patrocinadores. En este apartado se presentará un formato que consta de la descripción de tácticas a seguir, luego se especifican los recursos necesarios y finalmente se establece como será el control para las acciones propuestas. En el próximo esquema se puede percibir de manera general los productos ofertados por la F.C.F.C., que a su vez éstos pueden incluirse en el paquete de patrocinio.



**Gráfico 10.** Programa de acciones o tácticas de los productos ofertados en el plan de marketing.

## Cuadro 5

### Tácticas o Programa de Acciones del Producto

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
Definir la <i>mascota y canción del Club</i> . Para ello se debe llamar a concurso abierto a todas las escuelas, colegios y liceos de las comunidades más tradicionales del Estado Mérida (Tabay, Ejido, Mucuchies, Mucuruba, Lagunillas, Canagua, Pueblo Llano, Santo Domingo, Las Piedras, El Vigía) para que muestren sus propuestas. Las instituciones ganadoras serán electas por los miembros de la F.C.F.C.: <i>directivos, entrenadores, jugadoras, padres y/o representantes</i> . Para el llamado se usarán todos los medios de difusión de los que dispone la F.C.F.C.: redes sociales oficiales, prensa, radio, T.V. de la región y por medio de volantes entregados a la Zona Educativa y las instituciones que estén al alcance del personal del Club. Las triunfadoras serán anunciadas por los medios ya mencionados. Además, va a recibir un premio en especies (indumentaria deportiva y balones) o monetario. Posteriormente, se presentará la mascota y canción al público en los partidos oficiales.	Presupuesto para la difusión y premiación.	Cronograma de actividades. Reglamento para el concurso y la elección del ganador. Presupuesto.
Definir la <i>indumentaria que usará el Club para la nueva temporada</i> . Para ello se debe llamar, a través de los diferentes medios de difusión, a concurso abierto a nivel regional y nacional. El ganador será electo por los miembros de la F.C.F.C. El premio del ganador será en especies y/o monetario.	Presupuesto para la difusión y premiación.	Cronograma de actividades. Reglamento para el concurso y la elección del ganador. Presupuesto.

**Cuadro 5 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p>Transmitir <i>programa de televisión</i> llamado “<b>MÁS QUE FÚTBOL UNA FAMILIA, CAUCHEROS F.C.</b>”. Este programa se debe transmitir mensualmente por las televisoras con las que se tenga convenios: T.A.M y U.L.A T.V. y su finalidad es la de mantener informados a los aficionados del fútbol sobre los acontecimientos del fútbol femenino estatal y universitario, y con especial mención a los hechos notables de la F.C.F.C. Debe salir al aire un mes antes de cada temporada y durante el desarrollo de la misma. Además cada programa se publicará en las redes sociales y página web del Club a través de podcast y videos.</p>	<p>Banco de datos con información de interés. Grupo o persona responsable de mantener actualizada la base de datos y creación de los artículos. Presupuesto.</p>	<p>Equipo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación de los artículos. Presupuesto.</p>
<p>Transmitir <i>programa de radio</i> llamado “<b>MÁS QUE FÚTBOL UNA FAMILIA, CAUCHEROS F.C.</b>”. Este programa se debe transmitir semanalmente por las emisoras con las que se tenga convenios y su finalidad es la de mantener informados a los aficionados del fútbol sobre los acontecimientos del fútbol estatal, y con especial mención a los hechos notables de la F.C.F.C. Debe salir al aire un mes antes de cada temporada y durante el desarrollo de la misma. Durante la emisión de los mismos se realizarán concursos (trivias y rifas) para optar por camisetas y/o entradas. Además cada programa se publicará en las redes sociales y página web del Club a través de podcast.</p>	<p>Banco de datos con información de interés. Grupo o persona responsable de mantener actualizada la base de datos y creación de los artículos. Presupuesto.</p>	<p>Equipo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación de los artículos. Presupuesto.</p>
<p>Publicar una <i>columna informativa</i> en los Diarios Frontera y Pico Bolívar. El nombre de la columna debe ser “<b>MÁS QUE FÚTBOL UNA FAMILIA, CAUCHEROS F.C.</b>”. La misma circulará una vez a la semana y su propósito es informar a la comunidad los aspectos relevantes que acontecen en la F.C.F.C. A su vez debe mencionar los cumpleaños de la semana.</p>	<p>Banco de datos con información de interés. Grupo o persona responsable de mantener actualizada la base de datos y creación de los artículos. Presupuesto.</p>	<p>Equipo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación de los artículos. Presupuesto.</p>

**Cuadro 5 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p>Crear una <i>revista oficial</i> llamada <b>“MÁS QUE FÚTBOL UNA FAMILIA, CAUCHEROS F.C.”</b>. La revista debe circular semestralmente. La misma busca cumplir la función de reporte informativo sobre los logros de la F.C.F.C. en la temporada previa y las prospecciones para la siguiente temporada. Dicha revista se encontrará gratuita por la página web del Club, se aportará un ejemplar a los patrocinadores y para la venta al público será por pedidos a principio de cada temporada.</p>	<p>Banco de datos. Grupo para mantener actualizada la base de datos. Escritores, fotógrafo, corrector de estilo, diseñador gráfico e imprenta. Presupuesto.</p>	<p>Equipo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación de los artículos. Presupuesto.</p>
<p>Desarrollar un <i>programa de espectáculos y atracciones para las antenas y medios tiempos de cada partido</i>. Se sugieren las siguientes atracciones y concursos: música a la moda; concursos: grupos de danza y/o bailes, gimnasia para todos, predeportivas ejecutadas por espectadores (fútbol tenis, chilenitas, concurso de penales, concurso de precisión); adivinanzas y rifas (el premio es escogido a conveniencia) y exposición fotográfica llamada “Recorrido histórico de la F.C.F.C y del fútbol femenino en Mérida y Venezuela”.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Asistentes o participantes. Material deportivo. Presupuesto: sonido, animadores o recreadores y la premiación.</p>	<p>Cronograma de actividades. Reglas de cada concurso. Presupuesto.</p>
<p>Desarrollo <i>torneo de fútbol 5, con los padres, personal de la F.C.F.C. y patrocinadores</i>. Los equipos participantes deben estar vinculados con el Club y se les dará el cupo a dos equipos invitados. La inscripción será gratuita. Se aceptará un total de 10 equipos divididos en dos grupos de cinco equipos cada uno. La duración del campeonato será de tres meses. La premiación para el campeón será de 08 casacas de entrenamiento y para el subcampeón productos de merchandising.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Equipos deportivos. Material deportivo. Presupuesto: premiación y arbitraje.</p>	<p>Cronograma de actividades. Reglas de la competencia. Presupuesto.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p>Desarrollo <i>campeonato de fútbol sala femenino</i>. Los equipos se invitarán por las redes sociales oficiales, prensa, radio de la región y volantes. La inscripción será paga. Se aceptará un total de 10 equipos divididos en dos grupos de cinco equipos cada uno. La duración del campeonato será de tres meses. La premiación para el campeón será de 08 uniformes de juego (short y franela), para el segundo puesto 08 casacas de entrenamiento, y para el tercer lugar productos de merchandising. Adicional se realizará una premiación monetaria según el lugar que ocupe.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Equipos deportivos. Material deportivo. Presupuesto: premiación y arbitraje.</p>	<p>Cronograma de actividades. Reglas de la competencia. Presupuesto.</p>
<p>Desarrollo <i>campeonato de fútbol femenino U.L.A. – Caucheros F.C.</i> La finalidad de este producto es potenciar el fútbol femenino universitario, captar nuevas jugadoras, aumentar la afición y mejorar los lazos interinstitucionales. Este campeonato constará de dos fases.</p> <p><b>Fase I: Inter Facultades.</b> A través de convenio con la Dirección de Deportes U.L.A. se invitará a cada facultad de esta Universidad a conformar un equipo de fútbol femenino, integrado como mínimo por 8 jugadoras y como máximo 10. La invitación se realizará por las redes sociales oficiales de ambas instituciones, prensa, radio de la región y de la U.L.A, además, se repartirán volantes por las diferentes facultades. Se aceptará un total de 12 equipos divididos en dos grupos de seis equipos cada uno. La duración del campeonato será de dos meses. La premiación para los finalistas serán productos de merchandising de la F.C.F.C. y reconocimientos deportivos.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Equipos deportivos. Material deportivo. Presupuesto: premiación y arbitraje.</p>	<p>Cronograma de actividades. Reglas de la competencia. Presupuesto.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p>Desarrollo <i>campeonato de fútbol femenino U.L.A. – Caucheros F.C.</i> Los lineamientos serán parecidos a la fase anterior, solo se hará mención a las variaciones.</p> <p><b>Fase II: Inter Universitario.</b> Se invitará a cada institución de Educación Superior del Estado Mérida a conformar un equipo de fútbol femenino. En representación de la U.L.A. irán el campeón y subcampeón de la fase previa. Se realizará una invitación formal a las instituciones. La premiación para los finalistas serán productos de merchandising de la F.C.F.C., reconocimientos, y para el primer lugar será 08 uniformes.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Equipos deportivos. Material deportivo. Presupuesto: premiación y arbitraje.</p>	<p>Cronograma de actividades. Reglas de la competencia. Presupuesto.</p>
<p>Preparar <i>campamentos deportivos vacacionales.</i> A estos campamentos puede asistir todo el público inscrito previamente con interés de mejorar su desempeño futbolístico. Los participantes recibirán una casaca de entrenamiento. Estos campeonatos serán dirigidos por especialistas en entrenamiento deportivo de reconocimiento nacional e internacional. Se usarán todos los medios de difusión de los que dispone la F.C.F.C. Inscripciones pagas.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Entrenadores. Asistentes o participantes. Material deportivo. Presupuesto: para indumentaria y difusión.</p>	<p>Cronograma de actividades. Reglas de la competencia. Presupuesto.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p>Crear <i>festivales deportivos</i> en beneficio de la F.C.F.C. Estos festivales deberán realizarse en fechas memorables o de relevancia para el Club, ejemplo la fundación del mismo. Además, se deben contar con invitados especiales del fútbol regional y nacional. Para el llamado se usarán todos los medios de difusión de los que dispone la F.C.F.C. Se sugieren las siguientes atracciones y concursos: payasos; bailoterapia; fitness; actividades predeportivas: fútbol (3 vs. 3), fútbol tenis, chilenitas, concurso de penales, concurso de precisión; asimismo se llevarán a cabo adivinanzas y rifas (el premio es escogido a conveniencia de la F.C.F.C.), también se realizará la exposición fotográfica llamada "Recorrido histórico de la F.C.F.C. y del fútbol femenino en Mérida y Venezuela".</p>	<p>Instalación deportiva. Material deportivo. Tema de Atracción. Stand de patrocinadores Presupuesto: logística y difusión.</p>	<p>Cronograma de actividades: Promoción y ejecución. Presupuesto.</p>
<p>Ofertar una <i>cadena de cursos y talleres de capacitación</i> en temáticas tales como gerencia de clubes, dirección técnica y preparación física. La inscripción será paga.</p>	<p>Presupuesto: instructores calificados, espacio físico y material de trabajo.</p>	<p>Cronograma de actividades: promoción y ejecución. Presupuesto.</p>
<p>Realizar <i>clínicas y visitas deportivas</i>. Se llevarán a cabo en los meses de marzo y noviembre, una vez a la semana, entre los días lunes y jueves. Serán atendidas dos instituciones por día. Las clínicas y visitas se realizarán en los sitios de entrenamiento de las instituciones involucradas. Las actividades serán dirigidas por jugadoras, jugadores y entrenadores de Caucheros F.C. Esta posee dos direcciones, la primera es teórico - práctica para entrenadores y jugadores, y la segunda, busca mejorar las aptitudes futbolísticas de las categorías menores de los clubes visitados.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Entrenadores. Asistentes o participantes. Material deportivo. Presupuesto: para difusión.</p>	<p>Cronograma de actividades. Presupuesto.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

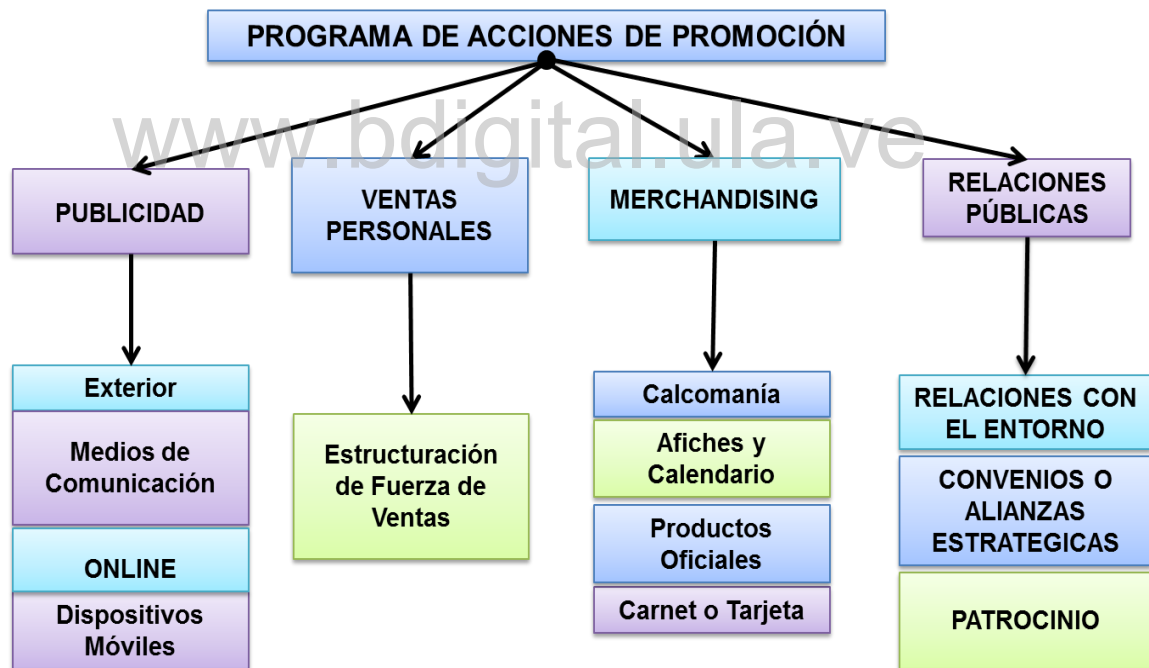
TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p>Desarrollar <i>programas de indemnización por formación de jugadores o venta de jugadores</i>. Tiene como objetivo la venta de las jugadoras formados en la F.C.F.C. entre los 12 y 23 años de edad. A su vez, se desea posicionar al Club como la institución con mejor potencial futbolístico en las categorías femeninas tanto en la región como a nivel nacional. Pero se debe consolidar la marca y una estructura de formación y ventas que permitan lograr realizar dichas transacciones de manera exitosa a largo plazo.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Entrenadores. Deportistas y/o atletas. Material deportivo. Agente F.I.F.A. Presupuesto: de formación y promoción.</p>	<p>Planes de entrenamientos. Presupuesto.</p>
<p>Preparar el <i>evento Santa Claus y la Familia Caucheros F.C.</i> Este evento consiste en la donación de regalos, en el mes de Diciembre, a niños(as) con cáncer y los hospitalizados en el H.U.L.A. para el mismo se contarán con dos payasitos voluntarios. Además, a niños (as) que viven en el casco del municipio Libertador se les repartirán regalos y productos donados por los patrocinadores. El evento tiene como finalidad fortalecer los valores y sensibilizar a la familia Caucheros F.C.</p>	<p>Allegados a la F.C.F.C.: jugadores, directivos, entrenadores, patrocinadores, entre otros. Presupuesto: regalos o presentes y refrigerios.</p>	<p>Cronograma de actividades. Presupuesto.</p>
<p>Realizar <i>actividades recreativas y deportivas con niños con discapacidad</i>. Se llevarán a cabo en un día de los meses de marzo y diciembre, entre los días lunes y jueves. Serán atendidos dos instituciones por día. Las actividades se realizarán en las de las instituciones educativas que atienden a esta población, o en caso de que no posean instalaciones deportivas adecuadas, se transportarán a las sedes deportivas donde funciona la F.C.F.C. El evento tiene como finalidad fortalecer los valores y sensibilizar a la familia Caucheros F.C.</p>	<p>Instalaciones deportivas. Personas con discapacidad. Allegados a la F.C.F.C. Material deportivo. Transporte. Presupuesto: refrigerios.</p>	<p>Cronograma de actividades. Presupuesto.</p>



### **Tácticas o Programa de Acciones de Promoción**

También se le llama acciones de comunicación. La promoción engloba todas las actividades que utiliza la Fundación Caucheros Fútbol Club para informar sobre la existencia y características de los productos ofertados, con la finalidad de posicionar la marca en el mercado meta.

Para esta sección se presentará un formato que consta de la descripción de las acciones de promoción a seguir, luego se especifican los recursos necesarios y finalmente se establece como será el control para las tácticas propuestas. En el siguiente gráfico se puede apreciar las estrategias que se utilizarán, las cuales están dirigidas a desarrollar las acciones de publicidad, ventas personales, merchandising y relaciones públicas para dar a conocer su marca y productos.



**Gráfico 11.** Programa de acciones o tácticas de promoción.

## Cuadro 6

### Tácticas o Programa de Acciones de Promoción

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Publicidad Exterior Móvil</b></p> <p><i>Sticker o Rotulación en Buses Caucheros F.C.</i> El Club posee dos buses propios los cuales se encuentran a disposición para la campaña publicitaria de la marca Caucheros F.C y sus patrocinadores. Los mismos forman parte del transporte público y transitan por diferentes estados del territorio nacional. También se realizará tres recorridos semanales por el casco de las ciudades de Mérida y Ejido, en horas donde el tránsito sea poco fluido (horas picos).</p> <p><i>Perifoneó.</i> Va a circular por el casco de las ciudades de Mérida y Ejido dos días antes de cada encuentro deportivo, en horas donde el tránsito sea poco fluido (horas picos), con el fin de motivar a los aficionados a disfrutar de los espectáculos organizados por la marca Caucheros F.C, a su vez dar a conocer sus patrocinadores.</p>	<p>Servicio de empresa de publicidad.</p> <p>Stickers o rotulación y material publicitario.</p> <p>Unidades móviles (buses y automóviles).</p> <p>Equipos de sonido.</p> <p>Grupo de publicidad.</p> <p>Presupuesto para la publicidad.</p>	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Presupuesto.</p> <p>Permisología.</p>
<p><b>Publicidad Exterior Fija</b></p> <p><i>Volantes y Pancartas.</i> Se distribuirá en puntos estratégicos (semáforos, centros deportivos, centros comerciales, facultades universitarias, sedes de algunos patrocinadores) volantes y pancartas promocionales con la finalidad de invitar a los encuentros y eventos deportivos organizados por la F.C.F.C. a su vez invitar a visitar las diferentes redes sociales del mismo y dar a conocer sus patrocinadores.</p> <p><i>Vallas.</i> Se entregará una valla de la F.C.F.C., específicamente del equipo femenino, a las empresas patrocinadoras la misma debe estar ubicada de manera que sea visible al público que visita las instalaciones de la empresa, ejemplo: las entradas de las instituciones que patrocinan.</p>	<p>Servicio de empresa de publicidad.</p> <p>Material publicitario.</p> <p>Grupo de publicidad.</p> <p>Presupuesto para la publicidad.</p>	<p>Cronograma de actividades.</p> <p>Presupuesto.</p> <p>Permisología.</p>

**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Publicidad en Medios Audiovisuales</b>  <b>Spots en Televisión y Radio</b>                      Transmitir mensajes publicitarios de la marca Caucheros F.C., es decir, ofertar sus productos y/o servicios. Se debe transmitir de lunes a sábado, con una emisión de tres (3) veces al día, en las televisoras y emisoras radiales con las que se tenga convenios. La entrada al aire de los diferentes comerciales publicitarios se debe hacer un (1) mes antes de los eventos y encuentros deportivos a desarrollarse.</p>	<p>Banco de datos de información de interés.                      Servicio de empresa de publicidad: pieza publicitaria para radio y televisión.                      Grupo de publicidad.                      Presupuesto para la publicidad.</p>	<p>Cronograma de actividades.                      Presupuesto.</p>
<p><b>Publicidad en Medios Impresos</b>  <b>Spots en Periódicos</b>                      Publicar en los periódicos los productos y/o servicios ofertados por la marca Caucheros F.C. un mes antes de cada evento a razón de tres días a la semana en dos diarios regionales.</p>	<p>Servicio de empresa de publicidad.                      Grupo de Publicidad.                      Presupuesto para la publicidad.</p>	<p>Cronograma de actividades.                      Presupuesto.</p>
<p><b>Publicidad Online</b>  <b>Redes Sociales</b>                      a. <i>Afiliarse a los servicios de comunicación social GOOGLE.</i> Dentro de los que destaca: gmail, google +, canal YouTube y blogger.                      b. <i>Mejorar el manejo de las redes sociales oficiales de la F.C.F.C.</i> Se debe establecer adecuadamente los propósitos del uso de las redes sociales que se encuentran a nombre del Club.                      Para desarrollar estas estrategias se sugiere ampliar y mejorar las siguientes secciones: galería de fotos de aficionados, álbumes de fotografías y videos de jugadoras (es), historia, tienda virtual, nomina completa, cumpleaños del mes, fondos de pantallas, mascota, oferta de mercadotecnia, promoción de eventos y encuentros deportivos, imagen de la alineación para cada partido, biografía de jugadoras, fotografía de patrocinadores, actualización constante de los acontecimientos del Club y sus jugadoras, entre otras. Además, en estos servicios se promoverá seguir las otras redes sociales y sitios web oficiales del Club.</p>	<p>Personas o equipo responsable de la producción de documentos y atención de las redes sociales.</p>	<p>Publicaciones.</p>

## Cuadro 6 (cont.)

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Publicidad Online</b>  <b>Página Web</b>  <i>Desarrollo de una página web.</i> Las secciones a desarrollar son: galería de fotos de aficionados, hoja de vida de jugadores, historia, tienda virtual, nomina completa, estadio o sede (recorrido virtual), club Caucheros FC, cumpleaños del mes, como ser jugador (a) de Caucheros F.C, fondos de pantallas, mascota, noticias, entre otros. La presentación será durante la rueda de prensa. Además, se promoverá seguir las redes sociales oficiales del Club.</p>	<p>Experto en programación de páginas web.  Banco de datos con información de interés.  Personas o equipo responsable de la producción de documentos y atención a la publicidad online.  Presupuesto para la programación.</p>	<p>Publicaciones.  Presupuesto.</p>
<p><b>Publicidad Mediante Dispositivos Móviles</b>  <b>WhatsApp</b>  Promover a través de mensajes móviles: escritos, notas de voz y videos, los productos de mercadotecnia, eventos y encuentros deportivos, imagen de la alineación para cada partido.  <b>Mensajes Masivos</b>  Promover a través de mensajes móviles encuentros deportivos a razón de tres dos días antes de los partidos locales.</p>	<p>Personas o equipo responsable de la emisión de mensajes.</p>	<p>Mensajes.</p>
<p><b>Estructuración de Fuerza de Venta</b>  Esta debe conformarse por un grupo de promotores de venta propios de Caucheros F.C., quienes serán responsables de contactar y tratar con los clientes reales y potenciales del Club tanto a nivel regional como nacional. Estos vendedores recibirán una comisión por sus ventas. El grupo responsable de esta área comenzará a visitar los clientes potenciales y/o propios, tres meses antes de cada temporada para captar mayor apoyo.</p>	<p>Representantes o asesores de ventas.  Presupuesto para el pago del personal.</p>	<p>Contratos.  Cronograma de actividades. Presupuesto.</p>

**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Merchandising o Mercadotecnia</b>  <b>Desarrollo de Calcomanía</b>                      Se deben establecer mínimo tres diseños distintos. El precio será establecido según el mercado actual.</p> <p><b>Comercialización de Afiches y Calendarios del Equipo</b>                      Estos deben realizarse en tamaño tabloide y de tarjeta. El precio será otorgado según el mercado actual. Motivos a fotografiar deben ser referente al equipo: equipo completo, deportistas destacados, atajadas, habilidades de dominio, y en todo momento debe reflejar el logo de los patrocinadores.</p>	<p>Diseño gráfico.                      Imprenta de publicidad.                      Presupuesto.</p> <p>Diseño gráfico.                      Imprenta de publicidad.                      Presupuesto.</p>	<p>Permisología.                      Presupuesto.</p> <p>Presupuesto.</p>
<p><b>Merchandising o Mercadotecnia</b>  <b>Productos Oficiales de Mercadotecnia</b>                      Se deben ofertar para la venta, los siguientes productos: camisetas, medias, shorts, cooler y gorras referidas al club Caucheros FC. Según la demanda de estos, posteriormente se promocionaran unos nuevos productos.</p>	<p>Productos de mercadotecnia.                      Tienda afiliada al club.                      Stand de venta en los estadios.                      Grupos o personas encargadas de las ventas.                      Presupuesto para el pago de productos.</p>	<p>Presupuesto.</p>
<p><b>Tarjeta o Carnet Caucheros F.C.</b>                      Para el diseño de la tarjeta se utilizará el logo del Club y sus jugadoras. Gozarán de este servicio aquellos clientes reales o propios y que estén afiliados al Club. Es válido para una sola persona. Para adquirir el carnet debe afiliarse al paquete de abonados (ver Anexo D-2) antes de comenzar cada temporada. Esta tarjeta presentará beneficios exclusivos para sus portadores, tales como: descuentos en locales afiliados a la red de patrocinadores, descuentos en productos de mercadotecnia, descuentos en evento, entre otros.</p>	<p>Diseño gráfico.                      Imprenta de publicidad.                      Grupo o persona encargada de afiliados.</p>	<p>Afiliados.                      Presupuesto.</p>

**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Relaciones Públicas</b>  <b>Relaciones con el Entorno</b>                      a. <i>Organizar rueda de prensa para la promoción de la Fundación Caucheros F.C.</i> Se debe realizar un mes antes del inicio de la temporada en las instalaciones del Centro Recreativo El Oasis ubicado por la avenida Urdaneta frente al Parque Los Escritores. La invitación se realizará diez (10) días antes del evento. Se deben invitar a los medios de comunicación con los que se tenga convenios, patrocinadores, clientes potenciales y propios, deportistas y público en general. Su objetivo es mejorar la imagen de la marca F.C.F.C. y darle valor a los productos y/o servicios ofertados por la misma. Las actividades a realizarse en este evento son: discurso de logros y proyecciones deportivas y administrativas, premiar a las atletas destacados de la temporada anterior a través de reconocimientos y la presentación de las novedades del Club: patrocinadores, modelo de indumentaria y premiación al diseñador de la misma, presentación de la mascota y canción del Club a su vez premiación a las instituciones ganadoras, nuevos deportistas y finalmente la nómina de jugadoras que representará a la F.C.F.C. en los diferentes torneos femeninos.</p>	<p>Grupo de logística.                      Espacio Físico.                      Invitaciones formales.                      Moderador.                      Tríptico informativo.                      Refrigerios.                      Presupuestos: para refrigerio, logística y material de difusión.</p>	<p>Cronograma de actividades.                      Presupuesto.</p>

**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Relaciones Públicas</b>  <b>Relaciones con el Entorno</b>  <i>b. Crear base de datos de clientes reales (aficionados y empresas).</i>                      Se tomará la siguiente información para crear la base de datos: nombre y apellidos, fecha de nacimiento, tipo de afinidad con la institución (patrocinador, familiar, abonado), correos de uso frecuente y número de celular. La finalidad de esta base de datos es informar a los clientes de los productos y acontecimientos del Club. A su vez, esta información se usará para agregar a estas personas o empresas a las redes sociales oficiales del Club.</p> <p><i>c. Enviar felicitaciones y obsequios por cumpleaños.</i> Usando la base de datos se enviarán salutations personalizadas a cada cumpleaños, igualmente se le dará un obsequio según el tipo de cliente que sea.</p>	<p>Computadora.                      Software.                      Personas encargadas de recopilar la información.</p> <p>Base de datos.                      Personas encargadas de recopilar la información.                      Presupuesto para obsequios.</p>	<p>Información suministrada.</p> <p>Información suministrada.                      Obsequios.                      Presupuesto.</p>
<p><b>Relaciones Públicas</b>  <b>Relaciones con el Entorno</b>  <i>d. Crear equipo especial Caucheros F.C.</i> Estará compuesto por jugadoras de las selecciones estatales y nacionales que pertenecen al Club. Este grupo se encargará de visitas promocionales de la F.C.F.C. a centros educativos del Estado, donde mostrarán sus habilidades futbolísticas a través de actividades predeportivas de integración con los estudiantes de las instituciones visitadas. Al mismo tiempo, se entregarán volantes informativos de la F.C.F.C a los estudiantes, directivos, docentes y personal obrero que hacen vida en las instalaciones educativas. La autorización para visitar los centros educativos se debe conseguir una semana antes.</p>	<p>Instalaciones.                      Jugadoras.                      Material deportivo.                      Presupuesto: para refrigerio</p>	<p>Cronograma de actividades.                      Permisología.                      Presupuesto.</p>

**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Relaciones Públicas</b>  <b>Convenios o Alianzas Estratégicas</b>  <i>a. Desarrollo de alianza estratégica con los medios de comunicación.</i>                      Se busca lograr el apoyo total de algunas emisoras radiales, el periódico Pico Bolívar, la T.A.M y U.L.A T.V, para mejorar la difusión de la marca Caucheros F.C. Además, se solicitará que las actividades promocionales realizadas por estos medios sean facilitadas a la F.C.F.C. para publicarlas en la página web y redes sociales oficiales de la misma. Dicho acuerdo implica colocar el logotipo de los medios de comunicación colaboradores en todos los eventos organizados por el Club.</p> <p><i>b. Desarrollar alianzas con la Asociación de Fútbol del Estado Mérida y la F.V.F. donde éstas sirvan como vehículo para incorporarse a los programas de desarrollo de fútbol femenino dirigidos por la F.I.F.A (LIVE YOUR GOALS, FÚTBOL BASE y GESTIÓN DEL FÚTBOL FEMENINO). El objetivo de esta alianza es crear un vínculo directo con la F.I.F.A. para que la ejecución de estos programas tenga como sede las instalaciones con las que cuenta la F.C.F.C., ubicadas en el estado Mérida.</i></p>	<p>Computadora.                      Impresora.                      Papelería.                      Propuesta de la Alianza con los medios de comunicación.                      Grupo encargado de realizar la propuesta.                      Presupuesto: para papelería e impresión.</p> <p>Computadora.                      Impresora.                      Papelería.                      Propuesta de la Alianza.                      Grupo encargado de realizar la propuesta.                      Presupuesto: para papelería e impresión.</p>	<p>Normativa de acuerdo a la alianza.                      Presupuesto.</p> <p>Normativa de acuerdo a la alianza.                      Presupuesto.</p>



**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Relaciones Públicas</b>  <b>Convenios o Alianzas Estratégicas</b>  <i>c. Desarrollo de alianza con Estudiantes F.C. o con U.L.A. F.C.</i> Se pretende crear vínculos con alguno de los mencionados Clubes con la finalidad de mejorar la imagen de Caucheros F.C. además, aumentar los seguidores y clientes del mismo. A su vez, Estudiantes F.C. y U.L.A. F.C. cumplirá con el requisito que suscribe la F.V.F. donde se exige que estos equipos, como participantes de la Primera y Segunda División del Fútbol Profesional Masculino, deban poseer equipo femenino que lo represente en la Superliga Profesional del mencionado género.</p>	<p>Computadora.  Impresora.  Papelería.  Propuesta de la Alianza.  Grupo encargado de realizar la propuesta.  Presupuesto: para papelería e impresión.</p>	<p>Normativa de acuerdo a la alianza.  Presupuesto.</p>
<p><i>d. Desarrollar convenio Interinstitucional con la Universidad de Los Andes</i> (ver Anexo C). A través de este convenio se busca que la U.L.A autorice el uso de algunas instalaciones deportivas para el mejoramiento deportivo y administrativo de la F.C.F.C. Los beneficios que obtendrá la Universidad será contribuciones en especies por parte del Club, tales como: mantenimiento de algunas instalaciones deportivas, donaciones de material deportivo, logo en todos los eventos del Club, entre otras.</p>	<p>Computadora.  Impresora.  Papelería.  Propuesta del convenio.  Grupo encargado de realizar la propuesta.  Presupuesto: para papelería e impresión.</p>	<p>Normativa de acuerdo al convenio.  Presupuesto.</p>

**Cuadro 6 (cont.)**

TÁCTICA O ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS	CONTROL
<p><b>Relaciones Públicas</b>  <b>Patrocinio</b>  <i>a. Desarrollar proyecto de patrocinio (ver Anexo D).</i> Este proyecto en sí posee dos vertientes: la primera, busca mantener una estructurada basada en el modelo de proyecto deportivo propuesto por el Fondo Nacional del Deporte con el cual se buscará el aval de dicho Fondo para buscar el aporte de las diferentes empresas públicas y privadas hacia la F.C.F.C. Y la segunda, busca mantener una estructurada de un contrato mercantil para obtener sponsor públicos y/o privados, teniendo como base el primer modelo de proyecto. Dentro de los acuerdos a implementar se encuentran: licenciamiento para merchandising oficial, uso de la imagen de la marca, eventos de caridad, promoción en sitios web y redes sociales, inmediatamente adquiere la tarjeta de afiliado según el paquete adquirido. El patrocinador debe cumplir con el convenio <b>familia Caucheros F.C.</b> donde ofrecen entre el 3 y 9% de descuento a los afiliados que presenten el carnet del Club.</p> <p><i>b. Desarrollo de paquetes publicitarios (ver Anexo D-3 y D-4).</i> Estos paquetes deben tener un pago al inicial antes de comenzar la temporada, posteriormente se aportarán cuotas trimestrales dependiendo del contrato. El paquete incluirá la colocación del sponsor en los productos ofertados por la marca Caucheros F.C. así como en las diferentes tácticas de publicidad.</p>	<p>Computadora.  Impresora.  Papelería.  Propuesta del proyecto con los medios de comunicación.  Grupo encargado de realizar la propuesta.  Presupuesto: para papelería e impresión.</p> <p>Computadora e impresora.  Papelería.  Propuesta del proyecto con los medios de comunicación.  Grupo encargado de realizar la propuesta.  Presupuesto: para papelería e impresión.</p>	<p>Normativa de acuerdo al contrato.  Presupuesto.</p> <p>Normativa de acuerdo al contrato.  Presupuesto.</p>

**Cuadro 7**

**Cronograma de Ejecución de Estrategias**

Estrategias Generales	Estrategias Específicas	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	V Trimestre	VI Trimestre	VII Trimestre	VIII Trimestre
Estructura Organizativa	Buscar personal que labore en la Fundación Caucheros F.C.								
	Establecer los objetivos, misión, visión y valores de la Fundación.								
Propuesta de Marketing	Elaboración del Plan de Marketing (ajustar a la realidad existente)								
Ventas Personales	Estructuración de Fuerza de Ventas (reclutar)								
	Visitas de los vendedores								
Relaciones Públicas	Relaciones con el entorno: Rueda de Prensa, Base de Datos de Clientes, Felicitaciones y Obsequios de Cumpleaños, Equipo Especial.								
	Convenios o alianzas estratégicas: Medios de Comunicación, A.F.E.M., Estudiantes F.C., U.L.A. F.C, Convenio Interinstitucional U.L.A.								
	Patrocinio: Proyecto y Paquete de Patrocinio								
Publicidad	Exterior: Móvil (rotulación de buses, perifoneó) Fija (volantes, pancantar, vallas)								

**Cuadro 7 (cont.)**

<b>Estrategias Generales</b>	<b>Estrategias Específicas</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	V Trimestre	VI Trimestre	VII Trimestre	VIII Trimestre
Publicidad	Medios de Comunicación: Medios Audiovisuales (televisión y radio) y Medios Impresos (periódicos)								
	Online: Redes Sociales y Página Web.								
	Dispositivos Móviles: WhatsApp y Mensajes Masivos.								
Merchandising	Productos de Merchandising								
Eventos Ofertados	Partido Oficial								
	Deportivos: Campeonatos, Clínicas y Festivales								
Control y Evaluación	Realizar el control de los objetivos y estrategias propuestas: posibles correcciones y depuración en base a las necesidades actuales.								
	Evaluar los resultados de la aplicación plan del marketing								

### ***V Fase: Control del Plan de Marketing***

Dentro del plan de marketing se debe realizar un control, aspecto fundamental dentro de cualquier organización, debido a que permite comprobar hasta qué punto se están efectuando los objetivos planteados. La realización de esta fase V se ocupa del seguimiento de los resultados externos, frente al mercado y de los resultados internos, beneficios esperados de la Fundación Caucheros Fútbol Club. Además, el seguimiento o control debe realizarse en base a las fechas señaladas en el cronograma planteado.

Es por ello que se establece un instrumento, que estará a cargo del Director de Marketing, donde se valora el cumplimiento y los plazos de ejecución de los objetivos propuestos, dentro de él se debe señalar las causas y posibles soluciones, internas y externas, en caso de que no se estén efectuando adecuadamente los objetivos. Finalmente, se formularán nuevos objetivos de ser necesario.

En este orden de ideas, como se establece en el Cuadro 7 los controles del plan de marketing deberán ser ejecutados semestralmente para determinar posibles correcciones y depuración en base a las necesidades actuales.

### Cuadro 8

#### Control del Plan de Marketing en Base a los Objetivos Propuestos

Objetivos	¿Se cumple el objetivo?		Si la respuesta es negativa ¿Cuáles son las causas?		Si la respuesta es negativa ¿Cuáles son las soluciones?	
	Si	No	Factores Externos	Factores Internos	Factores Externos	Factores Internos
Promocionar la marca Fundación Caucheros Fútbol Club en el mercado del deporte.						
Aumentar el número de asistencia de aficionados a los partidos del Torneo Nacional Femenino para la temporada 2017.						
Aumentar el número de patrocinadores para la temporada 2017 del Torneo Nacional Femenino.						
Establecer alianzas entre la Universidad de Los Andes y la Fundación Caucheros Fútbol Club para el préstamo de instalaciones deportivas.						
Mejorar la estructura organizacional de la Fundación Caucheros Fútbol Club.						
Captar personal capacitado para ocuparse la gerencia de la Fundación Caucheros Fútbol Club.						

**Cuadro 8 (cont.)**

Objetivos	¿Se cumplen los objetivos en los plazos previstos?		Si la respuesta es negativa ¿Cuáles son las causas?		Si la respuesta es negativa ¿Cuáles son las soluciones?		¿Qué objetivos nuevos se propondrían?
	Si	No	Factores Externos	Factores Internos	Factores Externos	Factores Internos	
Promocionar la marca Fundación Caucheros Fútbol Club en el mercado del deporte.							
Aumentar el número de asistencia de aficionados a los partidos del Torneo Nacional Femenino para la temporada 2017.							
Aumentar el número de patrocinadores para la temporada 2017 del Torneo Nacional Femenino.							
Establecer alianzas entre la Universidad de Los Andes y la Fundación Caucheros Fútbol Club para el préstamo de instalaciones deportivas.							
Mejorar la estructura organizacional de la Fundación Caucheros Fútbol Club.							
Captar personal capacitado para ocuparse la gerencia de la Fundación Caucheros Fútbol Club.							

## ***VI Fase: Modelo de la Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.***

Luego de realizar el análisis situacional de la F.C.F.C. se determinó que es necesario anexar en la presente propuesta una fase donde se presente un posible modelo de la estructura organizativa que debe poseer el mencionado Club, de esta manera apoyar y fortalecer el funcionamiento del mismo.

### ***Fundamentación***

El modelo planteado se apoya en lo expuesto por Gómez y Opazo (2007) quienes establecen que existen seis áreas fundamentales para el trabajo de un club de fútbol profesional de élite: *deportiva, comercial, comunicación, operativa, administración y el comité de estrategia.*

Además, se considera la normativa de la F.V.F. (2013) donde se indica que todo club debe poseer en su Junta Directiva un mínimo de tres (3) miembros principales y un máximo de nueve (9) miembros principales, todos ellos con sus respectivos suplentes y sus integrantes durarán un máximo de cuatro (4) años en sus funciones. Asimismo, en relación con lo estipulado en el Reglamento Parcial N°1 de la Ley Orgánica del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (2012), en sus artículos 13 y 14, las instituciones promotoras de deporte deben poseer Junta Directiva, Consejo Contralor y Consejo de Honor.

### ***Descripción de la Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.***

La Fundación tendrá como máxima autoridad una Asamblea General, la cual estará constituida por una Junta Directiva, un Consejo Contralor y un Consejo de Honor. La primera, estará conformada por un Director General o Gerente General, un Sub Director o Vicepresidente y su Suplente, un Director de Organización o Secretaria, un Director de Finanzas, un Director



de Deportes, Director de Marketing, Director de Comunicaciones, un Representante de los Atletas y un Representantes de los Entrenadores. El segundo, se constituirá con dos miembros principales y sus suplentes, un Representante de los Atletas y su suplente; por último un Representantes de los Entrenadores y su suplente. Finalmente, el tercero, se instituirá con dos miembros principales y sus suplentes, y por último un Representantes de los Entrenadores y su suplente (ver Gráfico 12).

### ***Asamblea General***

Está formado por la Junta Directiva, el Consejo Contralor y Consejo de Honor. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer los objetivos; aprobar presupuestos, políticas generales y las propuestas que le presenten de las diferentes direcciones; y finalmente, velar porque se mantenga en todo momento una buena imagen corporativa.

### ***Junta Directiva***

La misma está constituida por Director General y cada uno de los directores generales).

***Director General.*** Es el máximo ejecutivo del Club, este a su vez debe contar un asesor jurídico. La finalidad del presidente es desarrollar las políticas, planes y programas diseñados por la F.C.F.C., asimismo cumple funciones de autoridad y asesoría en la ejecución, control y evaluación de todo los planes y programas de la Fundación. Entre sus funciones, se encuentra:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, los estatutos, el reglamento interno del Club, así como las disposiciones que emanen de las sesiones de la Junta Directiva.
- Ejecutar los acuerdos que establezca la Asamblea General.

- Representar la F.C.F.C. ante las organizaciones rectoras del deporte a nivel local, regional y nacional.
- Presidir las delegaciones que representen la Fundación en los diferentes eventos que participe.
- Desarrollar programas de masificación de las diferentes modalidades y categorías del fútbol.
- Presentar el plan anual de actividades de la F.C.F.C.
- Realizar la rendición de cuentas anualmente.
- Dictar los reglamentos a que haya lugar para implementar la aplicación efectiva de estos estatutos.

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la dirección de una organización el Director General debe poseer ciertas habilidades: *conceptuales (cognoscitivas), técnicas (procedimentales), humanas interpersonales (actitudinales) y políticas (ver Anexo E-1).*

**Sub-Director General.** Cumple las mismas funciones del Director General, sin embargo jerárquicamente se encuentra por debajo de él, además, al momento de la ausencia del Director General estará encargado de la Fundación como su suplente.

**Director de Organización.** Será el ente encargado de llevar los libros, actas en reuniones y otros procesos legales necesarios para el buen funcionamiento del comité. Este tendrá entre sus funciones:

- Cumplir con las obligaciones señaladas en los estatutos del Club.
- Asistir a las Asambleas del Club y a las sesiones de la Junta Directiva.
- Redactar conjuntamente con el Director General, la memoria y cuenta anual de la Junta Directiva del Club.
- Realizar las actas de las sesiones de las Asambleas Generales.
- Tener actualizado el registro de las actas de la Junta Directiva.
- Tener a su cargo el registro de actas de la Junta Directiva y asamblea General del Club.

- Convocar a las reuniones de la Junta Directiva por mandato del Director General o a solicitud de por lo menos tres (3) de los miembros del Club.
- Realizar la redacción de cartas solicitadas por los miembros del Club.

**Director de Finanzas.** Encargado del proceso financiero del Club, este a su vez debe contar un asesor contable. Dentro de las funciones que debe cumplir se encuentra:

- Asistir al Director General en la administración de los recursos financieros, humanos, materiales y de servicio generales.
- Llevar los registros de contabilidad en los cuales se asentarán los aportes recibidos por el Club.
- Es responsable de la ejecución de gastos de acuerdo al presupuesto aprobado.
- Rendir cuentas al Director General y Junta Directiva de los fondos que administra.
- Firmar y autorizar conjuntamente con la Junta Directiva, la movilización y cuentas bancarias y todo lo relacionado a registro contables y flujos de documentaciones para el control de bienes, adquisiciones y servicios.
- Organizar registros e inventarios permanentes de los bienes del Club.
- Mantener actualizados los registros de ingresos y egresos.
- Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General y Junta Directiva a través del Director General.

**Director de Deportes.** Es el responsable del funcionamiento adecuado del área deportiva de la Fundación, a su vez está apoyado por un Sub Director de Fútbol Base y Sub Director de Fútbol Profesional. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Asistir al Director General en lo relacionado con el área deportiva.
- Organizar y desarrollar eventos deportivos.

- Organizar elecciones para escoger los representantes de los entrenadores y atletas, quienes tienen voz y voto en la Junta Directiva.
- Gestionar programas de capacitación para el personal técnico y atletas.
- Realizar la planificación anual de la preparación teórica, física, técnica y táctica de los atletas, en conjunto con el cuerpo técnico.
- Coordinar la estructuración de las diferentes categorías según los torneos regionales y nacionales organizados por la Asociación y Federación.
- Velar por la indumentaria (uniformes), material de entrenamiento, transporte, alojamiento y alimentación de los diferentes equipos cuando participen en eventos deportivos.
- Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General y Junta Directiva a través del Director General.

**Director de Marketing.** Es el encargado de conseguir recursos que permitan la financiación de todas las actividades de la organización.

Asimismo, dentro de sus funciones se encuentran:

- Proponer y colocar en marcha planes de marketing.
- Conseguir “clientes directos” (aficionados, consumidores, socios).
- Captar y retener los “clientes corporativos o industriales” (medios de comunicación, patrocinadores, anunciantes o empresas).
- Proponer estrategias y acciones relacionadas con el mix de marketing.
- Desarrollar las acciones relacionadas con el mix de marketing.
- Diseñar, promocionar y distribuir los productos que la Fundación puede ofrecer a sus diferentes clientes (directos o corporativos).
- Buscar y negociar los acuerdos con los patrocinadores.
- Diseñar, promocionar y gestionar actividades (deportivas, académicas o culturales) que permitan obtener ingresos (económicos o materiales) para la Fundación.

- Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General y Junta Directiva a través del Director General.

**Director de Comunicación.** Se encarga de conservar una buena relación con los diferentes medios de comunicación que rodean al Club, de manera que la promoción mediática fortalezca la imagen de la organización y capte nuevos clientes. Además, esta área debe buscar relacionarse con las autoridades de la región y asociaciones deportivas. De igual manera, éste tiene que definir las estrategias, canales y condiciones bajo las cuales se llevarán estas relaciones.

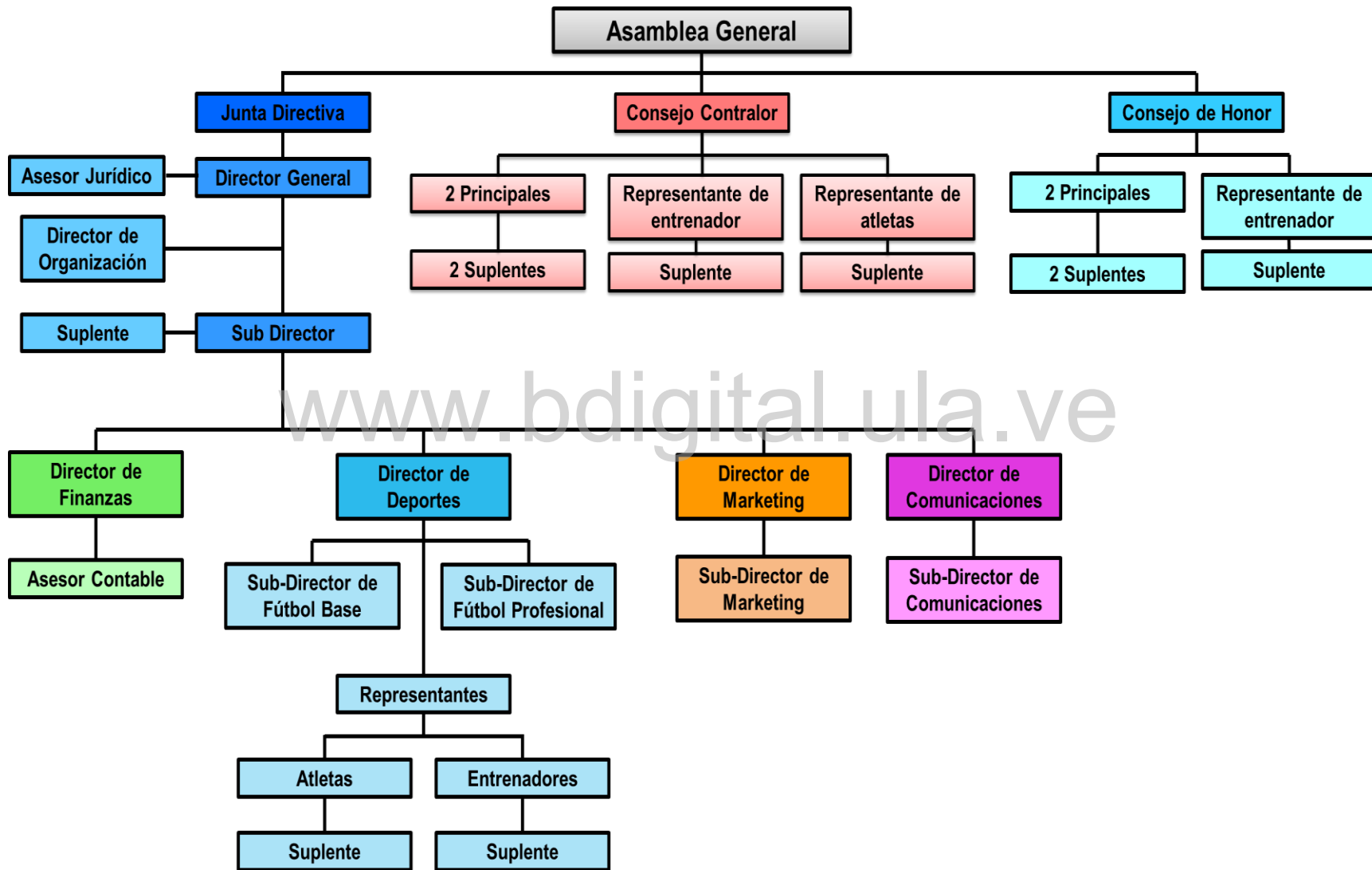
### **Consejo Contralor**

Estará formado por dos (2) miembros principales y sus suplentes, un (1) representante de los entrenadores y suplente, y por último, un representante de los atletas y suplente. Dentro de sus funciones principales se encuentran:

- Velar porque el Club funcione según lo estipulado por la legislación nacional y demás instrumentos normativos vigentes.
- Ejercer seguimiento, vigilancia, supervisión y control de la ejecución de los planes, proyectos establecidos.
- Velar porque los recursos financieros y no financieros sean destinados a las actividades planteadas.
- Rendir anualmente cuenta ante la Asamblea General del Club de sus actuaciones, debidamente soportado.

### **Consejo de Honor**

Estará formado por dos (2) miembros principales y sus suplentes, y por un (1) representante de los entrenadores y suplente. Este Consejo será el encargado de normar las infracciones de las reglas o conflictos, que penosamente no puedan resolverse a través de un trato respetuoso y argumentos con criterio.



**Gráfico 12.** Modelo de Estructura Organizacional o Áreas Funcionales para la Fundación Caucheros F.C.

## ***VII Fase: Estudio de la Factibilidad***

El estudio de factibilidad se refiere al conjunto de recursos técnicos, operativos y económicos que se necesitan para cumplir con los objetivos propuestos. “Un estudio de factibilidad requiere ser presentado con todas las posibles ventajas para la empresa u organización, pero sin descuidar ninguno de los elementos necesarios para que el proyecto funcione” (López, 1985).

En tal sentido, el estudio de factibilidad permitirá determinar el éxito del plan de marketing para la Fundación Caucheros Fútbol Club al determinar las factibilidades técnica, de mercado y financiera.

### ***Factibilidad Técnica***

La factibilidad técnica del plan de marketing para la F.C.F.C. está orientada a determinar el recurso humano y material que son necesarios para ejecutar las actividades o procesos que requiere el plan.

**Recurso humano.** En principio esta factibilidad se puede manejar con la incorporación de estudiantes (servicio comunitario o pasantías) y profesionales que deseen colaborar con la organización del club, y de esta manera sentar las bases para una administración eficiente y eficaz. En lo referente al capital humano que debe formar parte de la Fundación se pueden mencionar los siguientes:

- 1 Director General.
- 1 Sub Director y suplente.
- 1 Asesor Jurídico.
- 1 Director de Organización.
- 1 Director de Finanzas.
- 1 Asesor Contable.
- 1 Director de Deportes.

- 1 Sub Director de Fútbol Base.
- 1 Sub Director de Fútbol Profesional.
- 3 Entrenadores.
- 3 Asistentes de Campo.
- 3 Fisiatras.
- 3 Delegados de Campo.
- 3 Ayudantes de Campo.
- 40 Atletas.
- 1 Director de Marketing.
- 1 Sub Director de Marketing.
- 1 Director de Comunicaciones.
- 1 Sub Director de Comunicaciones.
- 4 miembros del Consejo Contralor.
- 3 miembros del Consejo de Honor.

**Recurso material.** En lo referente al material necesario que debe poseer la Fundación se pueden mencionar los siguientes:

- a. *Mobiliarios de oficina:* dos (2) escritorios, seis (6) sillas, un (1) estante, seis (6) carpetas archivadoras, dos (2) cajas de carpetas tamaño carta, dos (2) perforadora, dos (2) saca grapas, dos (2) grapadoras, cuatro (4) cajas de grapas, cuatro (4) cajas de clips, diez (10) resmas de hojas blancas tamaño carta, cinco (5) resmas de hojas blancas tamaño oficio, dos (2) cajas de bolígrafos, dos (2) correctores líquidos, dos (2) cajas de lápices grafito, dos (2) sacapuntas, una (1) guillotina, una (1) computadora, dos (2) pendrives, una (1) impresora, un (1) teléfono de oficina, un (1) modem, dos (2) cajas de marcadores acrílicos y un (1) pizarrón acrílico.
- b. *Materiales deportivos:* treinta (22) balones de fútbol campo, trece (13) balones de fútbol sala, dos (2) pares de mallas para porterías de fútbol campo, dos (2) pares de mallas para porterías de fútbol sala, cuatros



(4) porta balones, cuatro (4) escaleras de coordinación, treinta (30) ojos de gato, veinte (20) picas slalom punta de aluminio, veinte (20) vallas, dos (2) mallas para fútbol-tenis (pingpong), veinte (20) aros plásticos, un (1) paracaídas, dos (2) termos, diez (10) cooler, diez (10) ligas de resistencia y velocidad.

Es importante resaltar que, Caucheros F.C. cuenta con la mayoría del material deportivo señalado previamente, sin embargo la mayoría del mismo se encuentra en un estado regular, por tal razón se hace necesario ir dotando periódicamente a la Fundación con material deportivo.

- c. *Indumentaria deportiva:* cuarenta (40) casacas, cuarenta (40) uniformes de entrenamiento, cincuenta y cinco (55) uniformes de presentación, ochenta (80) uniformes de juego, y treinta (30) franelas de presentación para el personal técnico y administrativo.

En la indumentaria deportiva estará el sponsor según el paquete de patrocinio escogido (ver Anexo D-3).

- d. *Infraestructura de oficina:* actualmente F.C.F.C posee un espacio donde se pretende establecer una (1) sede oficial, sin embargo, le hace falta la intervención de la mano de obra para hacer que este espacio este apto para el uso exclusivo de las diferentes actividades de administrativas.

- e. *Instalación deportiva:* es indispensable que la Fundación posea dos (2) sedes deportivas estables, las cuales estarán destinadas una para la práctica de fútbol campo y otra para fútbol campo. Estas instalaciones se pretende encontrar a través de convenios interinstitucionales con instituciones públicas y privadas.

### **Factibilidad Financiera**

La factibilidad financiera es sin duda el elemento más importante del plan de marketing para la F.C.F.C., ya que a través de ella se determinarán los

recursos económicos necesarios para abastecer los materiales y servicios requeridos para el funcionamiento óptimo del Club.

Es relevante mencionar que, hasta el momento la F.C.F.C. se ha sostenido con los aportes de las empresas administradas por el presidente y propietarios del Club. Sin embargo, debido a la situación económica, política y social que posee actualmente el país es preciso buscar y fomentar la creación de alianzas estratégicas, a través del patrocinio y convenios interinstitucionales, con empresas públicas y privadas, para solventar las necesidades económicas que posee el Club.

A su vez el mecenazgo de empresas regionales formaría parte de las estrategias para mejorar los recursos financieros y materiales que ingresan a la institución, debido que a través de un aval dado por F.U.N.D.E.M.E.R (I.M.D.A.F.E.F.) las empresas regionales pueden realizar su contribución a Cauchos F.C. como parte del aporte que se debe realizar al recientemente fundado Fondo Regional del Deporte. Asimismo se busca que el F.N.D. y las empresas aportes del mismos contribuyan monetariamente con la F.C.F.C.

Es por ello que la factibilidad de este plan de marketing está sustentada en la búsqueda y consolidación de patrocinadores de las empresas privadas y públicas, dentro de las ventajas encontradas para obtener dichos patrocinadores se encuentra que el presidente de la institución es un empresario reconocido a nivel estatal y nacional, además, la F.C.F.C. es el único club del Estado Mérida que participa en la Superliga Femenina.

Los recursos económicos dispuestos para contar con materiales y servicios necesarios en la ejecución de la propuesta se representan en los Cuadros 9, 10, 11, 12, 13 y 14, donde se especifican los egresos para el funcionamiento deportivo, egresos para el funcionamiento administrativo, egresos por aplicación del plan de marketing, y finalmente los ingresos que tendrá el Club por la aplicación del plan de marketing, respectivamente.

## Cuadro 9

### Presupuesto de Egresos para el Funcionamiento Deportivo de la Fundación Caucheros Fútbol Club

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.03.02.02.00		Alquileres de transporte	Transporte	25	180.000,00	4.500.000,00
4.02.01.01.00		Alimentos para personas	Alimentación	5.400	1.566,67	8.460.000,00
4.03.09.01.00	Logística	Viáticos dentro del país	Hospedaje	225	20.000,00	4.500.000,00
4.02.01.01.00		Bebidas para personas	Hidratación	360	10.000,00	3.600.000,00
4.02.06.04.00		Productos Farmacéuticos	Insumos médicos	36	3.000,00	108.000,00
<b>Total logística</b>						<b>21.168.000,00</b>
			Balones fútbol campo	22	65.000,00	1.430.000,00
			Balones fútbol sala	13	65.000,00	845.000,00
			Escaleras de coordinación	4	60.000,00	240.000,00
			Ojos de gato	30	1.000,00	30.000,00
			Porta balones	4	45.000,00	180.000,00
			Mallas para porterías	4	80.000,00	320.000,00
			Picas de slalom	20	18.000,00	360.000,00
4.02.10.01.00	Material Deportivo	Artículos de deportes, recreación y juguetes.	Termos	2	10.000,00	20.000,00
			Cooler	10	2.000,00	20.000,00
			Paracaídas	1	70.000,00	70.000,00
			Mallas de pingpong	2	25.000,00	50.000,00
			Aros	20	3.000,00	60.000,00
			Barreras o vallas	20	7.000,00	140.000,00
			Ligas de resistencia	10	20.000,00	200.000,00
<b>Total Material Deportivo</b>						<b>3.965.000,00</b>

**Cuadro 9 (cont.)**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
			Casacas	40	1.000,00	40.000,00
			Uniformes de entrenamiento	40	20.000,00	800.000,00
4.02.03.02.00	Indumentaria deportiva	Prendas de vestir	Uniformes de presentación	55	20.000,00	1.100.000,00
			Uniformes de juego	80	20.000,00	1.600.000,00
4.01.01.02.00			Dotación de uniformes a empleados	Uniformes del personal técnico y administrativo	30	12.000,00
<b>Total Indumentaria Deportiva</b>						<b>3.900.000,00</b>
<b>Inscripción en la Liga Nacional Femenina</b>						<b>30.000,00</b>
<b>Total Presupuesto para el Funcionamiento Deportivo de la F.C.F.C. (Liga Nacional Femenina)</b>						<b>29.063.000,00</b>

Nota: Este presupuesto fue el utilizado en Torneo Nacional Femenino 2016, por tal razón se necesita el apoyo de las empresas privadas. Asimismo será actualizado y ajustado de acuerdo a las variaciones promedio intermensuales y anuales

## Cuadro 10

### Presupuesto de Egresos para el Funcionamiento Administrativo de la Fundación Caucheros Fútbol Club

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
			Sub Director	1	960.000,00	960.000,00
			Director de Organización	1	960.000,00	960.000,00
			Director de Finanzas	1	960.000,00	960.000,00
			Director de Deportes	1	960.000,00	960.000,00
			Sub Director de Fútbol Base	1	960.000,00	960.000,00
4.01.01.02.00	Personal Administrativo	Sueldos básicos personal fijo a tiempo	Sub Director de Fútbol Profesional	1	960.000,00	960.000,00
			Director de Marketing	1	960.000,00	960.000,00
			Sub Director de Marketing	1	960.000,00	960.000,00
			Director de Comunicaciones	1	960.000,00	960.000,00
			Sub Director de Comunicaciones	1	960.000,00	960.000,00
4.03.10.01.00				Servicios Jurídicos	Asesor Jurídico	1
4.03.10.02.00		Servicios de Contabilidad	Asesor Contable	1	960.000,00	960.000,00
<b>Total Personal Administrativo</b>						<b>12.720.000,00</b>
			Entrenador	3	960.000,00	2.880.000,00
			Asistente de Campo	3	960.000,00	2.880.000,00
4.01.01.02.00	Personal Deportivo	Sueldos básicos personal fijo a tiempo parcial	Atletas	40	960.000,00	24.000.000,00
			Fisiatras	3	960.000,00	2.880.000,00
			Delegados de Campo	3	960.000,00	2.880.000,00
			Ayudantes de Campo	3	960.000,00	2.880.000,00
<b>Total Personal Deportivo</b>						<b>52.800.000,00</b>
4.01.01.19.00	Pasantes	Retribuciones por becas-pasantías	Pasantes de Administración o Educación Física	2	960.000,00	1.920.000,00
<b>Total Personal Deportivo-Administrativo- Pasantes</b>						<b>67.440.000,00</b>

**Cuadro 10 (cont.)**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.02.05.03.00		Productos de papel y cartón para oficina	Resma de hojas tamaño carta	10	7.000,00	70.000,00
			Resma de hojas tamaño oficio	5	8.000,00	40.000,00
			Carpeta archivadora	6	3.000,00	18.000,00
			Sello de caucho de la F.C.F.C	1	20.000,00	20.000,00
			Caja de lápices	2	5.000,00	10.000,00
			Caja de bolígrafos	2	6.000,00	12.000,00
			Grapadora	2	10.000,00	20.000,00
			Perforadora	2	10.000,00	20.000,00
			Caja de grapas	4	5.000,00	20.000,00
			Caja de clips	4	2.000,00	8.000,00
4.02.10.05.00	Mobiliarios de Oficina	Útiles de escritorio, oficina y materiales instructivos	Saca grapas	2	3.000,00	6.000,00
			Sacapuntas	2	500,00	1.000,00
			Correctores líquidos	2	1.000,00	2.000,00
			Caja de marcadores acrílicos	2	3.000,00	6.000,00
			Pizarra acrílica (1x1.5mts)	1	15.000,00	15.000,00
			Pendrives 8GB	2	12.000,00	24.000,00
			Caja de CD	2	50.000,00	100.000,00
			Escritorio	2	700.000,00	1.400.000,00
			Silla	6	15.000,00	90.000,00
			Estante	1	100.000,00	100.000,00
			Guillotina	1	25.000,00	25.000,00
			Computadora	1	400.000,00	400.000,00
			Impresora	1	400.000,00	400.000,00
			Teléfono de oficina	1	200.000,00	200.000,00
			Modem de Internet	1	25.000,00	25.000,00
			<b>Total de Mobiliarios de Oficina</b>			<b>3.032.000,00</b>

**Cuadro 10 (cont.)**

<b>Código</b>	<b>Concepto</b>	<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
4.01.09.01.00	Capacitación del personal	Capacitación y adiestramiento realizado por el personal del organismo	Talleres y cursos deportivos y administrativos	4	200.000,00	800.000,00
4.03.13.01.00	Infraestructura de Oficina	Servicios de construcción temporales	Mano de obra	4	60.000,00	240.000,00
4.03.04.00.00	Servicios Públicos	Servicios Básicos	Electricidad, comunicaciones, aseo urbano y domiciliario.	12	5.000,00	60.000,00
4.08.03.00.00	Seguro de atletas	Gastos por operaciones de seguro	Seguro para atletas	55	96.000,00	5.280.000,00
<b>Total Presupuesto para el Funcionamiento Administrativo de la F.C.F.C</b>						<b>76.852.000,00</b>

**Cuadro 11**  
**Presupuesto de Egresos por Aplicación del Plan de Marketing**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.03.16.01.00	Actividades deportivas y recreativas	Servicios de diversión, esparcimiento y culturales	Clínicas y visitas deportivos	160	3.000,00	480.000,00
			Festivales deportivos	1	1.000.000,00	1.000.000,00
			Campamentos vacacionales	2	2.000.000,00	4.000.000,00
			Campeonatos de Fútbol Sala Femenino	1	3.000.000,00	3.000.000,00
			Campeonato de Fútbol Femenino (ULA-Caucheros F.C)	2	3.000.000,00	6.000.000,00
			Torneo de Fútbol 5, con los padres, personal y patrocinarios F.C.F.C.	1	500.000,00	500.000,00
			Actividades recreativas y deportivos con niños con discapacidad	160	3.000,00	480.000,00
			Concurso mascota, canción e indumentaria del Club.	1	300.000,00	300.000,00
			Programa de espectáculos en los partidos	26	100.000,00	2.600.000,00
			4.07.01.02.02	Donaciones	Donaciones corrientes a instituciones sin fines de lucro	Evento Santa Claus y la Familia Caucheros F.C.
4.03.07.00.00	Promoción de F.C.F.C.	Servicios de información, impresión y relaciones públicas	Revista oficial	20	20.000,00	400.000,00
			Productos de Merchandising	500	3.000,00	1.500.000,00
			Exterior	16	154.000,00	2.464.000,00
			Online	1	200.000,00	200.000,00
			Dispositivos Móviles	2	1.000,00	2.000,00
			Fuerza de Ventas	2	40.500,00	81.000,00
			Relaciones con el Entorno	3	50.000,00	150.000,00



**Cuadro 11 (cont.)**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.01.09.01.00	Talles y curso de capacitación para el público en general	Capacitación y adiestramiento realizado por el personal del organismo	Talleres o cursos: deportivos y administrativos	3	150.000,00	450.000,00
4.04.02.02.00	Mantenimiento de instalaciones por convenios	Conservación, ampliaciones y mejoras mayores de obras	Mantenimiento de las instalaciones prestadas	25	80.000,00	2.000.000,00
<b>Total Presupuesto para la Aplicación del Plan de Marketing de la F.C.F.C</b>						<b>25.857.000,00</b>

www.bdigital.ula.ve

**Cuadro 12****Presupuesto de Egresos Totales**

Descripción	Cantidad
Total Presupuesto para el Funcionamiento Deportivo de la F.C.F.C. (Liga Nacional Femenina)	29.063.000,00
Total Presupuesto para el Funcionamiento Administrativo de la F.C.F.C	76.852.000,00
Total Presupuesto para la Aplicación del Plan de Marketing de la F.C.F.C	25.857.000,00
<b>Sub-Total Presupuesto Egresos de la F.C.F.C.</b>	<b>131.772.000,00</b>
15% de Imprevisto	19.765.800,00
<b>Total Presupuesto Egresos de la F.C.F.C.</b>	<b>151.537.800,00</b>

C.C.Reconocimiento

### Cuadro 13

#### Presupuesto de Ingresos por Aplicación del Plan de Marketing

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
3.01.99.01.00	Actividades Remuneradas	Otros Ingresos Ordinarios	Festivales deportivos	1	1.400.000,00	1.400.000,00
			Campamentos vacacionales	2	5.600.000,00	11.200.000,00
			Campeonatos de Fútbol Sala Femenino	1	4.200.000,00	4.200.000,00
			Talleres o cursos: deportivos y administrativos	3	630.000,00	1.890.000,00
3.05.01.01.03	Patrocinadores de Empresas Privadas	Transferencias corrientes internas de empresas privadas	Patrocinador Bronce	3	6.000.000,00	<b>18.000.000,00</b>
			Patrocinador Plata	3	7.000.000,00	<b>21.000.000,00</b>
			Patrocinador Oro	2	8.000.000,00	<b>16.000.000,00</b>
			Patrocinador Platino	3	10.000.000,00	<b>30.000.000,00</b>
3.01.99.01.00	Abonados	Otros Ingresos Ordinarios	Aportes de Empresas	10	1.000.000,00	<b>10.000.000,00</b>
			Abonado Bronce	360	500,00	<b>180.000,00</b>
			Abonado Plata	300	1.000,00	<b>300.000,00</b>
			Abonado Oro	300	1.500,00	<b>450.000,00</b>
3.05.01.03.02	Patrocinadores de Empresas Públicas	Transferencias corrientes internas del Poder Estatal	Abonado Platino	240	2.000,00	<b>480.000,00</b>
			Proyecto aprobado por I.N.D	1	30.000.000,00	<b>30.000.000,00</b>
			Proyecto aprobado por Gobernación	1	10.000.000,00	10.000.000,00
3.03.01.02.00	Productos de Merchandising	Venta de productos del sector comercial	Proyecto aprobado por Alcaldía	1	6.000.000,00	6.000.000,00
			Productos de Merchandising	300	4.500,00	1.350.000,00
<b>Total Presupuesto de Recursos o Ingresos de la F.C.F.C</b>						<b>162.450.000,00</b>

**Cuadro 14**  
**Flujo de Caja**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Total Presupuesto Egresos de la F.C.F.C</b>	<b>151.537.800,00</b>
<b>Total de Ingresos o Recursos de la F.C.F.C</b>	<b>162.450.000,00</b>
Utilidades antes de ISLR	<b>10.912.200,00</b>
<b>ISLR</b>	<b>3.621.648,00</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7.290.552,00</b>

***Factibilidad de Mercado***

El estudio de mercado comprende la especificación de la demanda y oferta del producto ofertado. Como se señaló en la primera fase de la propuesta, la demanda está constituido por: *los jugadores que participan de manera competitiva o recreativa, los aficionados (familiares o amistades), las empresas patrocinadoras, finalmente, las instituciones públicas o privadas aliadas.*

Mientras que la oferta es la F.C.F.C. en sí, la cual basará su estrategia de posicionamiento en su ventaja competitiva, a saber: es una de las pocas a nivel nacional y regional que, ha disputado encuentros deportivos fuera de Venezuela; además, ha aportado durante su recorrido jugadores que han pertenecido al seleccionado Estatal y Nacional, en sus diferentes categorías y géneros; asimismo, actualmente es el único club merideño que se encuentra activo en la Liga Nacional Femenina, dentro de su nómina posee jugadoras y cuerpo técnico que pertenecieron y pertenecen a las preselecciones y selecciones de Venezuela.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Esta investigación parte de la necesidad que posee la F.C.F.C. de reconocer el marketing deportivo como una herramienta para mejorar los ingresos de dicha institución. Además, por la carencia de un proceso administrativo acorde a las exigencias actuales del fútbol.

En función de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al directivo, entrenadores y patrocinador del Club se determinó que el mismo posee un proceso administrativo deficiente, debido a que carece de: personal administrativo, elementos organizacionales, planes de marketing, planes patrocinio, manejo adecuado de las redes sociales, planes de capacitación para su personal y remuneración para el personal del área deportiva.

Además, los entrenadores opinan que la creación de un área de marketing en el Club permitirá mejorar la gestión administrativa, promoción del equipo e ingresos económicos. También, se estableció la necesidad de fusionar los enfoques (deportivo y empresarial) de la F.C.F.C para que el Club adquiriera mayor rentabilidad.

Asimismo, se evidenció que a través de un plan de patrocinio bien estructurado se pueden captar nuevos patrocinadores y mantener los que ya se poseen. Es importante que, al momento de establecer una relación por medio de patrocinio exista un contrato mercantil entre las partes involucradas, debido a que ambas instituciones se verán beneficiadas, y de esta manera se irá dejando el mecenazgo que se ve en el fútbol venezolano.

En este orden de ideas, los empresarios observan que el fútbol está muy presente en el estilo de vida cotidiana de la población merideña, por lo tanto es un excelente medio para posicionarse en la entidad.

Por otra parte, la F.C.F.C. se ve fortalecida al poseer contador, técnico en administración de empresas, entrenadores expertos, atletas con experiencia a nivel regional, nacional e internacional, igualmente el presidente de la institución es un empresario reconocido a nivel estatal y nacional.

Es relevante mencionar que, las actividades de responsabilidad social (regalos a los niños de la comunidad, regalos a los niños con cáncer y ayudas económicas a otros clubes) realizadas por los miembros de la F.C.F.C pueden ser observadas como una fortaleza, al considerarse un elemento diferenciador por encima de la competencia.

De igual manera, se comprobó que a pesar de que los entrenadores no reciben ninguna remuneración desean apoyar el fútbol merideño y específicamente el progreso de la categoría femenina, esta situación se puede considerar como una fortaleza puesto que los entrenadores se encuentran motivados y desean trabajar en beneficio del desarrollo de las deportistas y la F.C.F.C.

Como se pudo observar con anterioridad Caucheros F.C. tiene debilidades que pueden mejorarse, y fortalezas que pueden consolidarse a través del establecimiento de planes de marketing ya que los mismos proporcionan mejorías en la gestión administrativa, financiera y deportiva de los clubes que lo apliquen.

### **Recomendaciones**

A continuación, se muestra una serie de sugerencias que debe considerar el dirigente actual de la Fundación Caucheros Fútbol Club para mejorar el proceso administrativo así como para la aplicación del plan de marketing propuesto, tales recomendaciones son:

- Apoyarse en la presente investigación para establecer una estructura organizativa de acuerdo a las necesidades del Club y a las leyes vigentes.
- Captar personal administrativo con las competencias necesarias en el área deportiva y administrativa para dirigir un club de fútbol de elite.
- Contratar una persona experta en el área de marketing.
- Establecer una sede propia y formal.
- Apoyarse en un asesor o personalidad jurídica para la realización de contratos.
- Pagarle al personal que labora en la institución, según su desempeño y leyes vigentes.
- Fomentar y apoyar la capacitación y adiestramiento del personal del Club.
- Presentar la propuesta del plan de marketing, ya descrito, a diferentes empresas regionales, nacionales e internacionales.
- Aplicar el presente plan de marketing para captar clientes potenciales y consolidar las alianzas con los ya existentes.
- Conseguir instalaciones deportivas para el entrenamiento continuo de las atletas, teniendo como base el Modelo de Convenio entre la F.C.F.C. y la U.L.A (ver Anexo C)
- Conseguir alianzas estrategias con medios de comunicación (radio, T.V.)
- Apoyarse es la legislación de la Nación: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física Ley de Educación, en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente, y finalmente en la Ley de Impuestos Sobre la Renta.

- Postular y pedir el aval del proyecto de patrocinio (ver Anexo D-1) en el Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte, Actividad Física y la Educación Física.
- Crear contactos con equipos y universidades extranjeras para la exportación de jugadoras.
- Promover la participación de los padres y representantes en las actividades deportivas, recreativas y culturales propuestas por la F.C.F.C.
- Proyectar la promoción de fútbol base (6 a 12 años) tanto en la categoría femenina como en la masculina.
- Informar continuamente sobre los acontecimientos de la F.C.F.C. a través de las redes sociales y medios de comunicación.
- Promover alianzas con la Asociación de Fútbol del Estado Mérida (A.F.E.M.) y con la F.V.F. para incorporarse en los programas de desarrollo de fútbol femenino propuestos por la F.I.F.A para el ciclo 2015-2018, por ejemplo, la campaña LIVE YOUR GOALS la cual dependiendo del caso da una ayuda económica hasta de 30 000 dólares para cubrir la producción de material promocional (reutilizable durante cuatro años) y la organización de eventos.

## REFERENCIAS

- Alcaide, F. (2009). Fútbol, fenómeno de fenómenos. [Libro en línea]. LID editorial empresarial, S.L. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=eq8AgAAQBAJ&pg=PT161&dq=globalizaci%C3%B3n+de+futbol&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjP7ObVvqnJAhUL2B4KHY\\_GBikQ6AEIJjAC#v=onepage&q=globalizaci%C3%B3n%20de%20futbol&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=eq8AgAAQBAJ&pg=PT161&dq=globalizaci%C3%B3n+de+futbol&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjP7ObVvqnJAhUL2B4KHY_GBikQ6AEIJjAC#v=onepage&q=globalizaci%C3%B3n%20de%20futbol&f=false). [Consulta: 2015, Febrero 18].
- Alcalá, F. (2013). El contrato de patrocinio deportivo para el financiamiento de proyectos y regulación en el derecho deportivo de Venezuela. [Documento en línea] Trabajo de Especialización en Derecho Mercantil de la Universidad de Santa María. Disponible: [ftp://virtualbib.iesa.edu.ve/contenidos/REFERENCIA/DYL/EI\\_contrato\\_patrocinio\\_deportivo\\_para\\_financiamiento\\_proyectos\\_regulacion\\_derecho\\_deportivo\\_Venezuela.pdf](ftp://virtualbib.iesa.edu.ve/contenidos/REFERENCIA/DYL/EI_contrato_patrocinio_deportivo_para_financiamiento_proyectos_regulacion_derecho_deportivo_Venezuela.pdf) [Consulta: 2015, Octubre 23].
- Álvarez, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología.
- Arenas, F. (2015). Los 5 Diferenciadores para tu Empresa de Servicios. Ipade Business School [Revista en línea], Disponible: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/los-cinco-diferenciadores-para-tu-empresa-de-servicios.aspx> [Consulta: 2016, Agosto 15].
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ta ed.) Caracas: Episteme.
- Arias, P. (2007). Plan de Marketing deportivo dirigido a la Academia Emeritense de fútbol club. Tesis de especialización no publicada, Universidad de Los Andes.
- Bachiller, D. (2013). Marketing deportivo, una herramienta útil o interesada por los dirigentes de fútbol. [Documento en línea] Trabajo de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nueva Granada – Bogotá. Disponible: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10522/1/BachillerDiazDianaMilena2013.pdf>. [Consulta: 2015, Octubre 21].
- Báez, J. y Pérez, T. (2009). Investigación cualitativa. [Libro en línea]. Editorial ESIC Madrid. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=Xmv-PJ9Ktzc&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiniMe-2MfPAhUJGh4KHUj3A\\_wQ6AEIJzAC#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=Xmv-PJ9Ktzc&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiniMe-2MfPAhUJGh4KHUj3A_wQ6AEIJzAC#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false) [Consulta: 2016, Febrero 15].



- Balestrini, M. (2008). *Como elaborar un proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados B.L.
- Barreda, R. (2009). Eficacia de la Transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental. Tesis de doctorado, Universitat Jaume I.
- Bigné, J. (2003). Promoción comercial [Libro en línea]. Editorial ESIC. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=cwY9\\_jXzF4kC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=cwY9_jXzF4kC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2016, Noviembre 09].
- Cáceres, B. (2002). Modelo gerencial aplicado a las asociaciones civiles sin fines de lucro del sector gubernamental. [Documento en línea]. Trabajo de Grado para optar a Magister en Gerencia Mención Gerencia y Planificación, publicado, UNELLEZ Vicerrectorado de Barinas. Disponible: [http://opac.unellez.edu.ve/pmb3\\_pii/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=23](http://opac.unellez.edu.ve/pmb3_pii/opac_css/doc_num.php?explnum_id=23) [Consulta: 2013, Mayo 07].
- Campos, C. (1997). Marketing y Patrocinio deportivo. [Libro en línea]. GPE Colección Gestión Deportiva. Barcelona, España. Disponible: <http://www.cafyd.com/libroCC.pdf> [Consulta: 2015, Diciembre 21].
- D'Astous A, Sanabria, R. y Pierre, S. (2003) Investigación de Mercados: Una Manera de Conocer Preferencias, Comportamientos y Tendencias. [Libro en línea]. GRUPO EDITORIAL NORMA. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=tujPyjaYulQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2016, Marzo 03].
- Díaz, V. (2001) Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. [Libro en línea]. Editorial ESIC. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=kER9q4koSnYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2016, Marzo 15].
- Díaz, A. y Pizón, B. (2002). Excelencia académica y formación integral. [Libro en línea]. Centro Editorial Universidad del Rosario. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=0vU9ntF2VbMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2016, Agosto 15].
- Drucker, P. y Maciariello, J. (2006). Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios [Libro en línea]. Ediciones Granica, s.a Barcelona. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=7sl\\_HaAbRI8C&pg=PA290&dq=la+gerencia+es+el+%C3%B3rgano+espec%C3%ADfico+y&hl=en&sa=X&ei=iCMFUpXZH5Sw8QSK9oHgCQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=la%20gerencia%20es%20el%20%C3%B3rgano%20espec%C3%ADfico%20y&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=7sl_HaAbRI8C&pg=PA290&dq=la+gerencia+es+el+%C3%B3rgano+espec%C3%ADfico+y&hl=en&sa=X&ei=iCMFUpXZH5Sw8QSK9oHgCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20gerencia%20es%20el%20%C3%B3rgano%20espec%C3%ADfico%20y&f=false) [Consulta: 2013, Agosto 10].

- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia*. [Libro en línea]. Ediciones Granica S.A. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=FpvOL1kpfKoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, Octubre 26].
- Federación Internacional de Fútbol Asociado (F.I.F.A., 2007). Gran Censo 2006. [Documento en Línea]. Disponible: [http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga\\_9472.pdf](http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf) [Consulta: 2015, Noviembre 18]
- Federación Venezolana de Fútbol (F.V.F., 2013). Estatuto Federación Venezolana de Fútbol.
- Feu, S. (2002). Factores a tener en cuenta para una iniciación deportiva educativa: el contexto. *Efdeportes* [Revista en línea], 51 (1). Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd51/inic.htm> [Consulta: 2016, Febrero 18].
- García, F. (2009). Marketing deportivo: creatividad y estrategia. *Efdeportes* [Revista en línea], 132 (1). Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd132/marketing-deportivo-creatividad-y-estrategias.htm>. [Consulta: 2015, Octubre 30].
- Garrido, J. (2007). Modelo organizacional inteligente para la coevaluación deportiva del estado Lara desde la perspectiva de la teoría del caos. [Documento en línea] Tesis Doctoral de la Universidad Santa María. Disponible: <https://es.scribd.com/doc/5753941/50/Sujetos-de-Estudio-e-Informantes-Claves>. [Consulta: 2016, Febrero 12].
- Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global: los clubes como multinacionales de ocio. *Comunicación y Sociedad* [Revista en línea], 24 (144 -166). Disponible: <http://dadun.unav.edu/handle/10171/23809>. [Consulta: 2015, Octubre 19].
- Gómez, S. y Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite. IESE Business School. Universidad de Navarra. (705).
- Gómez, S., Opazo, M. y Barrios, M. (2011). U.E.F.A Champions League: El éxito de una estrategia empresarial. IESE Business School. [Revista en línea], 927 (22). Disponible: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0927.pdf>. [Consulta: 2015, Octubre 19].
- Gómez, N. y Senior, D. (2014). Más de 3.600 millones de espectadores verán el Mundial de la FIFA Brasil 2014. L.R. La República. [Revista en línea]. Disponible: [http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-de-3600-millones-de-espectadores-ver%C3%A1n-el-mundial-de-la-fifa-brasil-2014\\_132951](http://www.larepublica.co/m%C3%A1s-de-3600-millones-de-espectadores-ver%C3%A1n-el-mundial-de-la-fifa-brasil-2014_132951) [Consulta: 2015, Noviembre 18].

- Gutiérrez, L. (2011). Marketing y Fútbol. Como diseñar el plan de marketing en un club de fútbol profesional. [Documento en línea] Trabajo de grado de licenciatura de la Universidad de Veracruzana. Disponible: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/32068/1/gutierrezavalosluis.pdf>. [Consulta: 2015, Agosto 12].
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los resultados. Ediciones Granica. p. 544.
- Hernández, A. (2003). El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa. UPEL – IPRGR.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* [Libro en línea] Editorial McGRAW-HILL/ INTERANERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Disponible: <http://www.filecrop.com/metodologia-de-la-investigacion-5ta-edicion-sampieri.html>. [Consulta: 2015, Agosto 15].
- Kotler y Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing*. [Libro en línea]. PEARSON: Educación (6ta ed.). Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false). [Consulta: 2015, Octubre 26].
- Lagardera, F. (2002). Sociología de la actividad física y el deporte (INEFC, Lleida). [Documento en línea]. Artículo de investigación, publicado, INEFC Lleida - Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Disponible: <https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/04/la-cultura-deportiva-y-sus-efectos-socializadores.pdf> [Consulta: 2016, marzo 08].
- Ley de Impuesto Sobre la Renta (Gaceta Oficial N° 5.566, Diciembre 28, 2001).
- Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.741, Agosto 23, 2011.
- Ley Orgánica de Educación (Gaceta Oficial N° 5.929, Caracas 15 de Agosto 2009).
- Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (Gaceta Oficial N° 5.859 Extraordinario, Caracas, 10 de Diciembre de 2007).
- López, J. (1985). Selección de documentos para la formulación de proyectos. [Libro en línea]. IICA. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=Yt1hAAAIAAJ&pg=PA6&dq=concepto+factibilidad&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwixj7vn8tbRAhXBdSYKHS0kCmUQ6AEITAA#v=onepage&q=concepto%20factibilidad&f=false> [Consulta: 2017, Enero 20].

- López, R. (2009). Propuesta de un modelo de competencias gerenciales para el sector universitario público basado en competitividad caso: UCLA. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de asociado en el escalafón del personal docente y de investigación. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Barquisimeto.
- Maronda, C. (2014). El patrocinio de las equipaciones de los grandes clubs del fútbol europeo: estudio del recuerdo y su influencia en la notoriedad de las marcas. [Documento en línea]. Publicidad en relaciones públicas de la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2014/126074/MARONDA\\_ISERN\\_CARLES\\_TFG\\_2.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2014/126074/MARONDA_ISERN_CARLES_TFG_2.pdf) [Consulta: 2015, Octubre 22].
- Moreno, M. (1987). Introducción a la metodología de la investigación educativa. [Libro en línea]. Editorial Progreso. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=9eARu\\_jwbgUC&pg=PA42&dq=investigaci%C3%B3n+de+campo+metodologia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjy3OXWnMnPAhUG0h4KHUamBHwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20campo%20metodologia&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=9eARu_jwbgUC&pg=PA42&dq=investigaci%C3%B3n+de+campo+metodologia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjy3OXWnMnPAhUG0h4KHUamBHwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20campo%20metodologia&f=false) [Consulta: 2016, Febrero 25].
- Mullin, B., Hardy, S. y Sutton, W. (1999). Marketing Deportivo. [Libro en línea]. Paidotribo (2da ed.). Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=rs6aWPJGMz0C&pg=PA47&lpg=PA47&dq=MMP+en+marketing+el+proceso+de+la+gestion+de+marketing&source=bl&ots=Kx6wk633mE&sig=RtXuSJmTyMk33yR1ru7v63vwszY&hl=es-419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIxOXpxK-ByQIVRC8mCh2xrQWa#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, Noviembre 06].
- O'Shaughnessy, J. (1991). Marketing competitivo: un enfoque estratégico. [Libro en línea]. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=Zua9\\_PZcmGcC&pg=PA380&dq=inversi%C3%B3n+publicitaria&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ3qyV57fQAhUKOSYKHcdmBDoQ6AEIRTAE#v=onepage&q=inversi%C3%B3n%20publicitaria&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA380&dq=inversi%C3%B3n+publicitaria&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ3qyV57fQAhUKOSYKHcdmBDoQ6AEIRTAE#v=onepage&q=inversi%C3%B3n%20publicitaria&f=false) [Consulta: 2016, Noviembre 09].
- Ovalle, R. (2007). Organización deportiva y el rol del dirigente: el gestor deportivo debe tener un plan, organizar, evaluar y liderar. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.portalfitness.com/1519\\_organizacion-deportiva-y-el-rol-del-dirigente.aspx](http://www.portalfitness.com/1519_organizacion-deportiva-y-el-rol-del-dirigente.aspx) [Consulta: 2016, febrero 01].
- Pabón, J. (2014). Internacionalización de la Marca del Club Atlético Nacional de Colombia. [Documento en línea] Trabajo de Maestría en marketing Internacional de la Universidad Nacional de la Plata - Argentina. Disponible: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/39351/Documento\\_completo.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/39351/Documento_completo.pdf?sequence=3) [Consulta: 2015, Octubre 22].

- París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. [Libro en línea] Editorial Paidrotivo. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover&source=gs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2013, Mayo 08]
- Parmelee, D. (1999). Preparación del Plan de Marketing. [Libro en línea]. Ediciones Granica. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=E2dQf7-iZm8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, Noviembre 07].
- Paz, N. y Saavedra, J. (2015). Marketing deportivo para el posicionamiento de equipos profesionales de primera división de fútbol en el occidente de Venezuela. *Marketing Visionario*. [Revista en línea], 4 (53-68). Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/view/3101/4954>. [Consulta: 2015, Octubre 18].
- Pérez, D. (2011). Mil millones de persona vieron la Final mundialista de Sudáfrica 2010. *Medio Tiempo.com* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.mediotiempo.com/futbol/internacional/noticias/2011/07/11/mil-millones-de-personas-vieron-la-final-mundialista-de-sudafrica-2010>. [Consulta: 2015, Noviembre 18].
- Ramos, F. (2008). *El protocolo de empresa, herramientas para crear valor*. [Libro en línea]. Netbiblo, S.L. España. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=ttmefv7xBSsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2016, Septiembre 15].
- Reglamento Parcial N°1 de la Ley Orgánica del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (Gaceta Oficial N° 39.872 Decreto, Caracas, 28 de Febrero de 2012).
- Rivera, J. y Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol: El mercado de las pasiones*. [Libro en línea]. Editorial ESIC. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=6ScAbjYGInYC&printsec=frontcover&dq=marketing+del+futbol&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6wEwAGoVChMIsvHj5LTmyAIVSJUeCh2XoApd#v=onepage&q=marketing%20del%20futbol&f=false> [Consulta: 2015, Octubre 27].
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. [Libro en línea]. Edición Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA74&dq=importancia+de+los+elementos+organizacionales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia8cfJsZXQAhWESyYKHWvBDTMQ6AEIHjAB#v=onepage&q=importancia%20de%20los%20elementos%20organizacionales&f=false> [Consulta: 2016, Octubre 29].

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. [Libro en línea]. Editorial Pearson Educación, México. Disponible : [http://books.google.co.ve/books?id=YP1-InmORdgC&printsec=frontcover&dq=robbins+s.+y+coulter+m.+\(2005\)+administraci%C3%B3n.+m%C3%A9xico+octava+edici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ei=Hn06UvukO4nY9ASSsYGQBQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=robbins%20s.%20y%20coulter%20m.%20\(2005\)%20administraci%C3%B3n.%20m%C3%A9xico%20octava%20edici%C3%B3n&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=YP1-InmORdgC&printsec=frontcover&dq=robbins+s.+y+coulter+m.+(2005)+administraci%C3%B3n.+m%C3%A9xico+octava+edici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ei=Hn06UvukO4nY9ASSsYGQBQ&redir_esc=y#v=onepage&q=robbins%20s.%20y%20coulter%20m.%20(2005)%20administraci%C3%B3n.%20m%C3%A9xico%20octava%20edici%C3%B3n&f=false). [Consulta: 2013, Agosto 21].
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. [Libro en línea]. Editorial PEARSON EDUCACIÓN. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLyKc&printsec=frontcover&dq=Robbins+y+Decenzo+\(2002\),+habilidades+gerenciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjLIP C8IOLKAhXCqh4KHTRLC2gQ6AEIjAB](https://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLyKc&printsec=frontcover&dq=Robbins+y+Decenzo+(2002),+habilidades+gerenciales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjLIP C8IOLKAhXCqh4KHTRLC2gQ6AEIjAB). [Consulta: 2016, enero 26].
- Rodríguez, I., Ammetler, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M., Jiménez, A., Codina, A., y Martínez, F. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. [Libro en línea]. Editorial UOC. Disponible: [http://elearning.unir.net/cursos/lecciones/lecc\\_GCfunmar\\_ES04/documentos/tema\\_2/enlaces/tema2\\_como\\_estudiar.pdf](http://elearning.unir.net/cursos/lecciones/lecc_GCfunmar_ES04/documentos/tema_2/enlaces/tema2_como_estudiar.pdf) [Consulta: 2015, Octubre 26].
- Romero, J. (2010). *Gerencia Estratégica*. [Documento en línea]. Disponible [http://api.ning.com/files/Kc11LdieFnSb7xoRFcaFISXsH2v6pVKzCZZkxXxURGAgbYkgUKlhLjC\\*H40VV0WYfkPZMIhn23CJiTijf\\*VXHofbqTk7Fh/GerenciaEstrategica.pdf](http://api.ning.com/files/Kc11LdieFnSb7xoRFcaFISXsH2v6pVKzCZZkxXxURGAgbYkgUKlhLjC*H40VV0WYfkPZMIhn23CJiTijf*VXHofbqTk7Fh/GerenciaEstrategica.pdf). [Consulta: 2013, Agosto 18]
- Romero, Y. (2010a). Dimensión estratégica del marketing en el fútbol profesional de Venezuela. Caso de estudio: primera división, temporada 2004-2005. *Efdeportes* [Revista en línea], 143 (1). Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd143/dimension-estrategica-del-marketing-en-el-futbol-profesional.htm>. [Consulta: 2015, Octubre 13].
- Romero, Y. (2010b). Perspectiva estratégica de la mezcla de marketing en el deporte profesional venezolano. Caso: fútbol profesional, primera división, temporada 2003 – 2004. *Visión Gerencial*. (1) 155 -165.
- Romero, Y. (2010c). Aproximación a la dimensión estratégica del marketing en el deporte profesional venezolano. Caso: baloncesto profesional, temporada 2008. *Efdeportes* [Revista en línea], 143 (1). Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd143/dimension-estrategica-del-marketing-en-el-deporte-profesional.htm> [Consulta: 2015, Diciembre 13].
- Rosas, F. (2014). El sports marketing del fútbol europeo es mejor por 4 razones esenciales. *Merca2.0* [Revista en línea]. Disponible:

<https://www.merca20.com/el-sports-marketing-del-futbol-europeo-es-mejor-por-4-razones-esenciales/> [Consulta: 2017, Mayo 04].

Ruiz, C. (2012). Estrategia financiera y administrativa para un club de fútbol profesional en Colombia. [Documento en línea] Trabajo de Especialización en Administración Financiera de la Universidad de EAN de Bogotá. Disponible: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/3163> [Consulta: 2015, Octubre 24].

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. [Documento en línea]. Disponible: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/Pl.htm>. [Consulta: 2015, Agosto 21].

Sallenave, J. (2002). La Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!. [Libro en línea]. Editorial NORMA. Bogotá. Disponible: [http://books.google.es/books?id=t35sLSWCCoGc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=t35sLSWCCoGc&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). [Consulta: 2013, Agosto 17].

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor. [Libro en línea]. PEARSON: Educación (8va ed.). Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=Wqj9hlxqW-lC&pg=PA50&dq=segmentaci%C3%B3n+del+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMI5reotdeByQIVAjI-Ch2tCAYA#v=onepage&q=segmentaci%C3%B3n%20del%20mercado&f=false> [Consulta: 2015, Noviembre 06].

Siliceo, A. (2004) Capacitación y desarrollo de personal. [Libro en línea]. Editorial Limusa. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=CJhIlsrSulMUC&pg=PA25&dq=capacitaci%C3%B3n+del+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiauszzpv\\_PAhXBTCYKHX11CMAQ6AEIIDAB#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n%20del%20personal&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=CJhIlsrSulMUC&pg=PA25&dq=capacitaci%C3%B3n+del+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiauszzpv_PAhXBTCYKHX11CMAQ6AEIIDAB#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n%20del%20personal&f=false) [Consulta: 2016, Agosto 25].

Tarziján, J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial. [Libro en línea]. Ediciones Universidad Católica de Chile. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=\\_8-1BwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=_8-1BwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2016, Octubre 05].

Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing*. [Libro en línea]. Editorial Universidad del Rosario. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=OY6mfjVxlZYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2015, Octubre 26].

Universidad Pedagógica Experimental (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías de la UPEL* (4ta ed.). Caracas: FEDUPEL.

Valdés, A. (1999) "Procesos para establecer objetivos de la planeación estratégica". Contaduría y Administración. [Revista en línea] (193). Disponible: [www.ejournal.unam.mx/rca/193/RCA19307.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/rca/193/RCA19307.pdf),p2-3. [Consulta: 2013, Agosto 20].

Vélez, J. (2011). Nuevas tendencias y avances en el marketing deportivo en Colombia. [Documento en línea] Trabajo de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nueva Granada – Bogotá. Disponible: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3467/2/GottfriedVelezJohan2011.pdf>. [Consulta: 2015, Octubre 18].

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



# ANEXO A

---

Questionarios para la recolección de la información

**[ANEXO A-1]**  
**[Cuestionario para la recolección de la información dirigido a los directivos]**

Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Consejo de Estudios de Postgrado  
Estudios de Postgrado en Educación Física  
Mención: Gerencia del Deporte

Mérida, \_\_\_\_\_ del 2016

Estimado Directivo:

Me dirijo a Usted en la oportunidad de hacerle llegar un cordial y efusivo saludo, deseándole éxito en sus labores diarias.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la función de marketing deportivo que se desarrolla en la Fundación Caucheros Fútbol Club, que funciona en el Municipio Libertador del estado Mérida, con el objetivo de orientar la elaboración de una Plan de Marketing para dicha organización deportiva.

Usted forma parte de los informantes claves para responder este instrumento, conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida para la investigación, este estudio permitirá a la investigadora optar al título de Especialista en Educación Física: Mención Gerencia del Deporte en la Universidad de Los Andes.

Los datos suministrados tienen carácter confidencial y anónimo, que sólo serán manejados por el equipo investigador, por lo que se le agradece contestar cada uno de los planteamientos con una respuesta precisa, emitida objetivamente y con la mayor sinceridad que amerita la misma, a fin de garantizar confiabilidad en los resultados.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Licda. Jivana Vivas

Gracias por su colaboración.

## Preguntas para los directivos y propietarios de la F.C.F.C

Lea detenidamente cada una de las preguntas que se realizan a continuación y responda de acuerdo a su opinión sobre el contenido considerado.

1. ¿Cuántas áreas funcionales integran la organización? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 3**

Una  Dos  Tres  Cuatro  Cinco  Más de cinco  No sabe/  
No contesto

2. ¿Cuáles son las áreas que integran la organización y cuántas personas la componen?

Área	Número de Personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. ¿Estas personas poseen formación profesional específicamente en las áreas que laboran?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

4. ¿Estas personas poseen experiencia en las áreas que laboran?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

5. ¿Alguna de estas personas posee experiencia profesional en el área de marketing?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

6. ¿En la organización existe un área dirigida exclusivamente a la gestión del marketing? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 7**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

6.1 ¿Cuántas personas laboran en esta área?

Una  Dos  Tres  Cuatro  Cinco  Más de cinco  No sabe/  
No contesto

6.2 Describa brevemente las funciones y responsabilidades que cumplen las personas que laboran en esta área.

---

---

---

6.3 ¿Quién asume la responsabilidad del manejo del marketing en la organización?

---

---

7 ¿En la organización se elaboran planes de marketing?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

8 ¿La organización ha logrado identificar elementos diferenciadores en su oferta de productos/servicios deportivos que les permitan destacar por encima de la competencia? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 9**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

8.1 ¿Cuáles son los elementos diferenciadores?

---

---

---

9 ¿Posee la organización una estrategia de posicionamiento? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 10**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

9.1 ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para posicionarse en la mente del cliente?

---

---

---

---

10 ¿En la organización se realizan estudios de mercadeo? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 11.**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

10.1 ¿Cuáles son los métodos a usar para el estudio de mercadeo?

---

---

---

---

10.2 ¿Qué variables de mercado se analizan?

---

---

---

---

10.3 ¿Qué utilidad le dan a la información recopilada en los estudios de mercadeo? Puede elegir varias alternativas.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Desarrollamos todos los servicios que posteriormente préstamos a nuestros clientes. |
| <input type="checkbox"/> | Los agrupamos en una base de datos para posteriores aplicaciones.                   |
| <input type="checkbox"/> | Conocemos a la competencia y nuestros clientes.                                     |
| <input type="checkbox"/> | Diagnosticamos la situación de la organización.                                     |
| <input type="checkbox"/> | No le damos uso.  |
| <input type="checkbox"/> | Otro.   |

Indique:

---

---

11 ¿La organización segmenta el mercado? **Nota: sí su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 12.**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

11.1 ¿Cuáles son los segmentos de mercado hacia los cuales la organización dirige sus esfuerzos de marketing? Describa brevemente cada segmento.

---

---

---

---

12 Indique las herramientas publicitarias empleadas por su organización para la promoción de sus productos/servicios.

<input type="checkbox"/> Comerciales en TV.	<input type="checkbox"/> Avisos de prensa.	<input type="checkbox"/> Internet (Sitio Web).
<input type="checkbox"/> Cuñas en radio.	<input type="checkbox"/> Perifoneo de calle.	<input type="checkbox"/> Catálogos.
<input type="checkbox"/> Publicidad móvil.	<input type="checkbox"/> Vallas publicitarias.	<input type="checkbox"/> Volantes de calle.
<input type="checkbox"/> Merchandising.	<input type="checkbox"/> Mercadeo directo.	<input type="checkbox"/> Otros.

Indique:

---

---

13 Dentro de la gestión comercial, ¿La organización utiliza planes de patrocinio para la captación de sponsor? **Nota: sí su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 14**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

13.1 Describa brevemente las principales características del plan de patrocinio.

---

---

---

---

14 ¿Cuál es el nivel de instrucción académica que posee el personal de la organización en el área de marketing? Indique numéricamente la cantidad.

<input type="checkbox"/>	Bachillerato.
<input type="checkbox"/>	Técnico Superior Universitario (T.S.U.).
<input type="checkbox"/>	Universitario.
<input type="checkbox"/>	Especialista.
<input type="checkbox"/>	Maestría.
<input type="checkbox"/>	Doctorado.
<input type="checkbox"/>	Otro. Indique: _____

15 ¿Existe en la organización planes de capacitación profesional para el capital humano?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

15.1 Describa brevemente en qué consisten estos planes de capacitación.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16 ¿Hacia dónde va dirigida la gestión de la Fundación?

Enfoque deportivo.  Enfoque empresarial.  Ambos.

17 Del siguiente listado, identifique los elementos organizacionales que ya se encuentran definidos como parte de la gestión de la Fundación.

<input type="checkbox"/> Misión.	<input type="checkbox"/> Normas.	<input type="checkbox"/> Estructura Organizativa.
<input type="checkbox"/> Visión.	<input type="checkbox"/> Políticas.	<input type="checkbox"/> Ninguno.
<input type="checkbox"/> Valores.	<input type="checkbox"/> Funciones.	<input type="checkbox"/> No sabe/No contesta.

Gracias por su colaboración.

**[ANEXO A-2]  
[Cuestionario para la recolección de la información dirigido a los  
entrenadores]**

Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Consejo de Estudios de Postgrado  
Estudios de Postgrado en Educación Física  
Mención: Gerencia del Deporte

Mérida, \_\_\_\_\_ del 2016

Estimado Entrenador:

Me dirijo a Usted en la oportunidad de hacerle llegar un cordial y efusivo saludo, deseándole éxito en sus labores diarias.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la función de marketing deportivo que se desarrolla en la Fundación Caucheros Fútbol Club, que funciona en el Municipio Libertador del estado Mérida, con el objetivo de orientar la elaboración de una Plan de Marketing para dicha organización deportiva.

Usted forma parte de los informantes claves para responder este instrumento, conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida para la investigación, este estudio permitirá a la investigadora optar al título de Especialista en Educación Física: Mención Gerencia del Deporte en la Universidad de Los Andes.

Los datos suministrados tienen carácter confidencial y anónimo, que sólo serán manejados por el equipo investigador, por lo que se le agradece contestar cada uno de los planteamientos con una respuesta precisa, emitida objetivamente y con la mayor sinceridad que amerita la misma, a fin de garantizar confiabilidad en los resultados.

Atentamente,

---

Licda. Jivana Vivas

Gracias por su colaboración.



## Preguntas para los entrenadores de la F.C.F.C

Lea detenidamente cada una de las preguntas que se realizan a continuación y responda de acuerdo a su opinión sobre el contenido considerado.

- 1 ¿Conoce usted la estructura organizativa de la Fundación Caucheros F.C.? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 2**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

1.1 Mencione brevemente los elementos que se encuentran en la estructura organizativa.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 2 ¿Conoce si en la Fundación Caucheros F.C existe un área dirigida específicamente al marketing?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

2.1 Si la respuesta es "Sí" ¿Quién la dirige? \_\_\_\_\_

2.2 Si la respuesta es "No" ¿Considera usted que existe la necesidad de crear un área de marketing? \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

_____
_____
_____

- 3 Según su opinión ¿Cuál es el enfoque que posee la Fundación Caucheros F.C.?

Obtener triunfos deportivos.  Mejorar la gestión empresarial.  Ambos.  No sabe/  
No contestó

4 ¿Conoce cuál es el objetivo de la Fundación Caucheros F.C? **Nota: si su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 5**

Sí  No  No sabe/  
No contesto

4.1 Mencione dicho objetivo.

---

---

5 ¿Conoce los planes de corto, mediano y largo plazo de la organización?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

6 ¿Conoce usted detalladamente la misión, visión y valores de la organización?

Sí  No  No sabe/  
No contesto

7 ¿Cómo clasifica usted los procesos gerenciales de la organización?

<input type="checkbox"/> Totalmente adecuados	<input type="checkbox"/> Ligeramente adecuados	<input type="checkbox"/> Moderadamente inadecuados.
<input type="checkbox"/> Moderadamente adecuados	<input type="checkbox"/> Ligeramente inadecuados	<input type="checkbox"/> Totalmente inadecuados.

8 ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en los procesos gerenciales? Mencione brevemente.

---

---

---

---

9 Seleccione los beneficios que usted recibe por parte de la Fundación Caucheros F. C.

- |                          |                        |                          |                       |                          |                |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Sueldo mínimo.         | <input type="checkbox"/> | Incentivo monetario.  | <input type="checkbox"/> | Seguro médico. |
| <input type="checkbox"/> | Prestaciones sociales. | <input type="checkbox"/> | Bono de alimentación. | <input type="checkbox"/> | Ninguna.       |

Otros:

---

10 Describa brevemente ¿Cuál es el motivo para laborar en la Fundación Caucheros F.C.?

---

---

---

---

11 ¿Cómo clasifica el desempeño deportivo de la Fundación Caucheros F.C. en el último año?

- |                          |            |                          |          |                          |         |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | Excelente. | <input type="checkbox"/> | Regular. | <input type="checkbox"/> | Pésimo. |
| <input type="checkbox"/> | Bueno      | <input type="checkbox"/> | Malo.    |                          |         |

Gracias por su colaboración.

**[ANEXO A-3]**  
**[Cuestionario para la recolección de la información dirigido al patrocinador]**

Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Consejo de Estudios de Postgrado  
Estudios de Postgrado en Educación Física  
Mención: Gerencia del Deporte

Mérida, \_\_\_\_\_ del 2016

Estimado Patrocinador:

Me dirijo a Usted en la oportunidad de hacerle llegar un cordial y efusivo saludo, deseándole éxito en sus labores diarias.

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la función de marketing deportivo que se desarrolla en las Fundaciones, Escuelas o Clubes de Fútbol, que funcionan en el estado Mérida, con el objetivo de orientar la elaboración de una Plan de Marketing para dicha organización deportiva.

Usted forma parte de los informantes claves para responder este instrumento, conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida para la investigación, este estudio permitirá a la investigadora optar al título de Especialista en Educación Física: Mención Gerencia del Deporte en la Universidad de Los Andes.

Los datos suministrados tienen carácter confidencial y anónimo, que sólo serán manejados por el equipo investigador, por lo que se le agradece contestar cada uno de los planteamientos con una respuesta precisa, emitida objetivamente y con la mayor sinceridad que amerita la misma, a fin de garantizar confiabilidad en los resultados.

Atentamente,

---

Licda. Jivana Vivas

Gracias por su colaboración.

## Preguntas para los patrocinadores de la F.C.F.C

Lea detenidamente cada una de las preguntas que se realizan a continuación y responda de acuerdo a su opinión sobre el contenido considerado.

1 ¿Cuánto tiempo lleva su empresa invirtiendo en publicidad?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de un año.    | <input type="checkbox"/> De cuatro a cinco años. | <input type="checkbox"/> Más de diez años. |
| <input type="checkbox"/> De uno a tres años. | <input type="checkbox"/> De seis a diez años.    | <input type="checkbox"/> Siempre.          |

2 ¿Qué tan importante es la inversión publicitaria en su institución?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muy importante. | <input type="checkbox"/> Medianamente importante. | <input type="checkbox"/> Nada Importante      |
| <input type="checkbox"/> Importante.     | <input type="checkbox"/> Poco Importante          | <input type="checkbox"/> No sabe /no contesto |

2.1 ¿Por qué?

---

---

---

3 ¿Qué porcentaje del presupuesto de su empresa se destina a la inversión publicitaria?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nada.         | <input type="checkbox"/> Entre 4% y 6%  | <input type="checkbox"/> Entre el 11% y 20% |
| <input type="checkbox"/> Entre 1% y 3% | <input type="checkbox"/> Entre 7% y 10% | <input type="checkbox"/> Más de 20%         |

4 ¿En qué medios publicitarios suele invertir su presupuesto?

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comerciales en TV. | <input type="checkbox"/> Avisos de prensa.     | <input type="checkbox"/> Internet (Sitio Web). |
| <input type="checkbox"/> Cuñas en radio.    | <input type="checkbox"/> Perifoneo de calle.   | <input type="checkbox"/> Catálogos.            |
| <input type="checkbox"/> Publicidad móvil.  | <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias. | <input type="checkbox"/> Volantes de calle.    |
| <input type="checkbox"/> Merchandising.     | <input type="checkbox"/> Mercadeo directo.     | <input type="checkbox"/> Otros.                |

Indique:

---

---

5 ¿Con qué frecuencia realiza usted inversión publicitaria?

- |                                      |                                     |                                   |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mensual.    | <input type="checkbox"/> Semestral. | <input type="checkbox"/> Siempre. |
| <input type="checkbox"/> Trimestral. | <input type="checkbox"/> Anual.     |                                   |

6 Describa brevemente ¿Qué beneficios espera obtener y/o recibir de su inversión publicitaria?

---

---

---

7 Describa brevemente ¿Qué características debe poseer el medio publicitario seleccionado por usted para realizar su inversión publicitaria y promocional?

---

---

---

---

8 Describa brevemente ¿Qué opinión tiene del deporte como medio de inversión publicitaria?

---

---

---

---

9 Según su apreciación. ¿Qué deportes pueden ser más atractivos para invertir publicitariamente? Seleccionar al menos dos deportes.

Béisbol.  
Baloncesto.

Fútbol.  
Kickingball.

Rugby.  
Voleibol.

10 ¿Conoce los beneficios que el patrocinio aporta a su estrategia publicitaria?

**Nota: sí su respuesta es afirmativa, continúe. De lo contrario avance hasta la respuesta 11**

Sí

No

No sabe/  
No contesto

10.1 ¿Cuáles son estos beneficios?

---

---

---

---

11 ¿Qué debería obtener su empresa a cambio de realizar inversiones en patrocinio deportivo?

---

---

---

12 ¿Qué porcentaje de su presupuesto publicitario destina al patrocinio deportivo?

1% a 3%                       4% a 10%                       11% a 15%  
 Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12.1 ¿Por qué?

---

---

---

---

13 ¿Qué efectos ha logrado el patrocinio deportivo en el desempeño de su empresa?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración.

# ANEXO B

---

**Matriz F.O.D.A. de la Fundación Caucheros Fútbol  
Club (F.C.F.C.)**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**[ANEXO B-1]**  
**[Análisis de Fortalezas y Oportunidades]**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La F.C.F.C. tiene 38 años de trayectoria como fútbol aficionado. Y posee 5 años constituida legalmente, valor agregado que le da solidez y seriedad.</li> <li>• El cuerpo técnico posee formación académica universitaria de pregrado y postgrado (licenciados y especialistas) en el área deportiva.</li> <li>• Cuenta con suficiente materiales deportivos para los entrenamientos, como: balones de fútbol campo, balones de fútbol sala, mallas para porterías de fútbol campo, mallas para porterías de fútbol sala, porta balones, escaleras de coordinación, ojos de gato, conos, picas slalom punta de aluminio, vallas, mallas para fútbol-tenis (pingpong),aros plásticos, paracaídas, filtros, termos, ligas de resistencia y velocidad.</li> <li>• Único equipo merideño que participa en la Superliga Femenina de Venezuela.</li> <li>• Posee un contador quién lleva un registro de los procesos financieros de la institución para el buen funcionamiento de la misma y cumplir con las obligaciones fiscales.</li> <li>• Único equipo merideño que participa en la Superliga Femenina de Venezuela.</li> <li>• El Club, dentro de su nómina, posee jugadoras y cuerpo técnico que pertenecieron y pertenecen a las preselecciones y selecciones Nacional, Estatal y Universitaria.</li> <li>• Genera oportunidades para que las deportistas puedan sobresalir futbolísticamente y optar por un cupo en la Universidad de Los Andes como <i>atleta de alta competencia</i>.</li> <li>• El 74% de las jugadoras son estudiantes. En la categoría sub-18, el 65% se encuentra actualmente cursando los estudios de educación media y el 10% estudia en la Universidad de Los Andes (U.L.A.), mientras que en la categoría libre existe un 73% de estudiantes universitarias, de las cuales un 82% cursa estudios en la U.L.A. Estos porcentajes son en base a las jugadoras que se encuentran activas con la F.C.F.C. para la temporada de clausura del Torneo Nacional Femenino 2016 (35 jugadoras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fútbol, como disciplina deportiva, ayuda a eliminar el consumo de alcohol y drogas, disminuye la delincuencia, inculca valores morales y sociales, fomenta el ejercicio, y promueve un estilo de vida saludable.</li> <li>• El fútbol es el deporte más practicado por los venezolanos.</li> <li>• Mercado de consumidores, jugadores y aficionados, se muestra interesado por los servicios ofrecidos por la Fundación Caucheros F.C.</li> <li>• Las organizaciones públicas y privadas se interesan por la inversión publicitaria, reconociendo la relevancia que posee este proceso para el reconocimiento y posicionamiento de sus marcas.</li> <li>• Uso de las redes sociales (comunidades virtuales) gratuitas, que sirven para la promoción de la F.C.F.C.</li> <li>• El presidente y dueño del Club posee tiendas deportivas en las cuales se puede promocionar los productos de merchandising de la marca Caucheros F.C.</li> <li>• Los patrocinadores reconocen el deporte, en especial el fútbol, como un excelente medio para la inversión publicitaria.</li> <li>• Promoción del fútbol a través de la alianza TVR, TELEARAGUA y MERIDIANO TELEVISIÓN.</li> <li>• Apoyo de la legislación de la Nación con respecto a la práctica deportiva y al patrocinio: C.R.B.V. (1999) en su artículo 111, en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2009) específicamente los artículo 64 y 68, en el artículo 16 de la Ley de Educación, en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (2007) a través del artículo 63, y finalmente en la Ley de Impuestos Sobre la Renta (2001) en sus Parágrafo Duodécimo y Decimotercero del Artículo 27.</li> </ul>

---

### **Fortalezas**

### **Oportunidades**

- 
- El 42% de las jugadoras que se encuentran activas para la temporada de clausura del Torneo Nacional Femenino 2016 son menores de 18 años, por lo tanto se puede buscar apoyo del entes públicos a través del artículo 63 de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (2007).
  - En su primer año participando en el Torneo Nacional Femenino la Fundación Caucheros F.C. recibió el reconocimiento de Club Revelación para la temporada 2014-2015, al ubicarse en la sexta posición del mencionado campeonato donde participan veintisiete (27) equipos.
  - El directivo a cargo de la institución posee formación profesional en el área de administración de empresas.
  - El presidente de la institución es un empresario reconocido a nivel estatal y nacional.
  - Existe buena comunicación entre todo el personal que labora en la F.C.F.C. y con sus respectivas deportistas y representantes.
  - Los padres y representantes de la institución tienen un buen concepto de la organización en referencia al nivel competitivo, dotación de materiales de trabajo, desarrollo de las sesiones de entrenamiento, atención o trato a las atletas y/o deportistas, dotación de transporte y logística para los encuentros deportivos en el Estado y fuera de él.
  - Interés de los padres y representantes para cooperar e involucrarse en el desarrollo de la F.C.F.C. para el bienestar de los tutelados o de los hijos.
- El Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte, Actividad física y la Educación Física, donde se pueden postular proyectos a financiar por esta institución o directamente por los contribuyentes (siempre que se tenga el aval del F.N.D).
  - Programas de desarrollo de fútbol femenino propuestos por la F.I.F.A para el ciclo 2015-2018, por ejemplo, la campaña LIVE YOUR GOALS la cual dependiendo del caso da una ayuda económica hasta de 30 000 dólares para cubrir la producción de material promocional y la organización de eventos.
  - Mejorar la calidad deportiva de las jugadoras que posteriormente formarán parte de las selecciones estatales y nacionales, que permitirá mejorar el posicionamiento en el ranking de FIFA.
  - Expansión del fútbol nacional femenino como consecuencia de la gran participación internacional y triunfos que ha obtenido la selección venezolana femenino en los últimos años.
  - Interés de agentes y clubes extranjeros por jugadoras venezolanas, permitirá a todos los clubes que fomentan el fútbol femenino pensar en la exportación del talento deportivo.
  - Al poseer un porcentaje de jugadores y personal técnico involucrados directamente con la U.L.A. se pueden crear alianzas o convenios interinstitucionales.
  - Propuesta hecha por Estudiantes de Mérida F.C. para fusionarse con la F.C.F.C., esta oferta se debe estudiar detalladamente debido a la situación financiera que posee Estudiantes.
  - El equipo U.L.A. F.C., quien se encuentra en segunda división, por norma de la F.V.F. debe poseer representación femenina en las categorías libre, sub 18 y sub 15. Esta situación representa una oportunidad a la F.C.F.C. debido a que el proceso administrativo de esta institución se considera bueno, y con un buen convenio inter institucional ambos equipos podrían alcanzar un buen posicionamiento de su marca en el mercado deportivo.
-

**[ANEXO B-2]**  
**[Análisis de Debilidades y Amenazas]**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de una sede propia y formal de la F.C.F.C.</li> <li>• No poseen áreas funcionales o estructura organizacional bien definida.</li> <li>• Ausencia de un organigrama.</li> <li>• Los directivos de la institución no poseen conocimientos de marketing deportivo.</li> <li>• No existe un área funcional destinada a la gestión del marketing.</li> <li>• En la F.C.F.C. no existen planes de capacitación para su capital humano.</li> <li>• Fijan sus esfuerzos exclusivamente al desempeño futbolístico, descuidando el proceso de gestión del Club.</li> <li>• El sustento de patrocinio es dado básicamente por los mismos dueños del Club.</li> <li>• Solo dos personas son las encargadas del proceso administrativo; y en varias oportunidades las mismas deportistas deben cumplir funciones administrativas de la institución.</li> <li>• No existen planes de marketing.</li> <li>• No dirigen sus esfuerzos al mercado meta.</li> <li>• No tiene instalaciones deportivas propias (pues las que utilizan actualmente están en calidad de préstamo).</li> <li>• Inexistencia de fútbol base (6 a 12 años) tanto en la categoría femenina como en la masculina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre económica derivada de la inestabilidad política y disminución de la confianza del inversionista para el país.</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo del venezolano originado por la hiperinflación existente en la economía venezolana.</li> <li>• En el portal web del banco de proyectos del Fondo Nacional del Deporte las empresas que dan el aporte no podrán ejercer la opción de seleccionar los proyectos en los cuales tienen interés de financiar directamente.</li> <li>• No se conoce con exactitud el proceso de elección de proyectos que pueden ser financiados por el Fondo Nacional del Deporte</li> <li>• Desorganización en la Fundación del Deporte y Recreación del Estado Mérida (F.U.N.D.E.M.E.R.) actual Instituto Merideño de la Actividad Física y la Educación Física (I.M.D.A.F.E.F).</li> <li>• Falta de apoyo por parte de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida a las categorías femeninas.</li> <li>• Falta de promoción del fútbol femenino en el Estado Mérida.</li> <li>• Dificultad en el acceso para el uso de instalaciones deportivas aptas para la práctica del fútbol competitivo.</li> </ul>

# ANEXO C

---

**Modelo de Convenio de Cooperación y Asistencia Interinstitucional entre la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C) y la Universidad de Los Andes (U.L.A) para el Desarrollo del Fútbol Femenino del Estado Mérida en Coordinación con la Dirección de Deportes y la Facultad de Humanidades y Educación, Departamento de Educación Física.**

**[ANEXO C-1]**  
**[Modelo de Convenio entre la Fundación Caucheros Fútbol Club y la**  
**Universidad de Los Andes]**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN Y ASISTENCIA INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB (F.C.F.C) Y LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (U.L.A) PARA EL DESARROLLO DEL FÚTBOL FEMENINO DEL ESTADO MÉRIDA EN COORDINACIÓN CON LA DIRECCIÓN DE DEPORTES Y LA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN, DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA.**

Entre **LA FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB**, representada por **T.S.U. Jesús Lobo**, venezolano, mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° 12.351.622, técnico Superior en Administración de Empresas, por una parte, y por la otra, **LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**, representada en este acto por su **RECTOR, Profesor Mario Bonucci Rossini**, venezolano, mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° 4.595.968, Ingeniero y Abogado, con domicilio en la ciudad de Mérida, Estado Mérida y hábil, obrando éste en este acto con el carácter de Representante Legal y Rector de la Universidad de Los Andes, con domicilio en la ciudad de Mérida, Estado Mérida, cualidad esta que consta en acta N° 56 de fecha 10 de septiembre de 2008 de la Comisión Electoral de la Universidad de Los Andes, debidamente autenticada ante la Notaría Pública de Mérida en fecha 16 de septiembre de 2008, bajo el N° 02, Tomo 87 de los Libros de Autenticaciones llevados en la referida oficina notarial; y quien se mantiene en funciones de acuerdo a las sentencias números 58, 59 y 211 del 29/05/2012 y 14/11/2012 de la Sala Electoral y número 236 de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela, con fundamento en el artículo 37 de la Ley de Universidades, autorizado para este acto según resolución del Consejo Universitario número CU-2173/12 de fecha 03 de diciembre de 2012, para ser ejecutado bajo la responsabilidad del T.S.U. Jesús Lobo,

venezolano, mayor de edad, titular de la cédula de identidad número V-12.351.622, de este domicilio y hábil, se ha acordado celebrar el presente convenio de cooperación y asistencia interinstitucional sujeto a las consideraciones y cláusulas siguientes:

## **CONSIDERANDO**

- 1) Que la Fundación Cauchos Fútbol Club**, es una Asociación Civil, sin fines de lucro, con autonomía financiera y patrimonio propio, dedicada al fomento, planificación, coordinación y supervisión de actividades de carácter deportivo y académico, tenga interés especializada en la producción, montaje y realización de congresos, seminarios y talleres de entrenamiento deportivo para contribuir a la formación de profesionales destinados a cubrir las necesidades nacionales de la investigación científica, tecnológica y humanística, así como a cubrir de demanda social de personal altamente calificado. Por ser ambas instituciones dedicadas a la promoción del desarrollo deportivo y académico entre otros, expresan estar de acuerdo en realizar actividades de cooperación que faciliten la ejecución de las políticas en relación con la programación y ejecución de Cursos de Actualización y Perfeccionamiento, Congresos, Talleres, Seminarios, dirigidos a los profesionales en el área de educación física y deportes que den respuesta a las necesidades de la sociedad de manera global, y a los clubes o instituciones deportivas de manera particular.
- 2) Que el conocimiento generado y difundido por la Fundación Cauchos Fútbol Club y por la Universidad de Los Andes**, contribuirán al desarrollo integral de ambas instituciones y de la sociedad en general, incrementando sus capacidades en el área deportiva.
- 3) Que la Fundación Cauchos Fútbol Club con la plena autorización de la Dirección de Deportes U.L.A.**, tenga interés especializada en la producción, montaje y realización de encuentros o campeonatos

deportivos específicamente de fútbol femenino para contribuir al desarrollo y formación integral de la población universitaria. Por ser ambas instituciones dedicadas a la promoción del desarrollo deportivo y académico entre otros, expresan estar de acuerdo en realizar actividades de cooperación que faciliten la ejecución de las diferentes actividades deportivas programadas.

- 4) **Que la Fundación Cauchos Fútbol Club** con la plena autorización de **la Dirección de Deportes U.L.A.**, tenga acceso a las instalaciones de carácter deportivo específicamente a las canchas de fútbol. Del mismo **la Fundación Cauchos Fútbol Club** se compromete a realizarle el mantenimiento pertinente a las instalaciones utilizadas, siempre que se mantenga el carácter de exclusividad para el uso de las instalaciones acordadas.
- 5) **Que la Fundación Cauchos Fútbol Club** se compromete a realizarle una donación de diez (10) balones de fútbol campo **al Departamento de Educación Física, de la Facultad de Humanidades y Educación.**
- 6) **Que la Fundación Cauchos Fútbol Club** está obligada a colocar una valla publicitaria con el logotipo de la **Universidad de Los Andes** en los campeonatos y actividades que la Fundación organice o participe.

En atención a estas consideraciones ambas instituciones acuerdan celebrar el presente Convenio de Cooperación y Asistencia Interinstitucional, que se regirá por las cláusulas siguientes:

**PRIMERA:** El objeto del presente convenio es establecer relaciones de cooperación académica y deportiva entre ambas instituciones, sirviendo **la Fundación Cauchos Fútbol Club** como canal receptor para la ejecución de las actividades académicas y deportivas, para facilitar los procesos propios de las actividades encomendadas.

**SEGUNDA:** En el marco del presente convenio, la **Fundación Caucheros Fútbol Club** se compromete a realizar todos los tramites, gestiones, inscripciones, cobranza, publicidad, coordinación de actividades e instalaciones, en coordinación con el responsable del Departamento de Educación Física (Facultad de Humanidades y Educación) y Dirección de Deportes U.L.A., a fin de ejecutar con éxito la actividad programada, todo ello en armonía con las políticas educativas y bajo los principios que regulan la actividad administrativa y universitaria, como lo son: transparencia, legalidad, responsabilidad, publicidad, eficacia y eficiencia, coordinación y cooperación entre ambas instituciones.

**TERCERA:** Las actividades de docencia y de investigación y las administrativas se harán en ambientes de la Universidad de Los Andes, preferiblemente, previa autorización expedida por el Consejo Universitario conforme a las previsiones establecidas en el artículo 26, numeral 19 de la Ley de Universidades.

**QUINTA:** Las partes acuerdan que lo no previsto en este convenio podrá ser acordado por escrito y suscrito por las partes y formará parte integrante del presente documento.

**SEXTA.** El presente convenio, entrará en vigencia en el momento de su firma y tendrá una duración de diez (10) años y podrá ser renovado por igual periodo de tiempo cuando así lo manifiesten las partes con al menos dos meses de anticipación al vencimiento del mismo. En caso de no renovarse queda entendido entre las partes, que las actividades iniciadas en el contexto del mismo continuarán ejecutándose hasta su total culminación.

**SÉPTIMA:** Las dudas o diferencias que pudieran surgir en la aplicación e interpretación de las disposiciones contenidas en este convenio, serán resueltas amistosamente entre las partes, de acuerdo al espíritu que los animó a suscribirlo.



**OCTAVA:** Para todos los efectos del presente convenio eligen como domicilio especial y exclusivo, a la ciudad de Mérida, estado Mérida.

Se firman dos (02) ejemplares en original y a un mismo tenor para que conste donde sea necesario. Así lo decimos y firmamos por vía privada, en la ciudad de Mérida a los **veintitrés** (23) días del mes de **Febrero** de dos mil **diecisiete** (2017).

---

Por la Fundación  
Caucheros Fútbol Club

---

Por la Universidad de Los Andes.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)


# ANEXO D

---

www.bdigital.ula.ve Patrocinio

[ANEXO D-1]  
[Modelo de Proyecto de Patrocinio basado en el Modelo de Proyecto  
Deportivo Propuesto por el Fondo Nacional del Deporte]

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA JUVENTUD Y EL DEPORTE  
INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTE  
MÉRIDA-ESTADO MÉRIDA



**MASIFICAR EL FÚTBOL FEMENINO EN EL ESTADO MÉRIDA.  
UNA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS  
DEPORTISTAS QUE CONFORMAN LA FUNDACIÓN  
CAUCHEROS FÚTBOL CLUB.**

**Ecom. WILLIAN CASTILLO  
GUILLÉN**  
C.I. V- 8.031.618  
Correo:  
[a33antonio33@hotmail.com](mailto:a33antonio33@hotmail.com)

**Licda. JIVANA VALERIA VIVAS  
GONZÁLEZ**  
C.I. V- 20.432.378  
Correo:  
[Jivana.valeria.7@gmail.com](mailto:Jivana.valeria.7@gmail.com)

## INDICE

- INTRODUCCION
- IDENTIFICACIÓN DEL PROPONENTE
  - NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
  - SITUACIÓN JURÍDICA
  - REGISTRO
  - INSTANCIA DE REPRESENTACIÓN LEGAL
  - RIF
  - SEDE JURIDICA
  - DIRECCIÓN FISCAL
  - PERSONAS RESPONSABLES DEL PROYECTO
- ANTECEDENTES
- JUSTIFICACIÓN
- OBJETIVOS DEL PROYECTO
  - OBJETIVO GENERAL
  - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- OBJETIVO SOCIAL
  - IMPACTO SOCIAL
- METAS
- DESTINATARIOS
  - DESTINATARIOS O BENEFICIARIOS DIRECTOS
  - DESTINATARIOS O BENEFICIARIOS INDIRECTOS
- LOCALIZACIÓN
- METODOLOGÍA / ACTIVIDADES / TEMPORALIZACIÓN
  - LÍNEA DE PROMOCIÓN PARA LA MASIFICACIÓN
  - LÍNEA DE CAPACITACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN
  - LÍNEA DE GESTIÓN
  - LÍNEA DE FORMACIÓN DEPORTIVA

- RECURSOS Y PRESUPUESTO
  - FUNCIONAMIENTO DEPORTIVO DE LA F.C.F.C
  - FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO
  - EJECUTAR ACTIVIDADES PROGRAMADAS
- ANEXOS

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Masificar el Fútbol Femenino en el Estado Mérida.  
Una Propuesta para el Desarrollo Integral de las Deportistas que  
Conforman la Fundación Caucheros Fútbol Club.**

**INTRODUCCIÓN**

Comenzamos la preparación de este proyecto de Fundación Caucheros F.C., significando la creciente importancia que para nuestra sociedad y específicamente para el Estado va alcanzando la práctica de actividades físicas y deportivas con la finalidad de ocupar, enseñar y activar el fútbol femenino de manera competitiva a las niñas, adolescentes y adultos del Estado Mérida.

Cada día se destaca la conciencia por parte de todos los ciudadanos, fundamentando que el deporte es una vía indispensable para la formación integral de todos, pero fundamentalmente para los más jóvenes, creándoles unos hábitos sanos y saludables que les aleje de las abundantes prácticas nocivas que existen en nuestra sociedad.

Dentro de este crecimiento de la práctica de actividad física, es un hecho evidente la tendencia por parte de las jóvenes hacia la práctica del fútbol, siendo indispensable la necesidad de potenciar estas actividades con medios adecuados y personas calificadas para dirigir la formación de estas jóvenes.

Teniendo en cuenta los beneficios del fútbol y su valor como herramienta en la formación de jóvenes sanos, este proyecto se busca la formación integral de las futbolistas del Estado Mérida.

Además, se busca la integración social y acercamiento de los Municipios de nuestro Estado tratando de lograr alianzas con instituciones públicas y privadas de la entidad Federal y Nacional.

El proyecto de la Fundación por sus características, puede contribuir a cambiar la realidad social de las jóvenes, evitando el riesgo social, impulsando su inclusión en la sociedad y en el ámbito futbolístico nacional e internacional.

La Fundación dedica sus esfuerzos a introducir la práctica deportiva, a través del fútbol, y la cultura a la población infantil, juvenil y adulta del Estado, este proyecto se constituye como una oportunidad para atender y consolidar la masificación deportiva por medio del entrenamiento deportivo, talleres, visitas institucionales, entre otros.

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL PROPONENTE.**

### **1.1. Nombre de la organización: FUNDACION CAUCHEROS F.C.**

El objeto de la Fundación es la de promover la organización de las actividades deportivas, en este caso específico de fútbol, y la recreación como medio de cultura y uso positivo del tiempo libre, a través del diseño, planificación e implementación de programas y competencias promovidas por la F.V.F. y la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, según las temporadas y torneos locales, regionales y nacionales establecidos por ambas instituciones, debido a que la Fundación cuenta con las diferentes categorías femeninas exigidas por estos entes: sub 15, sub 17 y libre.

**1.2. Situación jurídica:** “FUNDACION CAUCHEROS F.C.”, FUNDACIÓN CAUCHEROS F.C., fue adscrita ante el registro estatal el 20 de Mayo de 2011.

**1.3. Registro:** LA “FUNDACION CAUCHEROS F.C.”, registrada en la Oficina de Registro Principal del Estado Mérida, el 20 de mayo de 2011, bajo el número 26, folios 185 al 192, Protocolo 1, Tomo 4, cuarto trimestre.

**1.4. Instancia de Representación Legal:**

- MINEIVY JUNIOR MEZA VALIENTE
- RICHARD ALEXANDER RONDON ARAUJO.
- ALI EMIRO LOBO GARCIA.
- CARLOS ENRRIQUE LOBO GARCIA.
- RAMON ALFONSO LOBO GARCIA.

**1.5. Registro Fiscal:** J- 31536719-0

**1.6. Sede Jurídica:** Mérida, Estado Mérida.

**1.7. Dirección Fiscal:** Calle 11, casa N° 3-48, Urb. La Mata, Municipio Libertador, Mérida.



**1.8. Personas Contacto responsable del proyecto:**

**a. Ecom. WILLIAN CASTILLO GUILLÉN**

C.I. V- 8.031.618

Correo: [a33antonio33@hotmail.com](mailto:a33antonio33@hotmail.com)

**c. Licda. JIVANA VALERIA VIVAS GONZÁLEZ**

C.I. V- 20.432.378

Correo: [Jivana.valeria.7@gmail.com](mailto:Jivana.valeria.7@gmail.com)

**2. ANTECEDENTES.**

La Caucheros F.C. tiene 38 años de trayectoria como fútbol aficionado en sus diferentes categorías. Sin embargo, esta institución deportiva sin fines de lucro, fue adscrita ante el registro estatal el 20 de Mayo de 2011.

La Fundación Caucheros F.C. está participando en el Torneo Nacional Femenino desde el año 2014, se ha podido constatar que a pesar de su corta trayectoria en el fútbol femenino no ha sido impedimento para obtener buenos logros deportivos, cuando en su primer año participando en el Torneo previamente mencionado la Fundación Caucheros F.C. recibió el reconocimiento de “Club Revelación” para la temporada 2014-2015, al ubicarse en la sexta posición del mencionado campeonato donde participan veintisiete (27) equipos.

En el Estado Mérida existe un abundante talento humano en el fútbol femenino se puede confirmar debido a que hasta la actualidad (2016) han participado en las selecciones de fútbol campo y fútbol sala un total de veinticuatro merideñas.

Teniendo presente los dos aspectos anteriores surge la iniciativa de buscar financiamiento de instituciones públicas y privadas para que las deportista y por ende la Fundación aseguren su permanente participación en los diferentes Torneos Regionales y Nacionales.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.**

El proyecto propuesto se respalda en la trayectoria y experiencia de los integrantes de la Fundación.

Este proyecto pretende incentivar a la población femenina en general a la participación activa y protagónica en actividades físicas, deportivas, recreativas y para la salud, de manera que su alcance y calidad de vida aumenten en gran medida, debido a que, los efectos causados por la práctica física, deportiva o recreativa a través del fútbol contribuyen a su evolución biopsicosocial, preparándolos para las exigencias del mundo actual y contribuyendo así al desarrollo del estado y del país.

En tal sentido, la importancia de este proyecto radica en la consolidación de la Fundación Caucheros F.C. como una institución formadora de deportistas integrales, y así optimizar la práctica de fútbol femenino en el Estado, debido a que en esta entidad no existe otro Club de Fútbol femenino que participe en la Superliga Femenina, organizada por la F.V.F.

Este proyecto basa sus funciones en la planificación, organización y coordinación de actividades para la masificación, desarrollo y competitividad del fútbol como deporte, anexando sus diferentes categorías. Por lo que, es fundamental la práctica planificada, continua, progresiva y sistemática de

este deporte, debido a que, permitirá crear hábitos para el uso adecuado del tiempo libre, el desarrollo integral de los individuos, la disminución de la delincuencia y aspectos sociales que se pueden abordar desde el ámbito deportivo y recreativo.

Una de las razones que resulta favorable para el proyecto es la ubicación de la Fundación, ya que Mérida posee un alto potencial futbolístico a nivel nacional.

La Fundación Cauchos F.C., se consolidará como un complejo educativo-deportivo localizado en el Municipio Libertador del Estado Mérida. En ella se pretende acoger el mayor número de jóvenes para la práctica del fútbol, que participarán competitivamente como equipo en sus diferentes categorías, y en todos los torneos locales, regionales y nacionales.

Es relevante mencionar que la práctica del fútbol trae consigo beneficiosos físicos, sociales y educativos, características esenciales para la formación integral de las personas, en este caso particular de las niñas, jóvenes y adultas del Estado Mérida.

#### **4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

##### **4.1. Objetivo General.**

Masificar el Fútbol Femenino en el Estado Mérida. Una propuesta para el desarrollo integral de las deportistas que conforman la Fundación Cauchos F.C.

#### **4.2. Objetivos Específicos.**

- Contribuir a la imagen y desarrollo de la F.C.F.C. a nivel, local, regional y nacional.
- Utilizar el fútbol como una herramienta fundamental para la inclusión social.
- Consolidar el equipo femenino base para las diferentes competiciones en las que se participará la Fundación Caucheros F.C.
- Impulsar la práctica del fútbol y sus beneficios dentro de la población objeto.
- Fomentar el espíritu emprendedor como factor fundamental para el desarrollo sustentable de cada una de las comunidades del Estado y creciendo hacia el país.
- Trabajar en conjunto con las instituciones de educación en la zona con los promotores del proyecto en el desarrollo de los programas necesarios para cumplir los objetivos sociales.
- Fortalecer el desarrollo de las cualidades de las niñas y jóvenes.
- Optimizar las cualidades físicas de las deportistas.
- Captar la atención y apoyo de empresas e instituciones públicas y privadas que aporten el 1% del aporte al Fondo Nacional del Deporte.

#### **5. OBJETIVO SOCIAL**

El objeto de la Fundación a través de este proyecto es promover y expandir el fútbol femenino del estado Mérida, además organizar las actividades deportivas, en este caso específico de fútbol, y la recreación como medio de cultura y uso positivo del tiempo libre, a través del diseño,

planificación e implementación de programas y competiciones promovidas por la F.V.F. y la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, según las temporadas y torneos locales, regionales y nacionales establecidos por ambas instituciones, debido a que la Fundación cuenta con las diferentes categorías femeninas exigidas por estos entes: sub 15, sub 18 y libre.

### **5.1. Impacto Social**

Mediante este proyecto se pretende incluir al mayor número de niñas, niños, adolescentes y adultos mixtos en el deporte del fútbol, que participarán en las diferentes actividades propuestas por la Fundación Caucheros F.C.

### **6. METAS.**

Desde la ejecución y puesta en marcha de este proyecto esperamos obtener los siguientes resultados.

- Fortalecer con la práctica del fútbol un pilar fundamental para mejorar la calidad de vida y la formación del hombre.
- Buscar la participación en la Fundación Caucheros F.C. de deportistas femeninas, en sus diferentes categorías, de los diferentes municipios del estado Mérida.
- Difusión de la práctica del fútbol para generar hábitos deportivos y así contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados en el proyecto.
- Afianzar las relaciones con los sectores públicos y privados de la zona de influencia del proyecto.

- Proponer ejes de desarrollo para proyectos sociales en los diferentes municipios del Estado.
- Utilizar el fútbol como elemento y difusión de la paz, contraponiéndolo al modelo de violencia.
- Generación de valores en los niños y jóvenes que estén en la escuela como proyecto social.
- Fortalecer las instituciones (deportivas, culturales, educativas, entre otras) para la aplicación de programas en la práctica del fútbol y sus beneficios sociales.
- Fortalecer el talento futbolístico femenino para que posteriormente formen parte de las selección estatal y nacional.
- Lograr la consolidación de la institucionalidad de la Fundación Caucheros F.C.

www.bdigital.ula.ve

## **7. DESTINATARIOS.**










En la ejecución y consolidación de este proyecto se tienen beneficiarios directos e indirectos. Es relevante señalar que la Fundación Caucheros F.C. no presentará discriminación de ningún índole a los destinatarios en general.

**7.1 Destinatarios o Beneficiarios Directos.** Dentro de los beneficiarios directos se encuentran: atletas de las diferentes categorías (libre y sub-18), personal técnico (entrenadores, utileros, asistentes técnicos, delegados y directores técnicos).

## NOMINA DE JUGADORAS Y PERSONAL TÉCNICO DE LA CATEGORÍA LIBRE

COMET - Federación Venezolana de Fútbol

Fecha: 09.06.2016 Hora: 21:07:17 VET Impreso por: JESUS LUGO (3810804)

NOMINA DE JUGADORAS								
CLUB	CAUCHEROS FC			ESTADO	CERRADO			
TORNEO	APERTURA GRUPO OCCIDENTAL							
CASACA	NOMBRES	APELLIDOS	N° DE DOCUMENTO/P	CIUDAD DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	FIRMA	HUELLA DACTILAR	FOTO
N° de Camiseta	En mayúscula	En mayúscula			DD/MM/AA			Medida de
	MAYERLINE JOSE	CHACON MARRERO	15651183		06/03/84	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	DIONELA CAROLINA	QUINTERO SANGRONIS	17518083	LIBERTADOR	12/09/84	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	MILDRED	BOHADA GARCIA	23560787	LIBERTADOR	21/10/94	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	JIVANA VALERIA	VIVAS GONZALES	20432378	LIBERTADOR	06/04/91	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	KAREN KATHERINE	HIDALGO GUILLEN	22664771	LIBERTADOR	07/06/92	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	YOHANA JOSEFINA	SOSA RIVAS	16655889		24/11/83	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	KARELYS KATHERINE	TERAN LINARES	19071007	BARINAS	01/04/89	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	DANY GABRIELA	GARRIDO DAVILA	21182065	LIBERTADOR	10/02/93	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	
	MARIA SOLEDAD	CARRERO MESA	21183808	LIBERTADOR	14/03/93	NO INGRESAR FIRMA	NO INGRESAR HUELLA DACTILAR	

COMET - Federación Venezolana de Fútbol - Nomina de jugadoras

Página: 1 / 3

**Gráfico 1.** Nómina de jugadoras categoría Libre (A).













	YOLYMAR	ROJAS AVENDAÑO	14588211	LIBERTADOR	10/01/81	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	MARIA MAGDALENA	ROJAS CONTRERAS	20517810	LIBERTADOR	24/01/92	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	KATHLEEN ASTRID	ROSALES DURAN	20880051	SAN CRISTOBAL	08/07/92	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	GREISY TAHIRY	VARELA MOLINA	20431184	LIBERTADOR	26/07/90	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	AIMAR ANDREA	QUINTERO GORDON	23722579	LIBERTADOR	04/04/94	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	MARIA FERNANDA	PAREDES PEREZ	24197571	LIBERTADOR	27/03/94	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	ANDREA ALEJANDRA	VARGAS ROJAS	24195785	LIBERTADOR	21/01/94	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	YUNELIS CAROLINA	GONZALEZ	16545200		24/02/83	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	ANDREINA ELIZABETH	BASTIDAS ANGULO	19751539		19/01/91	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	
	MADELEY KATERIN	ROJAS ROJAS	25560909	LIBERTADOR	10/04/96	NO INGRESAR JUGABLE	NO INGRESAR JUGABLE	





Gráfico 2. Nómina de jugadoras categoría Libre (B).



### CUERPO TECNICO

Función	NOMBRES	APELLIDOS	FECHA DE N.	Documento/Pas	NACIONALIDAD	Foto2
En mayúscula	En mayúscula		DD/MM/AA			Medid
UTILERO	CARLOS ENRIQUE	LOBO GARCIA	22/05/63	8043752	Venezuela	
DELEGADO DE CAMPO	JORGE ENRIQUE	OCHOA MORENO	23/04/49	1583814	Venezuela	

COMET - Federación Venezolana de Fútbol - Nomina de jugadoras


DELEGADO DE CAMPO	FABIANA MARINA	GRATEROL DURAN	23/04/80	14806953	Venezuela	
ENTRENADOR ASISTENTE	JOEL JOSE	ALBARRAN	27/06/78	14589935	Venezuela	
DIRECTOR TÉCNICO	FRANKLIN JOSE	CARRILLO VILLARREAL	25/12/85	17894552	Venezuela	
DIRECTOR TÉCNICO	GERARDO ENRIQUE	CONTRERAS OSUNA	16/10/56	5201234	Venezuela	

**Gráfico 3.** Nómina de cuerpo técnico categoría Libre.

## NOMINA DE JUGADORAS Y PERSONAL TÉCNICO DE LA CATEGORÍA SUB-18

COMET - Federacion Venezolana de Fútbol


Fecha: 09.06.2016 Hora: 21:03:06 VET Impreso por: JESUS LUGO (3810804)

NOMINA DE JUGADORAS								
CLUB	CAUCHEROS FC			ESTADO	CERRADO			
TORNEO	APERTURA GRUPO OCCIDENTAL							
CASACA	NOMBRES	APELLIDOS	N° DE DOCUMENTO/P	CIUDAD DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	FIRMA	HUELLA DACTILAR	FOTO
N° de Camiseta	En mayúscula	En mayúscula			DD/MM/AA			Medida de
	ANYELA DOLORES	SOSA YEPEZ	26931418	LIBERTADOR	31/08/99	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	YOSEIRY NAKARI	CARRERO PEÑA	27357395	LIBERTADOR	05/04/98	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	ROSBELY NACARY	FLORES MARQUEZ	28151899	LIBERTADOR	20/05/01	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	DAYARLIZ ANDREINA	RUIZ ALFONZO	26587275	LIBERTADOR	13/08/98	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	FATIMA GRACIELA	LOBO NAVA	27587421	LIBERTADOR	22/11/99	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	ARIANNA DE LOS ANGELES	MARQUEZ REYES	28440305	LIBERTADOR	11/06/02	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	SANDRA PAOLA	LUZARDO LEON	26985146	LIBERTADOR	18/07/99	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	MARIA GABRIELA	RIVAS RANGEL	27507679	LIBERTADOR	11/09/99	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	ANGY DEL VALLE	SANCHEZ VALERO	26761531	LIBERTADOR	23/08/99	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	

COMET - Federacion Venezolana de Fútbol - Nomina de jugadoras

Página: 1 / 3

**Gráfico 4.** Nómina de jugadoras categoría Sub-18 (A).

	ELIZABETH CARLEY	SALAS HERNANDEZ	29634164	LIBERTADOR	07/09/02	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	EVELYN MARIUSKA	CAMACHO TELLEZ	28370952	LIBERTADOR	02/09/01	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	GENESIS BRIDZET	CHACON GAVIDIA	29957827	LIBERTADOR	14/08/02	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	SUSET YATSIRI	CAURO MERCADO	29705542	LIBERTADOR	22/11/02	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	YADITH GUADALUPE	CONTRERAS PEÑA	27128491		05/01/98	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	NAYLI ALEJANDRA	GONZALEZ ALBARRAN	29886532	LIBERTADOR	29/10/01	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	MARIA DEL ALMA DE JESUS	MEDINA PEÑA	28157794	LIBERTADOR	08/04/01	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	GREISBELL CHABELY	MARQUEZ SOSA	26875484	LIBERTADOR	04/11/99	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	ANGIE YURLEY	LEON GALLO	26698303	LIBERTADOR	05/10/98	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	YULIANA DEL VALLE	SEIJAS CONTRERAS	27781884	LIBERTADOR	11/12/00	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	DIOSBETT DEL VALLE	MONTERO LOBO	26371048	LIBERTADOR	22/03/98	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	
	VIRGINIA ALEJANDRA	MESA MOLINA	27777645	LIBERTADOR	02/03/01	NO IMAGE AVAILABLE	NO IMAGE AVAILABLE	

**Gráfico 5.** Nómina de jugadoras categoría Sub-18 (B).

## CUERPO TECNICO

Función	NOMBRES	APELLIDOS	FECHA DE N.	Documento/Pas	NACIONALIDAD	Foto2
En mayúscula	En mayúscula		DD/MM/AA			Medid
UTILERO	CARLOS ENRIQUE	LOBO GARCIA	22/05/63	8043752	Venezuela	
UTILERO	ALI EMIRO	LOBO GARCIA	01/09/61	8009010	Venezuela	
DELEGADO DE CAMPO	JOSE ALBERTO	CAMACHO ZERPA	18/05/61	8021854	Venezuela	
DELEGADO DE CAMPO	FABIANA MARINA	GRATEROL DURAN	23/04/80	14806953	Venezuela	
ENTRENADOR ASISTENTE	JOEL JOSE	ALBARRAN	27/06/78	14589935	Venezuela	
ENTRENADOR ASISTENTE	MARISOL	RIVAS ERAZO	19/06/69	9479856	Venezuela	
DIRECTOR TÉCNICO	FRANKLIN JOSE	CARRILLO VILLARREAL	25/12/85	17894552	Venezuela	
DIRECTOR TÉCNICO	GERARDO ENRIQUE	CONTRERAS OSUNA	16/10/56	5201234	Venezuela	

Gráfico 6. Nómina de cuerpo técnico categoría Sub-18

**7.2. Destinatarios o Beneficiarios Indirectos.** La Fundación beneficiara indirectamente, de manera integral, a la población del Estado Mérida en general.

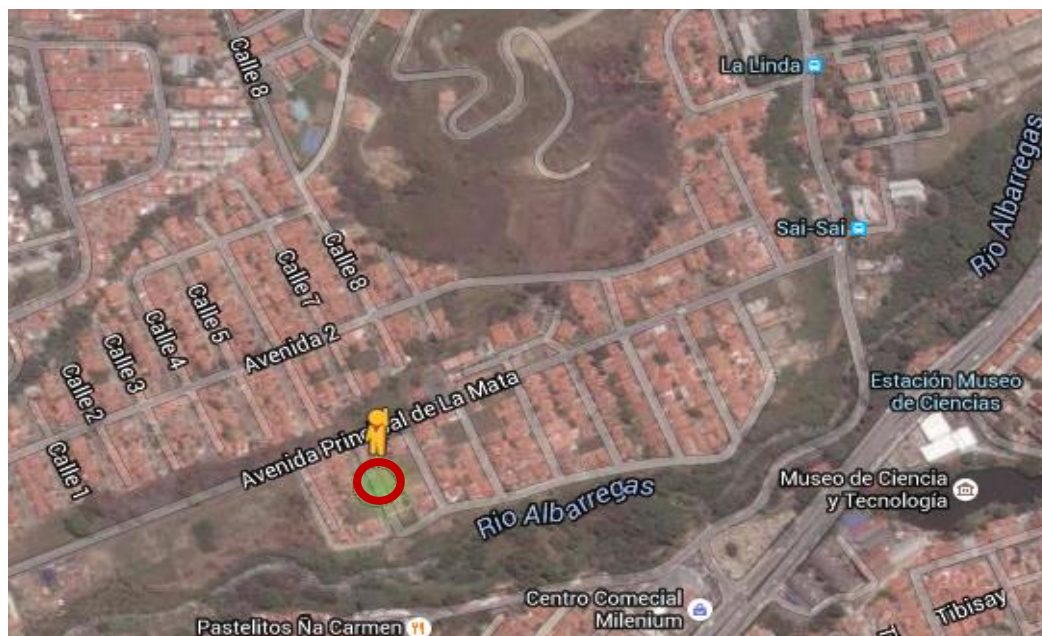
**Cuadro 1**  
**Destinatarios indirectos por Municipio**

<b>BENEFICIARIOS POR GRUPO ETÁREO Y EDADES</b>		
<b>GRUPO ETÁREO Y EDADES</b>	<b>SEXO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Niños y niñas (0 – 11 años)	Femenino	92
Adolescentes (12 – 18 años)	Femenino	280
Adultos (29 – 40 años)	Femenino	75
Total		195

**Nota:** esta población puede llegar a ampliarse multiplicando por los 23 municipios que hay en el estado Mérida para un total de 4.485 aproximadamente de niñas, adolescentes y adultos; que serán atendidos en su totalidad a través de clínicas deportivas, captación de talentos y organización de eventos, este proyecto de masificación del fútbol, por supuesto con el seguimiento y atención de los docentes de educación física y monitores deportivos en los municipios visitados.

## **8. LOCALIZACIÓN**

La Fundación tiene su sede administrativa en la Urbanización La Mata, calle 11 casa número 348, Municipio Libertador del Estado Mérida.



**Gráfico 7.** Mapa de la sede de la Fundación Caucheros F.C.

Actualmente la Fundación Caucheros F.C. no cuenta con una instalación deportiva para la práctica del fútbol, sin embargo la mayoría de sus entrenamientos se realizan en las diferentes canchas que se encuentran en el municipio Libertador del estado Mérida, tales como:

- Estadio Lourdes (perteneciente a la U.L.A)
- Estadio Soto Rosa (perteneciente a FUNDEMER)
- Estadio Las Américas (perteneciente a FUNDEMER)
- Estadio Campo de Oro (perteneciente a la U.L.A)
- Estadio La Arenita (perteneciente a la U.L.A)
- Canchas de grama sintética Santa Anita (perteneciente a la comunidad Santa Anita).

Es importante mencionar que, debido a que las actividades que se realizarán en este proyecto tienen como sitio de ejecución cada uno de los municipios del Estado Mérida, se puede afirmar que se realizará en la instalación deportiva pública (escuela, liceo, gimnasio) adecuada al objetivo de impartir en un primer momento la información de forma teórica, para posteriormente; dictar el taller o clínica práctica de fútbol.

En este sentido, se buscará que la ubicación sea céntrica para cada poblador a desplazarse hasta el sitio elegido, determinando el mayor número de participantes o personas beneficiadas.



**Gráfico 8.** Mapa de los diferentes municipios del Estado Mérida.

## 9. METODOLOGÍA / ACTIVIDADES / TEMPORALIZACIÓN

Para cumplir con los objetivos propuestos este proyecto tiene las siguientes líneas de acción:

1. Promoción para la masificación
2. Capacitación para la Participación
3. Gestión interna
4. Formación Deportiva

- La línea de Promoción para la masificación está dirigida a desarrollar acciones permanentes, como presentaciones, visitas de coordinación, apoyo con materiales metodológicos, en función de potenciar las capacidades individuales e institucionales de diversos actores involucrados en el proyecto, para la organización de los Campeonatos de féminas locales regionales y nacionales.
- Con la línea de Capacitación para la Participación pretende realizar talleres y clínicas teórico-prácticas de fútbol, cursos de capacitación para personal técnico, participar activamente en eventos deportivos organizados a nivel local, estatal y nacional, y organización de torneos de fútbol en los diferentes municipios del Estado. Para la ejecución de cada una de estas actividades se deben realizar reuniones previas, donde se planifiquen y organicen las tareas específicas a realizar en las mismas. Además, se estructuraran los cronogramas de acuerdo a estas actividades.
- La línea de Gestión interna se orienta a mejorar el funcionamiento administrativo del Club.
- La línea de Formación deportiva está dirigida a la capacitación de atletas para su participación en los torneos nacionales organizados por la F.V.F.

A continuación se puntualizará a través de un cuadro las actividades que se ejecutarán, la metodología para realizar las mismas, el tiempo y lugar donde se establecerán.



**Cuadro 2**  
**Actividades, Metodología y Temporalización.**

N°	Actividades	Metodología	Temporalización	
			Fecha	Lugar
1	Participación en el Torneo Nacional Femenino (categoría libre) en Fútbol Sala y Campo	Según las condiciones impuestas por la F.V.F. (ver Anexo A)	Apertura y Clausura 2017	Sedes de los diferentes equipos del torneo Nacional
2	Participación en el Torneo Inter Regional (categorías sub-15 y sub-18)	Según las condiciones impuestas por la Asociación de Fútbol del Estado y comité organizador del torneo.	2017	Sedes de los diferentes equipos del torneo Regional (Municipios de Estado.)
3	Permisología para realizar talleres y clínicas deportivas (teórico-práctico) en cada Municipio del Estado	Hacer carta para solicitar el permiso de la ejecución de los talleres y clínicas. Enviar carta a los directivos de los institutos deportivos y educativos de cada Municipio.	Enero-Febrero 2017	Estado Mérida
4	Ejecutar talleres capacitación en entrenamiento deportivo de fútbol (teórico-práctico) en cada Municipio del Estado	Exposiciones de los instructores dirigida al personal técnico y directivos. Actividades prácticas dirigida al personal técnico y directivos.	Marzo-Agosto 2017	Estado Mérida
5	Ejecutar clínicas deportivas (teórico-práctico) en cada Municipio del Estado	Exposiciones deportivas y motivacionales de los instructores hacia los deportistas. Actividades prácticas ejecutadas por los deportistas.	Marzo-Agosto 2017	Estado Mérida
6	Organizar torneos de fútbol campo en sus diferentes categorías y géneros (femenino y masculino)	Cronograma de los torneos (planificación y organización) Estatutos de los torneos	Julio, Agosto, Septiembre Y Octubre, Noviembre, Diciembre 2017	Estado Mérida
7	Organizar torneos de fútbol sala en sus diferentes categorías y géneros (femenino y masculino)	Cronograma de los torneos (planificación y organización) Estatutos de los torneos	Julio, Agosto, Septiembre y Octubre, Noviembre, Diciembre 2017	Estado Mérida
8	Visitar a los institutos de niños y niñas con discapacidad.	Exposiciones deportivas y motivacionales de los instructores hacia los deportistas. Actividades prácticas ejecutadas por los deportistas.	Marzo-Agosto 2017	Estado Mérida
9	Otros.	A definir.	2017	Estado Mérida

## **10. RECURSOS Y PRESUPUESTO**

En la actualidad Caucheros F.C. ha encontrado el apoyo de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, sus aportes no cubren las necesidades que debe cumplir este Club. En el presupuesto que se detallará en los Cuadros 3, 4 y 5, se puede evidenciar la necesidad económica que posee la Fundación Caucheros para que su funcionamiento administrativo y deportivo sea el más adecuada según la realidad del fútbol actual.

En el presupuesto descrito a continuación se está considerando las actividades administrativas, deportivas y académicas que desarrollará Caucheros F.C. para su consolidación como Club Profesional.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro 3**  
**Presupuesto y Recursos para el Funcionamiento Deportivo de F.C.F.C. (Liga Nacional Femenina)**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.03.02.02.00		Alquileres de transporte	Transporte	25	180.000,00	4.500.000,00
4.02.01.01.00		Alimentos para personas	Alimentación	5.400	1.566,67	8.460.000,00
4.03.09.01.00	Logística	Viáticos dentro del país	Hospedaje	225	20.000,00	4.500.000,00
4.02.01.01.00		Bebidas para personas	Hidratación	360	10.000,00	3.600.000,00
4.02.06.04.00		Productos Farmacéuticos	Insumos médicos	36	3.000,00	108.000,00
<b>Total logística</b>						<b>21.168.000,00</b>
			Balones fútbol campo	22	65.000,00	1.430.000,00
			Balones fútbol sala	13	65.000,00	845.000,00
			Escaleras de coordinación	4	60.000,00	240.000,00
			Ojos de gato	30	1.000,00	30.000,00
			Porta balones	4	45.000,00	180.000,00
			Mallas para porterías	4	80.000,00	320.000,00
			Picas de slalom	20	18.000,00	360.000,00
4.02.10.01.00	Material Deportivo	Artículos de deportes, recreación y juguetes.	Termos	2	10.000,00	20.000,00
			Cooler	10	2.000,00	20.000,00
			Paracaídas	1	70.000,00	70.000,00
			Mallas de pingpong	2	25.000,00	50.000,00
			Aros	20	3.000,00	60.000,00
			Barreras o vallas	20	7.000,00	140.000,00
			Ligas de resistencia	10	20.000,00	200.000,00
<b>Total Material Deportivo</b>						<b>3.965.000,00</b>

**Cuadro 3 (cont.)**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
			Casacas	40	10.000,00	400.000,00
			Uniformes de entrenamiento	40	25.000,00	1.000.000,00
4.02.03.02.00	Indumentaria deportiva	Prendas de vestir	Uniformes de presentación	55	25.000,00	1.375.000,00
			Uniformes de juego	80	25.000,00	2.000.000,00
4.01.01.02.00		Dotación de uniformes a empleados	Uniformes del personal técnico y administrativo	30	15.000,00	450.000,00
<b>Total Indumentaria Deportiva</b>						<b>5.225.000,00</b>
<b>Fichaje para la Super-Liga Nacional Femenina</b>						<b>208.800,00</b>
<b>Total Presupuesto para el Funcionamiento Deportivo de la F.C.F.C. (Liga Nacional Femenina)</b>						<b>30.566.800,00</b>

Nota: Este presupuesto fue el utilizado en Torneo Nacional Femenino 2016, por tal razón se necesita el apoyo de las empresas privadas. Asimismo será actualizado y ajustado de acuerdo a las variaciones promedio intermensuales y anuales

**Cuadro 4**  
**Presupuesto y Recursos para el Funcionamiento Administrativo de la F.C.F.C.**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	
			Sub Director	1	1.200.000,00	1.200.000,00	
			Director de Organización	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Director de Finanzas	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Director de Deportes	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Sub Director de Fútbol Base	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
4.01.01.02.00	Personal Administrativo	Sueldos básicos personal fijo a tiempo	Sub Director de Fútbol Profesional	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Director de Marketing	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Sub Director de Marketing	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Director de Comunicaciones	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
			Sub Director de Comunicaciones	1	1.080.000,00	1.080.000,00	
4.03.10.01.00			Servicios Jurídicos	Asesor Jurídico	1	1.080.000,00	1.080.000,00
4.03.10.02.00			Servicios de Contabilidad	Asesor Contable	1	1.080.000,00	1.080.000,00
<b>Total Personal Administrativo</b>						<b>14.160.000,00</b>	
			Entrenador	3	1.080.000,00	3.240.000,00	
			Asistente de Campo	3	1.080.000,00	3.240.000,00	
4.01.01.02.00	Personal Deportivo	Sueldos básicos personal fijo a tiempo parcial	Atletas	40	1.080.000,00	43.200.000,00	
			Fisiatras	3	1.080.000,00	3.240.000,00	
			Delegados de Campo	3	1.080.000,00	3.240.000,00	
			Ayudantes de Campo	3	1.080.000,00	3.240.000,00	
<b>Total Personal Deportivo</b>						<b>59.400.000,00</b>	
4.01.01.19.00	Pasantes	Retribuciones por becas-pasantías	Pasantes de Administración o Educación Física	2	1.080.000,00	2.160.000,00	
<b>Total Personal Deportivo-Administrativo- Pasantes</b>						<b>75.720.000,00</b>	

Cuadro 4 (cont.)

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.02.05.03.00		Productos de papel y cartón para oficina	Resma de hojas tamaño carta	10	7.000,00	70.000,00
			Resma de hojas tamaño oficina	5	8.000,00	40.000,00
			Carpeta archivadora	6	3.000,00	18.000,00
			Sello de caucho de la F.C.F.C	1	20.000,00	20.000,00
			Caja de lápices	2	5.000,00	10.000,00
			Caja de bolígrafos	2	6.000,00	12.000,00
			Grapadora	2	10.000,00	20.000,00
			Perforadora	2	10.000,00	20.000,00
			Caja de grapas	4	5.000,00	20.000,00
			Caja de clips	4	2.000,00	8.000,00
4.02.10.05.00	Mobiliarios de Oficina	Útiles de escritorio, oficina y materiales instructivos	Saca grapas	2	3.000,00	6.000,00
			Sacapuntas	2	500,00	1.000,00
			Correctores líquidos	2	1.000,00	2.000,00
			Caja de marcadores acrílicos	2	3.000,00	6.000,00
			Pizarra acrílica (1x1.5mts)	1	15.000,00	15.000,00
			Pendrives 8GB	2	12.000,00	24.000,00
			Caja de CD	2	50.000,00	100.000,00
			Escritorio	2	700.000,00	1.400.000,00
			Silla	6	15.000,00	90.000,00
			Estante	1	100.000,00	100.000,00
Guillotina	1	25.000,00	25.000,00			
Computadora	1	400.000,00	400.000,00			
Impresora	1	400.000,00	400.000,00			
Teléfono de oficina	1	200.000,00	200.000,00			
Modem de Internet	1	25.000,00	25.000,00			
<b>Total de Mobiliarios de Oficina</b>						<b>3.032.000,00</b>

**Cuadro 4 (cont.)**

<b>Código</b>	<b>Concepto</b>	<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
4.01.09.01.00	Capacitación del personal	Capacitación y adiestramiento realizado por el personal del organismo	Talleres y cursos deportivos y administrativos	4	200.000,00	800.000,00
4.03.13.01.00	Infraestructura de Oficina	Servicios de construcción temporales	Mano de obra	4	60.000,00	240.000,00
4.03.04.00.00	Servicios Públicos	Servicios Básicos	Electricidad, comunicaciones, aseo urbano y domiciliario.	12	5.000,00	60.000,00
4.08.03.00.00	Seguro de atletas	Gastos por operaciones de seguro	Seguro para atletas	55	96.000,00	5.280.000,00
<b>Total Presupuesto para el Funcionamiento Administrativo de la F.C.F.C</b>						<b>85.132.000,00</b>

**Cuadro 5**  
**Presupuesto para Ejecutar Actividades de la F.C.F.C.**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
			Clínicas y visitas deportivos	160	3.000,00	480.000,00
			Festivales deportivos	1	1.000.000,00	1.000.000,00
			Campamentos vacacionales	2	2.000.000,00	4.000.000,00
			Campeonatos de Fútbol Sala Femenino	1	3.000.000,00	3.000.000,00
			Campeonato de Fútbol Femenino (ULA-Caucheros F.C)	2	3.000.000,00	6.000.000,00
4.03.16.01.00	Actividades deportivas y recreativas	Servicios de diversión, esparcimiento y culturales	Torneo de Fútbol 5, con los padres, personal y patrocinarios F.C.F.C.	1	500.000,00	500.000,00
			Actividades recreativas y deportivos con niños con discapacidad	160	3.000,00	480.000,00
			Concurso mascota, canción e indumentaria del Club.	1	300.000,00	300.000,00
			Programa de espectáculos en los partidos	26	100.000,00	2.600.000,00
4.07.01.02.02	Donaciones	Donaciones corrientes a instituciones sin fines de lucro	Evento Santa Claus y la Familia Caucheros F.C.	1	250.000,00	250.000,00
4.01.09.01.00	Talles y curso de capacitación para el público en general	Capacitación y adiestramiento realizado por el personal del organismo	Talleres o cursos: deportivos y administrativos	3	150.000,00	450.000,00



**Cuadro 5 (cont.)**

Código	Concepto	Partida	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
4.04.02.02.00	Mantenimiento de instalaciones por convenios	Conservación, ampliaciones y mejoras mayores de obras	Mantenimiento de las instalaciones prestadas	25	80.000,00	2.000.000,00
<b>Total Presupuesto Ejecutar las Actividades de la F.C.F.C</b>						<b>21.060.000,00</b>

**Cuadro 6  
Presupuesto para Ejecutar el Proyecto de la F.C.F.C.**

Descripción	Cantidad
Total Presupuesto para el Funcionamiento Deportivo de la F.C.F.C. (Liga Nacional Femenina)	30.566.800,00
Total Presupuesto para el Funcionamiento Administrativo de la F.C.F.C	85.132.000,00
Total Presupuesto Ejecutar las Actividades de la F.C.F.C	21.060.000,00
<b>Sub-Total Presupuesto para Ejecutar el Proyecto</b>	<b>136.758.800,00</b>
<b>15% de Imprevisto</b>	<b>20.513.820,00</b>
<b>Total Presupuesto para Ejecutar el Proyecto</b>	<b>157.272.620,00</b>

## [ANEXO A-1]

### [Referencia Torneo Apertura-Clausura 2016]

# FEDERACIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL

AFILIADA A:  
 FEDERATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (F.I.F.A.)  
 CONFEDERACION SURAMERICANA DE FUTBOL (CONMEBOL)  
 INSCRITA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES (I.N.D.)  
 RIF.: J-00133032-1



DIRECCIÓN:  
 AVENIDA SANTOS ERMINY 1ra. CALLE LAS DELICIAS  
 TORRE MEGA II - P.H. B - SABANA GRANDE  
 TELFS.: 762.5691 - 762.0362 - 762.2308 - 762.3910 - FAX: 762.0596

## COMISIÓN DE FÚTBOL FEMENINO TORNEO CLAUSURA / TEMPORADA 2016

### CATEGORIA PRIMERA FASE SEMI-FINAL GRUPO "A"

#### 1ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
01	1 CASA PORTUGUESA		2 CARACAS F.C.	06/11/2016	4:00 pm	MARACAY
02	3 *		4 ACAD.F.F.SAN DIEGO	/11/2016		1:00 pm.
03	5 CACHEROSAS F.C.		6 DEP. LA GUAIRA	05/11/2016	3:00 pm	PAMPATAR

#### 2ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
04	2 CARACAS F.C.		3 *	12/11/2016	3:00 pm	CARACAS
05	4 ACAD.F.F.SAN DIEGO		5 CACHEROSAS F.C.	13/11/2016	3:00 pm	SAN DIEGO
06	6 DEP. LA GUAIRA		1 CASA PORTUGUESA	12/11/2016	3:00 pm	LOS TEQUES

#### 3ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
07	1 CASA PORTUGUESA		3 *	20/11/2016	4:00 pm	MARACAY
08	5 CACHEROSAS F.C.		2 CARACAS F.C.	19/11/2016	3:00 pm	PAMPATAR
09	6 DEP. LA GUAIRA		4 ACAD.F.F.SAN DIEGO	19/11/2016	3:00 pm	LOS TEQUES

#### 4ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
10	3 *		5 CACHEROSAS F.C.	/11/2016		MATURIN
11	2 CARACAS F.C.		6 DEP. LA GUAIRA	26/11/2016	3:00 pm	CARACAS
12	4 ACAD.F.F.SAN DIEGO		1 CASA PORTUGUESA	27/11/2016	3:00 pm	SAN DIEGO



[ANEXO A-2]

[Referencia Torneo Apertura-Clausura 2016]

FEDERACIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL

AFILIADA A:

FEDERATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (F.I.F.A.)  
 CONFEDERACION SURAMERICANA DE FUTBOL (CONMEBOL)  
 INSCRITA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES (I.N.D.)  
 RIF.: J-00133032-1



DIRECCIÓN:

AVENIDA SANTOS ERMINY 1ra. CALLE LAS DELICIAS  
 TORRE MEGA II - P.H. B - SABANA GRANDE  
 TELFS.: 762.5691 - 762.0362 - 762.2308 - 762.3910 - FAX: 762.0596

COMISIÓN DE FÚTBOL FEMENINO  
 TORNEO CLAUSURA / TEMPORADA 2016  
 CATEGORIA SUB-18

FASE SEMI-FINAL  
 GRUPO "A"

1ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
01	1 E.F.A.JUAN ARANGO		2 CARACAS F.C.	05/11/2016	1:00 pm	LA VICTORIA
02	3 S. JOSE PARAGUACHI		4 SULMONA F.C.	05/11/2016	1:00 pm	PAMPATAR
03	5 ATLÉTICO YARA		6 DEP.LA GUAIRA	05/11/2016	11:00am	SAN FELIPE

2ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
04	2 CARACAS F.C.		3 S. JOSE PARAGUACHI	12/11/2016	1:00 pm	CARACAS
05	4 SULMONA F.C.		5 ATLÉTICO YARA	13/11/2016	10:00am	MATURIN
06	6 DEP.LA GUAIRA		1 E.F.A.JUAN ARANGO	12/11/2016	1:00 pm	LOS TEQUES

3ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
07	1 E.F.A.JUAN ARANGO		3 S. JOSE PARAGUACHI	19/11/2016	1:00 pm	LA VICTORIA
08	5 ATLÉTICO YARA		2 CARACAS F.C.	19/11/2016	11:00am	SAN FELIPE
09	6 DEP.LA GUAIRA		4 SULMONA F.C.	19/11/2016	1:00 pm	LOS TEQUES

4ª. JORNADA

Nº	EQUIPO	VS	EQUIPO	FECHA	HORA	CIUDAD
10	3 S. JOSE PARAGUACHI		5 ATLÉTICO YARA	26/11/2016	1:00 pm	PAMPATAR
11	2 CARACAS F.C.		6 DEP.LA GUAIRA	26/11/2016	1:00 pm	CARACAS
12	4 SULMONA F.C.		1 E.F.A.JUAN ARANGO	27/11/2016	10:00am	MATURIN



[ANEXO A-3]

[Entrenamientos Caucheros F.C]



[ANEXO A-3]  
[Entrenamientos Caucheros F.C]



**[ANEXO A-3]**

**[Entrenamientos Caucheros F.C]**



**[ANEXO A-4]**

**[Categoría Libre Caucheros F.C]**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**Caucheros F.C.**

[ANEXO A-5]

[Categoría Sub 18 Caucheros F.C]



Caucheros F.C. S-18  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[ANEXO D-2]  
[Modelo de Paquetes de Abonados]


PAQUETE DE ABONADOS

**BRONCE**

500 Bs

**Bronce:** afiliado simple recibirá descuentos de 6% en productos de merchandising, además, 3% de descuento en festivales deportivos y talleres de capacitación organizados por el club.  
→ 500bs mensual

Valido solo para la persona afiliada



Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_  
Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_

**PLATA**

1000 Bs

**Plata:** recibirá descuentos de 9% en productos de merchandising, además, 6% de descuento en festivales deportivos y talleres de capacitación organizados por el club, finalmente, 3% de descuento en las empresas afiliadas a la familia Caucheros F.C.  
→ 1000bs mensual

Valido solo para la persona afiliada




Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_  
Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_

**ORO**

1500 Bs

**Oro:** recibirá descuentos de 12% en productos de merchandising, además, 9% de descuento en festivales deportivos y talleres de capacitación organizados por el club, también, 6% de descuentos en el alquiler de las instalaciones deportivas, finalmente, 6% de descuento en las empresas afiliadas a la familia Caucheros F.C.  
→ 1500bs mensual

Valido solo para la persona afiliada




Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_  
Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_

**PLATINO**

2000 Bs

**Platino:** recibirá descuentos de 12% en productos de merchandising, además, 12% de descuento en festivales deportivos y talleres de capacitación organizados por el club, también, 12% de descuentos en el alquiler de las instalaciones deportivas, finalmente, 9% de descuento en las empresas afiliadas a la familia Caucheros F.C.  
→ 2000bs mensual

Valido solo para la persona afiliada



Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Cedula de Identidad: \_\_\_\_\_  
Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_



[ANEXO D-3]

[Modelo de Paquetes Publicitarios para Contrato Mercantil para Sponsor]



# PAQUETE PUBLICITARIO

PAQUETE PLATINO	PAQUETE DORADO	PAQUETE PLATA	PAQUETE BRONCE
<p><b>5.000.000 Bs</b></p>	<p><b>4.000.000 Bs</b></p>	<p><b>2.500.000 Bs</b></p>	<p><b>2.000.000 Bs</b></p>
<p><b>Paquete Dorado +</b></p>	<p><b>Paquete Plata +</b></p>	<p><b>Paquete Bronce +</b></p>	
<p>Logotipo (10x20cm) de la empresa en el uniforme de presentación, entrenamiento y partidos oficiales.</p> <p>Logotipo de la empresa en la publicidad de eventos : spots en periódico, radio y T.V., volantes y pancartas .</p> <p>Logotipo de la empresa ubicado en la indumentaria deportiva que se dará por concepto de premiación en los concursos: mascota, canción y diseño de indumentaria.</p> <p>Logotipo de la empresa en productos de merchandising.</p> <p>Logotipo de la empresa en el transporte oficial.</p> <p>Uso gratis de instalaciones deportivas dos veces a la semana durante dos horas.</p> <p>Usar la marca Caucheros para propia publicidad.</p>	<p>Logotipo (7x7cm) de la empresa en el uniforme de presentación, entrenamiento y partidos oficiales.</p> <p>Logotipo de la empresa en valla campeonatos: ULA-Caucheros F.C., fútbol sala femenino y fútbol 5.</p> <p>Nombrar la empresa en la publicidad de eventos : spots radio.</p> <p>Logotipo de la empresa en merchandising: calendario.</p> <p>Logotipo de la empresa ubicado en la indumentaria deportiva que se dará por concepto de premiación en los campeonatos.</p>	<p>Logotipo (6x12cm) de la empresa en el uniforme de presentación y entrenamiento</p> <p>Logotipo de la empresa en valla publicitaria ubicada: estadio de entrenamiento.</p> <p>Logotipo de la empresa en valla para los siguientes eventos: festival deportivo, cadena de cursos y talleres de capacitación.</p> <p>Logotipo de la empresa en la publicidad de eventos : spots en periódico, volantes y pancartas .</p> <p>Logotipo de la empresa obsequiada a los participantes de los eventos.</p> <p>Logotipo de la empresa en merchandising: afiche y tarjeta</p>	<p>Logotipo de la empresa y un enlace en la lista de patrocinadores oficiales, publicada en las redes sociales y sitio web.</p> <p>Logotipo (5x5cm) de la empresa en el uniforme de presentación y entrenamiento</p> <p>Logotipo de la empresa en valla publicitaria ubicada: rueda de prensa y encuentros deportivos.</p> <p>Logotipo de la empresa ubicado en la revista oficial.</p> <p>Difusión del nombre y logotipo de la empresa por WhatsApp y mensajes.</p> <p>Carnet de Abonado (según el paquete adquirido)</p> <p>Aval de que forma parte del grupo de patrocinadores del Club.</p>

[ANEXO D-3]

[Modelo de Paquetes Publicitarios: Consideraciones]

## PAQUETE PUBLICITARIO



### *Cuestiones a saber:*

La difusión del logotipo y nombre de la empresa por *Redes Sociales, WhatsApp y Mensajes Masivos* se realizará a razón de cuatro (4) veces al mes.

La empresa afiliada a la marca Caucheros F.C. debe cumplir con el convenio de Familia Caucheros F.C. donde ofrecen entre el 3% y 9% de descuento a los afiliados que presenten la tarjeta o carnet Caucheros F.C.

0% paquete bronce

3% paquete plata

6% paquete oro

9% paquete platino

[ANEXO D-5]  
[Modelo de Contrato Mercantil para Sponsor]



CONTRATO DE PATROCINIO ENTRE  
LA FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB (F.C.F.C) Y

En \_\_\_\_\_, día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ de 2017

REUNIDOS

DE UNA PARTE: Sr. \_\_\_\_\_,  
mayor de edad, titular de la cedula de identidad N°  
\_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_, calle  
\_\_\_\_\_, código postal \_\_\_\_\_ con en su  
calidad de \_\_\_\_\_, de la empresa  
\_\_\_\_\_, con registro fiscal (R.I.F.) \_\_\_\_\_  
domiciliada en \_\_\_\_\_, calle \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, código postal \_\_\_\_\_ teléfono  
\_\_\_\_\_, Fax \_\_\_\_\_, E-mail  
\_\_\_\_\_.

DE OTRA PARTE, Sr. **T.S.U. Jesús Lobo**, mayor de edad, titular de la  
cedula de identidad N° **12.351.622** como presidente de la **FUNDACIÓN  
CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** con registro fiscal (R.I.F), **J- 31536719-0**  
domiciliado en **Calle 11, casa N° 3-48, Urb. La Mata, Municipio Libertador,  
Mérida**, Teléfono N°  
**0414-743 8095** E-mail fundacauchos@hotmail.com

DECLARAN

I. Que la entidad \_\_\_\_\_ (*El patrocinador*), desea  
patrocinar mediante una ayuda económica la realización de actividades

deportivas, benéficas, culturales, recreativas, científicas o de otra índole, con fines publicitarios para fomentar la comercialización de sus productos.

II. Que la mercantil **FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** (*El patrocinado*), es una persona jurídica que de manera habitual y organizada se dedica a actividades deportivas, concretamente a la promoción y masificación del fútbol femenino.

III. Que ambas partes convienen formalizar un CONTRATO DE PATROCINIO PUBLICITARIO, en base a las siguientes

### **CLAÚSULAS**

PRIMERA.- Que la entidad **FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** (*El patrocinado*), se obliga en el presente contrato a exhibir \_\_\_\_\_ (*El patrocinador*), según lo establecido en el presente documento, y con arreglo a la publicidad sobre el paquete publicitario \_\_\_\_\_, que le será proporcionado por la sociedad la **FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** (*El patrocinador*).

SEGUNDA.-El presente acuerdo tendrá una duración de \_\_\_\_\_comenzando su vigencia el día 1 de enero de \_\_\_\_\_ y finalizando el día 31 de diciembre de \_\_\_\_\_. Ambas partes, de común acuerdo, podrán prorrogar el mismo, por una duración determinada, mediante sucesivos acuerdos, antes o al vencimiento del término arriba pactado.

TERCERA:- La empresa \_\_\_\_\_ mediante el presente acuerdo, se compromete a facilitar a la **FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** la ayuda económica correspondiente a la cantidad de \_\_\_\_\_ anuales.

CUARTA: - La empresa \_\_\_\_\_ (*El patrocinador*), se compromete a diseñar su propio arte y mensajes que desee sea mostrado al público.

QUINTA.- En ningún caso, se integrará en la mencionada publicidad contenidos de carácter político, sexual, racial, religioso, discriminatorio, homofóbicos o xenofóbico, evitándose los contenidos que puedan dañar la dignidad de cualquier colectivo social.

SEXTA.- El presente contrato tiene carácter mercantil, por lo que se regirá por las cláusulas contenidas en el mismo, y en todo lo que no esté previsto en ellas, por lo establecido en la Ley General de Publicidad, Código de Comercio, Código Civil, Ley de Propiedad Intelectual y usos mercantiles.

SEPTIMA.- Las partes, renuncian expresa de cualquier fuero que pudiera corresponderles, para cuestiones que puedan suscitarse o acciones ejercitarse sobre la interpretación del cumplimiento o incumplimiento de lo aquí pactado, expresamente se comprometen a resolver los conflictos o diferencias que puedan surgir del análisis o interpretación del presente contrato, y someten a los Tribunales competentes

Se firman dos (02) ejemplares originales, a un mismo tenor y a un solo efecto para que conste donde sea necesario. Así lo decimos y firmamos por vía privada, en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ ( ) días del mes de \_\_\_\_\_ dos mil diecisiete (2017).

---

(Firma y sello de la empresa)

---

(Firma y sello del Club)

Nota: en virtud a lo dispuesto en el artículo 1.141 y 1.142 del Código Civil Venezolano, ambas partes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente en el presente documento, siempre que no sean contrarios a la legalidad vigente y a la normativa técnico-deportiva del Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte, Federación Venezolana de Fútbol, la Federación Internacional de Fútbol y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (F.I.F.A.).

**[ANEXO D-6]**  
**[Modelo de Aporte de Empresas Públicas, Privadas y Organismos del Estado]**



En \_\_\_\_\_, día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ de 2017

**REUNIDOS**

Yo, Sr. **T.S.U. Jesús Lobo**, mayor de edad, titular de la cedula de identidad N° **12.351.622** como presidente de la **FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** con registro fiscal (R.I.F), **J- 31536719-0** domiciliado en **Calle 11, casa N° 3-48, Urb. La Mata, Municipio Libertador, Mérida,** Teléfono n° **0414-743 8095** E-mail **[fundacaucheros@hotmail.com](mailto:fundacaucheros@hotmail.com)**. Hago constar que el Sr. \_\_\_\_\_, mayor de edad, titular de la cedula de identidad N° \_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_, calle \_\_\_\_\_, código postal \_\_\_\_\_ con en su calidad de \_\_\_\_\_, de la empresa \_\_\_\_\_, con registro fiscal (R.I.F.) \_\_\_\_\_ domiciliada en \_\_\_\_\_, calle \_\_\_\_\_, código postal \_\_\_\_\_ teléfono \_\_\_\_\_, Fax \_\_\_\_\_, E-mail \_\_\_\_\_.

Realizará un aporte económico a la **FUNDACIÓN CAUCHEROS FÚTBOL CLUB** correspondiente a la cantidad de \_\_\_\_\_.

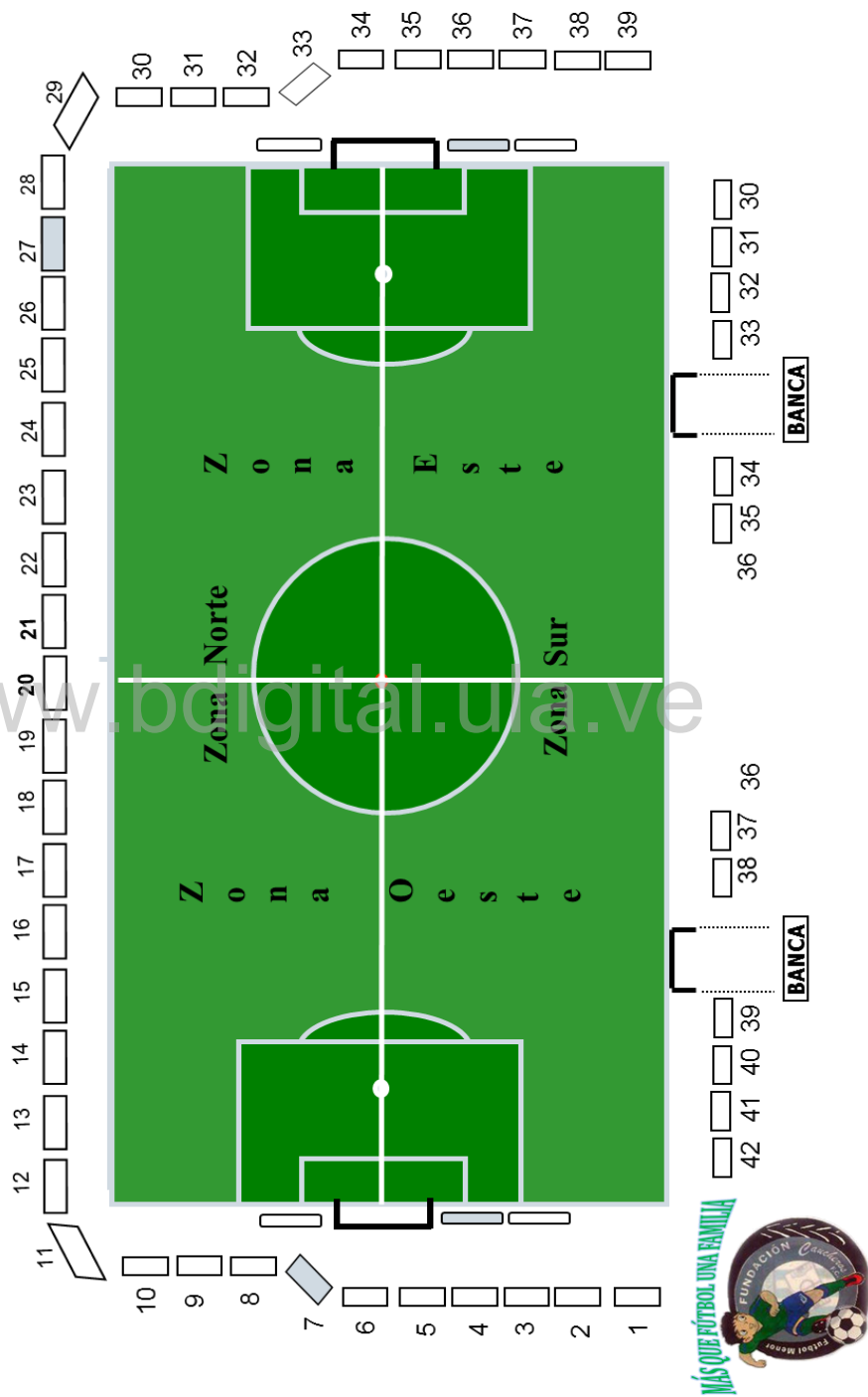
Se firman dos (02) ejemplares en original y a un mismo tenor para que conste donde sea necesario. Así lo decimos y firmamos por vía privada, en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ ( ) días del mes de \_\_\_\_\_ dos mil **diecisiete** (2017).

\_\_\_\_\_  
(Firma y sello de la empresa)

\_\_\_\_\_  
(Firma y sello del Club)

# CROQUIS CON UBICACIÓN DE VALLAS

[ANEXO D-7]  
[Croquis de Ubicación de Vallas de Patrocinadores]



Vallas 3X1 MTS

[ANEXO D-8]  
[Uniformes para Juegos Oficiales]





[ANEXO D-9]  
[Logo en Rueda de Prensa]



[www.bdigitalula.ve](http://www.bdigitalula.ve)  
[ANEXO D-10]  
[Rotulado de Logos en Buses Oficiales]





# ANEXO E

---

**Modelo de Competencias del Director General de la  
Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.)**

[ANEXO E-1]

[Modelo de Competencias del Director General de la Fundación Caucheros Fútbol Club (F.C.F.C.)]

Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
<b>Conceptuales (cognoscitivas)</b>	1. Conocimientos epistemológicos de la gerencia y la administración.	1.1. Posee concepciones sobre la administración y la gerencia. 1.2. Tiene nociones sobre la administración y gerencia de organizaciones deportivas. 1.3. Conoce el proceso administrativo (planificación, organización, coordinación, control y evaluación). 1.4. Reconoce las áreas funcionales de una organización deportiva. 1.5. Conoce el plan operativo anual (P.O.A.) y sus elementos.
	2. Conocimientos sobre fútbol campo.	2.1. Tiene concepciones sobre el fútbol. 2.2. Reconoce la estructura organizativa del fútbol mundial 2.3. Entiende la estructura organizativa del fútbol en Venezuela y Mérida en sus diferentes categorías y géneros. 2.4. Reconoce cual es la estructura apropiada para un club de fútbol profesional. 2.5. Sabe cuáles son las funciones que poseen las diferentes áreas funcionales de un club de fútbol profesional.
	3. Nociones de planificación estratégica.	3.1. Identifica las debilidades y fortalezas internas de la F.C.F.C. 3.2. Determina las oportunidades y amenazas externas de la F.C.F.C. 3.3. Establece la visión, misiones y valores de la F.C.F.C. 3.4. Fija objetivos a mediano y largo plazo para la F.C.F.C. 3.5. Señala la necesidad de cambios futuros, pues ayuda a visualizar y evaluar las posibilidades a futuro de la F.C.F.C. 3.6. Proporciona un instrumento base para el control y para verificar que la planeación esté produciendo los resultados esperados.
	4. Dominio del marketing.	4.1. Posee concepciones sobre el marketing y marketing deportivo. 4.2. Identifica la diferencia entre marketing estratégico y operativo. 4.3. Reconoce los elementos del mix de marketing. 4.4. Determina cuales son las principales fuentes de ingreso de una organización deportiva. 4.5. Diseña planes de marketing deportivo específicamente de fútbol. 4.6. Conoce el modelo de elaboración de proyectos de patrocinio formulado por el fondo nacional del deporte.

Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
<b>Conceptuales (cognoscitivas)</b>	5. Conocimientos instrumentales.	<p>5.1. Nociones elementales de legislación.</p> <p>5.1.1. Conoce el artículo 111 de la C.R.B.V.</p> <p>5.1.2. Conoce la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Artículos 1 al 18; 42, 43, 47 y 50; finalmente del 61 al 87).</p> <p>5.1.3. Conoce la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Artículos 4 al 10; 14, 19, 21, 31, finalmente 47 al 58).</p> <p>5.1.4. Conoce de manera general los estatutos de la F.V.F.</p> <p>5.2. Nociones elementales de computación.</p> <p>5.2.1. Usa consciente del hardware</p> <p>5.2.2. Usa adecuadamente Microsoft Office.</p> <p>5.2.3. Usa los navegadores web como medios de comunicación e investigación.</p>
<b>Técnicas (procedimentales)</b>	<p>6. Destreza para comunicar la información.</p> <p>7. Destreza para trabajar en equipo</p>	<p>6.1. Escucha a quienes tienen opiniones contrarias.</p> <p>6.2. Al hablar con los demás, hace que las personas se sientan a gusto.</p> <p>6.3. Modifica su enfoque de comunicación según la persona que está tratando.</p> <p>6.4. Informa a los miembros de la F.C.F.C. los acontecimientos de relevancia.</p> <p>6.5. Realiza presentaciones persuasivas que ejercen un gran impacto en los grupos.</p> <p>6.6. Escribe y redacta con claridad.</p> <p>7.1. Elige adecuadamente a los miembros de su grupo considerando la diversidad de pensamiento, conocimientos y destrezas.</p> <p>7.2. Formula propuestas claras que inspiran el compromiso en el grupo</p> <p>7.3. Ofrece una orientación clara sobre lo que el grupo debe alcanzar.</p> <p>7.4. Asigna y distribuye tareas según las capacidades individuales de los miembros del equipo.</p> <p>7.5. Actúa como preparador, asesor y mentor de los miembros del grupo.</p> <p>7.6. Valora las propuestas y contribución de cada integrante del equipo.</p> <p>7.7. Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.</p> <p>7.8. Destreza para orientar al equipo en dirección a los resultados propuestos.</p>

Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
<b>Técnicas (procedimentales)</b>	8.Capacidad para liderar	<p>8.1.En situación de conflicto, ayuda a las partes a encontrar soluciones favorables para todos.</p> <p>8.2.Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias entre los miembros de la fundación y las utiliza para mejorar la calidad de las decisiones.</p> <p>8.3.Capacidad de impulsar el cambio colectivo a través de la transmisión de ideas claras.</p> <p>8.4.Inspira confianza al colectivo.</p> <p>8.5.Fomenta la confianza y desempeño individual a través de la autoexigencia y responsabilidad entre los miembros del equipo.</p> <p>8.6.Satisface las necesidades de los clientes, incluyendo a los trabajadores (orientación al cliente).</p> <p>8.7.Capacidad de superar y hacer frente a la presión o los fracasos.</p> <p>8.8.Tiene habilidad para influir en sus superiores.</p> <p>8.9.Tiene habilidad para influir en sus colegas.</p> <p>8.10.Toma decisiones oportunas e inmediatas para hacer cambios en el entorno.</p> <p>8.11.Reconoce cuando se necesita de los conocimientos de expertos y los busca para resolver problemas.</p> <p>8.12.Promueve la capacitación profesional para el capital humano de la organización.</p>
	9.Destreza para gestionar el tiempo.	<p>9.1.Maneja al mismo tiempo varios proyectos, pero no trata de abarcar demasiado.</p> <p>9.2.Sabe cuándo permitir interrupciones y cuando eliminarlas.</p> <p>9.3.Sabe cuándo negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios.</p> <p>9.4.Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales.</p> <p>9.5.Recorre a escapes constructivos para sacar la frustración y así reducir la tensión.</p> <p>9.6.Se ejercita y alimenta adecuadamente.</p> <p>9.7.Sabe disfrutar de su tiempo libre.</p>
	10.Destreza en el uso de las TIC's.	<p>10.1.Utiliza las redes sociales (facebook, instagram, twitter, blogger, canal YouTube) como medio para promocionar la F.C.F.C. y sus patrocinadores.</p>

Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
<b>Técnicas (procedimentales)</b>	11.Capacidad para la planeación y administración.	<p>11.1.Cuando asume riesgo es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.</p> <p>11.2.Desarrolla planes y programas para lograr los objetivos específicos con eficiencia.</p> <p>11.3.Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes.</p> <p>11.4.Da seguimiento y se apega a un programa o negocia cambios si es necesario.</p> <p>11.5.Trabaja eficientemente bajo presión de tiempo.</p> <p>11.6.Conoce los presupuestos e informes financieros anuales.</p> <p>11.7.Lleva registros financieros precisos y completos.</p> <p>11.8.Crea directrices presupuestarias en función al presupuesto asignado.</p> <p>11.9.Fundamenta las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro, actualizado y exacto de los objetivos de la organización.</p>
	12.Capacidad de acción o para ser operativo.	<p>12.1.Reconoce el entorno al que pertenece la F.C.F.C.</p> <p>12.2.Se mantiene informado de las acciones de otros clubes competidores.</p> <p>12.3.Conoce las diferentes fortalezas y limitaciones de la F.C.F.C.</p> <p>12.4.Distingue el momento en que los cambios en el entorno pueden generar amenazas y oportunidades.</p> <p>12.5.Conoce la estructura organizacional de la .F.C.F.C.</p> <p>12.6.Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones en la F.C.F.C.</p> <p>12.7.Establece estrategias tácticas y operativas para llevar a cabo lo objetivos propuestos.</p> <p>12.8.Capacidad de organizar el entorno en función de tareas.</p> <p>12.9.Destreza de representar a la organización frente a sus clientes, la competencia, proveedores, instituciones e instancias superiores.</p>

Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
<b>Humanas interpersonales (actitudinales)</b>	13. Compromiso ético.	13.1. Es sincero y proyecta seguridad con su persona; no le dice a la gente lo que quiere oír. 13.2. Reconoce sus errores y admite haberlos cometido. 13.3. Acepta la responsabilidad de sus acciones. 13.4. Tiene normas personales claras . 13.5. Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.
	14. Capacidad de autocontrol.	14.1. Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.
	15. Capacidad para tomar la iniciativa.	15.1. Crea su propios proyectos en beneficio de la F.C.F.C. 15.2. Asume el proceso de sus proyectos. 15.3. Adopta una actitud proactiva.
	16. Creatividad.	16.1. Capacidad de generar ideas originales y nuevas. 16.2. Posee confianza en sus ideas. 16.3. Demuestra confianza y entusiasmo en la formulación de nuevas ideas.
	17. Capacidad de tener responsabilidad.	17.1. Toma decisiones de manera consciente. 17.2. Asume y responde ante las consecuencias de las decisiones tomadas.
	18. Capacidad de ser perseverante.	18.1. Es constante en las actividades designadas. 18.2. Busca constantemente capacitarse y actualizar sus conocimientos personales. 18.3. Permanece firme y constante en proyectos propios.



Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
<b>Políticas</b>	19. Conocimiento y comprensión político-cultural.	19.1. Se mantiene al tanto de los sucesos políticos y deportivos locales, regionales y mundiales. 19.2. Permanece al tanto de los sucesos económicos locales, regionales y mundiales. 19.3. Reconoce el impacto de los acontecimientos deportivos y políticos externos en el funcionamiento de la F.C.F.C. 19.4. Investiga como otros clubes deportivos (béisbol, fútbol y/o baloncesto) dirigen sus organizaciones a nivel profesional. 19.5. Respeta la tendencia política, raza y religión de los clientes, socios y/o trabajadores de la institución. 19.6. Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales étnicos, culturales, y cualquier otra condición (psíquica, física o conductual). 19.7. Sabe establecer lazos de empatía con quienes provienen de culturas, tendencias políticas, clases sociales, religiones diferentes y cualquier otra condición (psíquica, física o conductual). 19.8. Maneja el idioma inglés.

www.baigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento