

GV943.6
A2A75



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIO DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

PLAN DE MARKETING DEPORTIVO DIRIGIDO A LA
ACADEMIA EMERITENSE DE FÚTBOL CLUB

Autor: Pedro Arias

Tutor: Yolmer Romero

Mérida, Mayo, 2007

DONACION

SERBIULA
Tulio Febres Cordero

C.C. Reconocimiento



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIO DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN DE MARKETING DEPORTIVO DIRIGIDO A LA
ACADEMIA EMERITENSE DE FÚTBOL CLUB**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al grado de especialista en
Educación Física mención Gerencia Deportiva

Autor: Pedro Arias

Tutor: Yolmer Romero

Mérida, Mayo, 2007

C.C. Reconocimiento

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I: EL PROBLEMA	6
Planteamiento del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación	15
Justificación de la Investigación.....	16
Alcances de la Investigación	18
Delimitación de la Investigación	19
II: MARCO TEÓRICO	21
Antecedentes de la Investigación	21
Teorías que sustentan la Investigación.....	26
Marketing	26
Mezcla del Marketing (Marketing Total)	28
El producto	29
El precio	31
La plaza	33
La Promoción	34
La Publicidad	36
Aplicación del marketing al deporte	39
Marketing deportivo	41
Preguntas de marketing para las organizaciones deportivas	42
El Proceso de Gestión del Marketing	43
El mercado y el consumidor	45
Segmentación del mercado	45
Concepto o posición del producto	46
Relaciones Públicas	48
Patrocinio Deportivo	49
Coordinación de los resultados del marketing	50
Dimensiones del Concepto de Mercadeo Deportivo	52
Marketing Estratégico	55
Plan de Marketing	56
Finalidad del Plan de Marketing	58
Estructura del Plan de Marketing	59
Desarrollo de las Estrategias de Marketing	63

Desarrollo de las Tácticas de Marketing	67
Master plan deportivo	68
Escuelas Deportivas (Academias)	73
Operacionalización de unidades de análisis, categorías e indicadores...	76
III MARCO METODOLÓGICO	77
Diseño de la Investigación.....	77
Paradigma de la investigación	77
Informantes Claves del Estudio	78
Recolección de la Información	79
Validez de la Información	79
Resultados de la triangulación	79
Fiabilidad de la Información	80
Analizando la Información de Datos	80
IV: INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	81
Análisis de las entrevistas aplicadas a los Directivos	82
Conclusiones de la entrevista aplicada a los directivos	104
Análisis de las entrevistas aplicadas a los Entrenadores	108
Conclusiones de las entrevistas aplicadas a los Entrenadores	117
Análisis de las entrevistas aplicadas a los Representantes	119
Conclusiones de las entrevistas a los Representantes	135
Análisis de las entrevistas aplicadas a los Patrocinadores	137
Conclusiones de las entrevistas a los Patrocinadores	145
V: PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	147
Justificación	148
Fundamentación	149
Objetivos	151
Plan de Marketing	152
VI: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES	167
Material de Referencia	
Anexo A: Entrevista aplicada a los Directivos	176
Anexo B: Entrevista aplicada a los Entrenadores	184
Anexo C: Entrevista aplicada a los Representantes	189
Anexo D: Entrevista aplicada a los Patrocinadores	195

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESTUDIO DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN DE MARKETING DEPORTIVO DIRIGIDO A LA ACADEMIA EMERITENSE
FÚTBOL CLUB**

Autor: Pedro Arias
Tutor: Lic. Yolmer Romero Mgs.
Fecha: Mayo 2007

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito fundamental proponer un Plan de Marketing Deportivo dirigido a la Academia Emeritense FC que funciona en el Municipio Libertador del Estado Mérida.. El contexto teórico que sustenta el estudio contiene algunos antecedentes relacionados con el proceso de Marketing Deportivo específico a las organizaciones de formación deportiva, entre otros aspectos relativos a la gerencia deportiva y gestión administrativa. La metodología se ubicó en el paradigma cualitativo en el tipo investigación acción participante. Los Informantes Claves los conformaron tres (3) directivos, tres (3) entrenadores, tres (3) patrocinadores y cuatro (4) padres-representantes de la academia seleccionados en forma censal o intencional, a quienes se les aplicó como instrumentos para recolectar la información entrevistas semiestructuradas, cuya validez se logró a través del método de triangulación metodológica apoyada en un análisis FODA. Los resultados obtenidos revelaron la inexistencia en la organización de planes de Marketing Deportivo que incluyan acciones gerenciales para optimizar los elementos que orientan el mismo, tales como: promoción, publicidad, análisis de mercados, posicionamiento, segmentación, competitividad, entre otros, debido principalmente a escasa formación de los directivos e inexistencia de personal altamente capacitado y calificado en esta materia, lo cual influye desfavorablemente en la formulación de objetivos y metas que les permitan seleccionar estrategias de marketing deportivo para optimizar los procesos gerenciales y administrativos asociados al mismo, sus ingresos por concepto de captación de clientes o usuarios que disponen de los servicios formativos y deportivos que ofrecen, y por ende en una eficiente organización y funcionamiento empresarial. En función de estas conclusiones se formularon un conjunto de recomendaciones dirigidas a los directivos, entrenadores, representantes y patrocinadores vinculados a la organización dirigidas a superar las debilidades detectadas a través de la implementación de estrategias de marketing deportivo.

Descriptores: Plan de Marketing Deportivo. Academia Emeritense FC

INTRODUCCIÓN

La sociedad está viviendo procesos de cambio en donde las innovaciones científicas y tecnológicas están forzando a sus componentes tomar medidas estratégicas en pro del logro de su subsistencia individual y colectiva. El ámbito deportivo no ha sido la excepción de este cambio forzado, también ha tenido que tomar medidas con respecto a la evolución así como en el posicionamiento del concepto deporte, tomando en cuenta sus beneficios, pero ya no en un aspecto tecnológico o científico, puesto que se ha evolucionado en estas áreas, sino en las formas y estrategias de marketing.

La destreza del responsable del marketing deportivo tiene la misma importancia tanto para llenar las localidades de un estadio de fútbol o la pista de un club de tenis, por citar dos ejemplos, como para vender zapatos deportivos o seleccionar personal para que participe en actividades deportivas. En este sentido, la presente investigación intentará ser un valioso aporte para la planificación de programas de administración y gestión deportiva en materia de marketing deportivo.

Tal propósito responde a la inexistencia en el país de publicaciones que satisfagan por igual tanto a la vertiente académica como practicantes amateurs, que propongan conceptos y técnicas para todos los segmentos de la industria del deporte. Sin embargo, la información que se aportará en este sentido, se fundamentará en la gran demanda de programas académicos de gestión y administración y por el incremento de la presión fiscal, que han llevado a las organizaciones deportivas públicas y privadas a apoyarse en el marketing más que en las asignaciones presupuestarias, para dar soporte a los beneficios. Además, la competencia que existe en la

industria del entretenimiento y la diversión ha incrementado la necesidad de acceder al marketing profesional en la industria del deporte en general.

Ante esta necesidad, y desde el punto de vista económico, las organizaciones deportivas (empresas, clubes, asociaciones, academias, agencias publicitarias, otras), necesitan que las estrategias y métodos de promoción de productos y servicios, de optimización de las relaciones públicas, de control de los resultados de comercialización y finanzas, entre otros relevantes del mercado competitivo, obtengan resultados favorables, deben incorporar en su estructura organizacional y funcional el marketing como una herramienta gerencial y estratégica que acoplada correctamente al mundo del deporte puede lograr mejores resultados. Este asunto no sólo compete a quien realiza las estrategias para los diferentes mercados, sino también a los dueños de los clubes, a los distribuidores de los mensajes, es decir, a todos aquellos que tengan alguna relación, por mínima que sea, con el producto y el mercado.

Dentro de este contexto, los resultados favorables logrados en los últimos años por la Selección Nacional de Fútbol (La Vinotinto) en las recientes competencias Internacionales, ha generado en el aficionado venezolano, tradicionalmente fanático del Béisbol, mayor interés y entusiasmo por este deporte. Sin embargo, la práctica del Fútbol tanto aficionado como profesional muestra indicios de total desorganización. Después de más de 30 años de existencia, todavía se siguen manteniendo criterios organizacionales deficientes en todo sentido, lo que amenaza la continuidad y evolución del Fútbol Venezolano en el contexto internacional.

Evidentemente existen diferentes causas sociales, económicas, culturales, gerenciales, administrativas, entre otras que influyen en la problemática del fútbol venezolano, entre las cuales por relacionarse

estrechamente con el propósito de la presente investigación, destaca el hecho de que en el país no existen suficientes academias de fútbol que garanticen la permanente incorporación de jugadores de alto rendimiento deportivo en los diferentes divisiones menores, niveles y/o clasificaciones; y de manera especial a los equipos profesionales, que por lo demás no cuentan con estas organizaciones de formación y estructuración, contrario a la estructura organizacional de los grandes equipos o clubes de fútbol en el mundo que si gestionan en este sentido.

Por lo general los gerentes de los equipos de Fútbol Profesional en el país no poseen la capacitación profesional en materia de marketing deportivo, limitándose esta actividad a algunas empresas comerciales privadas y publicas que promocionan sus productos o servicios patrocinándolos en el contexto nacional e internacional, como es el caso por ejemplo, de Empresas Polar, principal patrocinadora de la Selección Nacional de Fútbol.

Bajo este panorama se hace necesaria la concepción de un modelo de gestión organizativa que permita mejorar el estatus del fútbol venezolano. Dicho modelo debe incluir aspectos del marketing como filosofía de gestión organizacional. Para ello, se considera que el modelo debe ser concebido en una organización futbolística que, independientemente de su magnitud, posea una estructura organizativa lo mas adecuada posible, considerando como primordial que dicha organización pertenezca al fútbol amateur. La idea fundamental del proyecto es probar el modelo en esta organización para que posteriormente pueda ser aplicado a otros clubes y equipos del fútbol nacional. La organización futbolística seleccionada a los fines de este proyecto es La Academia Emeritense Fútbol Club.

Para tal efecto, la investigación quedó estructurada en nueve (6) capítulos en atención a las orientaciones metodológicas enmarcadas en el

paradigma cualitativo, específico a la Investigación Acción Participante, de la siguiente manera:

En capítulo I se describe el Planteamiento del Problema, la Justificación de la Investigación, Objetivos de la Investigación, Alcances y Delimitación de la Investigación. El Capítulo II desarrolla el Marco Referencial, conformado por Investigaciones previas relacionados con estudios, fundamentados en Trabajos Especiales de Grado, así como también algunos aspectos teóricos que orientan, determinan y definen el marketing deportivo, las academias deportivas bajo el contexto de las escuelas de formación deportiva y operacionalización de unidades de análisis y categorías.

El Capítulo III hace referencia a los aspectos metodológicos, el cual comprende: Diseño de la Investigación, Tipo de Investigación, Descripción de los Informantes, Recogiendo Evidencias, Validez de la Información, Fiabilidad y Análisis de la Información.

En el Capítulo IV se analizarán de manera cualitativa los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas a las directivos, entrenadores, patrocinantes y padres-representantes.

El Capítulo V hace referencia al plan de Marketing Deportivo elaborado, el cual esta conformado por dos partes: I Análisis de Situación y II Planificación Estratégica.

Finalmente, el Capítulo VI expone las Reflexiones y Recomendaciones que arrojó la investigación; para concluir con el Material de Referencia y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El deporte moderno nace en el siglo XIX en Inglaterra como una expresión de estatus y distinción de los sectores con alto poder socioeconómico, igualmente como consecuencia del desarrollo progresivo de las fuerzas productivas y la disminución de horas de la jornada laboral, de los procesos acelerados de urbanización y de las repercusiones de la revolución industrial en los transportes y medios de comunicación.

Tal como lo señalan Molina y Aguiar (2003)

El deporte mismo ha transformado el cuerpo humano en instrumento y lo ha integrado dentro del complejo sistema de las fuerzas productivas. La perspectiva de mayor consenso y apego popular que se ha impuesto sobre el deporte se ha centrado sobre los resultados y la competitividad para alcanzarlos. (p. 45)

De acuerdo a este señalamiento, el elemento fundamental de esta concepción del deporte, los resultados derivados de las competencias; son comparados y cuantificados, para lo cual se requiere de un entrenamiento racional y una organización centralizada que administre un sistema por diversos medios, como el arbitraje y la estandarización de normas y controles. Esta especialización progresiva conduce a disciplinas cada vez más diferenciadas.

Acorde con este enfoque, en 1992 la Carta Europea del Deporte definió el “deporte” como: “todo tipo de actividades físicas que, mediante una

participación organizada o de otra forma, tengan por finalidad la expresión, la mejora de la condición psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de los resultados en las competencias de todos los niveles. (p. 18)

Bajo esta perspectiva Molina y Aguiar (2003), exponen que en la actualidad, se ha englobado bajo el concepto de “deporte” a una diversidad de actividades físicas y de recreación que, junto con las de competición, conforman un complejo “sistema deportivo contemporáneo”, el cual se ubica en cuatro principales niveles de práctica deportiva simbólica: el deporte como actividad física; el deporte-espectáculo; el deporte tecnológico visual y el deporte en los medios masivos de comunicación. Este último nivel, involucra directa e indirectamente el marketing deportivo como herramienta de promoción, no sólo de la práctica deportiva, sino también de comercialización de los bienes y servicios que empresas y organizaciones ofertan a la población para tal efecto.

Por otra parte, el ritmo, acelerado de los cambios que se operan en la sociedad han afectado profundamente las instituciones deportivas, las cuales han entendido que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo acelerado de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración, tecnología y organización.

Sobre este particular, Rivas (2002), señala que “las organizaciones deportivas deben realizar cambios sustanciales para lograr la eficiencia y eficacia en la administración ya que, es aquí donde se debe asumir la prestación del servicio del deporte como una función social.” A tal efecto, los gerentes deportivos, deben afrontar la crisis de los tiempos actuales, en términos de un eficiente cumplimiento de los procesos gerenciales básicos

para conducir en forma acertada o indirecta a un grupo de personas en una determinada organización con características específicas.

Actualmente las organizaciones deportivas afrontan retos y desafíos económicos, financieros, gerenciales, administrativos y de adaptación a las exigencias de los medios de comunicación y especialmente a las exigencias de las cadenas televisivas, las cuales influyeron significativamente en la innovación de diferentes estrategias de marketing para optimizar la comercialización de los servicios y productos que ofrecen a la población, y por otra parte, como herramienta dirigida a solucionar los problemas organizacionales derivados del proceso de globalización del deporte.

Si bien es cierto que los ejemplos del marketing estratégico en las organizaciones deportivas en el mundo son suficientes; como por ejemplo: el Básquetbol en los Estados Unidos de América, se sugirió a la NBA el incremento de los “tiempos muertos” para tener más espacios de publicidad; en Tenis, se creó un nuevo esquema, luego denominado *tie-break*, para reducir la duración de los partidos; en voleibol, apareció un sistema denominado *rally point*, donde no hace falta tener el saque para sumar; en fútbol se obligó el cambio de camisetas durante el partido para mejorar la visualización de los equipos, las empresas fabricantes de calzado deportivo (ADIDAS; NIKE, PONY), empezaron a elaborarlos con el asesoramiento de creativos publicistas e ingenieros, surgiendo diferentes diseños de acuerdo a la disciplina deportiva, entre otros ejemplos.

Asimismo, organizaciones y consorcios entre otras instituciones vinculadas al deporte, tales como: equipos de fútbol (Real Madrid, otros), de béisbol (Yanquis de Nueva York, otros), empresas como ADIDAS, PUMA, NIKE, entre otras que comercializan productos y accesorios para la práctica de los diferentes deportes, utilizan sistemáticamente estrategias de

marketing para enfrentar los retos y desafíos derivados de una economía y comercio cada vez más globalizado, para resolverlos y crecer al ritmo del mercado mundial en esta materia; situación que no se evidencia en forma eficiente en las organizaciones y/o empresas deportivas venezolanas.

Dentro de este contexto, a nivel nacional y regional han surgido instituciones dirigidas a la enseñanza de las diferentes disciplinas deportivas cuyo objetivo es la formación de atletas que en el futuro, representen un producto que satisfaga las necesidades de las organizaciones deportivas al suministrar permanentemente los jugadores que formarán parte de las mismas.

Sin embargo, tal como lo señala Torres (2006), en Venezuela, salvo algunas excepciones, este propósito no se cumple eficientemente por cuanto los directivos de estas organizaciones (escuelas, academias) tienen escasos conocimientos sobre estrategias de marketing deportivo para optimizar la promoción y comercialización de los productos, (atletas de alto rendimiento deportivo) y servicios (educativos, asistenciales, médicos, psicológicos, otros). Son pocas las que emplean el marketing dentro de sus lineamientos gerenciales. Caso específico, el fútbol.

Romero (2005), al referirse a esta problemática en el deporte venezolano señala lo siguiente:

Sobre marketing deportivo, reconocemos que la industria del deporte por si misma no esta debidamente integrada. La integración vertical de cualquier deporte es escasa; por ejemplo, existe poco control e intercambio informativo entre la Liga Profesional de Baloncesto (LPB) y el baloncesto universitario y juvenil: se da incluso menos integración horizontal a cualquier nivel en los deportes de competición. La LPB interviene ocasionalmente en problemas de la Liga de Fútbol Profesional o de cualquier otra organización de deporte profesional. Asimismo, dentro del deporte amateur, los gobernantes solo se ponen

en contacto con un único organismo cuando lo creen absolutamente necesario, aparte de los típicos problemas relacionados con las competiciones Olímpicas, Juegos Nacionales y similares. (p.16)

De igual manera, el autor al referirse específicamente al fútbol venezolano destaca que adolece de planes estratégicos de marketing debido a la casi nula facultad de sus gerentes deportivos para manejar coherentemente las organizaciones. Esto puede entenderse como una razón para que el fútbol presente hoy el panorama crítico que se observa. Son contados los ejemplos de clubes de fútbol amateur organizados adecuadamente, que han constituido academias o escuelas para formar futbolistas. Vale mencionar la Academia Venezolana (Caracas), las divisiones menores de la organización Cocodrilos del Caracas, entre otras, organizaciones deportivas que han venido contribuyendo al desarrollo del fútbol en Venezuela.

No obstante, han heredado las prácticas gerenciales equivocadas de dirigentes federativos que desde hace muchos años vienen aplicando estrategias y conceptos gerenciales propios de su experiencia y del empirismo que esta genera, con resultados poco favorables desde una perspectiva organizativa, deportiva y mercadotécnica.

En este orden de ideas, es importante destacar que este bajo nivel de capacitación de los directivos de las organizaciones deportivas dedicadas a la formación de atletas, tiene entre una de sus causas la poca actualización de los directivos, gerentes y/o propietarios de esta institución en materia de marketing deportivo enfocada a la promoción de las actividades formativas y educativas de atletas de alta competencia, entre otros factores relacionados con la organización y funcionamiento empresarial. De igual manera, es conocido que se encuentran en etapa de experimentación y transformación en esta materia, por tanto la enseñanza del Fútbol como disciplina deportiva no escapa a ello.

La problemática planteada anteriormente no escapa a la organización venezolana denominada Academia Emeritense Fútbol Club (AEFC), que funciona en el Municipio Libertador del Estado Mérida, la cual viene funcionando desde 1993, destacándose por atender, formar y proporcionar jugadores de alto nivel a los torneos estatales, selecciones del estado, nacionales en las diferentes categorías y equipos profesionales. Según, Páez (2006) esta academia participa desde el año 2003 a nivel nacional con las categorías sub. 17 y sub. 20, haciéndose de un reconocimiento público nacional por mantenerse disputando año tras año los primeros puestos; sin dejar a un lado el gran aporte a la selección Nacional de mayores a través de jugadores como Leonel Vielma, Angelo Rodríguez, Ricardo Páez y Manuel Rodríguez y su cuerpo técnico encabezado por el Dr. Richard Páez Monzón como Director Técnico.

En la actualidad la Academia Emeritense Fútbol Club esta avocada al impulso y desarrollo integral del talento futbolístico del estado, consolidando una proyección y reconocimiento nacional, el cual fue motivado en función del mercado creciente para dar paso a la iniciativa de adquisición de una planta física e instalaciones deportivas aptas para el buen desarrollo del fútbol, encontrándose actualmente en su etapa final operativa.

El problema radica, en que en la Academia Emeritense Fútbol Club, en la actualidad no cuentan con planes y programas de marketing deportivo dirigidos a generar acciones gerenciales que garanticen la formación de los directivos y gerentes en esta materia, y de esta manera aumentar sus ingresos económicos y recursos financieros necesarios en una eficiente organización y funcionamiento. Al respecto, Páez (2006), presidente de la institución, señala que con tan evidente potencial de crecimiento y desarrollo,

adolece de planes estratégicos de marketing, con los riesgos que esto conlleva (sufrir la crisis organizacional común en otros clubes).

De lo expuesto anteriormente, se infiere que el bajo nivel de capacitación de los directivos gerentes y/o propietarios de la AEFC y la falta de programas de actualización en este sentido, representan una de las mayores debilidades que limitan el desarrollo de acciones y/o actividades de mercado, lo cual afecta significativamente la comercialización y promoción de los productos y servicios que oferta en la localidad, así como deficiencias en la conducción del proceso de formación de atletas de un alto nivel competitivo.

Todo lo antes señalado, conduce a disminuir la capacidad competitiva de la institución frente a otras organizaciones con propósitos similares que funcionan en la localidad y en consecuencia, escasa representación y actuación en eventos locales, nacionales e internacionales. De allí, la necesidad de generar acciones que permitan proponer y diseñar un Plan de Marketing Deportivo con la finalidad de dotar a los directivos y gerentes de la Academia Emeritense Fútbol Club de los conocimientos teóricos, técnicos, estrategias y tácticas de marketing deportivo (promoción, difusión de las actividades académicas y formativas, acceso a las instalaciones, venta de implementos, entre otras actividades).

Por lo anterior, a la Academia Emeritense Fútbol Club, le corresponde generar estrategias mercadotécnicas (promoción, difusión de las actividades académicas y formativas, acceso a las instalaciones, venta de implementos, entre otras actividades), para optimizar, no sólo su organización y funcionamiento, sino también para mejorar la comercialización de sus productos y servicios que ofertan, su rendimiento y nivel competitivo, lo cual redundará favorablemente en la satisfacción de las necesidades e intereses de

sus clientes o usuarios potenciales, propósito fundamental del marketing, en este caso deportivo.

Con base en lo anteriormente descrito, este gran logro empresarial trae consigo la necesidad de establecer un plan estratégico para satisfacer las necesidades de los clientes de la AEFC que demandan una nueva plataforma organizativa, representada en su nueva sede para garantizar la atención de aproximadamente 1000 atletas en las diferentes categorías que participan activamente en competencias estatales y nacionales. Además de encaminar la gestión en cuanto a marketing deportivo que se generara en función de poder atender la participación y competencia de cada una de las categorías que representaran al club.

Para consolidar el logro de este propósito, los directivos de esta Academia deben reflexionar sobre los métodos que aplican para generar satisfacción en los clientes y de las características particulares del proceso de marketing en el contexto donde éste se desarrolla, reflexión que debe materializarse en un plan de acción que precise los objetivos, metas, los medios y el tiempo necesario que se debe invertir para poner en marcha las estrategias de desarrollo elegidas, que tengan como expectativas obtener ganancias que permitan emprender el financiamiento del negocio. Es indispensable que establezcan sus prioridades a mediano y largo plazo con una misión clara y estrategias funcionales bien coordinadas en relación con sus productos, buscando aumentar los mercados y ampliar el valor de toda la compañía.

Todo lo antes planteado conllevó a formular las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual que caracteriza el proceso de marketing deportivo en la Academia Emeritense Fútbol Club que funciona en el Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuáles son las debilidades que tienen los directivos y/o gerentes de la Academia Emeritense Fútbol Club para desarrollar el proceso de marketing deportivo?

¿Los directivos y/o gerentes de la Academia Emeritense Fútbol Club planifican estrategias de marketing deportivo?

¿Cuáles son los lineamientos necesarios para diseñar un plan de acción dirigido a optimizar el proceso de marketing deportivo en la Academia Emeritense Fútbol Club?

¿Se ejecutan en la Academia Emeritense Fútbol Club estrategias gerenciales para facilitar el proceso de marketing deportivo?

Las respuestas a estas interrogantes orientaron el diseño de un Plan de Marketing Deportivo dirigido a los directivos y gerentes de la Academia Emeritense de Fútbol, con el objeto de proporcionarles los conocimientos requeridos para optimizar y elevar sus ingresos por concepto de comercialización de los servicios que oferta en la localidad, así como también su organización y funcionamiento.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Proponer un Plan de Marketing Deportivo dirigido a la Academia Emeritense Fútbol Club (AEFC) que funciona en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar la situación actual que caracteriza el proceso de Marketing Deportivo en la AEFC.
- 2.- Diseñar un Plan de Acción dirigido a la optimización del proceso de Marketing Deportivo en la AEFC.

www.bdigital.ula.ve

Justificación de la Investigación

El presente trabajo se justifica por cuanto será considerado de gran relevancia para la Academia Emeritense Fútbol Club, por cuanto representa un apoyo a los gerentes y/o directivos de esta institución de formación deportiva para que implementen el proceso de marketing deportivo a través de planes y programas que no sólo incluyan estrategias y tácticas mercadotécnicas dirigidas a optimizar la comercialización y promoción de los productos y servicios que oferta a la comunidad futbolística del Estado Mérida, sino también articulen los conocimientos gerenciales, administrativos, teóricos y técnicos para lograr resultados positivos en este sentido.

Además, las estrategias y tácticas de marketing deportivo propuestas, ayudarán a los gerentes y/o directivos a comprender cuál es el papel que deben desempeñar en la búsqueda de mayor rendimiento competitivo frente

a las demás escuelas de fútbol que funcionan en la localidad, las cuales persiguen objetivos comunes en cuanto a la formación de futbolistas y comercialización de productos deportivos asociados a esta disciplina.

Esto impone el uso de acciones y actividades novedosas que tomen en cuenta las realidades y necesidades de los clientes potenciales de este tipo de organización, conformados principalmente por padres y representantes de los alumnos que asisten a esta institución, entre otras personas tales como: entrenadores, personal técnico, promotores de actividades deportivas, patrocinantes, entre otras personas interesadas en el mejoramiento de la práctica mercadotécnica del deporte en sus diferentes dimensiones, sociales, económicas y culturales.

Por otra parte, el presente estudio esta basado en una amplia revisión de la literatura que en materia de marketing deportivo se encontró en la fase documental realizada, mayormente basada en información compilada en textos de autores estadounidenses entre otros países desarrollados deportiva y empresarialmente, de manera que servirá como una válida referencia para crear un cuerpo de conocimientos sobre marketing deportivo, y como base para fomentar futuras investigaciones enmarcadas en esta línea de investigación. Es imprescindible pues, el conocimiento de estas herramientas mercadotécnicas a fin incorporar en el Plan de Acción que se elaboró acciones innovadoras y nuevos métodos de comercialización que permitan mejorar y organizar las complejas relaciones que se producen en el ámbito deportivo en el cual se desenvuelve la AEFC.

En este orden de ideas, el propósito fundamental de la presente investigación es ofrecerle a la Alta Gerencia de la Academia Emeritense Fútbol Club, el planteamiento teórico y metodológico que se maneja actualmente en el marketing deportivo cada vez más globalizado, sin excluir

desde luego, el uso que se le pueda dar al Plan Estratégico elaborado en este sentido, a otras organizaciones regionales, nacionales e internacionales con fines similares a esta organización.

Se parte de la necesidad de optimizar la gestión administrativa y funcional en la organización dotándola de medios que permitan un eficiente y efectivo proceso de marketing deportivo, con una adecuada incorporación de personal que cumpla estas funciones, poseedora de una riqueza conceptual acerca de los mecanismos que ayuden al desarrollo deportivo con una visión metódica de este proceso.

Finalmente, la presente investigación permitió exponer las funciones y los principios del marketing o mercado deportivo, de entender sobre la dinámica del negocio deportivo asociado al fútbol como disciplina deportiva y los principios generales de su particular administración. En este sentido, los argumentos teóricos que la sustentan son de gran utilidad para aquellos profesionales que trabajan en una institución deportiva o en una empresa vinculada al deporte como parte de su estrategia corporativa.

Alcances de la Investigación

El Plan de Marketing Deportivo dirigido a gerentes y directivos de la AEFC Academia Emeritense Fútbol Club se concibió no sólo con el propósito de elevar el rendimiento deportivo de los alumnos que participan en ella, sino también mejorar las habilidades y destrezas requeridas por sus gerentes y directivos, para optimizar su nivel competitivo frente a las demás organizaciones deportivas que funcionan en la localidad con fines educativos y similares, así como también mejorar significativamente la calidad del producto que ofrece, es decir el rendimiento deportivo de los alumnos, su valoración en el mercado futbolístico amateur y profesional y de esta manera

satisfacer las necesidades, expectativas e intereses de los clientes potenciales, vale decir, los padres-representantes y otras personas interesadas en participar directa e indirectamente en los beneficios económicos y financieros que se deriven del proceso de marketing deportivo (promotores, publicistas, comunicadores sociales, otras).

De igual manera, se aspira que las experiencias que se deriven de esta investigación, se transformen en eficiente y valioso aporte al desarrollo de planes y programas de marketing deportivo. En tal sentido, directivos, gerentes y propietarios adquirirán una sólida formación, con base en el dominio de los métodos, estrategias, tácticas y técnicas mercadotécnicas, el desarrollo de habilidades y actitudes propias de esta función y mantenerse en constante actitud de cambio y renovación.

En consideración de lo expuesto se puede indicar que la investigación pretende demostrar la importancia fundamental del marketing deportivo en la elaboración e implementación de cambios tanto en la cultura organizacional de la organización, como en la formación de deportistas de alto desempeño deportivo, objetivos fundamentales de las escuelas deportivas. Sin la participación de estos, será imposible construir un plan estratégico que contribuya a elevar el rendimiento competitivo de la AEFC y el de los atletas que participan en la misma.

Igualmente se pretende generar un proceso que contribuya a producir alternativas para ser utilizadas por los directivos en la incorporación de técnicas e instrumentos mercadotécnicos adecuados a las necesidades e intereses de los clientes (padres-representantes) y de las organizaciones deportivas (clubes de fútbol) que requieren de la incorporación permanente de futbolistas en las diferentes categorías que participan en diferentes eventos regionales, nacionales e internacionales.

Delimitación de la Investigación

Este estudio se ubica geográficamente en el Municipio Libertador del Estado Mérida, está dirigido a directivos y/o gerentes de la Academia Emeritense Fútbol Club con el propósito fundamental de optimizar el proceso de marketing deportivo que se imparte actualmente en la institución, el cual se realiza de manera autodidacta y empírica sin el aval de los conocimientos y aportes teóricos que orientan, definen y determinan este proceso en el ámbito de las escuelas o academias de formación deportiva. Son informantes claves los gerentes y directivos de esta organización, de otras escuelas con fines similares para establecer correlaciones, comparaciones que permitan validar cualitativamente la información obtenida, padres y representantes de los alumnos de la academia y personal docente (entrenadores, cuerpo técnico).

Desde el punto de vista teórico, la delimitación del trabajo en lo conceptual, se refiere al proceso de marketing deportivo asociado a las instituciones de formación deportiva en el área del fútbol (academias, escuelas, otras) y a los lineamientos que orientan este proceso bajo una perspectiva organizacional y administrativa, entre otros aspectos relacionados directa e indirectamente con el estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación según Hurtado (1997), “constituyen una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el tema formulado”. (p. 72). Para facilitar la presentación de los antecedentes de esta investigación, se clasificaron en históricos, relacionados con jornadas eventos regionales, nacionales e internacionales; e investigaciones previas, asociadas estrechamente con tesis o trabajos especiales de grado, sobre marketing deportivo, entre otros aspectos relacionados con esta variable.

Antecedentes Históricos

El deporte moderno nace en el siglo XIX en Inglaterra como una expresión de status y distinción de los sectores con alto poder socioeconómico, también es consecuencia del desarrollo progresivo de las fuerzas productivas y el resultado de la disminución de las horas de la jornada laboral, de los procesos acelerados de urbanización y de las repercusiones de la revolución industrial en los transportes.

En el siglo XX, se percibe el surgimiento del deporte como práctica profesional y, al mismo tiempo, empieza a tener una poderosa presencia como eje de contenido temático en los medios masivos de comunicación, modificando el nivel de práctica simbólica tradicional: comienza a nacer una nueva y doble sinergia entre las comunicaciones y los deportes.

Hasta finales de los años sesenta el deporte mantuvo una relativa autonomía respecto de los medios masivos de comunicación. Pero las influencias sobrevinieron cuando los medios inundaron el ámbito de la información sobre el deporte para pasar a ser protagonistas con transmisiones en vivo y en directo. Al respecto, se han iniciado numerosos procesos de adaptación del deporte a las exigencias de los medios masivos de comunicación y especialmente a las exigencias de las cadenas televisivas, se busca la periodización a fin de evitar la superposición de acontecimientos deportivos en diversos continentes, de este modo surge la internacionalización de los calendarios; los deportes occidentales se popularizan en los países orientales.

Otra importante influencia de los medios de comunicación se manifiesta en la nueva jerarquización de los deportes. la popularidad de los deportes ya no está determinada por el espectáculo propiamente dicho, sino por la espectacularidad de las imágenes televisivas, los grandes cambios no demoraron en llegar, principalmente al mercado de las marcas oferentes de productos y servicios deportivos, aparecen en escena, con un fuerte acento, la “revolución” de las compañías de indumentaria y se introduce en el deporte la denominada “guerra de marcas”.

A partir de estos cambios, la terminología “marketing deportivo” se empezó a utilizar en 1978 en el “Advertising age” para describir las actividades del consumidor, del producto de la industria y de los responsables de marketing que empezaban a utilizar desmesuradamente el deporte como vehículo de promoción. Incluso un teleespectador ocasional no puede eludir la presencia de imágenes y personalidades del mundo del deporte que venden cerveza, coches y una amplia gama de otros productos. Esta definición, sin embargo, es muy limitada, ya que no contempla el amplio

campo abarcado por el marketing deportivo, que incluye el marketing de productos, acontecimientos y servicios deportivos. Este texto contemplará dos componentes del marketing deportivo: el marketing del deporte y el marketing a través del deporte. Un equipo profesional o un club de tenis se inclinara por el primero; una fábrica de cerveza o un concesionario de automóviles se inclinaran por el último.

A partir de la evolución del proceso mercadotécnico en el campo del deporte, Hardy, Sutton y Mullin (1997), se refieren a las principales teorías y los principios básicos del marketing deportivo; abarca todos los segmentos de la industria deportiva, desde las instalaciones deportivas y recreativas hasta los deportes profesionales y amateurs, e incluye muchos ejemplos y estudios que caracterizan al mundo deportivo de hoy en día. El estudio ofrece una visión general de los motivos y fundamentos en los que se basa el mundo del marketing deportivo, de los análisis y de las investigaciones teóricas más importantes, con las que el responsable de marketing se ha de enfrentar en el momento de crear una estrategia; así como de los principios en los que se rige una de igual manera, analizan los principales instrumentos del marketing y detallan comentarios y aplicaciones de las cinco “Pés” del marketing deportivo: el producto, el precio, la promoción, el lugar (place) y las relaciones públicas.

Los autores expertos en marketing deportivo, comentan como los distintos elementos del marketing obran recíprocamente. Además describen las distintas posiciones que adoptan dentro de la organización de marketing y la función que desempeña cada una de ellos. Por ultimo, indican los principios para controlar el marketing deportivo, con el fin de ayudar al lector a coordinar la estructura organizativa con la estructura del marketing.

Investigaciones Previas

Cavallo (2001), desarrolló un trabajo de investigación bajo la modalidad de proyecto factible intitulado “Para grandes y exitosas empresas que desean insertarse competitivamente en nuestro fútbol profesional y desarrollar un posicionamiento de su imagen con responsabilidad social”. Su objetivo principal se enmarcó en la construcción de una propuesta para el auxilio y orientación del sistema económico-social del fútbol en Venezuela, planteándose como propósito lograr el apoyo de grandes y exitosas empresas residentes en el país, dispuestas a invertir en publicidad social para el desarrollo del sistema económico-social del fútbol en Venezuela.

La metodología utilizada se ubicó en un Proyecto Factible apoyado en una investigación de carácter descriptivo y de campo. Como instrumento de recolección de datos el autor utilizó la entrevista no estructurada y la muestra la conformaron instituciones y personajes relevantes en el fútbol venezolano. Los resultados obtenidos en su mayoría fueron desfavorables en relación a los aspectos gerenciales, organizacionales y funcionales del Fútbol Profesional y Amateur en el país, los cuales fundamentaron la propuesta comenzando con una justificación del por qué invertir en el fútbol venezolano, seguida de la estructura de inversión requerida para el funcionamiento exitoso de un club como parte de la liga profesional objeto de estudio. En esta se incluye gastos institucionales, nomina gastos preparatorios, gastos de liga, inmuebles, equipos y suministros, vehículos, gastos generales y operacionales, gastos administrativos, publicidad y mercadeo, entre otros. Igualmente son considerados distintas fuentes de ingreso, entre las que se menciona patrocinio, mercadesing, , donaciones, venta de acciones, ingresos por taquilla, entre otros. Finalmente se realizo una evaluación financiera haciendo uso de las técnicas conocidas como TIR y VAN

Asimismo, Vielma (2001) en su investigación intitulada "Propuesta de un Plan Estratégico Situacional para optimizar el Proceso de Gerencia Participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club" se planteó como objetivo diseñar un Plan Estratégico Situacional para optimizar el proceso de Gerencia Participativa en el club antes mencionado. La metodología implementada respondió a un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo del tipo descriptiva, para lo cual se hacía imperioso la realización de un diagnóstico del proceso administrativo organizacional ejecutado por la organización objeto de estudio, así como la descripción de las técnicas gerenciales de planificación implementadas dentro de la gerencia del club. para tal efecto, para recolectar la información se aplicaron cuestionarios previamente validados y confiabilizados a gerentes, directivos, personal técnico y jugadores de la organización.

Los resultados del diagnostico evidencian que para el personal directivo, administrativo, técnico y jugadores, casi nunca la planificación estratégica situacional es puesta en practica para optimizar la gerencia participativa. En consecuencia, se aprecia que no existe una planificación estratégica para optimizar el proceso de gerencia participativa en el club Estudiantes de Mérida Fútbol Club, lo cual genera desmotivación en el trabajo diario, lo cual genera desmotivación en el trabajo diario para dar paso a la justificación de propuesta del investigador.

En otro orden de ideas, Romero (2005), realizó una investigación titulada "Análisis de la gestión estratégica de marketing en los equipos de fútbol profesional de Venezuela, caso: equipos de primera división Temporada 2003-2004". A través de una investigación de tipo descriptiva y de campo se planteo como objetivo principal fue analizar la gestión de los equipos de

fútbol profesional en Venezuela desde la perspectiva del marketing estratégico, en función de concluir si las diferencias existentes entre estas gestiones afectan su desempeño organizativo de estas organizaciones. Metodológicamente, el autor utilizó a los fines de su investigación la técnica de entrevista directa estructurada, orientada hacia Presidentes, Vicepresidentes y/o Gerentes Generales de los equipos de la primera división del fútbol profesional en Venezuela.

El análisis se justificó bajo las notas deportivas, la declaración de gerentes de equipos y en alocuciones de algunos deportistas profesionales, el cual concluye que existe cierta incapacidad gerencial en los dirigentes, falta de una clara visión empresarial a generado descontento en todo aquel que ha intentado invertir en tan importante negocio, haciéndose clara la incertidumbre en la gente en cuanto a la generación de relevo de las Selecciones Nacionales debido a la inadecuada infraestructura futbolística existente en el país. Los resultados evidencian que la gerencia del Fútbol venezolano refleja poca formación y escaso conocimiento sobre el marketing como herramienta estratégica que coadyude al éxito empresarial, además del deficiente manejo de estrategias de posicionamiento de mercado, puesto que la preocupación gerencial se centra en el jugador de fútbol y no en el cliente externo lo que incide desfavorablemente en sus ejecutorias.

Teorías que sustentan la Investigación

Marketing

Según la American Marketing Association (2002) el marketing puede definirse como "el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para

crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones”. (p. 78)

Más concretamente se esta hablando de: Identificar mercados y posibilidades, identificar necesidades y deseos, provocar esas necesidades, justificarlas y transformar toda esa información en actividades, servicios o productos. Dentro de la definición del marketing se pueden hacer dos subgéneros:

Marketing estratégico. Mediante el cual se identifican las necesidades de los clientes potenciales o clientes existentes basándose en los beneficios que el usuario va a obtener de estos servicios y que no son siempre beneficios físicos sino también psicológicos, relacionales entre otros.

Marketing operacional. Una vez conocidas las necesidades del cliente y lo que se pondrá a su alcance, se determina cómo utilizar el servicio y que precio se va a poner al mismo, en definitiva cómo se comercializará.

En otro orden de ideas, para Kotler y Armstrong (2001) “el marketing es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina que mercados meta puede atender mejor la organización, y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a estos mercados” (p. 74). Sin embargo, el marketing es mucho más que una función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda la organización. Su meta es crear satisfacción en los clientes de forma rentable, forjando relaciones cargadas de valor con clientes importantes. El departamento de marketing no puede alcanzar este objetivo por sí sólo, debe colaborar estrechamente con otros departamentos de la compañía y asociarse a otras organizaciones del sistema de entregas de valor, a fin de proporcionar un valor superior a los clientes. Así pues el marketing pide a todos los miembros

de la organización que piensen en términos de los clientes y hagan todo lo que éste de su parte para crear y entregar un valor superior y satisfacción a los clientes.

De manera más racional e integral Kotler y Armstrong (2001) definen el proceso de marketing de la siguiente manera:

Un proceso social y gerencial por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos de valor con otros. Es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos. (p. 34)

Según las definiciones expuestas, el marketing más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

Mezcla del Marketing (Marketing Total)

El desarrollo adecuado de los procesos de marketing estarán determinados por el apoyo que cada uno de los elementos centrales tenga entre si, de manera que se garantice el establecimiento de un posicionamiento firme en los mercados meta, al respecto Kotler y Armstrong (2001) mencionan que la mezcla de marketing es un conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir le respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla del marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, estas pueden

reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro pes”: producto, precio, plaza y promoción.

El producto: es la combinación de bienes y servicios que ofrece al mercado meta. El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización o actividad. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los de servicios. Los servicios se compran por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y por las sensaciones que producen, lo que da en sí mismo razón de ser al resto de las reglas.

El concepto de beneficio del consumidor: este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos que cada usuario percibe de forma diferente: beneficios en forma de apariencia física, en forma de salud, en forma de pérdida de peso, de aumento de la capacidad cardiovascular o bien todos juntos.

La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios. Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anuncio de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la incapacidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. El

compendio de todas estas variables es lo que poco a poco ha desarrollado lo que llamamos "nuevas tendencias": la búsqueda de nuevos sistemas, mas atractivos y eficientes en la adaptación al cliente y por supuesto en la personalización del servicio.

El servicio es intangible. El servicio no se puede oler ni tocar, pero el servicio en sí mismo guarda una característica común al producto o artículo: se puede comparar. Y tal vez contando para ello con muchas más variables que las que utilizaríamos para juzgar un producto, ya que en el ejercicio del servicio deportivo entran en juego instalaciones, nivel formativo, empatía personal, atención al cliente e imagen.

El compendio de todas esas variables es lo que forma el servicio en sí mismo, y la calidad de todas y cada una de esas áreas darán como resultado la calidad final del servicio y por tanto la viabilidad del proyecto o actividad. Sin calidad no hay viabilidad.

El servicio es inseparable. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la figura del profesor o entrenador. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

El producto pues, se puede comparar antes de pagarlo o consumirlo, el servicio en cambio se compara mientras se utiliza, por ello todas las variantes anexas a este (Atención al cliente, empatía, capacidad de motivación, liderazgo) son esenciales para su éxito. Un buen entrenador personal -por ejemplo- debe ante todo ser un buen comercial máxime cuando se trata de servicios con un nexo común: la personalización.

Por tanto cuando se pone en marcha un servicio o actividad dirigida a personas individuales o pequeños grupos de personas es imprescindible incluir en la "planificación de puesta en marcha" el concepto de Coaching y el concepto de Liderazgo ya que difícilmente se consigue que el servicio sea competitivo si no se presta especial atención a estos dos conceptos.

El servicio es adaptable. El servicio de entrenamiento personalizado debe adaptarse al cliente, por eso es personalizado. Debe estar por tanto programado por el target de usuario existente.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar por obtener el producto. A nivel recreativo, deportivo o de actividades, el precio es el valor que el deportista, usuario o cliente está dispuesto a pagar por la prestación del servicio. El precio puede no obstante tener aplicación desde dos vertientes bien diferenciadas: El usuario y la empresa. Desde el punto de vista del usuario, el precio constituye como hemos apuntado anteriormente la cantidad, la calidad y las satisfacciones emocionales o físicas que tiene previsto obtener de un servicio determinado.

Para la empresa, el precio mide el valor intrínseco que esos servicios llevan consigo, pudiendo determinar por tanto el beneficio final que se espera obtener de estos. El responsable o director de un centro deportivo, debería no tan solo conocer cuales son los precios de la competencia, sino diseñar los de su centro deportivo en base a esos datos y a los datos resultantes de sus propio cálculos. Ello exige tener algunos conocimientos sobre Marketing de servicios que nos serán de inestimable ayuda para conocer la rentabilidad general de todos los servicios.

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las empresas de consumo como para las

empresas dirigidas a la oferta de servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing. A nivel comercial, el precio constituye asimismo uno de los factores que determinará la demanda del servicio.

Las variables para determinar el precio del servicio son estas:

- Costes fijos. (Mantenimiento, personal etc.)
- Amortización.
- Costes fijos derivados de Marketing, Publicidad etc.
- Costes indirectos de mantenimiento, personal etc.
- Costes indirectos de Marketing.
- Beneficio esperado.

Al igual que en un análisis financiero, el estudio de estas variables, debería establecer un precio compensatorio respecto a los costes producidos para la prestación del servicio. A groso modo, para conocer el precio final, se deben sumar todos los puntos anteriores y dividirlo por el número de servicios ofertados.

Las valoraciones del precio repercuten a menudo en cualquier programa de marketing. El precio es el elemento más visible del marketing mix, y es el más fácil de variar; quizás porque es el elemento que más se ha abusado. El responsable del marketing debe ver los precios a través de varios prismas, especialmente el del consumidor. En este aspecto, la ecuación de satisfacción del consumidor es de gran ayuda: $\text{Satisfacción del consumidor} = \text{Beneficios producto} - \text{gastos}$

Cuando se valora el impacto total del precio en el consumidor deportivo, el responsable de marketing debe lo que le representa al consumidor el coste real del producto. Cuando se suman los gastos de desplazamiento de un

acontecimiento deportivo, el parking, el programa de adquisición, las concesiones y los souvenirs, en comparación con el precio de admisión éste es a menudo insignificante. Es realmente importante, dentro del mundo del deporte, saber lo que le representa al consumidor el precio total dentro de la amplitud del producto.

Plaza: comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. La traducción del término inglés "Place" hace referencia a un área del Marketing Mix encargada de la gestión de servicios en cuanto al canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura del servicio. Desde el punto de vista deportivo, este concepto se adapta hacia la "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando se requiere el servicio. Y no estamos hablando tan solo de servicios Estándar o colectivos tipo clases de aeróbic o similares. Se esta hablando de la disponibilidad de un cliente/s determinado para acceder a un servicio de forma personalizada o para acceder a aquellos servicios propios de una necesidad individual o incluso médica: Revisiones, pruebas de esfuerzo, análisis, masajes, servicio de dietética, electroestimulación, infrarrojos, otros.

Un elemento importante en el diseño de estos servicios es por tanto el sistema de comunicaciones e infraestructura que debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente. Por tanto, el coordinador deportivo de un centro, debe tener capacidad suficiente para proveer al cliente de aquellos servicios que en sí mismos no puedan ofrecerse (si es el caso) desde el mismo centro pero que si pueden ser cubiertos por profesionales anexos.

En este elemento se consideran las decisiones relacionadas con las instalaciones (donde tendrá lugar el acontecimiento deportivo), así como el sistema de distribución diseñado para llevar el producto al consumidor. El

marketing deportivo es distinto al marketing del producto del consumo en el que no interviene ningún movimiento físico del producto principal, y consecuentemente el énfasis no se centra en establecer un sistema de distribución al por menor sobre la venta total. En su lugar la función del marketing deportivo se centra en la ubicación y diseño de las instalaciones y en conseguir la venta de entradas y establecer cadenas de distribución.

En este elemento se consideran las decisiones relacionadas con las instalaciones (donde tendrá lugar el acontecimiento deportivo), así como el sistema de distribución diseñado para llevar el producto al consumidor. El marketing deportivo es distinto al marketing del producto del consumo en el que no interviene ningún movimiento físico del producto principal, y consecuentemente el énfasis no se centra en establecer un sistema de distribución al por menor sobre la venta total. En su lugar la función del marketing deportivo se centra en la ubicación y diseño de las instalaciones y en conseguir la venta de entradas y establecer cadenas de distribución.

Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en el club deportivo, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que usen el servicio.

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de tres formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios. Estas formas son:

Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados. También como no, puede realizarse desde el mismo centro.

Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros usuarios con el propósito de promocionar o introducir un determinado servicio. Esta labor, se realiza en ocasiones por los Personal Dynamic,s que cada centro deportivo debería utilizar, y que constituyen el complemento perfecto a un panel de profesorado con capacidad de relación y feed-back personal.

Relaciones Públicas: definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio. De nuevo los Personal Dynamic,s forman el caballo de batalla en este tipo de actividad, ayudándonos a dinamizar el club, a potenciar los servicios y sobre todo a fidelizar al cliente.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo. Se debe partir de la base de que no es posible fijar un precio sin conocer o estar orientados sobre los precios de la competencia. Estos pueden ser con respecto a la competencia:

Similares: Si fijamos unos precios similares, es porque tal vez no estamos seguros de ofrecer un servicio mejor o tal vez porque buscamos destacar otra ventaja diferencial.

Por debajo: Tal vez estamos seguros de ofrecer un servicio poco competitivo o tal vez disponemos de un servicio de gran calidad y nos disponemos a echar a nuestros competidores del mercado.

Por encima: Si fijamos unos precios por encima de la competencia, decididamente estamos obligados a ofrecer alguna ventaja competitiva, actividades o servicios suficientemente destacables. También se elevan los precios cuando se ataca a un cierto segmento de mercado de mayor poder

Los precios también son una buena estrategia de promoción: Los descuentos, los servicios adicionales, el descuento a amigos, el descuento por pago adelantado. Otros sistemas promocionales o publicitarios podrían ser los mailings, los folletos, o incluso los dossier informativos, todo ello en función del presupuesto.

Publicidad: En el ámbito de los servicios deportivos se entiende la publicidad como la forma de obtener beneficios por medio de la promoción, la fidelización y la imagen de marca. La utilización de un servicio depende además de la cantidad de información que el cliente tenga sobre este. A nivel publicitario, se entiende como medios a los sistemas de divulgación pública a los que denominamos "soporte". Estos pueden ser variados, Televisión, Prensa, internet, otros.

Prensa: Los anuncios en prensa suelen tener una relación precio-efectividad bastante aceptable. Llegan a un número enorme de personas pero por el contrario su vida es muy corta. Un periódico pierde todo su interés al día siguiente. Los anuncios publicados en prensa deben ser muy globales, ofreciendo una información capaz de captar la atención de varios segmentos de público ya que llegarán a clientes potenciales muy dispares entre sí, y todo ello concentrado en un mensaje claro, atractivo y conciso. Por otra parte

es necesario "sectorizar" las inserciones publicitarias en nuestro campo de actuación, barrio etc. Mediante publicaciones locales de incidencia localizada.

Revistas: La vida útil de un anuncio publicado en una revista es bastante más larga. Pueden llegar a varias personas y tienen como principal ventaja el que segmentan muy claramente al mercado potencial, "Nos permiten apuntar directamente", por ejemplo: Un anuncio publicado en una revista sobre Golf o Navegación a vela ataca a un segmento muy claro del mercado comercialmente hablando. Por ello como se describirá más adelante, nuestra imagen de marca debe ser acorde con estas variables. Como aspectos negativos se podría destacar un coste en la mayoría de ocasiones superior a la inserción en prensa y por supuesto la falta de flexibilidad geográfica ya que suelen ser de tirada nacional.

Internet: El fenómeno Internet viene demostrando desde su aparición que constituye uno de los mejores filtros de calidad que existen ya que emplea la opinión de cientos de miles de usuarios diarios para establecer sus duros criterios de selección. Una página en Internet puede impulsar de forma increíble tres aspectos que conforman en sí mismos el caballo de batalla del Marketing y la publicidad desde hace muchos años: La imagen de marca, La promoción, y sobre todo la fidelización del cliente.

Por otra parte, Internet puede ser la causa diferencial que nos aparte de la competencia tanto positiva como negativamente: Una página Web de buena calidad, rápida, con suficiente información y sobre todo muy interactiva, captará sin duda al cliente potencial que busca en la red ese servicio determinado. No obstante una página Web lenta, triste y que no despierte la curiosidad durará en los ojos del navegante muy pocos segundos.

Estadísticamente, el internauta que no disfruta con la visión de una página Web, bien por su falta de atractivo, bien porque no le inspira confianza, suele salir antes de trece segundos de ella.

Además existen otros elementos que afectan el mercado entre las cuales están las necesidades de los deseos y demandas; productos; valor, satisfacción y calidad; intercambio, transacciones y relaciones; mercados.

- Deseo: Forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual.
- Necesidad: estado o apariencia percibida.
- Demandas: deseos humanos respaldados por el poder de compra.
- Producto: cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios personas, lugares organizaciones e ideas.
- Valor para el cliente: la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto.
- Satisfacción de los clientes: grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.
- Administración de la calidad total: programas diseñados para mejorar continuamente la calidad de los productos, servicio y procesos de marketing.
- Intercambio: acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciéndole algo a cambio.
- Transacción: intercambio entre dos partes en el que intervienen al menos dos cosas de valor, condiciones previamente acordadas, un momento de acuerdo y un lugar de acuerdo.

- Marketing de relación: el proceso de crear mantener he intensificar relaciones firmes, cargadas de valor, con sus clientes y otros interesados.
- Mercado: conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Aplicación del marketing al deporte.

El desarrollo de la actividad deportiva se puede enmarcar dentro de lo que se denomina Marketing de Servicios, al intentar satisfacer a los consumidores de dicha actividad mediante un bien intangible. La aplicación del Marketing a los Servicios es bastante reciente. Formalmente, Kotler y Levy (1969), citados por Hardy, Sutton y Mullin (1999) fueron los primeros, a finales de los años sesenta, en proponer la ampliación del concepto Marketing, al incluir también los servicios.

Según Hill (1999) un servicio es un trabajo realizado para otros, pero también, se podría entender como el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Al identificar el deporte como un tipo específico de servicio, es necesario conocer las características diferenciales que constituyen el motivo principal que justifica un marketing concreto para él.

Desde el punto de vista del consumidor, los bienes y servicios son similares en ciertos aspectos. Los consumidores no compran los productos (bienes y servicios) por sí mismos, sino por los beneficios que esperar obtener de ellos con su uso o consumo. La mayoría de los productos implican algún elemento de servicio y algunos servicios dependen de productos. Sin embargo, los servicios propiamente dichos y en particular la

actividad deportiva son completamente intangibles por naturaleza con independencia de que acompañen o no a bienes tangibles.

Al igual que los consumidores de productos tangibles, los usuarios de servicios deportivos han de estar convencidos del valor de los mismos para adquirirlos, pero, a diferencia de los bienes, resulta imposible probarlos antes de utilizarlos. Además, muchas actividades deportivas son de duración limitada y su período de vida es definido. En los bienes tangibles en cambio, la prueba del producto es casi siempre posible.

Algunos servicios deportivos se convierten rápidamente en algo habitual y cuando se prestan normalmente y de forma regular su valor no suele ser apreciado por el usuario. Sí, en cambio, el usuario valora el buen funcionamiento de un servicio cuando éste se interrumpe o se comete un error. Debe procurarse, por tanto, encontrar medios para recordar constantemente el valor y la necesidad de los servicios deportivos prestados. El Marketing Deportivo es, por tanto, complejo y, para ser efectivo, requiere comprender las actitudes, motivaciones y comportamientos de compra de los usuarios de una actividad deportiva.

Las estrategias o acciones a llevar a cabo en este tipo de servicio, deben explotar las ventajas y superar los inconvenientes que pueden suponer sus características diferenciales. Como posibles actuaciones se pueden citar: Tangibilizar el servicio, utilizar medios de promoción personal, realizar la venta cruzada, crear una imagen corporativa, identificar el servicio, singularización del servicio y diferenciar por calidad.

El diseño de las estrategias de Marketing lleva implícito el conocimiento del público objetivo al que se dirige la oferta deportiva, es en este momento donde la investigación comercial se convierte en un sistema de apoyo para

reducir la incertidumbre que entrañan las numerosas y complejas decisiones a las que se enfrenta la organización deportiva.

Marketing deportivo

El concepto de mercado deportivo es relativamente nuevo, tal vez el término ha sido utilizado con mayor énfasis en las últimas décadas, vinculado con el desarrollo de esta amplia gama de actividades comerciales ligadas al mundo de los negocios deportivos, masificados, el cual no deja de sorprender por su crecimiento y evolución en el ámbito internacional. Al respecto, Hardy, Sutton y Mullin (1999) definen el marketing Deportivo en los siguientes términos:

El marketing deportivo esta compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores del deporte a través de los procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas. (p. 24)

Con esta definición, el término consumidores deportivos abarca muchas clases de vínculos con el deporte, incluyendo jugar, participar, presenciar, escuchar, leer y recaudar.

Por otra parte, Molina y Aguiar (2003), señalan que la esencia del mercadeo deportivo es la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear “valor”, “entusiasmar”, y “provocar deseos” que puedan ser complementados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social. En segunda instancia supone el logro de un nivel de desempeño económico y financiero superior diferenciando las marcas de las de los competidores.

El proceso de mercadeo deportivo provee recursos de una disciplina que posibilita que todos los directivos claves de una institución participen en forma activa en la generación de valor activo para los consumidores, provocando una estrategia integral para la misma. En términos generales cualquier organización que crea o facilita el desarrollo de un producto deportivo para su consumo individual, social u organizacional, es parte de la industria del deporte.

Preguntas de marketing para las organizaciones deportivas

QUIÉN: Consume nuestro producto; decide la compra (consumidor, cónyuge, amigo, familiar); consume los productos de la competencia; ocupa las segmentaciones específicas (demográficas, psicográficas); atiende a quién.

QUÉ: Productos compiten; beneficios busca el consumidor (diversión); factores influyen en la demanda (precio, distancia recorrida); importancia tiene la adquisición de criterios (alta tecnología).

DÓNDE: Decide la compra (en casa, en el trabajo, en el centro deportivo); se informan los compradores; adquieren los compradores; adquieren los consumidores el producto.

CUÁNDO: Compran los clientes (el mismo día del partido).

POR QUÉ: Los clientes adquieren nuestro producto (regalos, negocios); se forman ciertos grupos de clientes (cónyuges, amigos).

CÓMO: Utilizan los consumidores nuestro producto; compran (con qué asiduidad).

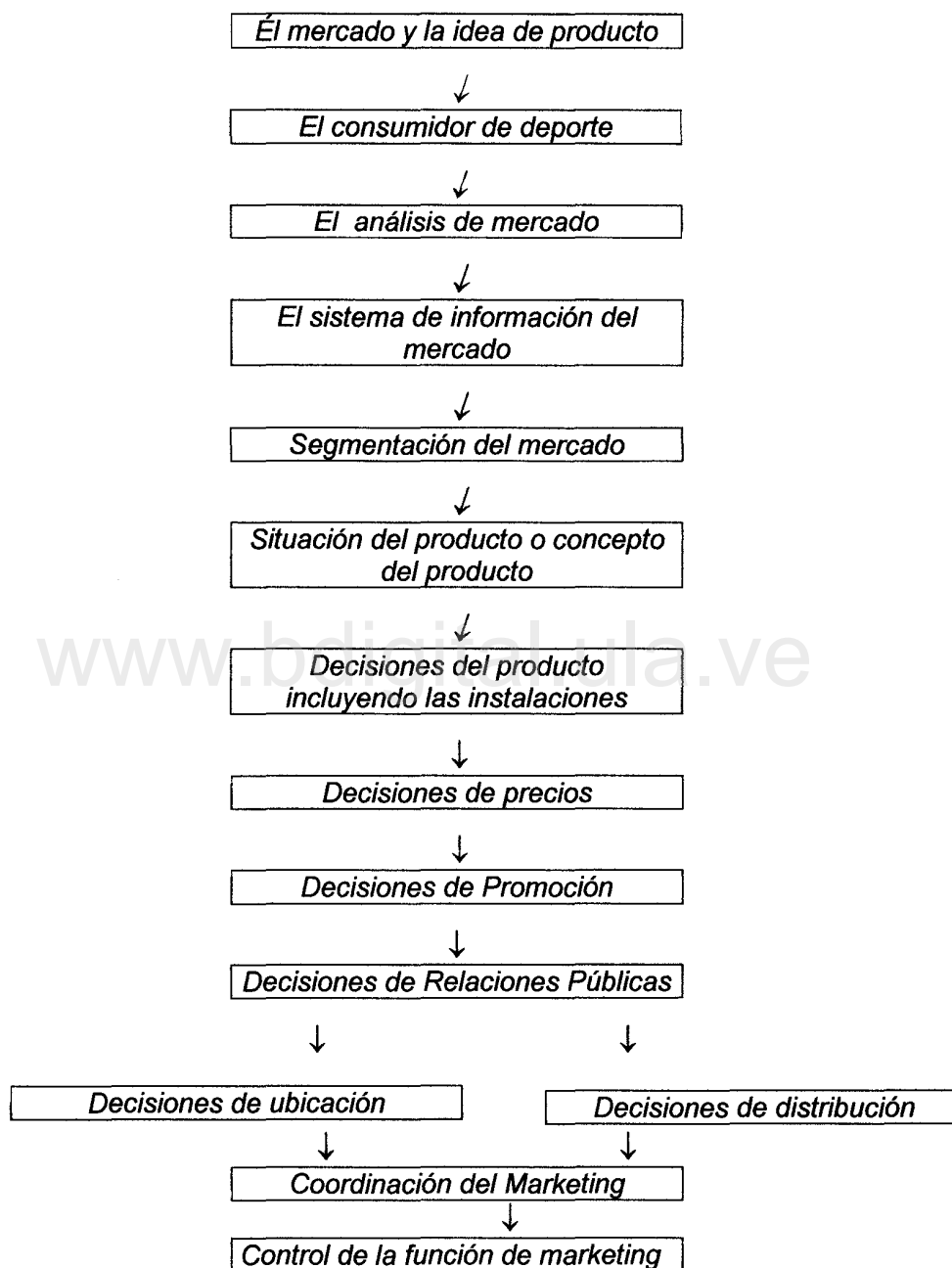
Mediante estas cuestiones se puede obtener información primaria externa que, desde el punto de vista de la investigación comercial es la que adquiere mayor relevancia y para la que se han desarrollado un conjunto de técnicas o métodos de recopilación, que tradicionalmente se tienden a clasificar en función de la naturaleza cuantitativa o cualitativa de la información.

La distinción entre los métodos cuantitativos y cualitativos se basa fundamentalmente en que mientras los procedimientos cuantitativos responden a un enfoque completamente estructurado y aportan unos resultados estadísticamente representativos y generalizables, las técnicas cualitativas no suelen ser susceptibles de tratamiento estadístico ni representativas de la población aunque describen los hechos con datos más ricos y profundos que las técnicas cuantitativas. Ambos métodos se deben concebir como complementarios para dar respuestas a lo que la organización deportiva necesita saber.

El Proceso de Gestión del Marketing (Marketing Management Process: MMP)

Kotler y Armstrong (2001) identificaron el MMP como el hilo central del marketing eficaz. No solo utilizó este proceso como guía para tomar decisiones sobre marketing, también alertó de que sus elementos formarían parte de la mayor plataforma en la intervención del marketing, proceso en el que se revisan todas las funciones y actividades de marketing anualmente para verificar su eficiencia. MMP no sólo es el médula del marketing, sino que comunica las interdependencias de los elementos de marketing y también alerta de la inutilidad de tomar decisiones sin más. Quizás en más de la mayoría de los modelos de un proceso, el MMP obliga al ejecutivo a meditar cada decisión de marketing antes de llevarla a cabo.

El proceso de gestión de marketing en el deporte



El mercado y el consumidor

Cualquier análisis sobre marketing debe empezar teniendo en cuenta la ubicación de este mercado (concretamente una valoración de la estructura del mercado) y las necesidades de los posibles consumidores. El responsable de marketing debe también establecer una idea preliminar de lo que es el producto, asimismo, necesita leer y realizar una investigación sobre las tendencias generales en la ubicación del mercado deportivo y de las especificaciones de su entorno inmediato. El análisis de mercado muestra que no sólo están cambiando las preferencias del consumidor, sino quizás y más fundamental, la estructura y composición del mercado.

En el análisis de las teorías del consumo deportivo se aprecia que los factores que influyen en el comportamiento del consumidor son tanto ambientales como individuales. Los factores ambientales comportan otra serie de factores; ya sean normas como valores culturales, clase, raza, y relaciones sexistas, condiciones climatológicas y geográficas, comportamiento comercial de empresas deportivas; y la estructura de las oportunidades sociales, culturales y deportivas. Los factores individuales incluyen el autoconcepto, la situación en la vida o en el entorno familiar, características físicas, aprendizaje y compromiso, percepción, motivación y actitudes.

Segmentación del mercado

Reconocer las diversas necesidades de los consumidores y la frecuencias de las compras es un proceso vital en el proceso de marketing. Los encargados de difundir el marketing que se orienten en los consumidores serán capaces de reconocer las segmentaciones del mercado en las que se agrupan los consumidores, grupos que reúnen las mismas características.

Hardy, Sutton y Mullin (1997) consideran cuatro puntos en los que se basan las segmentaciones:

- Información demográfica: edad, sexo, procedencia, educación, profesión y lugar de residencia.
- Información psicográfica: Factores que afectan al estilo de vida como actividades, intereses y opiniones.
- Porcentaje e utilización del producto: grupos de consumidores/donantes de acuerdo con 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 su competencia. (p.52)

Después de identificar los segmentos potenciales del mercado, el responsable de marketing procede a elegir apropiadamente la estrategia de dicha segmentación, decidiendo en cual de las segmentaciones debe fijar sus objetivos. El encargado de marketing que empieza una campaña comercial primeramente se centrará en el segmento de mayor respuesta. Una vez que este segmento empiece a responder, el responsable de marketing se centrará en las otras segmentaciones para percibir esa respuesta. De esta forma, se fija el número máximo de posibles consumidores y se informa a los consumidores de menor respuesta antes de fijar otras segmentaciones alternativas. la publicidad masiva no es la forma más adecuada de acercarse al grupo de respuesta elevada, la correspondencia directa y personalizada es usualmente mucho más eficaz.

Concepto o posición del producto

El responsable del marketing debe empezar y finalizar este proceso teniendo siempre en mente al consumidor, dando por hecho que entiende cómo la idea de un producto puede atender sus necesidades. El próximo

paso del MMP incluye el desarrollo de un producto concreto para hallar esas necesidades.

El acercamiento óptimo para definir el concepto del producto es identificar una identificación del marketing que tiene un producto muy específico objetivizado. Éste es el acercamiento óptimo a un nuevo producto que intenta penetrar en un mercado ya establecido. No obstante, el concepto de producto deportivo no es sencillo. El responsable de marketing debe entender que el deporte es una institución social que está formada por muchos productos que pueden llamar la atención de una diversidad de mercados. El truco está en conseguir los beneficios del producto por medio de los intereses del consumidor.

Posicionamiento: En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes áreas:

Posicionamiento Actual: Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentra como entrenador personal de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores o en comparación con los servicios de la competencia, es decir, con el resto de entrenadores personales. Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, estas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta es decir, aquellos atributos que van a ser mejor acogidos por mis clientes dependiendo de factores relativos a sus necesidades físicas y de salud y por supuesto también de su estrato social.

Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio, de manera que obtengamos una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado

nuestro servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia. Para todo ello, a nivel de instalaciones deportivas, pueden sernos de gran utilidad las encuestas interiores que pueden también realizarse de modo particular, diferenciándose estas en:

Encuestas de bienvenida: Viene a ser como un pequeño formulario que rellena el nuevo socio o cliente, en el que se recoge información sobre donde ha conocido el club deportivo o mediante quien o como ha contactado con nosotros, que resultados espera conseguir mediante este servicio, si acudía antes a otro centro o entrenaba con otro Personal Trainer y que servicios espera encontrar.

Encuestas sobre el servicio: En estas encuestas se sondea el éxito final del servicio deportivo o actividad: Calidad técnica, empatía, horarios, atención al cliente, limpieza, instalaciones o variedad de elementos de apoyo, mancuernas, Fit Ball etc, diversificación de actividades etc.

Posicionamiento Ideal: Una vez identificado el posicionamiento actual de la empresa se puede diseñar un programa de "posicionamiento ideal", que no deja de ser una de las partes mas utilizadas en el diseño de las estrategias de Marketing (Análisis de la entidad y Definición del mercado). De esta forma, se consigue adaptar los servicios a los requerimientos del cliente: Cliente satisfecho = Empresa de éxito.

Relaciones Públicas.

Las relaciones públicas (RP) es una función de gestión, ya que refleja las políticas y los programas confeccionados en las esferas más altas de la dirección. Las RP evalúan sistemáticamente las actitudes públicas hacia la organización y hacia sus productos y por consiguiente, depende de un

sistema de información de marketing actualizado y efectivo. Para que las RP sean efectivas, el experto ha de perseguir agresiva y profesionalmente tanto las relaciones con los medios de comunicación como las relaciones con la comunidad. Estas actividades, y en general las funciones de relaciones públicas, han de desempeñar un papel íntegro tanto en el proceso de planificación estratégica para la organización como en la implementación y gestión de dicho plan.

Patrocinio Deportivo:

Para Torres (2006), el patrocinio de actividades deportivas, culturales y sociales representa actualmente una de las formas de comunicación corporativa que más rápidamente está creciendo, y sin duda una de las más interesantes. En los últimos quince años el gasto en patrocinio corporativo ha crecido de forma exponencial. Sin embargo, a pesar de estas fuertes inversiones por parte de las empresas, el conocimiento del que hasta ahora se disponía acerca de cómo funciona el patrocinio era muy escaso. Este mayor nivel de inversión ha generado una exigencia de mayor rigor dentro de las compañías acerca de cómo tomar decisiones de estrategia en patrocinio, así como la necesidad de comprender mejor los efectos del patrocinio y medir su impacto. En esta jornada se revisarán los principales modelos para alinear el patrocinio con la estrategia competitiva de la empresa, así como las herramientas para medir su eficacia.

Uno de los aspectos del marketing mix que recibe mayor atención por parte de los responsables de difundir el marketing deportivo es la promoción. Para Hardy, Sutton y Mullin (1997) en la teoría del marketing, la promoción es un abanico para cada una de las siguientes actividades.

Publicidad: Cualquier presentación que se pague para que salga en los medios de comunicación: televisión, radio, prensa, cartelera, publicidad exterior y correo directo. **Venta personal:** Cualquier presentación que se efectúe cara a cara. **Publicidad:** Cualquier exposición gratis en los medios de comunicación. **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar las ventas, como pueden ser obsequios y ofertas de hacerse socio por tiempo limitado. (p. 56)

La pasión pública por la información deportiva no ha pasado inadvertida para los responsables del marketing, que han producido una gran cantidad de publicidad en los medios de comunicación. sin embargo, podrían tener más ingresos utilizando la venta directa o personalizada y del reconocimiento de la importancia de las relaciones públicas en la empresa del deporte.

Coordinación de los resultados del marketing: el paso hacia la estrategia.

Se deben analizar e integrar todos los elementos del marketing mix para un mayor consumo y para que aporte beneficios a las organizaciones. Al mismo tiempo los esfuerzos que estas realicen deben estar relacionadas con los planes estratégicos generales. El marketing no existe independientemente del acontecimiento financiero, de las pólizas personales o del mantenimiento de las instalaciones. Tal como lo afirman Hardy, Sutton y Mullin (1997):

Si la satisfacción del consumidor es uno de los objetivos de la organización, entonces el marketing representa un negocio para todos...la relación entre la calidad del producto (un equipo importante) y las instalaciones deportivas es crucial. De manera similar, una gran campaña puede ser efectiva sólo si el producto ofrece lo que realmente promete...quienes están metidos en las organizaciones deportivas deben relacionar extremadamente el marketing con el resto de los elementos, ya sea tomando decisiones o marcando un planning e incluyendo principios éticos. (p. 57).

Realmente, una de las características centrales del MMP es el de ser un sistema evaluativo que reconoce la responsabilidad social. Aunque la ética de este negocio es una fuente ampliable de publicaciones, se recomienda a quienes afronten un problema y tengan que tomar decisiones se formulen las doce preguntas de Laura Nash (1981)

- 1: ¿Has definido el problema correctamente?
- 2: ¿Cómo lo definirías si estuvieses en el otro lado?
- 3: ¿Cómo se presentó esta situación al principio?
- 4: ¿A quién y a qué eres leal?
- 5: ¿Cuáles son tus intenciones?
- 6: ¿Cómo comparas esta intención con probables resultados?
- 7: ¿A quién perjudica tu decisión o comportamiento?
- 8: ¿Antes de tomar una decisión, ¿lo comentarías con las partes afectadas?
- 9: ¿Tu posición será válida después de un tiempo?
- 10: ¿Podrías revelar tu decisión o acción sin remordimiento?
- 11: ¿Cuál es el potencial simbólico de tu acción si es que lo hay? ¿Y si no existe?
- 12: ¿Bajo que condiciones harías alguna excepción?

Utilizando un sistema ético riguroso, los responsables del marketing pueden compenetrar mejor su éxito en el marketing con la responsabilidad social. Para proveer una completa descripción de la variedad de organizaciones involucradas, en forma directa e indirecta, con este tipo de industria, se retoma la clasificación elaborada por Hardy, Sutton y Mullin (1999).

Clasificación acorde con las funciones primarias de mercadeo dentro de las organizaciones deportivas

SEGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	SEGÚN TIPO DE EMPRESAS	SEGÚN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	SEGÚN SOPORTE FISISCO
Comités Olímpicos Federaciones Ligas Clubes	Agencias de Mercadeo deportivo. Agencias de consultoría, de gestión y de investigación. Empresas patrocinadoras.	Prensa. Radio. Televisión. TV por cable. Revistas. Internet. Libros.	Estadios. Coliseos. Pistas. Hipódromos. Instalaciones universitarias o institucionales. Clubes deportivos y recreativos. Campos deportivos.

Dimensiones del Concepto de Mercadeo Deportivo

El mercadeo deportivo puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de las empresas, instituciones y sus marcas, dándoles un sentido de pertenencia y unidad de orientación. Al revisar algunos de los trabajos más importantes llevados a cabo en tal sentido, se han identificado las siguientes categorías esenciales que contribuyen a alcanzar una definición del concepto de mercadeo deportivo:

1: El mercadeo deportivo como medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificaciones a largo plazo, sus planes de marca y sus prioridades en materia de asignación estratégica de recursos.

Se trata de uno de los aspectos más clásicos del concepto de mercadeo deportivo. El mercadeo deportivo es un modo de dar forma a las metas y los objetivos de largo plazo de las instituciones, determinando los principales programas de negocios necesarios para alcanzar dichos objetivos. La

sincronía entre los objetivos y los programas de acción por una parte, y la asignación de responsabilidades atinentes a recursos financieros, tecnológicos y físicos de la institución, por otra, resultan necesarios para garantizar una coherencia estratégica general.

2: El mercadeo deportivo como una definición del campo competitivo de las instituciones deportivas.

Una de las preocupaciones del mercadeo deportivo es definir los negocios que las instituciones desarrollan. Esto convierte al mercado deportivo en la fuerza básica que aborda los temas de crecimiento de los mismos negocios. La primera fase clave para definir un plan de mercadeo deportivo estratégico formal es una segmentación efectiva del negocio. La segmentación constituye la clave de análisis de los negocios deportivos, el posicionamiento estratégico, la asignación de recursos económicos y humanos, y la gestión de la carrera de consumidores. Su clave consiste en seleccionar a los consumidores que serán atendidos por la institución; por consiguiente identificar a los competidores que se deberá enfrentar.

3: El mercadeo deportivo como medio para hallar una ventaja diferenciadora y sostenible.

Desde esta perspectiva, el impulso fundamental del mercadeo deportivo es alcanzar una ventaja sostenible de largo alcance, respecto de los competidores claves, en todos los negocios donde participe la institución deportiva en la industria. A partir de esta perspectiva, surge el marco fundamental del mercadeo deportivo y su estrategia de acción centrado en tres áreas: a) La estructura de la industria que determina las claves de las tendencias del entorno del mercado; b) Las unidades de negocio; c) Las competencias internas.

4: El mercadeo deportivo como un modo de definición de las tareas de gestión con perspectiva de negocios y con perspectiva funcional.

Existen dos perspectivas diferentes, de negocios y funcional, que resultan importantes para definir la estrategia de la institución en el mercado y que implican responsabilidades gerenciales diferentes:

- La perspectiva de negocios incluye todas aquellas actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada una de las unidades internas de negocios dentro de la industria.
- La perspectiva funcional esta relacionada con el desarrollo de las competencias en el campo de las finanzas, la logística, la infraestructura general, las ventas y los servicios que involucran el sostenimiento de una ventaja de competencia.

5: El mercadeo deportivo como una expresión del propósito estratégico: la conformación estratégica de la institución.

Uno de los principales centros de interés que debe estar presente en cualquier desafío que conduzca hacia el posicionamiento estratégico debe liberar la creatividad y el aprendizaje permanente como esencia de contenido hacia un estado de excelencia. El propósito del mercadeo deportivo comprende un proceso activo de gestión que genera un sentido de urgencia, centrando a la institución en la esencia del ganar, y motiva a sus integrantes (recursos humanos) a través de las siguientes acciones:

- Desarrollar una actitud competidora en todos sus niveles a través de una amplia aplicación de inteligencia corporativa.
- Proporcionar a los miembros de la institución los conocimientos necesarios para trabajar de modo eficiente y efectivo, dejando lugar para efectuar contribuciones.

- Dar tiempo a la institución para decodificar los desafíos antes de emprender otros nuevos.
- Establecer una mística clara y común, y tener un sistema de revisión de los mecanismos para efectuar los controles del progreso.

Marketing Estratégico:

El hecho de que el Marketing este vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo. Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión. Así se va abriendo paso el concepto de *marketing estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un numero de desarrollos mas o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el desarrollo de estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.

Plan de Marketing

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos. Según Cohen (1989), un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales: *Compleitud*: Lo que interesa está en el Plan y *Buena Organización*: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o

cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

Finalidad del Plan de Marketing

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cual debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, así como los recursos disponibles para la empresa.

Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente esta sucediendo.

Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas

estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

Estructura del Plan de Marketing

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante. A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

Sumario Ejecutivo

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al

comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, otros. Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.

Índice del Plan

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

Introducción

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él. Viene a ser una definición mas o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario que el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.

Análisis de la situación (Diagnóstico situacional)

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto. Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa esta inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Análisis del Mercado Objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con que frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes. Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Problemas y Oportunidades

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

Objetivos y Metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.

Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.

Deben constituir un reto para la personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber que es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable. Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

Desarrollo de las Estrategias de Marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores. Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la

empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo. Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas 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 no se produzcan contradicciones entre ellos.

Estrategias estacionales: Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Estrategias competitivas: Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias del producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias del precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblar los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

Estrategias del personal de ventas: Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias de promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa. El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.

Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.

El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.

La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.

La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM.

El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.

Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

Resumen

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.

Apéndices

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el de ejecución.

Master plan deportivo (El programa de los 14 pasos para el éxito)

Molina y Aguiar (2003) presentan catorce (14) pasos que buscan dar de manera efectiva una orientación dentro del negocio deportivo en el proceso de planeación. Más que un esquema, interesa ser una guía, una ayuda memoria, cuya función central es producir una aproximación a los lineamientos estratégicos necesarios para la elaboración y la implementación de un master plan aplicado al negocio deportivo. No se pretende que sean llevados a la práctica como una estructura esquemática de pensamiento lineal, sino como una sugerencia de mercado funcional y flexible a medida de la cultura de las instituciones deportivas.

Paso 1. La misión.

Si interpretamos que la misión es el esqueleto prioritario del negocio en el ámbito institucional, siempre debe ser considerada como el primer elemento

a evaluar en el comienzo de cualquier arquitectura de unidad de negocios o ante la operación de nueva propuestas.

¿La misión es aparte integrante de las necesidades de servir?

¿Esta dentro de nuestro mercado objetivo?

¿Tiene definida el área de cobertura?

¿Esta sostenida competitivamente dentro de la industria?

Se puede observar la aparición de cambios en las instituciones deportivas y empresas del sector, que generan nuevas posibilidades de consumos de productos no esperados aun, esta realidad obligara a pensar cierto tipo de mitificaciones en los aspectos de la misión y, precisamente, ese mismo punto evidencia la necesidad de haber concebido una misión con antelación.

Paso 2. Objetivos generales

Muchas veces los planes de negocios que se diseñan en el ámbito de las instituciones deportivas se frustran por la falta de reacción y convicción – en realidad, confianza- ante nuevas ideas. En este proceso debemos tener objetivos planificados: niveles de inversión, nueva inserción en los mercados, lanzamientos de nuevos productos y objetivos generales, cada uno con un monitoreo siguiendo el proceso de evaluación paso a paso hasta su ejecución.

Paso 3. Análisis del contexto.

Para realizar una observación de posibles escenarios futuros, es fundamental previamente disponer de la evaluación de un concepto a seguir. Las ideas fuerza sobre valores deportivos, económicos, socioculturales, políticos y tecnológicos serán relevantes en el momento del rumbo seleccionado.

Paso 4. Evolución del plan y estudio de factibilidad.

El desarrollo del plan no puede ser desarrollado ni tampoco desestimado sin una previa medición del mismo; es una cuestión, ante todo el alto compromiso.

Paso 5. Posicionamiento

No se puede comenzar la evaluación sin la definición de un “concepto estratégico” y, en este caso, el concepto tiene que ver con los valores que las instituciones deportivas desean alcanzar; es decir cual era el posicionamiento a alcanzar en el sector y mercado.

Paso 6. Investigación de los atributos esperados por la demanda.

Una vez definido el posicionamiento, se deberá evaluar el comportamiento de la demanda, detectando aquellos atributos que se esperan encontrar detrás de los valores que las instituciones deportivas han seleccionado. La ejecución de técnicas de investigación de mercado (focus group entrevistas telefónicas y personales, otras.) permitirá poner el foco preciso en los atributos que conformaran el “satisfactor” ideal.

Paso 7. Definición del “satisfactor”

Basándonos en los atributos y el posicionamiento determinado, estamos en condiciones de configurar la oferta de los productos o servicios deportivos; integrando los atributos daremos respuesta al comportamiento de los consumidores.

Paso 8. Evaluación de la sinergia entre lo esperado por la demanda y el “satisfactor”

Es sabido que no podemos emitir juicio alguno con seguridad sobre algo que no se ve. Esto nos obliga a cortejar el “satisfactor” configurado, en todos los casos, con el perfil de la demanda, para lo cual se hace necesario volver a efectuar investigaciones de mercado que faciliten el análisis de la compatibilidad entre los atributos que espera la demanda y lo que es percibido del “satisfactor”,

Paso 9. Sinergia entre demanda – “satisfactor” – demanda.

La industria deportiva no está sola en relación con la demanda, se encuentran en competencia directa e indirecta con diversos sectores. Debemos pues evaluar la competitividad abierta con ventajas que resulten diferenciales y sustentables.

Paso 10. Determinación del mercado potencial.

En este punto, debemos determinar qué cantidad de consumidores deportivos posibles podríamos alcanzar a partir de la ejecución del “satisfactor”. Las investigaciones realizadas posibilitarán proyectar las preferencias deportivas, y puntualmente segmentar el nivel socioeconómico y cultural del mercado-meta, lo que permitirá identificar el marco de público objetivo y la demanda potencial.

Paso 11. Elaboración del esquema de resultados

A partir del mercado potencial y de las diferentes relaciones establecidas entre los segmentos del mercado y el “satisfactor”, podemos construir un

cuadro inicial de resultados; en otras palabras, estaremos en condiciones de determinar el volumen posible de ventas, la contribución marginal, el costo de estructura asignada, los costos directos de la rentabilidad. Cuando definimos distintas relaciones entre “satisfactor”- segmentos, se quiere expresar que un mismo producto/servicio puede satisfacer diferentes segmentos; en esta etapa es probable que hallemos diferentes posicionamientos.

Paso 12. Evolución rentabilidad-riesgo

El análisis del plan de negocios esta conformado por el concepto asociado de rentabilidad-riesgo. El riesgo puede estar dado por el equilibrio en la asignación de recursos o por la integración entre segmentos, además puede haber un posicionamiento que haga corto circuito con referencia otros: un producto que se posiciona solo para niños puede no contribuir para el posicionamiento del mismo entre adolescentes o viceversa.

Paso 13. Definición táctica para cada segmento objetivo.

Una vez determinado el segmento “a atacar” en el mercado, deberemos establecer maniobra competitiva que no es otra cosa que una adecuación del mercado mix al objetivo general.

Paso 14. Establecimiento de las metas

Determinado el o los blancos de “ataque del mercado” y las tácticas elegidas, deberemos definir las aspiraciones cuantitativas: participación pretendida en el corto, mediano y largo plazo. Reviste una real importancia y cuidado no apurarse en el logro de resultados, de modo tal de no matar el posicionamiento alcanzable y positivo por análisis parciales de resultados inmediatos menores.

Academia

Entre los múltiples conceptos que se encuentran en la literatura sobre el término academia, el Diccionario Santillana (2003) la define como “Sociedad científica, literaria o artística establecida con autoridad pública. Centro docente, de carácter privado, destinado a impartir enseñanza elemental y secundaria o enseñanzas específicas.” (p. 45).

Escuelas Deportivas (Academias)

Los parques de Recreación Dirigida como órganos ejecutores de la Programación Deportiva a nivel nacional, contemplan dentro de su organización y cabal cumplimiento de la labor para la cual fue creada, de una serie de etapas que se inicia con la programación, difusión y concientización acerca de la existencia y uso de estas instalaciones, como expresión típica del uso de esas instalaciones están las Escuelas Deportivas.

Las escuelas o academias de formación deportiva, son definidas por Machado (2003) como:

Una conjugación de recursos humanos y físicos para brindar al niño y adolescente una organización que le imparta docencia en deportes, principalmente dirigida al logro de destrezas motoras complejas en deportes (fundamentos biomecánicos), en un marco legal y pedagógico (reglamentación y principios de la educación física y los deportes) y sustentado en el principio general de la formación integral de un ciudadano, tanto en lo que se refiere a su desarrollo físico como moral e intelectual. (p.45)

De acuerdo a esta definición las escuelas academias dentro del contexto de las escuelas de formación deportiva, tienen como fin satisfacer la exigencias derivadas de la evolución del deporte, y cumplir con los postulados y directrices que emanan: Conceptuaciones Básicas de Orden

Pedagógico, Sistema Social y Planificación Global y Estratégica, Sistema Educativo Nacional, Las Organizaciones Básicas de la Planificación Nacional del Deporte (socio-política, económica, salud, desarrollo integral, alta competencia), Legislación vigente y las filosofías, políticas y pautas de acción que de esas leyes se derivan.

Machado (2003), al referirse a los fines de las escuelas deportivas señala los siguientes:

- Concienciar a las comunidades en cuanto a la importancia biosicosocial del deporte para la formación integral del ser humano.
- Estimular la formación de actitudes positivas y activa participación de los miembros en las situaciones y experiencias que promueva el centro.
- Propiciar un grado adecuado de autoconfianza a un ritmo progresivo de desarrollo.
- Elevar el nivel técnico del personal en servicio.
- Realizar competencias deportivas dentro de estas escuelas e integrarlas a las organizaciones deportivas federadas.
- Desarrollar actividades que contribuyan a la organización cooperativa, como un medio de crear patrones permanentes de conducta social.
- Integrar a los padres, representantes, maestros y profesores a la actividad deportiva-recreativa de la Escuela, bien como entrenadores deportivos, dirigentes, organizadores, otros.

Las actividades deportivas que se imparten en estas instituciones comprenden dos aspectos: el perfeccionamiento de las aptitudes y la producción de prestaciones. Conduce a la performance deportiva, cuyo nivel depende de diversos factores: una performance elevada expresa las posibilidades máximas de un individuo en una disciplina en un momento dado de su desarrollo. A nivel colectivo, expresa el nivel de desarrollo de la

disciplina, la actitud de una sociedad respecto a ella y la eficiencia de una escuela. La preparación para el performance deportivo es un proceso complejo en el cual intervienen el entorno deportivo propiamente dicho y el conjunto de condiciones en las que se mueve el atleta...Un conjunto de actividades dirigidas al desarrollo especial, al perfeccionamiento y optimización de los sistemas de regulación psíquica, de las funciones del organismo y la conducta del deportista, tomando en consideración los entrenamientos y las competencias.

www.bdigital.ula.ve

OPERACIONALIZACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS, CATEGORIAS E INDICADORES

OBJETIVO GENERAL: Proponer un Plan de Marketing Deportivo dirigido a la Academia Emeritense de Fútbol Club del municipio Libertador del estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	UNIDADES DE ANÁLISIS	CATEGORIA	INDICADOR	INSTRUMENT.					ITEMS	
				1	2	5	4	5		
Diagnosticar la situación actual que caracteriza el proceso de Marketing Deportivo en la Academia Emeritense de Fútbol Club.	Diagnóstico del proceso de Marketing Deportivo.	Uso del marketing deportivo	Comercialización Nivel de Conocimiento Innovación de estrategias Diseño de planes	E N T R E V I S T A						
Diseñar un Plan de Acción dirigido a la optimización del proceso de Marketing Deportivo en la institución citada.	Optimización del proceso de Marketing Deportivo	Gerencia	Proceso organizacional							1: Directivos de AEFC
Ejecutar en la institución un Plan de Acción que facilite el proceso de Marketing Deportivo.	Ejecución del proceso de Marketing Deportivo	Organización	Posicionamiento							2: Directivos de la Competencia
Establecer los principales procedimientos, técnicas y métodos para la evaluación del proceso de Marketing Deportivo en la institución citada.	Evaluación del proceso de Marketing Deportivo	Mercadotécnica	Necesidades							3: Entrenadores
Sistematizar el proceso de Marketing Deportivo en la institución en referencia.	Sistematización del proceso de Marketing Deportivo.		Beneficios							4: Patrocinantes
			Precios de la competencia	5: Padres y representantes						
			Criterios mercadotécnicos							
			Promoción							
			Comunicación							
			Investigaciones							
			Posición competitiva							
			Eficiencia							

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación.

Entre los diferentes conceptos de diseño de investigación que se encuentran en la literatura especializada en metodología de la investigación, Sierra (1996), lo define en los siguientes términos: “la concepción de la forma de realizar la prueba que supone toda investigación científica concreta, tanto en el aspecto de la disposición y enlace de los elementos que intervienen en ella como el del plan a seguir en la obtención y tratamiento de los datos necesarios para verificarla” (p. 322).

Según esta definición, el diseño contiene de una manera estructural cada etapa del proceso, y depende del tipo de investigación. Su fin como el de la investigación en general, es lograr la máxima validez posible, es decir, la correspondencia más ajustada a los resultados del estudio con la realidad. Para esta investigación el diseño seleccionado corresponde a la investigación cualitativa específica a la modalidad Acción Participante.

Paradigma de Investigación

El paradigma a desarrollar es la Investigación Acción. Según Hurtado y Toro (1998), el Término Investigación Acción hace referencia a:

Diversos esfuerzos por desarrollar enfoques investigativos que impliquen la participación de las personas que hayan de ser beneficiadas de la investigación y de aquellos con quienes ha de hacerse el diseño, la recolección y la interpretación de la información. Uno de sus principales objetivos es conocer la forma en que la gente interpreta las estructuras sociales para desarrollar actividades comunes a través de sus organizaciones. (p. 118).

En este orden de ideas, la investigación acción, en el presente estudio, tendrá como objetivo optimizar el proceso de marketing deportivo en la Academia Emeritense Fútbol Club del municipio Libertador del estado Mérida. Para tal efecto, se utilizarán las cinco (5) etapas del proceso de investigación Acción-participante sugeridas por Hurtado y Toro (1997): diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y sistematización, las cuales se explican del siguiente modo:

Diagnostico: Permite conocer los problemas del entorno comunitario de la escuela; tiene como finalidad sistematizar y registrar las observaciones e interpretaciones que se desprendan de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos sin llegar a emitir juicios valorativos. Desde esta perspectiva se diagnosticarán las dimensiones e indicadores operacionalizados, lo que permitirá tener una visión clara sobre el contexto mercadotécnica de la institución objeto de estudio.

Planificación: Preparar acciones para solucionar los problemas. para la cual deberán tomarse en cuenta todos los factores que puedan influir como; el tiempo de que se dispone, los recursos económicos, las personas dispuestas a participar en el trabajo, el tipo de problemas a enfrentar entre otros.

Ejecución: Realizar las acciones planificadas. Es la fase de puesta en práctica de los planes acordados. Permite el conocimiento mas profundo de la realidad, ayuda a las personas a identificar sus problemas, a determinar cuales son las verdaderas causas de los mismos y a actuar en consecuencia para lograr su ejecución.

Evaluación: Valorar las acciones realizadas. Evaluar resultados, analizar los éxitos y los fracasos y, en consecuencia, rectificar el rumbo a corregir los planes o establecer nuevas metas.

Sistematización: Reconstruir las experiencias de todo el proceso de trabajo. Implica la discusión y reflexión sobre todo el trabajo realizado y una reconstrucción del mismo que permitirá tener una visión mas global y profunda de nuestra practica, con el fin de obtener conclusiones que servirán en el futuro.

Informantes Claves del Estudio

Por tratarse de una investigación cualitativa de tipo de acción participante, los informantes claves seleccionados responden a la modalidad intencional o basada en criterios. Según Martínez (1998), en la muestra intencional se eligen una serie de criterios que se consideran necesarios o muy conveniente para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación.

De acuerdo a este criterio los informantes claves del estudio los conformaron tres (3) directivos, tres (3) entrenadores, cuatro (4) representantes y tres (3) patrocinadores de la Academia Emeritense Fútbol Club del municipio Libertador del estado Mérida.

Recolección de la Información

Para recolectar la información en la presente investigación se utilizarán como técnica la encuesta y como instrumentos la guía de entrevista estructurada la cual se aplicará a los docentes, padres y representantes.

Con respecto a la encuesta, la Universidad Nacional Abierta (UNA 1994), al referirse a la técnica encuesta señala que “representa uno de los diseños de más frecuente uso, permite obtener información de un grupo social o comunidad estandarizado, a partir de las unidades que componen su universo, por medio de la selección de una muestra” (p. 84).

En relación a la guía de entrevista, la Universidad Nacional Abierta. (UNA- 1994), la define de la siguiente manera:

Forma verbal de cuestionario, y consiste en que el individuo proporciona información directamente al investigador o entrevistador, en una relación personal. A través del dialogo, y en una interacción con el entrevistado, se obtienen datos e informaciones sobre aspectos tales como conductas, opiniones, deseos, expectativas, imposibles de observar directamente. (p.319).

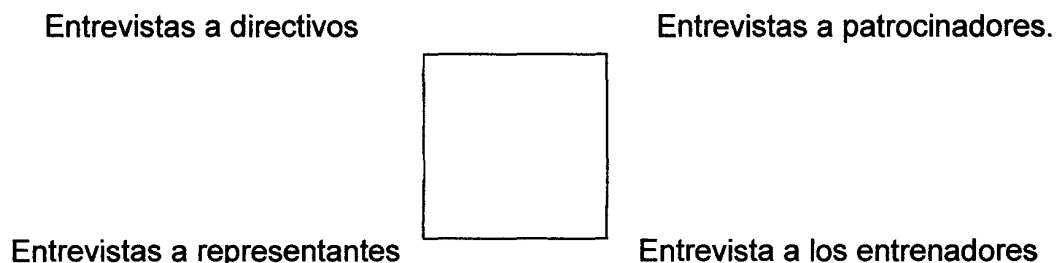
De acuerdo con la sistematización de las preguntas y en función de los datos que se requirieron en la presente investigación, es decir, la lista de tópicos, items o aspectos, fue derivada del análisis de situaciones, en las cuales a participado el sujeto entrevistado (UNA. 1994: 320).

Validez de la Información

La validez en el marco de las investigaciones cualitativas, según Pérez (2000) consiste en “la estimación de la medida en que las conclusiones representan efectivamente la realidad empírica y la estimación de sí los constructos diseñados por los investigadores representan o miden categorías reales de la experiencia humana”. (p. 82). En la investigación cualitativa tales estimaciones se ajustan a la validez de triangulación por cuanto implica reunir una variedad de datos que se escogen desde puntos de vista distintos y realizar comparaciones múltiples a un mismo grupo en varios momentos, utilizando diferentes ángulos.

En tal sentido, Martínez (1998) define el principio básico de la validez de triangulación como “las observaciones o apreciaciones que se recogen en una situación o algún aspecto desde diferentes perspectivas después de compararlas y contrastarlas”. (p 62). Triangular significa comparar y contrastar la consistencia de la información derivada de la misma fuente, pero en tiempo diferentes y a través de diferentes métodos cualitativos . En la presente investigación, se utilizará la modalidad de triangulación metodológica, la cual se hace asegurándose de la consistencia de los resultados generados a través de diferentes métodos de recolección de datos; y de información con el mismo método.

La triangulación desarrollada en esta investigación fue de tipo metodológica, la que según Pérez (2000) “se realiza dentro de una recolección de instrumentos o entre métodos” (p. 83).. para lo cual se tomarán en cuenta los instrumentos que se utilizarán como fueron:



Una vez que se aplicaron cada uno de los instrumentos de recolección de la información señalados anteriormente, se verificó que la información obtenida en los mismos tuvieran coincidencias con el objeto mismo de investigación como fue el diagnóstico de la práctica mercadotecnia en la organización deportiva objeto de estudio.

Fiabilidad de la Información

En el marco de las investigaciones cualitativas, Hurtado y Toro (1998) define la fiabilidad como “el grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación, depende fundamentalmente de la estandarización de los registros, en los que se debe partir de una categorización ya elaborada”. En la presente investigación, la fiabilidad correspondió a la modalidad sincrónica puesto que implicó la semejanza de las observaciones en un mismo periodo de tiempo, con respecto a rasgos relevantes. Para tal efecto se elaboraron registros descriptivos, que sin caer en la estandarización, ayudaron a regular los procesos.

En la presente investigación para fiabilizar la información que se obtuvo en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se utilizó la triangulación de la fuente, es decir se cotejaron los datos para determinar el grado de similaridad entre las respuestas u opciones de esta manera se aceptó que el estudio en la medida en que los resultados fueron particulares a un tiempo y a un contexto y no puedan ser generalizados a otras situaciones.

Analizando la Información

Luego de aplicarse los instrumentos de recolección de la información se procedió a su respectivo análisis. Respecto a la entrevista a los directivos, entrenadores, representantes patrocinadores de la Academia Emeritense Fútbol Club se categorizaron las respuestas en función de las tendencias y teorías, posteriormente se hicieron los análisis ítem por ítem con sus respectivas interpretaciones cualitativas para triangular la información obtenida y de esta manera determinar si fue válida y confiable para los efectos del presente estudio.

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE SUSTENTA EL DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presentan y analizan de manera cualitativa la información obtenida en la aplicación de las entrevistas a los tres directivos, tres entrenadores, cuatro representantes y 3 promotores de marketing de la Academia Emeritense FC, que funciona en el Municipio Libertador del Estado Mérida, así como también las conclusiones que derivaron de sus respectivos análisis.

Para tal efecto se apeló a la categorización y estructuración de los datos con el fin de resumir o sintetizar en una idea o concepto la información obtenida, la cual fue interpretada ubicándola mentalmente en diferentes y posibles escenarios.

La estructuración permitió crear una imagen representativa y configurar el fenómeno estudiado, es decir, la gestión de marketing deportivo en la AEFC, proceso que se sustentó en la interpretación de cada ítem de los instrumentos aplicados, a través de análisis y reflexiones teóricas, de los aportes que fundamentaron el estudio.

Análisis de las entrevistas aplicadas a los Directivos de la organización

1.- ¿Cuántas personas integran la junta administradora de la organización?

Directivo 1: "Cinco".

Directivo 2: "Más de cinco"

Directivo 3: "Cinco"

Análisis de la Información:

La totalidad de los directivos entrevistados coincidieron en señalar que en la organización la junta directiva la integran cinco miembros. Sólo uno de ellos respondió que más de cinco, lo cual evidencia cierto desconocimiento sobre este aspecto tan importante en la organización y funcionamiento empresarial.

Sobre las funciones administrativas que deben desempeñar una junta administradora, Guedez, (2002), subraya que implican la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos, tanto humanos como materiales, los organiza formalmente e informalmente, para que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa.

2.- ¿Algunas de estas personas posee formación profesional en el área de la administración de organizaciones?

Directivo 1: "Sí"

Directivo 2: "Sí"

Directivo 3: "Sí"

Análisis de la Información:

Todos los directivos consultados afirmaron en sus respuestas que los miembros que conforman la junta administradora de la Academia Emeritense FC poseen formación profesional en el área de la administración de organizaciones, resultado que se consideró como una fortaleza para los efectos del presente estudio.

Sobre este aspecto, Chiavenatto (2004), señala que la formación representa un conjunto de actividades encaminadas a la adquisición de conocimientos, prácticas y actitudes. Con un significado más técnico o práctico se usa como sinónimo de capacitación. Toda actividad que contribuye directamente a desarrollar en el hombre conocimientos, habilidades, y actitudes.

3.- ¿Algunas de estas personas posee experiencia en el área de marketing?

Directivo 1: "SI"

Directivo 2: "SI"

Directivo 3: "Si"

Análisis de la Información:

En correspondencia con los resultados analizados en el ítem anterior, la totalidad de los directivos entrevistados respondieron que los miembros que conforman la junta administradora de la Academia Emeritense FC poseen experiencia en el área de marketing, lo cual no se refleja en la organización por cuanto, de acuerdo a la información obtenida en otros ítems, no existen planes específicos y concretos de marketing dirigida a implementar estrategias conducentes a incrementar sus ingresos económicos por

concepto de promoción de los servicios que ofertan a la población que atiende, así como la satisfacción de sus clientes potenciales (padres y representantes, promotores), determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, entre otros aspectos relacionados con las estrategias de marketing deportivo explícitas a las actividades que cumplen en la organización en este sentido.

En relación a este punto Kotler (1998) sostiene que según la filosofía gerencial de marketing, el logro de las metas de la organización depende en gran parte de las habilidades que tengan los gerentes para determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores, en este caso de otras academias o institución de formación deportiva específica al fútbol.

4.- ¿Algunas de estas personas posee formación profesional en el área de marketing?

Directivo 1: "No"

Directivo 2: "No"

Directivo 3: "No"

Análisis de la Información:

En términos generales, todos los directivos entrevistados respondieron que los miembros de la junta administradora de la Academia Emeritense FC no poseen formación profesional en el área de marketing, resultado que contradice la información obtenida en la pregunta anterior, donde afirman que tienen experiencia en esta área. De manera que esta contradicción permite inferir el desconocimiento que tienen en esta materia, razón que justifica la elaboración de un Plan de Marketing Deportivo en la organización

que contribuya a minimizar esta debilidad detectada en el diagnóstico, propósito fundamental de la presente investigación.

El marketing como proceso social y gerencial, los individuos o grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos de valor con otros, y al mismo garantizar la satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. En este sentido, Molina y Aguiar (2003) expresan que la formación profesional en esta dirección se debe orientar a las actividades de enseñanzas que proporcionen a los gerentes los conocimientos y competencias necesarias para atraer nuevos clientes prometiendo por un lado, un valor superior y por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos.

5.- ¿En la organización existe un área funcional destinada exclusivamente a la gestión de marketing?

Directivo 1: "No"

Directivo 2: "SI"

Directivo 3: "SI"

Análisis de la Información:

La mayor parte de los directivos entrevistados respondieron que en la Academia Emeritense FC existe un área funcional destinada exclusivamente a la gestión de marketing, sin embargo, de acuerdo al análisis anterior, el personal que labora en esta área no posee la formación profesional necesaria para obtener óptimos resultados en este sentido, situación que sugirió la incorporación de estrategias gerenciales en el Plan de Marketing elaborado dirigidas a orientar las gestiones y funciones que deben cumplir

para lograr eficientemente los objetivos y metas propuestas en esta dirección.

Al respecto, Cohen (1989) sostiene que la gestión de marketing tiene por objeto expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo las cuales deberán traducirse en decisiones y programas de acción. Además, implica el proceso de formular, ejecutar, evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización, la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones.

6.- ¿Cuántas personas laboran en dicha área?

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "Cinco"

Directivo 3: "Tres"

Análisis de la Información:

De acuerdo a la información obtenida en este ítem, en la Academia Emeritense FC no se lleva un control y seguimiento de las actividades que se desarrollan en el área funcional destinada exclusivamente a la gestión de marketing, según la cual, funciona en la organización. Tal apreciación se desprende del hecho de que los directivos entrevistados no coincidieron en señalar el número de personas que laboran en dicha área, por cuanto uno respondió que cinco, otro tres y otro no contestó (no sabe). De cualquier manera, esta situación se consideró como una de las debilidades detectadas en el diagnóstico.

7.- Describa brevemente las funciones de esta área comercial.

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "Precisar fortalezas y hacerlas llegar a posibles patrocinadores; hacer conocer las actividades de la Academia a la población."

Análisis de la Información:

En concordancia con la información analizada en el ítem anterior, la mayoría de los directivos entrevistados desconocen las funciones y responsabilidades inherentes al área de gestión de marketing. Sólo uno de ellos respondió afirmativamente, destacando que tales funciones se limitan a precisar fortalezas, hacerlas llegar a los patrocinadores y dar a conocer las actividades que se realizan en la Academia a la población; las cuales son insuficientes y no corresponden con las funciones y responsabilidades que se encuentran en la literatura especializada en marketing deportivo, por consiguiente, este resultado, igualmente se consideró como una de las debilidades detectadas en el diagnóstico que influye desfavorablemente en la gestión de marketing que se realiza en la organización, por lo tanto, se hizo necesario incluir acciones gerenciales-administrativas en el Plan de Marketing Deportivo elaborado en este estudio, para superar esta debilidad.

Según la American Marketing Association (2002), las funciones específicas al área de marketing desde el punto de vista administrativo deben enfocarse a la planificación y ejecución de la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones, y desde la óptica mercadotécnica, identificar las necesidades de los clientes potenciales o clientes existentes basándose en los beneficios (físicos- psicológicos-relacionales), así como determinar cómo utilizar el

servicio y que precio se va a poner al mismo, en definitiva cómo se comercializará.

8.- ¿Quién asume la responsabilidad del manejo del marketing en su organización?

Directivo 1: “No sabe/no contesta”

Directivo 2: “Peter Páez M.”

Directivo 3: “No sabe/no contesta”

Análisis de la Información:

Como consecuencia del desconocimiento que tienen la mayoría de los directivos entrevistados sobre las funciones que deben cumplirse en el área de gestión de marketing, se puede inferir que en la AEFC no se ha definido claramente quien asume esta responsabilidad en la organización, situación que evidencia debilidades y limitaciones operativas en este sentido. Esta apreciación se sustenta en las respuestas aportadas por los directivos entrevistados, en su mayoría desfavorables por cuanto no contestaron (no saben) la pregunta formulada al respecto. Sólo uno de ellos señaló que tal responsabilidad en el manejo del marketing en la organización la asume Peter Páez.

9.- ¿En su organización se elaboran planes de marketing?

Directivo 1: “Sí”

Directivo 2: “No sabe/no contesta”

Directivo 3: “Sí”

Análisis de la Información:

La mayoría de los directivos consultados afirmaron que en la AEFC se elaboran planes de marketing, sólo uno no contestó (no sabe) a la pregunta formulada, lo que evidencia la falta de integración y coordinación entre los miembros de la junta administradora en el proceso de planificación del marketing deportivo en la organización. Sin embargo, tal como se encontró en otros reactivos relacionados con este aspecto, los entrenadores, padres-representantes y patrocinadores desconocen la elaboración y ejecución de dichos planes.

En relación a la planeación del marketing, Torres (2006), la define como el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing en esencia. Brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado, suministra el enfoque para la recopilación de información, el formato para la difusión de la información, y la estructura para desarrollar y coordinar las empresas tácticas y estratégicas de la firma.

10.- ¿Su organización ha logrado identificar elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia?

Directivo 1: "Sí"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "Sí"

Análisis de la Información:

Dos de los tres directivos entrevistados reconocieron que en la AEFC han logrado identificar elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia, el otro no contesto (no sabe). Este resultado se

consideró como favorable por representar una fortaleza el hecho de que los directivos de la organización conozcan las condiciones de la competencia.

Sobre este particular, Chiavenato (1994) define la competencia como la forma de rivalidad entre dos o más organizaciones; medida por un tercer grupo; lo cual implica el conocimiento detallado de los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

11.- ¿Cuáles son estos elementos diferenciadores?

Directivo 1: "Calidad de organización, infraestructura"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "Trabajo, organización, responsabilidad, estructuras, capacidad, competitividad, futuro."

Análisis de la Información:

De acuerdo a los directivos entrevistados, los elementos que diferencian las condiciones de competencia frente a otras organizaciones que ofrecen el mismo servicio a la población destacan principalmente la calidad de organización, infraestructura, trabajo, competitividad, capacidad y futuro. Sólo un directivo no respondió (no sabe) a la pregunta formulada, evidenciándose el desconocimiento que tiene sobre este aspecto tan importante en el análisis del mercado competitivo, en materia de formación deportiva en la localidad, específica al fútbol y al mismo tiempo falta de coordinación e integración al trabajo administrativo-mercado técnico que realiza la organización en este sentido.

12.- ¿Posee su organización una estrategia de posicionamiento?

Directivo 1: "Sí"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No"

Análisis de la Información:

La mayoría de los directivos entrevistados respondieron que en la AEFC no poseen una estrategia de posicionamiento, como elemento relevante en el proceso de marketing, lo que reafirma lo señalado anteriormente, sobre la falta de coordinación e integración entre los miembros de la junta administradora en esta materia. Por ello, se consideró como una debilidad el hecho de que en la organización no se ejecuten estrategias de posicionamiento, las cuales deben implicar la participación de los entrenadores, patrocinadores y padres-representantes, entre otros miembros de la organización.

De acuerdo a Hardy y otros (1997), las estrategias de posicionamiento son un conjunto organizado de procedimientos y/o acciones que se emplean para determinar el lugar en el que actualmente se encuentra la organización de acuerdo a las preferencias o gustos de los clientes o en comparación con los servicios de la competencia. Implica el análisis de las variables y atributos relacionados con el servicio mismo, sus relevancias para el segmento meta, así como también de los factores relativos a las necesidades físicas, de salud y estrato social de los clientes.

13.- ¿Cómo aspira posicionarse su organización en la mente de los clientes?

Directivo 1: "Como la mayor organización deportiva del Estado"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

Sólo un directivo entrevistado respondió que aspira posicionarse en la mente de los clientes de la AEFC como la mayor organización deportiva del Estado, los demás no contestaron (no saben), resultado que evidencia el desconocimiento que tienen sobre el proceso de posicionamiento del mercado, tal como se encontró en la información que aportaron en el ítem anterior sobre este aspecto.

Tal como lo señalan Hardy y otros (1997), para que una organización pueda posicionarse en la mente de los clientes, una vez identificados los competidores más directos, se debe efectuar un estudio, que permita obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia. Para ello se sugiere el uso de encuestas que recoja información sobre cómo conocieron la organización, contactos, resultados que esperan obtener de la prestación de servicios, calidad técnica, empatía, horarios, atención al cliente, limpieza, instalaciones o variedad de elementos de apoyo, diversificación de actividades entre otros indicadores.

14.- ¿En su organización se realizan estudios del mercado?

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "Sí"

Directivo 3: "No"

Análisis de la Información:

La mayoría de los directivos consultados afirmaron que en la AEFC no se realizan estudios del mercado, lo cual confirma lo expresado en análisis anteriores sobre el desconocimiento que tienen los miembros de la junta administradora en relación al marketing, en este caso asociado a los estudios de mercado. Por otra parte el hecho de que un sólo directivo respondió afirmativamente, reafirma lo planteado en análisis anteriores sobre la falta de coordinación e integración en materia de marketing deportivo, razones que justificaron la propuesta elaborada en la presente investigación en este sentido.

Molina y Aguiar (2003) explican que en los estudios de mercado se deben considerar: el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, análisis de la situación y perspectivas en el que la empresa se ubica, definición del cliente del producto a colocar en el mercado, resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados y conocer las tendencias, gustos y modas de los consumidores para así poder determinar la mejor estrategia que ayude a la empresa a introducir o mantener el producto vigente en el mercado con el fin de que no disminuyan las ventas.

15.- ¿Qué métodos suelen utilizar y que variables del mercado suelen analizar?. Describa brevemente ambas cuestiones.

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

Todos los directivos entrevistados no contestaron a la pregunta formulada en este ítem en relación a los métodos que utilizan en la AEFC para realizar estudios de mercado, resultado que confirma la inexistencia de estrategias de marketing en este sentido, por lo tanto el desconocimiento de que tienen de este proceso en términos generales. Por otra parte, el directivo que contestó en el ítem anterior que en la organización realizan estudios o análisis del mercado, no describió cuales métodos y variables manejan para tal efecto, lo que permite inferir que la información obtenida al respecto no es valida desde el punto de vista cualitativo para los efectos del presente estudio.

16.- ¿Qué utilidad le dan a la información que recopilan en los estudios de mercado?

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

Como consecuencia de la inexistencia de métodos y manejo de variables de estudios de mercado en la AEFC, ninguno de los directivos entrevistados respondió a la utilidad que le dan a la información que recopilan en los mismos.

Para Hill (1999), la información son todos aquellos datos transformados o modificados que tienen valor para aquellos usuarios que hacen uso de ellos. Está constituida por los registros de los hechos, acontecimientos que resulten útiles o significativos para el receptor de los mismos.

17.- ¿Su organización segmenta el mercado?

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No"

Análisis de la Información:

La totalidad de directivos consultados reconocieron que en la AEFC no segmentan el mercado como componente determinante de los planes de marketing deportivo, representando una de las debilidades detectadas en el diagnóstico que confirma el desconocimiento que tienen en esta materia. Esta información sugirió la implementación de estrategias de segmentación en la propuesta elaborada en este estudio para minimizar esta debilidad.

En el proceso de marketing es importante conocer las necesidades de los clientes y las segmentaciones del mercado en las que se agrupan. Según Hardy y otros (1997) señalan algunos indicadores que se deben tomar en cuenta para segmentar el mercado, tales como: Información demográfica (edad, sexo, procedencia, educación, profesión, lugar de residencia); Información psicográfica (intereses, necesidades, opiniones); porcentaje de utilización del producto y beneficios del producto. Esta información es necesaria para elegir apropiadamente la estrategia de dicha segmentación, decidiendo en cual de las segmentaciones debe fijar sus objetivos.

18.- ¿Cuál es/son el/los segmentos de mercado hacia el cual la organización dirige sus esfuerzos de marketing?. Describa brevemente cada segmento.

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No sabe/no contesta."

Análisis de la Información:

En correspondencia con los resultados desfavorables obtenidos en el ítem anterior, todos los directivos entrevistados no contestaron sobre los segmentos de mercad que utilizan en la AEFC para dirigir sus esfuerzos de marketing, información que también confirma el desconocimiento que tienen acerca del proceso de marketing deportivo en términos generales.

19.- ¿Qué opinión suelen seguir al momento de establecer los precios y/o tarifas a cobrar a sus clientes?

Directivo 1: "Se determinan los precios con base en los costos unitarios más un porcentaje de utilidad."

Directivo 2: "Se determinan los precios con base en los costos unitarios más un porcentaje de utilidad."

Directivo 3: "Otro (no indicó cual)"

Análisis de la Información:

En relación a los criterios que utilizan los directivos de la AEFC para establecer los precios que cobran a los clientes (padres-representantes) por los servicios que ofrece, se encontró que se determinan con base en los costos unitarios más un porcentaje de utilidad, obviando otros factores mercadotécnicos que orientan este proceso. Asimismo, no explicaron cuales otras opiniones prevalecen en esta dirección.

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2001), el precio desde el punto de vista del usuario, el precio constituye la cantidad, la calidad y las satisfacciones emocionales o físicas que tiene previsto obtener de un servicio determinado. Las decisiones sobre precio son de gran importancia en la estrategia de marketing y deben tener relación con el logro de las metas de la organización. Al respecto, señalan que para determinar los

precios se deben considerar variables como: análisis financieros, egresos por concepto de mantenimiento, pago de personal, publicidad, beneficio esperado. Para conocer el precio final, se deben sumar todos los puntos anteriores y dividirlo por el número de servicios ofertados.

20.- ¿Conoce usted los precios de la competencia?

Directivo 1: "No"

Directivo 2: "No"

Directivo 3: "Si"

Análisis de la Información:

La mayoría de los directivos desconocen los precios de la competencia,, es decir de otras organizaciones con funciones similares a las de la AEFC (formación deportiva). Sólo uno de ellos afirmó que si los conoce, reafirmandose la escasa integración y coordinación que tienen para establecer las tarifas a cobrar a sus clientes (padres y representantes).

Tal como lo señala Molina y Aguiar (2003), el precio mide el valor intrínseco que esos servicios llevan consigo, pudiendo determinar por tanto el beneficio final que se espera obtener de estos. Por ello, para establecerlos es importante conocer cuales son los precios de la competencia, y en base a los datos resultantes de sus propio cálculos. (análisis financiero de la rentabilidad general de todos los servicios).

21.- Dentro de su gestión comercial, ¿Utilizan tácticas promocionales?

Directivo 1: "No"

Directivo 2: "Si"

Directivo 3: "No"

Análisis de la Información:

Otro de los resultados obtenidos que evidencian la inexistencia de estrategias de marketing deportivo en la AEFC, se basa en el escaso uso por parte de sus directivos de tácticas promocionales para dar a conocer los servicios de formación deportiva que ofrece a la población. Esta conclusión obedece al hecho de que sólo uno de los directivos entrevistados reconoció tal situación, lo cual influye negativamente en la promoción de la institución como organización deportiva en el Estado Mérida. Evidentemente este resultado orientó el diseño de estrategias de promoción en la propuesta elaborada en este estudio.

En relación a lo expuesto, Lambin (1995), sostiene que la promoción se refiere a las actividades que se realizan para comunicar las ventajas del producto, los beneficios de los servicios disponibles, crear conciencia e interés en el servicio y convencer a los clientes para que usen el servicio. Puede ser realizada a través publicidad, venta personal y relaciones públicas.

22.- Indique las herramientas publicitarias empleadas por su organización.

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "Comerciales en TV; Mercado directo."

Directivo 3: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

La mayoría de los directivos entrevistados desconocen las herramientas publicitarias empleadas para promocionar la AEFC en la localidad. La única respuesta afirmativa señaló que utilizan comerciales en Televisión y de mercado directo, omitiéndose otros recursos que plantea la gestión de

marketing para tal fin. De igual manera, este resultado representó una debilidad interna y amenaza externa en la organización que influye desfavorablemente en la proyección que tiene a nivel local, regional, nacional e internacional.

Sobre la publicidad, Kloter y Armstrong (2001), la definen como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo, organizaciones determinadas y medios a los sistemas de divulgación pública: televisión, prensa, internet, otros. También puede realizarse desde el mismo centro. En el ámbito de los servicios deportivos se entiende como la forma de obtener beneficios por medio de la promoción, la fidelización y la imagen de marca.

23.- Dentro de su gestión comercial, ¿Utilizan planes de patrocinio para la captación de sponsord (promotores)?

Directivo 1: "No"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

De acuerdo a la información obtenida en este ítem los directivos de la AEFC en el proceso de gestión comercial no utilizan planes de patrocinio para la captación de sponsord. Este resultado refleja una de las debilidades que influyen en una deficiente promoción y patrocinio deportivo de la organización, entre otros aspectos relacionados con el manejo de variables de marketing en general.

Sobre el patrocinio Torres (2006), sostiene que representa una de las formas de comunicación corporativa de las actividades sociales, culturales,

educativas y deportivas que se realizan en las organizaciones. De igual manera orientan la toma de decisiones y la comprensión de los efectos e impacto en la población de las estrategias de promoción realizadas en la empresa.

24.- Describa brevemente las principales características del plan de patrocinio.

Directivo 1: “No sabe/no contesta”

Directivo 2: “No sabe/no contesta”

Directivo 3: “No sabe/no contesta”

Análisis de la Información:

En vista de que los directivos de la AEFC reconocieron en el ítem anterior que no implementan planes de patrocinio para la captación de sponsord, no describieron las características de dichos planes. Tal como se señaló anteriormente, esta situación refleja el desconocimiento que tienen los miembros de la junta administradora sobre el patrocinio como componente fundamental en los planes de marketing.

25.- ¿Cuál es la calificación profesional del personal de su organización?

Directivo 1: “Bachillerato Universitario, Maestría, Doctorado”

Directivo 2: “Universitario, Maestría, Doctorado”

Directivo 3: “Universitario”

Análisis de la Información:

Según la información aportada por los directivos entrevistados, en la AEFC existe personal con diferente nivel académico y/o profesional, encontrándose entre ellos: bachillerato universitario, universitario, maestría

y doctorado, de manera que se puede afirmar que cuenta con personal altamente calificado para cumplir funciones formativas, administrativas y gerenciales. Sin embargo, si se toman en cuenta, análisis anteriores, es escasa la calificación que tienen en materia de marketing deportivo. En función de ello, se puede afirmar que el elevado nivel profesional detectado en el personal representa una valiosa oportunidad para facilitar su capacitación en esta área y de esta manera optimizar este proceso en la organización, propósito implícito de la presente investigación.

26.- ¿Existen en su organización planes de entrenamiento y preparación profesional para su recurso humano?

Directivo 1: "Sí"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "Sí"

Análisis de la Información:

La mayor parte de los directivos entrevistados respondieron que en la organización existen planes de entrenamiento y preparación profesional para su recurso humano, resultado apreciado como favorable. No obstante, el hecho de que algunos de los miembros del tren directivo desconoce tales planes, refleja una escasa integración y coordinación en relación a la formación y capacitación del personal que labra en la organización para mejorar su desempeño.

En relación a los planes de personal, Rivas (2004), los describe como instrumentos que integran los programas y actividades que se desarrollarán para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública. Los planes de

personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos.

27.- Describa brevemente estos planes de capacitación.

Directivo 1: "Cursos de capacitación para entrenadores; talleres de trabajo."

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "Cursos, intercambio"

Análisis de la Información:

Entre los planes de capacitación que implementan los directivos de la AEFC para capacitar a su personal se encontraron los siguientes: cursos de capacitación para entrenadores; talleres de trabajo e intercambios. Aun cuando un directivo desconoce las acciones que se realizan para tal efecto, se puede afirmar que esta situación representa una fortaleza detectada en el diagnóstico, siempre y cuando estas jornadas se realicen permanentemente.

Sobre la capacitación, Canga (1992) la define como el proceso a través del cual se capacita y prepara al personal para que esté en condiciones de poner en práctica el desarrollo de las actividades bajo un lineamiento específico y además tenga los instrumentos y las herramientas para dar cumplimiento a la misión encomendada. Implica preparación y entrenamiento en y para el trabajo calificado o técnico de un individuo que no tiene conocimientos, aptitudes y habilidades previas en el campo objeto de la capacitación.

28.- Del siguiente listado, identifique los elementos administrativos que se hayan definido como parte de la gestión de su organización?

Directivo 1: "Políticas; estructura organizativa; normas."

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: "Visión; valores; procesos; estructura organizativa"

Análisis de la Información:

Los elementos administrativos que consideran los directivos de la AEFC en su gestión de organización prevalecen: las políticas; estructura organizativa; normas; visión; valores y procesos. No obstante, pareciera que algunos de ellos desconocen tales elementos para orientar los procesos administrativos, funcionales y operativos propios de la gestión administrativa empresarial, lo cual induce la necesidad de capacitar a esta persona en esta materia.

En este orden de ideas Chiavenato (2004), señala que la gestión de su organización es un proceso que consiste en formular, ejecutar, evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización o empresa a través del rompimiento de burocracia y de los hábitos de la manipulación "Políticas" y del poder que ella genera daría un lugar a un proceso de cambio permeabilidad y flexibilidad.

29.- ¿Qué beneficios espera usted que le aporte a su gestión un plan de marketing?

Directivo 1: "No sabe/no contesta"

Directivo 2: "No sabe/no contesta"

Directivo 3: Eficiencia; efectividad, posicionamiento."

Análisis de la Información:

La mayoría de los directivos entrevistados desconocen los beneficios que espera les aporte a su gestión un plan de marketing, resultado esperado, en vista de la escasa actualización y/o capacitación en esta materia detectada en análisis anteriores. No obstante, la respuesta afirmativa destacó que espera eficiencia; efectividad y posicionamiento, aspectos relevantes en los resultados que se esperan lograr en la aplicación de un plan de marketing, en este caso deportivo. De cualquier manera, la información obtenida permite inferir el bajo sentido de pertenencia y visión empresarial en el personal directivo de la organización, aspecto considerado como una debilidad detectada en el diagnóstico.

Conclusiones de la entrevista aplicada a los directivos de la AEFC

En función de la información obtenida en la entrevista aplicada a los directivos de la Academia Emeritense FC y de sus respectivos análisis se formulan las siguientes conclusiones:

- La junta directiva de la Academia Emeritense FC la integran cinco miembros, en la cual se evidencia cierto desconocimiento sobre su organización y funcionamiento empresarial.
- Los miembros que conforman la junta administradora de la Academia Emeritense FC poseen formación profesional en el área de la administración de organizaciones, y poseen experiencia en el área de marketing. Sin embargo de acuerdo a la información obtenida en otros ítems, no existen planes específicos y concretos de marketing dirigida a implementar estrategias de promoción de los servicios que ofertan, así como para la satisfacción de sus clientes potenciales (padres y

representantes, promotores) y para determinar las necesidades y deseos de los mercados meta.

- Evidente contradicción en la información aportada por los directivos en relación a la formación profesional y experiencias que tienen en el área de marketing. Aun cuando en la Academia Emeritense FC existe un área funcional de gestión de marketing, el personal que labora en esta área no posee la formación profesional necesaria para obtener óptimos resultados en este sentido.
- En la Academia Emeritense FC no se lleva un control y seguimiento de las actividades que se desarrollan en el área de gestión de marketing. Al respecto no se logro precisar el numero de personas que laboran en dicha área.
- Los directivos desconocen las funciones y responsabilidades inherentes al área de gestión de marketing, razón por la cual no se ha determinado con exactitud quien las asume en la organización.
- Con baja frecuencia se elaboran planes de marketing deportivo en la AEFC, reflejándose la falta de integración y coordinación entre los miembros de la junta administradora en su proceso de planificación.
- Los directivos de la AEFC han logrado identificar elementos diferenciadores que les permiten conocer las condiciones de la competencia, los cuales asocian a la calidad de organización, infraestructura, trabajo, competitividad, capacidad y futuro.
- En la AEFC no se ejecuten estrategias de posicionamiento que incluyan la participación de los entrenadores, patrocinadores y padres-representantes, entre otros miembros de la organización. Asimismo, se

detectó falta de coordinación e integración entre los miembros de la junta administradora en esta dirección, aun cuando aspiran posicionarse en la mente de los clientes de la AEFC como la mayor organización deportiva del Estado Mérida.

- En la AEFC no se realizan estudios del mercado, debido principalmente al desconocimiento que tienen los miembros de la junta administradora sobre los métodos y manejo de variables que se utilizan en este aspecto tan importante en el los planes de marketing.
- Los directivos de la AEFC no segmentan el mercado como componente determinante de los planes de marketing deportivo para conocer las necesidades de los clientes y las segmentaciones del mercado en las que se agrupan.
- Los criterios que utilizan los directivos de la AEFC para establecer los precios que cobran a los clientes (padres-representantes) por los servicios que ofrece, se basan en los costos unitarios más un porcentaje de utilidad, obviando otros factores que orientan este proceso.
- Pocos directivos de la AEFC conocen los precios de la competencia, ratificándose la escasa integración y coordinación que tienen para establecer las tarifas a cobrar a sus clientes (padres y representantes).
- Escaso uso por parte de sus directivos de tácticas promocionales para dar a conocer los servicios de formación deportiva que ofrece a la población, desconociendo las herramientas publicitarias para promocionar la AEFC en la localidad. La más utilizada son comerciales en televisión y de mercado directo, omitiéndose otros recursos de gestión de marketing.

- Los directivos de la AEFC no utilizan planes de patrocinio para la captación de sponsors. en el proceso de gestión comercial, lo cual refleja el desconocimiento que tienen los miembros de la junta administradora sobre el patrocinio como componente fundamental en los planes de marketing.
- En la AEFC existe personal altamente calificado para cumplir funciones formativas, administrativas y gerenciales (universitario, maestría y doctorado), sin embargo, es escasa la calificación que tienen en materia de marketing deportivo.
- En la AEFC existen planes de entrenamiento, capacitación y preparación profesional para su recurso humano tales como: cursos de capacitación para entrenadores; talleres de trabajo e intercambios.
- Pocos directivos conocen los elementos administrativos que se manejan en la AEFC en su gestión de organización, procesos administrativos, funcionales y operativos, los cuales se apoyan principalmente en as políticas, estructura organizativa, normas, visión, valores y procesos.
- Los directivos de la AEFC desconocen los beneficios aportan a su gestión un plan de marketing, infiriéndose el bajo sentido de pertenencia y visión empresarial.

Análisis de las entrevistas aplicadas a los Entrenadores de la organización

1.- ¿Considera usted que la organización en la que labora ha logrado identificar elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia?

Entrenador 1: "No sabe/no contesta"

Entrenador 2: "Si"

Entrenador 3: "No"

Análisis de la Información:

La totalidad de los entrenadores entrevistados desconocen si en la AEFC han logrado identificar elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia, resultado que refleja las características de otras organizaciones locales dedicadas a la formación deportiva específica al fútbol.

2.- ¿Cuáles son estos elementos diferenciadores?

Entrenador 1: "No sabe/no contesta"

Entrenador 2: "Trabajo planificado, sin improvisaciones, estructura organizativa acorde como empresa."

Entrenador 3: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

En correspondencia con la información obtenida en el ítem anterior, el único entrenador de la AEFC que respondió afirmativamente sobre los elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la

competencia, señaló los siguientes: el trabajo planificado, sin improvisaciones y estructura organizativa acorde con la organización

3.- Según su opinión, ¿Su organización tiene claramente definido a qué clientes quiere captar y mantener?

Entrenador 1: "No sabe/no contesta"

Entrenador 2: "Sí"

Entrenador 3: "Sí"

Análisis de la Información:

La mayor parte de los entrenadores consultados respondieron que la AEFC ha definido claramente los clientes que quiere captar y mantener, de acuerdo a sus labores que desempeñan en la organización son los padres y representantes de los alumnos que reciben formación futbolística y competitiva en sus instalaciones.

4.- ¿Cuál es/son el/los clientes hacia el cual la organización dirige sus esfuerzos de marketing?. Describa brevemente cada grupo de clientes.

Entrenador 1: "No sabe/no contesta"

Entrenador 2: "Sector bancario; empresas gubernamentales."

Entrenador 3: " los padres y representantes de los alumnos de la academia."

Análisis de la Información:

De acuerdo a la opinión de los entrenadores entrevistados, en la AEFC dirigen sus esfuerzos de marketing al sector bancario, empresas gubernamentales y padres- representantes de los alumnos de la academia. Sólo uno de ellos no respondió a la pregunta formulada, evidenciándose su

desconocimiento sobre este aspecto relativo a la función que cumple en la organización.

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

Entrenador 1: "Sí"

Entrenador 2: "Sí"

Entrenador 3: "No"

Análisis de la Información:

La mayoría de los entrenadores entrevistados conocen los planes de corto, mediano y largo plazo de la AEFC, resultado considerado como favorable, por cuanto, es importante que cada trabajador de una organización empresarial determinada debe tener acceso a esta información, para poder contribuir al logro eficiente de sus objetivos y metas.

En este orden de ideas, el Plan dentro de la gerencia, es definido por Ortiz (2004) como un instrumento de organización que sirve para ilustrar el alcance de la función de organización y que permite identificar los problemas organizacionales básicos. De igual manera representa el programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarlas.

6.- ¿Maneja usted información suficiente acerca de la misión de la organización?

Entrenador 1: "Sí"

Entrenador 2: "Sí"

Entrenador 3: "Sí"

Análisis de la Información:

La totalidad de los entrenadores consultados alegaron que tienen información suficiente acerca de la misión de la organización, lo cual se consideró como una fortaleza detectada en el diagnóstico por cuanto refleja el nivel de pertinencia e identificación con la misma, aspecto relevante en el eficiente desempeño que cumplen en la institución.

Sobre el término visión, Ruiz (2004), la define como una declaración del sistema de valores que ilumina el quehacer de una institución. (cuál es su razón de ser, cuál es su estilo de acción y a qué grupo de la sociedad se dirige en su accionar organizativo). Establece con claridad a que se dedica hoy la institución y a qué se dedicará en el futuro...Propósito de la Institución. Responde a las preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?

7.- ¿Cómo cataloga usted los procesos gerenciales de la organización?

Entrenador 1: "Moderadamente adecuados"

Entrenador 2: "Totalmente adecuados"

Entrenador 3: "Totalmente adecuados"

Análisis de la Información:

Dos de los entrenadores consultados calificaron como totalmente adecuados los procesos gerenciales de la organización, y el tercero los calificó como moderadamente adecuados. Esta información refleja en parte el concepto favorable que tienen sobre la gerencia y organización en la AEFC, resultado considerado como favorable para los efectos de la presente investigación.

En relación a los procesos gerenciales Chiavenatto (2004), señala que representan los lineamientos básicos para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, éstas son las que agrupan las funciones, las actividades, las personas y representan los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de una institución. La estructura organizativa, indica relación y denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de una empresa. Las relaciones internas son las disposiciones entre los empleados jerarquizando los directivos y los subordinados.

8.- ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en estos procesos gerenciales?

Entrenador 1: "Creo que expandirse un poco más"

Entrenador 2: "Nada, que todo siga igual"

Entrenador 3: "Automatización de los procesos administrativos, operativos y funcionales en las diferentes dependencias gerenciales de la organización."

Análisis de la Información:

De acuerdo a la opinión de los entrenadores consultados, para mejorar los procesos gerenciales en la AEFC aplicarían acciones para expandir la organización y automatizar los procesos administrativos, operativos y funcionales en sus diferentes dependencias gerenciales. Sólo uno de ellos consideró que no cambiaría nada al respecto.

9.- ¿La calidad de los servicios que ofrece la organización responde a las necesidades de los padres y representantes como principales clientes?

Entrenador 1: "Sí."

¿Porqué?: "Se les esta enseñando a parte de jugar, que sean buenos hijos y buenos estudiantes y no perder sus valores."

Entrenador 3: "Si."

¿Porqué?: "presenta una adecuada infraestructura física, en donde los niños pueden desarrollarse en forma integral como futbolista."

Entrenador 2: "Si."

¿Por qué?: "los padres y representantes son tomados en cuenta para que participen en las diferentes actividades culturales, sociales y deportivas que se realizan en la academia."

Análisis de la Información:

Todos los entrenadores entrevistados respondieron afirmativamente sobre la calidad de los servicios que ofrece la organización para responder a las necesidades de los padres y representantes como sus principales clientes. Al respecto, justificaron sus respuestas alegando que presenta una adecuada infraestructura física, que favorece el desarrollo integral de los niños como futbolista; además de enseñarles a jugar y valores se orientan para que sean buenos hijos y buenos estudiantes y no perder sus valores. Asimismo opinan que promueven la participación de los padres y representantes en las actividades culturales, sociales y deportivas que se realizan en la academia. Esta información se consideró como una fortaleza detectada en el diagnóstico, relacionada con las relaciones personales como herramienta de marketing deportivo específica en las organizaciones dedicadas a la formación deportiva como la AEFC.

Sobre este tema, Molina y Aguiar, F (2003), definen la calidad como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos). En relación a la calidad de servicio, señalan que es la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades y empeño, sus recursos en función de las

necesidades del cliente. Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos).

10.- ¿Qué comentarios son más comunes entre el grupo de clientes de la organización? (padres, representantes y alumnos?)

Entrenador 1: "Que tienen una buena estructura física (canchas, etc), como también dotación de materiales de trabajo."

Entrenador 2: "Acerca de las condiciones de la cancha; la organización y administración de cada sesión de entrenamiento; la atención total e integral de cada uno de los atletas futbolistas."

Entrenador 3: "Buena organización, atención a las personas, excelente mantenimiento de las instalaciones deportivas, otras."

Análisis de la Información:

De acuerdo a la opinión aportada por los entrenadores entrevistados, se han generado comentarios favorables por parte de los padres, representantes y alumnos sobre la AEFC, entre los cuales destacan: buena estructura física (condiciones de las canchas), adecuada dotación de materiales de trabajo, organización y administración de las sesiones de entrenamiento, atención total e integral a los atletas, buena organización, atención a las personas, excelente mantenimiento de las instalaciones deportivas entre otras. Este resultado se valoró como una de las fortalezas detectadas en el diagnóstico, que hay que mantener como estrategia de marketing deportivo asociada a la satisfacción de los clientes por los servicios que presta la organización.

11.- ¿Existen en su organización planes de entrenamiento y preparación profesional para su recurso humano?

Entrenador 1: "Sí"

Entrenador 2: "No"

Entrenador 3: "Sí"

Análisis de la Información:

La mayoría de los entrenadores entrevistados respondieron que en la AEFC existen planes de entrenamiento y preparación profesional para su recurso humano, aspecto que coincide con la información aportada por los directivos en este sentido, resultado apreciado como favorable y al mismo tiempo como fortaleza de la organización, y al mismo tiempo valida la información referente a esta categoría de análisis. Sólo un informante opino lo contrario al respecto.

12.- Describa brevemente estos planes de capacitación.

Entrenador 1: "Desean que cada entrenador pueda hacer cursos, de cualquier modo que sea."

Entrenador 2: "No sabe/no contesta"

Entrenador 3: "Talleres, clínicas deportivas, intercambio de experiencias, cursos de actualización técnicos y tácticos del fútbol, y otros más"

Análisis de la Información:

Entre los planes de capacitación que se desarrollan en la AEFC para el entrenamiento y preparación profesional de su recurso humano, según la opinión de los entrenadores consultados se encuentran los siguientes: talleres, clínicas deportivas, intercambio de experiencias, cursos de actualización técnicos y tácticos del fútbol, y otros más. Además destacan la motivación por parte de los directivos para que los realicen, actitudes

positiva que incrementa el desempeño profesional de los entrenadores desde el punto de vista educativo, técnico, táctico y operativo.

En relación a la capacitación, Rivas (2004), la define como el proceso a través del cual se capacita y prepara al personal para que esté en condiciones de poner en práctica el desarrollo de las actividades bajo un lineamiento específico y además tenga los instrumentos y las herramientas para dar cumplimiento a la misión encomendada...Implica preparación y entrenamiento en y para el trabajo calificado o técnico.

13.- Desde su óptica personal, ¿Cómo cataloga la gestión de marketing realizada en su organización?

Entrenador 1: "Ligeramente adecuada"

Entrenador 2: "Ligeramente adecuada"

Entrenador 3: "Ligeramente adecuada"

Análisis de la Información:

Todos los entrenadores entrevistados coincidieron en calificar como "Ligeramente adecuada" la gestión de marketing realizada en la AEFC, lo cual refleja en parte el desconocimiento que tienen acerca de este proceso en la organización.

14.- ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en estos procesos de marketing?

Entrenador 1: "No sabe/no contesta"

Entrenador 2: "La consecución de un agente de marketing, para que desarrolle un trabajo más específico."

Entrenador 3: : "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

Sólo uno de los entrenadores entrevistados consideró que para mejorar los procesos de marketing en la AEFC incluiría la consecución de un agente de marketing para que desarrolle un trabajo más específico en esta área. Los demás no contestaron a la pregunta formulada en este sentido (no saben), resultado que evidencia el desconocimiento que tienen sobre este aspecto del marketing deportivo.

Conclusiones de las entrevistas aplicadas a los Entrenadores

En función de los análisis realizados a las entrevistas realizadas a los Entrenadores de la AEFC, se formularon las siguientes conclusiones:

- Los entrenadores de la AEFC identifican algunos elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia, señalando principalmente el trabajo planificado, sin improvisaciones y su estructura organizativa acorde con los requerimientos como empresa.
- La AEFC ha definido claramente los clientes que quiere captar y mantener, refiriéndose principalmente a los padres y representantes de los alumnos que reciben formación futbolística y competitiva en sus instalaciones.
- La AEFC dirige sus esfuerzos de marketing al sector bancario, empresas gubernamentales y padres- representantes de los alumnos de la academia.
- Los entrenadores conocen los planes de corto, mediano y largo plazo de la AEFC, así como de la misión de la organización lo que contribuye al logro eficiente de sus objetivos y metas.

- Los entrenadores tienen un concepto favorable sobre la gerencia y organización en la AEFC calificando como moderadamente adecuados los procesos gerenciales en este sentido.
- Los entrenadores para mejorar los procesos gerenciales en la AEFC aplicarían acciones para expandir la organización y automatizar los procesos administrativos, operativos y funcionales en sus diferentes dependencias gerenciales.
- Los entrenadores opinaron favorablemente sobre la calidad de los servicios en la AEFC para responder a las necesidades de los padres y representantes como sus principales clientes, en términos de infraestructura física, desarrollo integral de los niños, participación de los padres y representantes, entre otros aspectos.
- Los padres, representantes y alumnos de la AEFC tienen un buen concepto de la organización, en relación a la estructura física (condiciones de las canchas), dotación de materiales de trabajo, organización y administración de las sesiones de entrenamiento, atención total e integral a los atletas, organización, atención y mantenimiento de las instalaciones deportivas.
- En la AEFC existen planes de entrenamiento y preparación profesional para su recurso humano, los cuales incluyen talleres, clínicas deportivas, intercambio de experiencias, cursos de actualización técnicos y tácticos del fútbol.
- Aun cuando los entrenadores desconocen la gestión de marketing realizada en la AEFC la califican como ligeramente adecuada. Para

mejorar este proceso sugieren la consecución de un agente de marketing para que desarrolle un trabajo más específico en esta área.

Análisis de las entrevistas aplicadas a los Representantes de los alumnos de la organización

1.- ¿La Academia realiza actividades deportivas que permitan adquirir/mejorar las cualidades futbolísticas de su representado?

Representante 1: "Sí"

Representante 2: "Sí"

Representante 3: "Sí"

Representante 4: "Sí"

Análisis de la Información:

La totalidad de los representantes entrevistados afirmaron que en la AEFC se realizan actividades deportivas que permitan adquirir y/o mejorar las cualidades futbolísticas de sus representados, resultado considerado como positivo, por cuanto refleja empatía, aceptación y satisfacción por este servicio ofrecido en la organización.

2.- ¿Qué tipo de actividades se realizan?

Representante 1: "Juegos competitivos, intercambios internacionales."

Representante 2: "Entrenamiento físico, táctico y futbolístico; intercambios; competencias; estímulo constante."

Representante 3: "Entrenamiento constante y competencias."

Representante 4: "Entrenamientos distintos grupos, con otras organizaciones, giras por Europa."

Análisis de la Información:

Entre las actividades que se realizan en la AEFC para promover la participación de los padres y representantes se encuentran las siguientes: juegos competitivos, intercambios internacionales, entrenamiento físico, táctico y futbolístico; intercambios; competencias con otras organizaciones; estímulo constante y giras internacionales. En términos generales tienen una buena apreciación sobre estas actividades que se desarrollan en la organización que contribuyen a incrementar los niveles de satisfacción en clientes, fortaleza que se debe mantener como estrategia de marketing deportivo.

Según Sánchez (2004) el término actividad se refiere al conjunto de tareas que deben ser realizadas durante un tiempo determinado, para llegar a conseguir un objetivo previsto. Son las acciones que se deben desarrollar para que se puedan cumplir con los objetivos previstos. Es el como se va hacer, el paso a paso, el camino que se tiene que recorrer para lograr las metas establecidas en un proceso de planificación determinado.

3.- ¿Participa su hijo en este tipo de actividad deportiva?

Representante 1: "Sí"

Representante 2: "Sí"

Representante 3: "Sí"

Representante 4: "Sí"

Análisis de la Información:

Todos los representantes consultados respondieron que sus hijos o representados participan en las actividades señaladas en el ítem anterior, lo cual reafirma la opinión favorable que tienen de la AEFC en este sentido.

4.- ¿La Academia promueve su participación como representante en las actividades organizadas para todos los estudiantes de la organización?

Representante 1: "No"

Representante 2: "Sí"

Representante 3: "Sí"

Representante 4: "No"

Análisis de la Información:

En este ítem se encontró una divergencia de opiniones en los representantes entrevistados en relación a la promoción que se hace en la AEFC para facilitar su participación en las actividades organizadas para todos los estudiantes de la organización, lo cual contradice en parte la información que aportaron en preguntas anteriores sobre este proceso. Al respecto las opiniones negativas y positivas fueron iguales en proporción, situación que evidencia en parte la escasa satisfacción como clientes en relación a sus necesidades e intereses en integrarse a las actividades que se realizan en la institución.

El término participación, es definido por Reinoso (2003) como el involucramiento psicológico de las personas que en situaciones de trabajo en equipo se estimulan a contribuir a la obtención de metas y a compartir la responsabilidad de estas. De igual manera es un derecho a través del cual se puede lograr la autorrealización; es una condición para la libertad; pues permite decidir y es un cambio de relación refiriéndose al equilibrio de fuerzas sociales y de poder.

5.- ¿Ha participado usted en este tipo de actividad?

Representante 1: "No"

Representante 2: "Si"

Representante 3: "No"

Representante 4: "No"

Análisis de la Información:

En concordancia con la información obtenida en la pregunta anterior, casi la totalidad de los padres y representantes entrevistados respondieron que no han participado en las actividades organizadas para todos los estudiantes de la AEFC, resultado apreciado como una de las debilidades detectadas en el estudio que incide negativamente en sus niveles de satisfacción y por ende en los planes de marketing que se desarrollan en la organización en esta dirección.

En referencia al proceso de participación de los padres y representantes, Santos (2003), lo define como un mecanismo de colaboración, instrumentación y reforzamiento de la gestión escolar, la cual se ha considerado como una opción fundamental para generar los consensos que necesita una política pública educativa que este consustanciada con los retos que demanda el nuevo milenio. Este proceso conlleva a una interacción de la escuela con la comunidad, donde ellos deben implicarse a los programas y proyectos comunitarios y comunitarios que se realizan en el contexto geográfico donde funciona la escuela.

6.- Describa brevemente el tipo de actividad en la que usted como representante participó.

Representante 1: "No sabe/no contesta"

Representante 2: "Juegos de intercambio fin de año, clínicas de fútbol; semana santa."

Representante 3: "No sabe/no contesta"

Representante 4: "No sabe/no contesta"

Análisis de la Información:

El único representante de los tres entrevistados que respondió afirmativamente sobre su participación en las actividades que se realizan en la AEFC, señaló que ha participado en juegos de intercambio de fin de año, clínicas de fútbol y semana santa, las cuales son muy limitadas para garantizar una eficiente integración en este sentido como elemento dinamizador del proceso de marketing en la organización.

7.- ¿Maneja usted información suficiente acerca de los beneficios que la Academia ofrece a sus estudiantes?

Representante 1: "Sí"

Representante 2: "Sí"

Representante 3: "No"

Representante 4: "No"

Análisis de la Información:

Igual número de representantes entrevistados respondieron de manera negativa y positiva a la pregunta formulada en este ítem relacionado con la información que manejan acerca de los beneficios que la Academia Emeritense FC ofrece a sus estudiantes. No obstante, de acuerdo al propósito de este estudio, se consideró como un resultado desfavorable y al mismo tiempo una debilidad que los representantes desconozcan los beneficios que obtienen sus hijos y representados, situación que influye determinadamente en los niveles de satisfacción por la calidad de los

servicios que se generen en beneficios para los clientes, principio orientador del marketing.

8.- Describa brevemente los beneficios que le han sido comunicados de parte de la Academia Emeritense FC?

Representante 1: "Formación deportiva, competitividad"

Representante 2: "Formación; intercambio; participación en intercambios internacionales; formación cultural; desarrollo personal."

Representante 3: "No sabe/no contesta"

Representante 4: "Actividad física"

Análisis de la Información:

Entre los beneficios que le han comunicados de parte de la Academia Emeritense FC a los representantes de los alumnos entrevistados se encuentran los siguientes: Formación deportiva y cultural, niveles de competitividad en las diferentes categorías futbolísticas, los intercambios, locales, regionales, nacionales e internacionales que se realizan en sus instalaciones deportivas y fuera de ellas, de desarrollo personal y los derivados de las actividades físicas implícitas en la práctica deportiva. Un solo representante reconoció que desconoce tales beneficios (No sabe/no contestó). Este resultado se aprecia como una fortaleza detectada en el diagnóstico, por cuanto la comunicación permanente con los clientes sobre los beneficios de los servicios o productos que oferta una determinada empresa representa una valiosa estrategia de marketing asociada a las relaciones públicas y manejo del recurso humano.

9.- ¿Cómo califica usted la comunicación existente entre los miembros directivos/personal de la Academia y los representantes y los alumnos?

Representante 1: "Moderadamente adecuadas"

Representante 2: "Moderadamente adecuadas"

Representante 3: "Totalmente adecuadas"

Representante 4: "Moderadamente inadecuadas"

Análisis de la Información:

Aun cuando la mayoría de los padres y representantes señalaron en el ítem anterior que en la AEFC les comunican los beneficios de los servicios que ofrece, este proceso fue calificado en mayor proporción como "moderadamente adecuadas", y uno de ellos como "totalmente adecuadas". No obstante, de acuerdo a los criterios de análisis de las categorías propuestas, se puede inferir que como clientes de la organización no se encuentran suficientemente satisfechos con los canales comunicacionales que se establecen con los directivos, no sólo en el ámbito deportivo, sino e también en las relaciones públicas, profesionales e interpersonales

Dentro del contexto de las relaciones, Ojalvo y Kraftchaenko, (1994), afirman que la comunicación como proceso, facilita la transferencia de mensajes, intercambio de ideas o emociones mediante signos comunes entre el emisor y receptor, representando el medio por el cual se ejercen influencias conjuntamente para conseguir objetivos y metas comunes, resolver deferencias y mejorar sus relaciones interpersonales, entre otras actitudes asertivas.

10.- ¿Cómo cataloga usted los procesos gerenciales de la organización?

Representante 1: Ligeramente inadecuados"

Representante 2: "Ligeramente adecuados"

Representante 3: "Totalmente adecuadas"

Representante 4: "Ligeramente inadecuados"

Análisis de la Información:

De acuerdo a los criterios de calidad presentados para evaluar los procesos gerenciales en la AEFC, la mayor parte de las opciones de respuestas aportadas por los padres y representantes se ubicaron en la categoría “ligeramente inadecuados”, resultado que para efectos del estudio se considera como desfavorable, situación que evidencia en parte el desconocimiento que tienen sobre los mismos o bajos niveles de satisfacción y aprobación en este sentido.

Dentro del contexto del marketing, Ruiz (2004), sostiene que los procesos gerenciales permiten que permanezca en funcionamiento una institución. Según exista un paradigma u otro de organización, la función directiva se definirá de una forma. Afirma que el trabajo del gerente sería de planificar, estructurar la organización de acuerdo con su planificación, controlar la ejecución de lo planificado y retribuir según las desviaciones encontradas y las reglas formales establecidas. Si lo hace correctamente, la organización será eficaz y cumplirá sus objetivos. una actitud anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental en orientación a las dimensiones táctica y operacional

11.- ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en estos procesos gerenciales?

Representante 1: “Tomar en cuenta los representantes de manera equitativa y menos discriminada.”

Representante 2: “Mayor comunicación; evitar cambios constantes de estrategias; automatizar la información de la Academia; vialidad.”

Representante 3: “No sabe/no contesta”

Representante 4: "Herramientas pedagógicas para los alumnos, actividades que generen interacción entre representantes y alumnos y gerentes. Automatizar vía internet."

Análisis de la Información:

La información obtenida en este ítem permitió detectar algunas de las necesidades e intereses de los padres y representantes de los alumnos de la AEFC en relación a su participación en los procesos gerenciales que se desarrollan en la organización, aspecto fundamental de gran utilidad para diseñar estrategias de marketing de posicionamiento en la mente del cliente. Al respecto, los representantes entrevistados sugirieron algunas acciones para mejorar o cambiar los procesos gerenciales, entre los cuales destacaron: tomar en cuenta a los representantes de manera equitativa y menos discriminada; mayor comunicación; evitar cambios constantes de estrategias; automatizar la información de la Academia, mejorar la vialidad, herramientas pedagógicas para los alumnos, actividades que generen interacción entre representantes, alumnos y gerentes y automatizar los procesos gerenciales-administrativos utilizando como recurso tecnológico Internet.

12.- ¿Cómo se entero usted de la existencia de la Academia Emeritense FC?

Representante 1: "Comentario de un amigo."

Representante 2: "Comentario de un amigo."

Representante 3: "Comentario de un amigo."

Representante 4: "Otro: amistad con los Páez"

Análisis de la Información:

De acuerdo a la información obtenida en este ítem, la mayoría de los padres y representantes entrevistados conocieron la existencia de la Academia Emeritense FC, a través de comentarios de amigos personas y por vínculos afectivos (amistad) con sus directivos. Este resultado evidencia que tal conocimiento no es producto de estrategias de marketing como la promoción, patrocinio y publicidad, razón por la cual se considera como desfavorable, aun cuando la mayoría respondió a la pregunta formulada (uno no contesto o no sabe).

Tal como lo señalan Hardy, Sutton y Mullin (1997), uno de los aspectos que debe recibir mayor atención por parte de los responsables de difundir el marketing deportivo es la promoción, la cual las siguientes actividades: publicidad en los medios de comunicación (televisión, radio, prensa) carteleras, publicidad exterior, correo directo, venta directa o personalizada (cara a cara), promoción de ventas, entre tras.

13.- ¿Cómo considera el nivel competitivo deportivo de los alumnos de la Academia Emeritense FC?

Representante 1: "Bueno"

Representante 2: "Excelente"

Representante 3: "Bueno"

Representante 4: "Excelente"

Análisis de la Información:

En términos generales, todos los representantes entrevistados tienen una opinión favorable sobre el nivel competitivo deportivo de los alumnos de la Academia Emeritense FC. Al respecto, lo calificaron como bueno y excelente,

resultado que manifiesta elevados niveles de satisfacción en este sentido, de manera que representó una fortaleza detectada en el diagnóstico que se debe mantener o mejorar, cm estrategia de posicionamiento en la mente del representante como cliente potencial de la organización.

De acuerdo a Stoner (1996), el nivel competitivo es un concepto estrechamente asociado a la competitividad, la cual define como la posición relativa que ocupa un competidor con relación a otros competidores. De igual manera representa la forma de rivalidad entre dos o más organizaciones; medida por un tercer grupo. Los indicadores de nivel competitivo son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico

14.- ¿La calidad de los servicios que ofrece la organización responde a las necesidades de los padres y representantes como principales clientes?

Representante 1: "Sí"

Representante 2: "Sí"

Representante 3: "No"

Representante 4: "Sí"

Análisis de la Información:

La mayor parte de los padres y representantes entrevistados respondieron que la calidad de los servicios que ofrece la AEFC responde a sus necesidades como principales clientes de la organización. Sólo uno de

ellos opinó lo contrario. Sin embargo este resultado se tomó como una fortaleza detectada en el diagnóstico realizado, por cuanto los niveles de satisfacción de los clientes en términos de calidad de servicios representa una de los aspectos más relevantes que plantea los fines y objetivos del marketing en el ámbito comercial.

15.- ¿Por qué?

Representante 1: "Aspira que su hijo tenga hábito de ejercicio."

Representante 2: "Atención dedicada y casi personalizada tendiente a mejorar las condiciones físicas y tácticas."

Representante 3: "No sabe/no contesta"

Representante 4: "Formar disciplina deportiva; beneficios de practicar fútbol."

Análisis de la Información:

Las razones que señalaron los padres y representantes de la AEFC para justificar sus opiniones favorables sobre la calidad de los servicios que ofrece la organización en respuesta a sus necesidades se encontraron las siguientes: sus hijos y/o representados han adquirido el hábito del ejercicio; reciben atención dedicada y casi personalizada tendiente a mejorar sus condiciones físicas y tácticas; formación de disciplina deportiva, entre otros beneficios derivados de la práctica del fútbol.

16.- ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de los servicios?. En el siguiente recuadro se muestra una escala de satisfacción, donde el mínimo valor refleja una escasa satisfacción y el máximo una elevada satisfacción. Seleccione en esta escala el valor que refleje su opinión sobre el asunto.

Representante 1: "6"

Representante 2: "9"

Representante 3: "4"

Representante 4: "9"

Análisis de la Información:

De acuerdo a la escala utilizada para medir el nivel de satisfacción de los padres y representantes sobre la calidad de los servicios que ofrece la AEFC, se puede afirmar según las opciones seleccionadas que se encuentran satisfechos en este sentido, por cuanto la mayoría de ubicó en niveles, en promedio cercanos a valores de máxima satisfacción. Este resultado se consideró como favorable, aún cuando sugiere la necesidad de optimizar e incrementar los valores detectados en esta dirección.-

Maslow (1985), al referirse al concepto de satisfacción, la define como la propensión total de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo en determinado momento, o el estado interno del individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de una meta... Reacción afectiva inestable e inmediata ante el ambiente de trabajo. Esta clase de definición otorga característica al contexto del trabajo haciendo referencia a respuestas inmediatas ante estímulos específicos del trabajo.

17.- ¿Cuál es su opinión acerca de la afirmación "LA ACADEMIA EMERITENSE FC CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PRESTAR BUENOS SERVICIOS A SUS ESTUDIANTES Y REPRESENTANTES?"

Representante 1: "Moderadamente en desacuerdo"

Representante 2: "Talmente de acuerdo"

Representante 3: "Moderadamente en desacuerdo"

Representante 4: "Moderadamente de acuerdo"

Análisis de la Información:

Según las opciones de respuestas seleccionadas por los padres y representantes entrevistados, se puede deducir que no se encuentran suficientemente satisfechos o conformes con la afirmación expuesta en la pregunta formulada en este ítem, la cual se relaciona con la dotación de los recursos con que cuenta la AEFC para prestar buenos servicios a sus estudiantes y representantes. Esta apreciación se basa en el hecho de que la mayoría de los informantes calificaron este aspecto como “moderadamente en desacuerdo”, categoría considerada para los efectos del presente estudio cm desfavorable.

Sobre este tema, el Ministerio de Educación (1997), señala que los recursos son múltiples medios o vías que facilitan el logro de los objetivos y a la vez son estímulos que favorecen el trabajo independiente, estimula la indagación y capacidad creadora; permiten que el sujeto progrese de acuerdo con su propio ritmo y distribuya su tiempo en función de sus intereses y necesidades. Para estos propósitos es importante que el docente seleccione, diseñe, produzca y aplique los recursos adecuados a determinada situación pedagógica o administrativa.

18.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el personal técnico de la Academia Emeritense FC?. En el siguiente recuadro se muestra una escala de satisfacción, donde el mínimo valor refleja una escasa satisfacción y el máximo una elevada satisfacción. Seleccione en esta escala el valor que refleje su opinión sobre el asunto.

Representante 1: “4”

Representante 2: “9”

Representante 3: “7”

Representante 4: “9”

Análisis de la Información:

Según el análisis de las opciones de respuesta seleccionadas por los padres y representantes entrevistados en relación a sus niveles de satisfacción sobre el desempeño, laboral del personal técnico de la Academia Emeritense FC, se puede inferir que tienen una favorable opinión en este sentido, por cuanto la mayor parte de ellos seleccionaron escalas entre 7 y 9, renglones considerados como satisfactorios.

En relación al término satisfacción laboral, Stoner (1996), expone que es el estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante una situación relativa al trabajo. Enfatizando también los factores situacionales específicos del trabajo incluyendo además los factores disposicionales. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento relativo al placer o dolor, que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones en el comportamiento. Estos tres renglones, al unirse ayudan a comprender las reacciones del empleado hacia su entorno laboral.

19.- ¿Qué le sugeriría a este personal para reforzar/mejorar o cambiar su desempeño?

Representante 1: "Más oportunidad a los muchachos para mostrar sus cualidades"

Representante 2: "Buscar mayores facilidades de intercambio deportivo."

Representante 3: "Mantener un personal fijo, ya que considero que eso desmotiva a los niños."

Representante 4: "Capacitación de los entrenadores a nivel pedagógico y futbolístico"

Análisis de la Información:

Las sugerencias que señalan los padres y representantes entrevistados para que el personal técnico de la AEFC mejore su desempeño, se encuentran las siguientes: darles más oportunidad a los muchachos para que desarrollen y demuestren sus cualidades futbolísticas; promover intercambios deportivos con otras organizaciones o escuelas de fútbol locales; mantener un personal fijo como variable motivacional y desarrollar jornadas de capacitación a los entrenadores a nivel pedagógico y futbolístico.

Según lo expuesto, Rodríguez (2002), define el desempeño como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. Lo que define el desempeño es la evaluación del desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del desempeño y que ésta guiará a las recompensas que valorara.

20.- ¿Cuál es su opinión acerca de las tarifas establecidas como mensualidades cobradas por la Academia Emeritense FC?

Representante 1: "Justas"

Representante 2: "Moderadas"

Representante 3: "Altas"

Representante 4: "Justas"

Análisis de la Información:

La mayor de los padres y representantes entrevistados consideraron como justas las tarifas establecidas como mensualidades cobradas por la Academia Emeritense FC. Las categorías moderadas y altas se registraron

en su mínima expresión. Sin embargo, se puede decir que se encuentran satisfechos con los precios establecidos si se toma en cuenta que sólo un representante opinó que son altas.

Conclusiones de las entrevistas a los padres y representantes

- En la AEFC se realizan actividades deportivas que permiten a los alumnos adquirir y mejorar sus cualidades futbolísticas, tales como: juegos competitivos, intercambios deportivos locales, regionales, nacionales e internacionales con otras organizaciones, entrenamientos físicos, tácticos y futbolísticos; competencias; estímulo constante y giras internacionales (Europa), en las cuales participan la mayoría de los alumnos.
- Escasa satisfacción de los padres y representantes como clientes en relación a sus necesidades e intereses para integrarse a las actividades que se realizan en la institución. Pocos representantes participan en las actividades organizadas para todos los estudiantes de la AEFC, las cuales se han limitado a juegos de intercambio de fin de año, clínicas de fútbol y semana santa.
- Pocos representantes son informados por parte de los directivos de los beneficios que la Academia Emeritense FC ofrece a sus estudiantes, los cuales se relacionan con aspectos tales como: formación deportiva y cultural, niveles de competitividad en las diferentes categorías futbolísticas, los intercambios, locales, regionales, nacionales e internacionales que se realizan en sus instalaciones deportivas y fuera de ellas, de desarrollo personal y los derivados de las actividades físicas implícitas en la práctica deportiva.

- Los padres y representantes como clientes de la organización no se encuentran suficientemente satisfechos con los canales comunicacionales que se establecen con los directivos en el ámbito deportivo, en las relaciones públicas, profesionales e interpersonales.
- Los padres y representantes califican como “ligeramente inadecuados” los procesos gerenciales en la AEFC, situación que evidencia bajos niveles de satisfacción y aprobación en este sentido.
- Las necesidades e intereses de los padres y representantes de los alumnos de la AEFC en relación a su participación en los procesos gerenciales que se desarrollan en la organización están estrechamente asociadas al trato equitativo y menos discriminado; mayor comunicación; cambios de estrategias; automatización de la información y procesos gerenciales-administrativos, vialidad y acceso a la organización, herramientas pedagógicas para los alumnos y actividades de interacción representantes-alumnos-gerentes
- Los padres y representantes conocieron la existencia de la Academia Emeritense FC, a través de comentarios de amigos personas y por vínculos afectivos (amistad) con sus directivos, y no como consecuencia de estrategias de marketing como la promoción, patrocinio y publicidad.
- Los padres y representantes tienen una opinión favorable sobre el nivel competitivo deportivo de los alumnos de la Academia Emeritense FC, así como de la calidad de los servicios que ofrece, por cuanto responde a sus necesidades como principales clientes de la organización, tales como: hábito del ejercicio en sus representados; atención dedicada y personalizada tendiente a mejorar sus condiciones físicas y tácticas;

formación de disciplina deportiva, entre otros beneficios derivados de la práctica del fútbol.

- Los padres y representantes no se encuentran suficientemente satisfechos o conformes con la dotación de los recursos con que cuenta la AEFC para prestar buenos servicios a sus estudiantes y representantes.
- Los padres y representantes que tienen una favorable opinión sobre el desempeño, laboral del personal técnico de la Academia Emeritense FC, a quienes les recomiendan para optimizar sus funciones en la organización: darles más oportunidad a los alumnos para que desarrollen y demuestren sus cualidades futbolísticas; promover intercambios deportivos con otras organizaciones locales; mantener el personal fijo y desarrollar jornadas de capacitación a los entrenadores a nivel pedagógico y futbolístico.
- Los padres y representantes consideran justas las tarifas establecidas como mensualidades cobradas por la Academia Emeritense FC.

Análisis de las entrevistas aplicadas a los Patrocinadores de la organización

1.- ¿Cuánto tiempo lleva su empresa invirtiendo en publicidad?

Patrocinador 1: "Siempre hemos invertido en publicidad."

Patrocinador 2: "Menos de un año"

Patrocinador 3: "Entre más de cinco y diez años."

Análisis de la Información:

En función de la información obtenida en este ítem, todos los patrocinadores entrevistados han invertido en publicidad, unos con más tiempo que otros, como uno de ellos que tiene entre mas de diez años y

otro que alegó que siempre ha invertido en esta área. El resto reconoció que tiene menos de un año en este negocio. En este sentido, se puede afirmar que este personal cuenta con la experiencia necesaria para establecer relaciones mercadotécnicas con la AEFC en materia de promoción y publicidad.

El término inversión tiene una fuerte connotación económica, el cual según Santillana (2003) se define la adquisición, por parte de un individuo, una empresa o una colectividad, de bienes de capital para aumentar la producción.

2.- Para usted, ¿Qué tan importante es la inversión publicitaria?

Patrocinador 1: "Importante"

¿Porqué?: No sabe/no contesto.

Patrocinador 2: "Nada importante"

¿Porqué?: No sabe/no contesto.

Patrocinador 3: "Importante."

¿Porqué?: No sabe/no contesto.

Análisis de la Información:

La información encontrada en el ítem anterior corresponde con la obtenida en el presente, por cuanto la experiencia y años de servicio que tienen los patrocinadores encuestados en el campo de la publicidad, les han permitido concebir la importancia que tiene la inversión publicitaria en el contexto comercial y empresarial. Al respecto, la mayoría consideró este proceso como importante, sin embargo, no justificaron o explicaron porqué. Llama la atención que un patrocinador consultado optó por considerar la

inversión publicitaria como “nada importante”, aún cuando esta actividad representa uno de los ejes centrales de la gestión de marketing y representa el campo laboral en el cual se desenvuelve.

En relación a la inversión publicitaria, Kotler (1998), señala que representa el conjunto de medios y técnicas que permiten la divulgación de las ideas o de los objetos y que tienden a provocar comportamientos o actitudes en los individuos que reciben sus mensajes.

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

Patrocinador 1: “Menos del 10 %.”

Patrocinador 2: “Entre el 10 % y el 20 %.”

Patrocinador 3: “Entre el 10 % y el 20 %.”

Análisis de la Información:

La mayor parte de los patrocinadores entrevistados señalaron que en sus respectivas empresas invierten entre el 10 % y el 20 %. De su presupuesto en publicidad, incluyendo el que la consideró como nada importante. Este resultado corresponde con lo planteado en las teorías de administración de empresas que establecen como patrón referencial estos porcentajes en egresos por inversión publicitaria.

El presupuesto, según Perea (2006) es un documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organismo, por cierto período de tiempo.

4.- ¿En qué medios publicitarios suele invertir su presupuesto?

Patrocinador 1: “Televisión: radio; prensa; patrocinio deportivo.”

Patrocinador 2: "Televisión: radio; prensa; publicidad exterior."

Patrocinador 3: "Televisión: radio; prensa; publicidad exterior."

Análisis de la Información:

Todos los patrocinadores entrevistados coincidieron en responder que invierten parte del presupuesto en televisión y radio, como medios publicitarios, y en pocas oportunidades el patrocinio deportivo y la publicidad exterior, resultado que confirma que los medios de comunicación social señalados son los más utilizados por llegar con más impacto y frecuencia al público consumidor, lo que sugiere su uso para promocionar la AEFC a nivel local, regional, nacional e internacional.

5.- ¿Con qué frecuencia realiza usted inversiones publicitarias?

Patrocinador 1: "Mensualmente"

Patrocinador 2: "Trimestralmente."

Patrocinador 3: "Trimestralmente."

Análisis de la Información:

Dos de los tres los patrocinadores entrevistados realizan inversiones publicitarias trimestralmente, el otro lo hace mensualmente. Este resultado refleja la importancia que le asignan al manejo del presupuesto de sus respectivas empresas en esta área, validándose la información que aportaron anteriormente en este sentido, además de reflejar la estabilidad financiera y administrativa en sus organizaciones, aspecto relevante a tomar en cuenta en el establecimiento de relaciones comerciales y mercadotécnicas con la AEFC.

6.- ¿Qué beneficios espera obtener de su inversión publicitaria?

Patrocinador 1: "Incrementar las ventas de mis productos."

Patrocinador 2: "Ser una empresa reconocida; incrementar las ventas de mis productos."

Patrocinador 3: "Ser una empresa reconocida; incrementar las ventas de mis productos."

Análisis de la Información:

Todos los patrocinadores entrevistados, señalaron que de las inversiones publicitarias que realizan esperan básicamente incrementar las ventas de sus productos y dar a conocer la empresa que representan, aspectos que de acuerdo a las teorías de gestión de marketing corresponden con los objetivos y propósitos que persigue la inversión publicitaria.

El concepto de beneficio desde el punto de vista de marketing, según Kotler (1998), además de representar utilidad y provecho, es la ganancia realizada por una empresa y que corresponde a la diferencia entre los gastos requeridos para la producción de un bien o de un servicio y los ingresos correspondientes a la venta de los bienes producidos en el mercado.

7.- ¿Cuál es el perfil (características, requisitos, condiciones) que debe tener el medio publicitario seleccionado por usted para realizar su inversión publicitaria y promocional?

Patrocinador 1: "En vista que se hace publicación corporativa con General Motors y nuestra asociación de concesionarios, depende de la localidad en la que se presenta la publicidad."

Patrocinador 2: "Una buena observación en cuanto a puntos estratégicos de la publicidad a cumplir con las fechas en que se acuerda colocar la publicidad."

Patrocinador 3: "Alta circulación y buen rating."

Análisis de la Información:

En función de los datos aportados por los patrocinadores entrevistados, se puede afirmar que establecen criterios amplios y precisos para determinar el perfil (características, requisitos, condiciones) que deben reunir las empresas que patrocinan, los cuales corresponden con aspectos claves en el proceso de marketing específico a la promoción y publicidad, que señalan algunos autores especialistas en esta área. Aun cuando omiten factores y variables importantes, consideran elementos tales como: localidad en la que se presenta la publicidad; puntos estratégicos de la publicidad, cumplimiento de cronogramas administrativos y financieros, puntos estratégicos de ventas, alta circulación y buen rating.

8.- ¿Qué opinión tiene del deporte como medio de inversión publicitaria?

Patrocinador 1: "Excelente: además de que se colabora con el deporte infantil y juvenil, por lo menos en nuestro caso."

Patrocinador 2: "Pues si tiene importancia ya que en Venezuela se esta observando un crecientito deportivo y esto pudiera ser un buen medio de inversión para publicidad."

Patrocinador 3: "Captación de masas de público."

Análisis de la Información:

En términos generales todos los patrocinadores entrevistados consideran el deporte como un excelente medio de inversión publicitaria. Al respecto, destacan el auge y crecimiento del deporte venezolano en algunas

disciplinas deportivas que tienen un alto potencial para inversión publicitaria, además de permitirles en su labor, colaborar con el deporte infantil y juvenil, lo cual se considera una valiosa oportunidad para diseñar en la AEFC estrategias de marketing que interrelacionen los procesos de publicidad, promoción, captación y relaciones sociales, elementos relevantes en este proceso.

9.- En su ciudad y según su apreciación ¿Qué deportes pueden ser más atractivos para invertir publicitariamente?

Patrocinador 1: "Béisbol; Fútbol."

Patrocinador 2: "Fútbol; automovilismo"

Patrocinador 3: "Béisbol; Fútbol, automovilismo"

Análisis de la Información:

Para los patrocinadores entrevistados, en la ciudad de Mérida los deportes más atractivos para invertir publicitariamente son el béisbol, el fútbol y el automovilismo. Aún cuando en la ciudad esta más arraigada la actividad futbolística por contar con dos equipos de fútbol profesional, y una extensa actividad a nivel , amateur y tercera categoría, este deporte ofrece mayores oportunidades de inversión publicitaria frente al el béisbol y el automovilismo, con menos tradición en la localidad.

10.- ¿Conoce usted los beneficios que el patrocinio deportivo puede aportar a su estrategia publicitaria?

11.- ¿Cuáles son estos beneficios?

Patrocinador 1: "Sí: "Adicionalmente al beneficio económico al incrementar las ventas, ayudar en algo al deporte infantil y juvenil."

Patrocinador 2: "Sí: Publicidad e, es decir, darse a conocer y a través del deporte llegar más."

Patrocinador 3: "Si: Incremento en las ventas, proyección empresarial, crecimiento profesional y reconocimiento como promotor de la actividad deportiva."

Análisis de la Información:

La totalidad de los patrocinadores entrevistados señalan algunos de los beneficios que el patrocinio deportivo aporta a las estrategias publicitarias en sus empresas, entre los cuales reflejan: beneficio económico, incremento en las ventas de sus servicios y productos, proyección empresarial, crecimiento profesional, reconocimiento como promotor deportivo y darse a conocer a través del deporte.

12.- ¿Qué debería obtener su empresa a cambio de realizar inversiones en patrocinio deportivo?

Patrocinador 1: "Aumento de las ventas básicamente y crear imagen de la empresa?"

Patrocinador 2: Publicidad; invitaciones a encuentros deportivos, la posibilidad de becas para los hijos de los empleados, ser un equipo."

Patrocinador 3: "Reconocimiento de la marca"

Análisis de la Información:

Los patrocinadores entrevistados esperan obtener como producto de sus inversiones en patrocinio deportivo el aumento de las ventas sus servicios y productos, creación de la imagen corporativa de la empresa, publicidad; invitaciones a encuentros deportivos, posibilidad de becas para los hijos de los empleados, fortalecerse como equipo de alto desempeño y reconocimiento de la marca que representan.

13.- ¿Qué proporción de su presupuesto publicitario destina al patrocinio deportivo? ¿Porqué?

Patrocinador 1: "Desde hace meses se destina el 3 % del total del presupuesto."

Patrocinador 2: "Tendría que estudiarlo bien para responder."

Patrocinador 3: "Publicidad corporativa y variar de acuerdo a las ventas de vehículos."

Análisis de la Información:

La mayor parte de los patrocinadores entrevistados, no precisaron claramente en términos cuantitativos el presupuesto publicitario que destinan al patrocinio deportivo. Sólo uno de ellos señaló que invierte el 3 % del total del presupuesto. Así mismo no explican las razones de estas inversiones destacando un de ellos que el presupuesto depende de las ventas que hacen de sus productos (vehículos) y otro que debe pensar sobre este aspecto para dar una respuesta acertada.

Conclusiones de las entrevistas a los patrocinadores

- Los patrocinadores entrevistados han invertido en publicidad, unos con más tiempo que otros, reconociendo la importancia que tiene este proceso en el contexto comercial y empresarial. adquiriendo la experiencia necesaria para establecer relaciones mercadotécnicas con la AEFC en materia de promoción y publicidad.
- Los patrocinadores invierten entre el 10 % y el 20 % de su presupuesto en publicidad, primordialmente en televisión, radio y prensa como medios publicitarios. Las mismas las realizan mayormente trimestralmente. Como resultado de las inversiones publicitarias que realizan esperan incrementar las ventas de sus productos y dar a conocer la empresa que representan.

Sin embargo, no precisaron claramente en términos cuantitativos el presupuesto publicitario que destinan al patrocinio deportivo.

- Los criterios que consideran los patrocinadores para determinar el perfil (características, requisitos, condiciones) que deben reunir las empresas que patrocinan se apoyan en aspectos tales como: localidad en la que se presenta la publicidad; puntos estratégicos de la publicidad, cumplimiento de cronogramas administrativos y financieros, puntos estratégicos de ventas, alta circulación y buen rating.
- Los patrocinadores consideran el deporte como un excelente medio de inversión publicitaria, además de permitirles colaborar con el deporte infantil y juvenil. Al respecto opinan que en la ciudad de Mérida los deportes más atractivos para invertir publicitariamente son el fútbol, el béisbol y el automovilismo.
- Como resultado de las estrategias publicitarias de patrocinio deportivo que realizan esperan como beneficios el incremento en las ventas de sus servicios y productos, proyección empresarial, crecimiento profesional, reconocimiento como promotor deportivo, darse a conocer a través del deporte y como producto de sus inversiones en esta área, creación de la imagen corporativa de sus empresas, publicidad; invitaciones a encuentros deportivos, becas para los hijos de los empleados, fortalecerse como equipo de alto desempeño y reconocimiento de la marca que representan.

CAPITULO V

PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERKETING DEPORTIVO PRESENTACIÓN

En la actualidad la oferta deportiva se ha convertido de forma mayoritaria en una oferta promovida por grandes superficies dedicadas al cuidado físico, el deporte y el ocio. Ello ha provocado que tanto el profesional deportivo como el empresario hayan tenido que adaptarse tanto desde el punto de vista formativo como desde el punto de vista de la diversificación y calidad de su oferta de actividades bajo una óptima de marketing deportivo, por una parte porque el nivel de conocimientos del consumidor o usuario es cada vez mayor y por otra porque existe una creciente demanda de servicios más personalizados y sobre todo más didácticos.

Bajo esta perspectiva, el empresario deportivo para adaptarse a estos cambios y nuevas tendencias en el campo del marketing, debe tener claro la manera cómo ofertar el servicio, quién lo va a llevar a cabo, qué herramientas empleará para ello, qué política de implantación seguir para poner en marcha este servicio, como hacérselo llegar al consumidor o usuario final y sobre todo, cómo conseguir que ese cliente continúe usando el servicio producto el mayor tiempo posible.

En esta dirección, actualmente las nuevas tendencias van hacia la personalización del deporte, primando las actividades personalizadas para clientes concretos con necesidades muy definidas. Este enfoque conocido como entrenamiento personalizado, implica la capacidad de ofrecer respuestas concretas a necesidades claras y definidas y normalmente vinculadas a la salud y el aspecto físico. Todo ello de una forma particular y personalizada.

Justificación

Las estrategias planteadas en la presente propuesta para optimizar los procesos de marketing deportivo en la Academia Emeritense FC, responden a los conceptos técnicos del marketing adaptado al deporte, convirtiéndose en una herramienta orientada exclusivamente a la realidad deportiva del estado Mérida, específica a la enseñanza y promoción de la actividad futbolística, lo cual implica concienciar a sus directivos (gerentes-proprietarios) sobre su finalidad verdadera: investigación en primer término y venta en el segundo, la cual deben interpretar todas las estrategias y herramientas que les ayudan a entender el mercado, no a convencerlo compulsivamente.

De esta manera, las estrategias diseñadas ayudarán a comprender el mercado objetivo en función de sus propias limitaciones y, a partir de esos conocimientos, a generar productos y servicios deportivos convincentes y atractivos a los clientes potenciales del mercado meta, es decir, los padres y representantes de los alumnos de la academia, promotores deportivos, publicistas entre otras personas y organizaciones vinculadas a la actividad futbolísticas en el estado Mérida.

En otro orden de ideas, las acciones propuestas orientarán un proceso de cambio en la AEFC, entre otros aspectos gerenciales-administrativos a balancear los presupuestos, comprender cabalmente los postulados del marketing y entender el medio y el servicio deportivo que promueven, en función del apoyo social que proporcionan a la familia, las escuelas, los medios de comunicación, los torneos y otros. Visto desde esta óptica, el producto 'deporte' es ofrecido como un valor agregado diferencial según

quien lo promoció y no como un factor unificador de una actividad que debe ser fomentada por todo el conjunto del ámbito empresarial.

Se trata de que en la prestación de este servicio social, los usuarios (padres-representantes, alumnos, promotores, entre otros) presten mayor atención a las diferentes actividades deportivas, recreativas, formativas-educativas, recreativas y comerciales que se realizan en la AEFC, las cuales incluyen al entorno social y la identidad del colectivo en la que se desenvuelve.

Finalmente, el marketing inserto en esta organización deportiva representará un elemento de estabilidad administrativa y equilibrio de negociación que pretende y la predecibilidad que requiere su estructura burocrática, flexibilizándola la hora de convencer al consumidor y al mismo tiempo no colisione con la mecánica interna de funcionamiento.

Fundamentación

Básicamente las estrategias planificadas se apoyan en la Teoría de Marketing, la cual es concebida por diferentes autores como el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de las organizaciones.

Bajo diferentes enfoques y tendencias, esta concepción coinciden en definir elementos básicos que comprenden el marketing deportivo, tales como: identificación de mercados y posibilidades, necesidades y deseos, provocar esas necesidades y transformar toda esta información en actividades, servicios o productos.

De acuerdo a estos elementos, las estrategias propuestas se ubican dentro de los dos subgéneros del marketing: estratégico y operacional, el primero porque se identifican las necesidades de los clientes potenciales o clientes existentes basándose en los beneficios que van a obtener de estos servicios, y el segundo, porque determinan cómo son los clientes y lo que se va a poner al alcance de ellos, convencerlos de que realmente necesitan realizar esa actividad o utilizar ese servicio y que precio se le dará al mismo, en definitiva cómo se va a comercializar.

Desde el punto de vista de marketing deportivo, tal como lo sostiene Bordabehere (2006), aparenta ser el giro de conocimientos donde confluyen todas las estrategias y herramientas de comercialización, extraídas del marketing en sentido lato, que debemos utilizar en nuestra administración financiera del deporte.

En el caso del deporte, los consumidores exigen productos y servicios (antes deportes y eventos sociales) que los satisfagan cada vez más y más perentoriamente. Al mismo tiempo, van modificando sus formas de consumo de acuerdo a esos elementos ingobernables a que se aludía anteriormente. Esta dinámica de cambio y agotamiento se administra normalmente variando sus propiedades, a medida que se satisface la demanda, bajan los costos de producción y de venta final de esos productos en un ciclo perverso conocido como 'ciclo de vida del producto'. La situación ideal para la empresa deportiva sería repartir el riesgo de cada producto entre el rango completo de lo ofrecido, de forma tal que la pérdida de uno pueda ser ganancia de otro en un momento dado, y viceversa.

La retroalimentación que requieren las empresas para poder sobrevivir va desde analizar los gustos de los consumidores (antes socios, deportistas,

afiliados) hasta medir las diferencias con sus competidores y la naturaleza jurídica de las relaciones comerciales imperantes. El razonamiento está en controlar la relación costo/beneficio, que siempre tiene que ser, por lo menos, equilibrada (en términos comerciales).

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de marketing deportivo dirigido a la Academia Emeritense Fútbol Club

Objetivos específicos

- Orientar acciones conducentes a la realización de un análisis situacional como componente fundamental del plan de marketing deportivo en la AEFC.
- Incorporar elementos de planificación estratégica en el contexto gerencial y mercadotécnico de la AEFC.

PARTE I: PROPUESTA ESTRATÉGICA

1.1.- MATRIZ FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
• Directivos de la organización poseen formación profesional en el área del manejo de las organizaciones y el marketing. • Existencia de un área funcional destinada a la gestión del marketing. • Ventaja competitiva: Calidad en la organización, infraestructura, trabajo, competitividad, capacidad y futuro. • En la AEFC existen planes de entrenamiento, capacitación y preparación profesional para su recurso. • Buena comunicación entre todo el personal que labora en la AEFC. • Los padres, representantes y alumnos de la AEFC tienen un buen concepto de la organización, en relación a la estructura física (condiciones de las canchas), dotación de materiales de trabajo, organización y administración de las sesiones de entrenamiento, atención total e integral a los atletas, organización, atención y mantenimiento de las instalaciones deportivas. • En la AEFC se realizan actividades deportivas que permiten a los alumnos adquirir y mejorar sus cualidades futbolísticas. • Elevado nivel competitivo deportivo de los alumnos de la Academia Emeritense F.C.	• El fútbol es el deporte más practicado por los venezolanos. • Las necesidades e intereses de los padres y representantes de los alumnos de la AEFC en relación a su participación en los procesos de desarrollo de actividades sociales y deportivas donde estos desean estar involucrados. • Empresarios han invertido en publicidad, unos con más tiempo que otros, reconociendo la importancia que tiene este proceso en el contexto comercial y empresarial. • Los empresarios invierten entre el 10 % y el 20 % de su presupuesto en publicidad, primordialmente en televisión, radio y prensa como medios publicitarios. • Los criterios que consideran los patrocinadores para determinar el perfil (características, requisitos, condiciones) que deben reunir las empresas que patrocinan se apoyan en aspectos tales como: localidad en la que se presenta la publicidad; puntos estratégicos de la publicidad, cumplimiento de cronogramas administrativos y financieros, puntos estratégicos de ventas, alta circulación y buen rating. • Los patrocinadores consideran el deporte como un excelente medio de inversión publicitaria. • Auge de la exportación de talento deportivo hacia mercados y ligas extranjeras y con niveles competitivos superiores. • La Copa América Venezuela 2007, con toda la infraestructura deportiva y organizativa que esta dejará en Venezuela. • Expansión del fútbol profesional venezolano, con las consecuencias que a nivel de demanda de jugadores traerá para todos los equipos involucrados en las distintas categorías en competencia.

<u>Debilidades</u> • En la Academia Emeritense FC no se lleva un control y seguimiento de las actividades que se desarrollan en el área de gestión de marketing. • Falta de coordinación e integración entre los miembros de la junta administradora, aun cuando aspiran posicionarse en la mente de los clientes de la AEFC como la mayor organización deportiva del Estado Mérida. • En la AEFC no se realizan estudios del mercado. • Los directivos de la AEFC no segmentan el mercado. • Escaso uso de tácticas promocionales para dar a conocer los servicios de formación deportiva que la AEFC oferta sus mercados. • Los directivos de la AEFC no utilizan planes de patrocinio para la captación de sponsors. • Pocos representantes son informados por parte de los directivos de los beneficios que la Academia Emeritense FC ofrece a sus estudiantes. • Escasa satisfacción de los padres y representantes como clientes en relación a sus necesidades e intereses para integrarse a las actividades que se realizan en la institución. • No existen planes de marketing, es decir, no se planifica el marketing.	<u>Amenazas</u> • El proyecto de ley del deporte pudiese excluir la participación de la empresa privada en las actividades deportivas de alta competencia, reservando para el estado la potestad del manejo de toda la actividad deportiva del país. Adicionalmente, la probabilidad de que dicha ley elimine la figura del deportista profesional. • Cierre de empresas privadas que pudiesen invertir en patrocinio deportivo. • Incertidumbre económica derivada de la inestabilidad política y disminución de la confianza del inversionista para con el país. • Poca protección a la propiedad privada. • Movimientos migratorios de venezolanos hacia el exterior. • Ley habilitante que proporciona al Presidente de la República la posibilidad de gobernar por decreto. • Disminución del poder adquisitivo del venezolano originado en las cifras inflacionarias que desde hace varios años caracterizan la economía venezolana. • Dificultad en el acceso y permisología para el uso de las instalaciones deportivas aptas para la práctica del fútbol de alta competencia.
--	--

PARTE II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

II.1.- PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS

OBJETIVOS DE NEGOCIOS	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS
1. Nacionalizar e internacionalizar la marca ACADEMÍA EMERITENSE FC. 2. Proponer una oferta de valor a los potenciales inversores nacionales e internacionales en patrocinio deportivo. 3. Incorporar a los padres, representantes y comunidades en general a todas las actividades a realizar en la AEFC. 4. Preparar ofertas de servicios claramente diferenciadas para cada uno de los mercados que la AEFC desea captar y atender. 5. Optimizar los procesos gerenciales, estableciendo mecanismos de planificación, control y evaluación de la gestión organizativa. 6. Elevar el nivel de captación de patrocinantes tanto a nivel local, regional y nacional como internacional. 7. Alcanzar los niveles necesarios de liquidez con el firme propósito de aspirar a competir en el torneo de primera división del fútbol profesional venezolano. 8. Incrementar los niveles de colocación de jugadores de la AEFC en equipos del fútbol profesional de primera y segunda división.	• La AEFC empleará la estrategia de diferenciación de producto, agregando características innovadoras al producto total AEFC, de manera de hacerlo más atractivo para los distintos tipos de clientes a los que se pretende atender. • Penetrar el mercado local, regional, nacional e internacional de anunciantes, ofertando un paquete de patrocinio de medio y largo plazo que contemple beneficios sustanciales para estos. • Desarrollar el mercado nacional de jugadores de fútbol, a través de la oferta formal de jugadores con suficientes competencias profesionales que puedan contribuir a la conformación de equipos altamente competitivos. • Diversificar la cartera de servicios, proponiendo no solamente formación futbolística y talento deportivo sino también recreación, esparcimiento y capacitación profesional en áreas ligadas al fútbol.

II.2.- PLANIFICACIÓN DE MARKETING

II.2.1.- ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA.

La AEFC basara su estrategia de posicionamiento en su ventaja competitiva, a saber: Infraestructura de primera, competitividad, formación integral del jugador y talento humano de primera. Para ello se sugiere utilizar la frase de posicionamiento **“GENTE DE FUTBOL EMERITENSE”**, acompañándola por el eslogan:

“Familia Emeritense, gente de fútbol”

Adicionalmente, la marca AEFC debe lograr posicionarse como una alternativa importante en lo que ha comunicaciones de marketing se refiere, siendo un medio promocional con el que pueden contar las empresas de la región, estado y país.

II.2.2.- MERCADO OBJETIVO

II.2.2.1.- MERCADO DE AFICIONADOS

Academia Emeritense FC orienta sus esfuerzos comerciales hacia los habitantes del Estado Mérida amantes de la diversión y la distracción individual y colectiva. Dentro de este mercado destaca el segmento familiar con las siguientes características:

- Familiar: Conformado por seguidores que asisten al estadio en compañía de sus familiares (pareja, hijos, hermanos), que desean disfrutar de un espectáculo recreativo y deportivo, donde ellos y sus hijos participen directa e indirectamente.

II.2.2.2.- MERCADO DE ESTUDIANTES

- Segmento actitud profesional: La AEFC persigue atender a jóvenes merideños con edades comprendidas entre los 5 y los 20 años, con actitudes favorables hacia la práctica del fútbol y con interés en hacerse deportistas de alta competencia.

- Segmento recreativo: Jóvenes merideños con edades comprendidas entre los 5 y los 16 años, con actitudes hacia la práctica del fútbol como actividad recreativa.

II.2.2.3.- MERCADO DE PATROCINANTES

- Integrado por grandes, medianas y pequeñas organizaciones públicas y privadas, de procedencia regional, nacionales e internacional, interesadas en utilizar el deporte como vehículo promocional para sus productos y servicios.

II.2.3.- OBJETIVOS Y METAS DE MARKETING

- Convertir a las instalaciones de la Academia Emeritense en un Aula internacional de capacitación constante para “**La Nueva Gente de Fútbol**” (Medios de comunicación, clubes, personal técnico, Jugadores)
- Desarrollar la marca ACADEMIA EMERITENSE FÚTBOL CLUB, convirtiéndola en un fenómeno comunicacional que atraiga la atención de la comunidad del Estado Mérida.
- Mantener una afluencia promedio de 2.000 espectadores por juego.
- Mantener un promedio de 1000 niños practicando fútbol en la Academia Emeritense FC por cada año de gestión.
- Colocar en promedio 1500 entradas a las fiestas o festivales organizados por la marca. (por cada una de ellas)
- Agrupar como mínimo 20 empresas en la familia comercial emeritense.
- Captar Bs. 200.000.000,00 por año en inversión de patrocinantes.
- Colocar 2000 revistas (anuarios) por temporada.
- Convertir a la marca en el medio promocional más efectivo de la región

II.2.4.- ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Promover a la academia emeritense como la mejor alternativa en cuanto ha formación de aptitudes futbolísticas del país.
- Dar a conocer a la AEFC como un vehículo promocional de alto impacto originado en su capacidad para agrupar aficionados y generar opinión pública.
- Ampliar la línea de productos y servicios orientada tanto al usuario final como al usuario empresarial.
- Focalizar los esfuerzos comunicacionales en la construcción y desarrollo de la marca Academia Emeritense Fútbol Club.
- Mantener los niveles de satisfacción de los usuarios actuales de la academia.
- Desarrollar y promover a la AEFC como una organización única en el mercado venezolano de academias de fútbol.

II.2.5.- PROGRAMAS DE MARKETING

II.2.5.1.- PROGRAMA DE PRODUCTO

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
Mantener una sólida línea de productos de distracción y esparcimiento.	Ofertar una línea de cursos y talleres de capacitación en tópicos tales como dirección técnica y preparación física.	Instructores calificados, espacio físico y material d trabajo.	Cronogramas de actividades: Tiempos para promoción y tiempos para ejecución. Presupuestos.
Incrementar los beneficios percibidos por el aficionado con relación a la marca Academia Emeritense FC.	Creación de fiestas especiales a beneficio de la AEFC. Estas fiestas se deben efectuar en fecha que amerite celebración para el club, con invitados especiales nacionales e internacionales. De no existir fechas conmemorativas, se deben crear y comunicar, generando argumentos que inviten a la celebración. ESTAS FIESTAS PUEDEN REALIZARSE BAJO LA MODALIDAD DE FESTIVALES DEPORTIVOS Y UTILIZAR DE ESTA FORMA LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE LA AEFC.	Espacio físico, tema, atracciones y participación directa de los patrocinantes nacionales e internacionales.	Cronogramas y presupuestos.
Capacitar a los actores del fútbol en Venezuela.			

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
	Columna informativa en Diarios Frontera, Pico Bolívar y Cambio de Siglo. El nombre de la columna debe ser "GENTE DE FUTBOL". La misma circulará semanalmente y su objetivo principal será el de informar a la colectividad con relación a los aspectos relevantes del club. Debe incluir una sección dedicada a los cumpleaños del mes. Micro de radio "GENTE DE FUTBOL" Este micro deberá transmitirse diariamente, tres veces por día y su objetivo principal es el de mantener a la afición informada acerca del pasado, presente y futuro de la academia. Se deben elaborar tres micros distintos por semana, los cuales deben ser rotados día a día. Este producto debe ser ofertado a tres patrocinantes distintos. Salida al aire 1 mes antes del comienzo de la temporada 2007-2008, de manera que se pueda favorecer el despertar del interés de la NUEVA GENTE DE FUTBOL. Creación de revista La nueva "GENTE DE FUTBOL". Esta revista debe circular en sus comienzos semestralmente. La misma persigue como objetivo cumplir la función de anuario informativo para cada temporada. Debe tener un precio accesible. Dicha revista debe convertirse en una fuente de ingresos importante para la AEFC. Definir mascota del club. Para ello, se debe llamar a concurso abierto donde los niños interesados mostrarán sus propuestas. El ganador será electo por los estudiantes miembros de la academia y sus padres o representantes. El llamado a concurso se debe hacer en rueda de prensa, así como también en prensa y radio de la región. El ganador se anunciará en prensa y medios regionales y debe recibir un premio a definir. Posteriormente y en alguno de los juegos del torneo nacional se presentará la mascota al público en general.	Banco de datos con información de interés y personas o equipo responsable de la producción de estos documentos con la oportunidad del caso. Banco de datos con información de interés y personas o equipo responsable de la producción de estos documentos con la oportunidad del caso. Escritores o articulistas, fotógrafos, corrector de estilos, imprenta, diseñador gráfico y patrocinantes. Premiación.	Consejo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación. Consejo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación. Consejo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación. Cronogramas de actividades y presupuestos. Bases del concurso, reglas de elección, cronograma de actividades.

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
	Desarrollar torneo Fútbol 7 "Con padres, personal técnico de la AEFC y empresas". Recibirán premiación los tres primeros lugares. Los equipos participantes deben ser representativos de las empresas patrocinantes además de los padres y representantes de las diferentes categorías del club sumados a los entrenadores favoreciendo de esta manera la integración e identidad por el club. Se dará cupo a 12 equipos, divididos en 2 grupos de seis cada uno. La premiación consistirá en 10 camisetas, así como un trofeo. La premiación debe ser entregada por el cuerpo técnico de la "VINOTINTO". El torneo debe durar tres meses.	Disponibilidad de canchas, equipos, uniformes, arbitraje, premiación y patrocinantes.	Bases de competencia, cronograma, presupuestos.
	Desarrollar un programa completo de espectáculos y atracciones para las antenas y los medios tiempos de cada partido. Se sugieren las siguientes atracciones: Payasos para niños, guerra de Bandas Show, música de ambiente, rifas, concursos, grupos de danzas, bailes, entre otros.	Atracciones, productos para las rifas, sonido, seguridad.	Cronogramas y presupuestos.
	Preparar campamentos deportivos vacacionales, con el fin de permitir la participación no solo de los estudiantes de la academia sino por el contrario de cualquier interesado en mejorar sus aptitudes futbolísticas. Cabe destacar que estos campamentos deben avalarse por organizaciones deportivas de trascendencia internacional.	Espacio físico (Canchas), entrenadores, asistentes, balones y material deportivo en general, vestimenta deportiva, entre otros.	Cronogramas de actividades: Tiempos para promoción y tiempos para ejecución. Presupuestos.
	Organización de clínicas deportivas. En estas, los integrantes del club (Directivos, jugadores y cuerpo técnico) deben asistir a escuelas, liceos, colegios y escuelas de fútbol con el fin de conversar acerca de tópicos de interés común para las partes. Se debe hacer énfasis en Las comunidades y poblados más tradicionales del Estado Mérida. (Tabay, Mucuchies, Mucuruba, Lagunillas, San Juan, Jaji, Mucutuy, Mucuchachi, Canagua entre otros). Las primeras clínicas deportiva se debe realizar de forma paralela en 3 de los más importantes municipios del estado (Libertador, Campo Elías, Santos Marquina)	Espacio físico (Canchas), entrenadores, asistentes, balones y material deportivo en general, vestimenta deportiva, entre otros.	Cronogramas de actividades: Tiempos para promoción y tiempos para ejecución. Presupuestos.

II.2.5.2.- PROGRAMA INTEGRADO DE COMUNICACIÓN.

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
Generar imagen de marca de producto ACADEMIA EMERITENSE FC. Persuadir al mercado con relación al valor superior a obtener haciendo uso de los servicios ofertados. Posicionar la marca. Resaltar lo valores de diferenciación de la academia para con otras organizaciones similares	1.- Programa de relaciones públicas Organización de rueda de prensa para la preventa Academia Emeritense FC. Esta debe realizarse tres meses antes de la temporada 2007-2008 en las instalaciones del centro de convenciones MUCUMBARILA. Se deben invitar periodistas, medios y empresarios regionales y nacionales. Su objetivo principal es el de mostrar la nueva imagen del club, una imagen que apunta a darle la importancia que merece el aficionado, patrocinante y cliente interno, destacando a la marca como el mejor medio de comunicación del occidente del país. Las invitaciones deben ser repartidas con 10 días de antelación. Desarrollo de alianzas estratégicas con medios de comunicación. Estas tienen como objetivo lograra el apoyo total y estricto de cada uno de ellos hacia la estrategia de comunicación de la marca. Dicho acuerdo no implica cobro de dinero. Se debe manejar como estrategia la creación del "Círculo Gente de Fútbol", así como la creación del "Círculo de Prensa Emeritense", ambos con la finalidad de lograr la mayor difusión posible de información vinculada al Club Academia Emeritense. Fecha tope para oficialización de convenios con emisoras de radio. Dos meses antes de la temporada 2007-2008 Presentación oficial de nóminas para los torneos nacionales 2007-2008: Fecha: 15 días antes del inicio de la temporada 2007-2008	Espacio físico, moderador, material promocional (dípticos, presentaciones animadas, entre otros) invitaciones, coffe break. Propuesta de alianza estratégica con los medios de comunicación. Espacio físico, moderador, material promocional (dípticos, presentaciones animadas, entre otros) invitaciones, coffe break.	Presupuestos. Normativa de acuerdo o alianza, políticas de trabajo conjunto. Cronogramas y presupuestos.

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
	2.- Programa de Publicidad Transmisión de cuña publicitaria del club, sus productos y servicios, sus juegos y su campaña en general. Dichas cuñas deben ser transmitidas de lunes a sábado, a razón de 5 veces por día, en los vehículos de mayor audiencia en las emisoras con las cuales mantenga convenios el club. A nivel de TV, tanto OMC TV como TAM deben incluir en su pauta publicitaria 5 repeticiones por día de las adaptaciones para TV de la campaña de desarrollo de la marca. La entrada al aire de los mensajes comunicacionales se establece para 1 mes antes del inicio de la temporada 2007-2008 Creación de la Patrulla Emeritense la cual se encargara de las visitas promocionales de la academia a las instituciones educativas del estado conformada por los jóvenes vinotinto y selección del estado de la academia. Quienes se encargaran de mostrar sus habilidades ejecutando destrezas de dominio de la pelota en juegos recreativos de integración con los estudiantes de dichas instituciones. Paralelo a la entrega de carpetas promocionales a los directivos de la institución y de volantes informativos a los alumnos sobre la historia evolución e importancia del fútbol y la misión de la AEFC en el desarrollo integral del individuo, favoreciendo de esta manera la imagen comunitaria y de labor social que toda empresa debe cumplir a favor de mejorar la calidad de vida de sus comunidades. Perifoneo. Estos deben circular por la ciudad los días viernes y sábados, de 3 PM a 7 PM, con el fin de motivar a la afición a disfrutar de los espectáculos organizados por la AEFC. Entrega de volantes promocionales y encartados de prensa. Estos con el fin de invitar a los encuentros del equipo como local y al consumo de determinados productos de nuestros patrocinantes. Estos se deben entregar en los sitios más concurridos de la ciudad: Plaza Bolívar Ejido, Semáforos El Carrizal, Mc Donalds, Plaza Bolívar Mérida. CC Alto Prado. Se deben entregar a razón de 3000 volantes por juego. Se contratará 4 promotoras a los fines concernientes.	Pieza publicitaria para radio y televisión, cancelación de pauta publicitaria. Transporte, material deportivo y material informativo. Pieza publicitaria, unidad móvil, equipo de sonido. Diseño gráfico, imprenta, impulsadoras.	Pauta diaria. Cronograma de actividades. Presupuestos. Cronogramas y presupuesto. Autorizaciones a menores de edad. Cronogramas y presupuesto. Permisología. Cronogramas y presupuesto. Permisología.

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
	Desarrollo de Web site www.academiaemeritense.com Las secciones a desarrollar son: Galería de fotos de aficionados, hoja de vida de jugadores, cronogramas (juegos, eventos, entrenamientos), historia, tienda virtual, nómina completa, barras, estadio o sede (diseño de 360°), club AEFC menor, banners, cumpleaños del mes, cómo ser jugador emeritense, juegos interactivos, trivias, protectores de pantalla, mascota, noticias, entre otros. Adicionalmente debe considerarse la automatización del pago de mensualidades con tarjeta de crédito. Fecha de presentación de sitio Web: 15 días antes del primer encuentro del torneo 2007-2008 3.- Programa de Promoción de Ventas En cada uno de los encuentros deportivos, festivales, fiestas y cualquiera otro evento, organizar rifas cuyo objeto sean productos para el hogar, productos de los patrocinantes de la academia y combos de souvenir de la organización. 4.- Programa de Merchandising deportivo. Desarrollar calcomanías. Estas deben proponer mínimo tres diseños distintos. Cada calcomanía se debe vender en Bs. 5.000. Diseño y comercialización de afiches del equipo. Estos deben reflejar fotografía del club con patrocinantes principales, en tamaño tabloide. El precio de un afiche no debe superar los Bs. 10.000 por unidad. Motivos a fotografiar: Equipo completo, atajadas, jugadas, barras, gente de fútbol entre otros. Mercadería original. Se deben ofertar para la venta combos contentivos de camisetas y gorras referidas a la AEFC. Esto como base para el desarrollo futuro de la línea exclusiva de ropa AEFC.	Diseñador web, banco de datos con información de interés y personas o equipo responsable de la producción de estos documentos con la oportunidad del caso. Productos y animador. Diseño gráfico, imprenta y punto de venta. Diseño gráfico, imprenta y punto de venta. Productos y punto de venta.	Presupuestos. Ranking de visitas. Bases o reglamentos para las rifas y/o concursos. Permisología legal. Presupuestos. Permisología legal. Presupuestos. Permisología legal. Presupuestos.

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
	<u>5.- Estrategias de Sponsorización o patrocinio.</u> Convenio con CHIVAS DE GUADALAJARA FC aprovechando su programa de expansión mundial en el establecimiento de franquicias para el desarrollo futbolístico y captación de talentos. Desarrollo del concepto “Familia comercial Emeritense”. Esta se conformará por las empresas patrocinantes del club y deben hacer mención de estas los medios que se interesen en transmitir cada uno de los juegos. Condición para formar parte de la familia comercial: Adquirir cualquier producto de patrocinio creado por la marca. Beneficios: Incremento en la cartera de clientes de cada empresa (uso de la clientela afiliada a “GENTE DE FUTBOL EMERITENSE” Con este programa se pretende motivar a cada miembro de la academia, sus representantes y familiares a comprar los productos de las empresas de la familia comercial, recibiendo a cambio un descuentos especial por ser parte de la familia de la Academia Emeritense. Desarrollar paquetes de espacios publicitarios. Estos paquetes deben combinar espacios de alto impacto como la camiseta oficial, con todas las actividades de movilización de personas y de generación de información definidos en el presente plan. Estructuración de fuerza de ventas. Esta debe conformarse por vendedores, los cuales serán responsables de la comercialización de los productos comunicacionales del equipo en todo el territorio nacional y a nivel internacional. Estos vendedores recibirán una comisión por sus ventas.	Alianza estratégica. Diseño gráfico, fuerza de ventas para captación de empresarios, material publicitario, espacio físico. Diseño gráfico, presentación animada de instalaciones físicas, estudio de potencialidad de espacios aprovechables publicitariamente, organización de paquetes, cuantificación de paquetes Representante o asesores de ventas.	Cronogramas y presupuestos. Normativa legal. Contratos. Cronogramas y presupuestos. Normativa legal. Contratos. Cronogramas y presupuestos. Normativa legal. Contratos. Cronogramas y presupuestos.

OBJETIVO	TÁCTICA ESPECÍFICA	RECURSOS	CONTROL
	6.- Estrategias de marketing directo Desarrollar base de datos de clientes. Para ello se hará uso de los datos referidos a cada uno de los estudiantes de la academia y sus familiares y/o allegados. A estas personas se le hará entrega de un carnet que los acredite como parte de GENTE EMERITENSE, con el cual podrán acceder a descuentos especiales en la compra de productos de la familia comercial. Entrega de boletines semanales: A todos los clientes conformantes de la base de datos se le entregará boletines semanales informativos sobre diversos tópicos relacionados con la academia, así como información referida a todos los patrocinantes de la organización, calendario d juegos, festivales, fiestas, entre otros. Entrega de saluciones y obsequios por cumpleaños: Utilizando la base de datos, se hará entrega de saluciones y presentes (entradas por ejemplo) a los cumpleaños de la semana entre las personas que la componen. Ofertas personalizadas: Se deben preparar ofertas de productos adaptados a cada cliente y enviar esta información via correo electrónico o mensaje de texto	Computador, software y personal de trabajo. Diseñador web, banco de datos con información de interés y personas o equipo responsable de la producción de estos documentos con la oportunidad del caso. Diseñador web, banco de datos con información de interés y personas o equipo responsable de la producción de estos documentos con la oportunidad del caso. Diseñador web, productos, banco de datos con información de interés y personas o equipo responsable de la producción de estos documentos con la oportunidad del caso.	Perfil del abonado. Cronogramas. Consejo editorial responsable de la elaboración, aprobación y publicación. Cronogramas de actividades y presupuestos. Presupuestos y cronogramas. Base de datos. Presupuesto y cronogramas.

CAPÍTULO VI

Reflexiones

De acuerdo al análisis de los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, así como en la relación que se estableció con la literatura consultada en materia de marketing deportivo, se formularon las siguientes reflexiones:

El marketing en general, como herramienta práctica de análisis e investigación, es muy aprovechable. Pero el marketing deportivo aún no ha sido investigado, desarrollado, coordinado. No ha sido adaptado al deporte sino simplemente transportado, extrapolado. Su sabiduría puede aportar al deporte métodos de medición fácilmente interpretables desde una planilla electrónica, por ejemplo. De hecho, ostenta una serie de conceptos, fundamentales en la investigación del mercado, que los clubes y otras organizaciones vinculadas al deporte parecen no saber utilizar.

En correspondencia con lo expresado, la información obtenida en el diagnóstico realizado, evidenció la necesidad que tiene el personal directivo de la Academia Emeritense FC, que funciona en el Municipio Libertador del Estado Mérida, de implementar en esta organización planes estrategias de marketing deportivo conducentes a incrementar sus ingresos producto de la captación de clientes y/o usuarios de los servicios deportivos que ofrece, dirigidos a la formación de futbolistas de alta competencia en las diferentes

categorías infantiles y juveniles, en este caso los padres y representantes de los alumnos inscritos en la misma.

Por otra parte, ante los profundos cambios que en la actualidad han ocurrido, no sólo en el ámbito deportivo sino de las actividades de marketing, gerenciales y administrativas cada vez más globalizados, requieren la adaptación de los directivos y gerentes a las innovaciones tanto desde el punto de vista formativo como desde el punto de vista de la diversificación y calidad de su oferta de actividades, entre otros aspectos que orientan y definen la administración de empresas bajo un enfoque integral e interdisciplinario.

De igual manera, el estudio realizado demostró que el nivel de conocimientos que tienen los padres-representantes como clientes potenciales de la AEFC, acerca de los procesos gerenciales y mercadotécnicos implícitos en la actividad deportiva es cada vez mayor, el cual se refleja en una creciente demanda de servicios más personalizados y sobre todo más didácticos, en relación al desarrollo de las potencialidades, habilidades y destrezas futbolísticas de sus hijos o representados, con el firme propósito de que en un futuro puedan dedicarse profesionalmente a esta actividad que genera grandes ingresos siempre y cuando logren destacar en los ámbitos nacionales e internacionales.

En respuesta a estas demandas que implican el mejoramiento significativo de la calidad del servicio en la AEFC, sus directivos, gerentes o propietarios deben tener claros varios planteamientos para abordar de manera eficiente y efectiva estrategias de marketing deportivo que les permitan definir la forma cómo van a dar sus servicios a sus clientes potenciales, las personas que van ejecutar las estrategias de marketing, su perfil profesional y académico, los recursos y herramientas con que cuentan para ello, las políticas

gerenciales y administrativas de implantación para poner en marcha este servicio; y lo más importante, cómo hacerle llegar al consumidor o usuario final el servicio, a través de tácticas de promoción, publicidad, posicionamiento, captación y segmentación del mercado en el cual se desenvuelven, y al mismo tiempo conseguir que lo continúen usando el mayor tiempo posible, propósito fundamental del marketing deportivo.

Por otra parte, el diagnóstico realizado permitió inferir que la AEFC tiene a su alcance las herramientas básicas para implementar planes de marketing deportivo que les permitan obtener ventajas con respecto a la competencia, por cuanto disponen de un personal de entrenadores con alta capacidad técnica, recursos de masificación de medios a nivel publicitario y económicos, creatividad, la innovación y los recursos de capital intelectual que les permitan extender sus servicios a otras áreas tales como comercialización de productos e indumentarias deportivas, sistemas de atención a clientes de edad avanzada, deportistas de alto nivel, poblaciones especiales, formación de personal técnico, de árbitros, promoción de eventos deportivos, entre otras actividades factibles de implementar, por cuanto cuenta con el capital intelectual, el potencial que junto con su capacidad técnica y empatía los llevará al éxito.

Recomendaciones:

Como consecuencia de las reflexiones expuestas anteriormente y de la interpretación cualitativa de la información aportada por los directivos, entrenadores, representantes y patrocinantes consultados para sustentar el diagnóstico del Plan de Marketing Deportivo propuesto en la presente investigación se sugieren las siguientes recomendaciones:

Al personal directivo:

- Adaptarse a los cambios desde el punto de vista formativo como desde el punto de vista de la diversificación y calidad de la oferta de actividades que se realizan en la AEFC.
- Ofrecer respuestas concretas a necesidades claras y definidas de los representantes de los alumnos normalmente vinculadas a la salud y el aspecto físico. Todo ello de una forma particular y personalizada.
- Definir las estrategias de marketing que les interesa y el concepto del servicio que ofertan a la población.
- Planificar y ejecutar la concepción del servicio, precio, promoción y distribución de ideas, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como los de la organización.
- Identificar las necesidades de sus clientes potenciales (padres-representantes-alumnos) basándose en los beneficios físicos y psicológicos que van a obtener de estos servicios.
- Valorar la calidad del servicio al cliente tomado en cuenta las siguientes variables: disponibilidad del horario, flexibilidad en el pago (proponer diferentes formas de pago); información individual, imagen (vestimenta de los empleados y entrenadores), fiabilidad y responsabilidad en el desempeño de los entrenadores; respuesta en las gestiones administrativas, (reclamaciones, comprobantes de pago.); profesionalidad. (programación de entrenamientos, observación e información de resultados.); educación (amabilidad, preocupación por faltas de asistencia); coordinación (facilidad de coordinar otro horario); seguridad (asistencia de entrenadores ante posibles riesgos o peligros, estado de los utensilios utilizados), complementos (toallas, bebida isotónica, motivación).

- Ofrecer un servicio personal de salud global empleando las diferentes facetas del deporte para ello.
- Comunicar con eficiencia, definir metas claras, asignar tareas según la capacidad individual de la plantilla pero con objetivos globales, reconocer e impulsar el liderazgo en pro del trabajo general, crear espíritu de equipo, delegar con eficacia.
- Explotar las capacidades individuales y del equipo (coaching) Realizando reuniones, estableciendo un diálogo fluido entre todos los componentes del equipo con el fin de compartir ideas y aprovechar nuevas posibilidades.
- Incorporar la visión y el pensamiento estratégico en la gestión y el marketing del "Producto Deporte"
- Dar acceso a las más modernas herramientas de gestión empresarial y de marketing estratégico y táctico para su utilización concreta en el ámbito de la institución.
- Dotar a la AEFC de los recursos para prestar buenos servicios a sus estudiantes y representantes.
- Promover la participación de los padres y representantes en las actividades deportivas, recreativas y culturales que se realizan en la AEFC.

A los Entrenadores:

- Conocer e identificarse con sentido de pertinencia sobre los planes de corto, mediano y largo plazo de la AEFC, así como de la misión de la organización lo que contribuye al logro eficiente de sus objetivos y metas.
- Conocer el lugar en que actualmente se encuentra como entrenador personal de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores o en comparación con los servicios de la competencia, es decir, con el resto de entrenadores personales.
- Congeniar con los padres, representantes y alumnos para entenderlos y para motivarlos y conducirlos en el lugar de entrenamiento.
- Visualizar todas las complejas interrelaciones que existen en el lugar de trabajo. Las relaciones entre personas exigen saber interactuar con cada cliente dependiendo de la empatía recibida.
- Motivar y dinamizar a los padres, representantes y alumnos.
- Promover intercambios deportivos con otras organizaciones locales.
- Darles más oportunidad a los alumnos para que desarrollen y demuestren sus cualidades futbolísticas.
- Participar en jornadas de capacitación a los entrenadores a nivel pedagógico y futbolístico.

A los Representantes:

- Participar activamente en las actividades deportivas que se realizan en la AEFC.
- Mantener permanente comunicación con los directivos y entrenadores de la AEFC para informarse sobre los beneficios que la Academia Emeritense FC ofrece a sus estudiantes, tales como: formación

deportiva y cultural, niveles de competitividad en las diferentes categorías futbolísticas, los intercambios, locales, regionales, nacionales e internacionales que se realizan en sus instalaciones deportivas y fuera de ellas, de desarrollo personal y los derivados de las actividades físicas implícitas en la práctica deportiva.

- Visitar con mayor frecuencia la AEFC para conocer el rendimiento deportivo de sus hijos o representantes así como también en sus procesos gerenciales, administrativos, organizacionales y funcionales.

A los Patrocinadores:

- Reconocer la importancia que tiene el proceso de marketing deportivo en el contexto comercial y empresarial.
- Establecer relaciones eficientes y asertivas mercadotécnicas con la AEFC en materia de promoción y publicidad. Precisar claramente en términos cuantitativos el presupuesto publicitario que destinan al patrocinio deportivo.
- Incrementar la inversión de sus presupuestos en publicidad, primordialmente en televisión, radio y prensa como medios publicitarios.
- Dar a conocer la empresa que representan.
- Creación de la imagen corporativa de sus empresas.
- Determinar el perfil (características, requisitos, condiciones) que deben reunir las empresas que patrocinan.
- Colaborar en la promoción del deporte infantil y juvenil.

- Fortalecerse como equipo de alto desempeño y reconocimiento de la marca que representan.

www.bdigital.ula.ve

MATERIAL DE REFERENCIA

American Marketing Association (2002) Disponible en www.monografias.com

Bordabehere; R. (2006) El deporte asociacionista uruguayo en las góndolas del supermercado. ururafa@adinet.com.uy

Canga, L. (1992). Capacitación del Docente en el Marco de la Reforma Educativa Venezolana. Revista Educación. N° 182. Caracas.

Carta europea del Deporte (1992). Disponible en www.monografias.com

Cavallo, J. (2001). Para grandes y exitosas empresas que desean insertarse competitivamente en nuestro fútbol profesional y desarrollar un posicionamiento de su imagen con responsabilidad social.

Chiavenato, I. (1994). Iniciación a la Administración General. (1era edición) México, Mcgraw Hill.

Chiavenato, I. (1996) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill Hispanoamericana

Cohen, W. A. (1989) El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao.

Guedez, V. (2002) Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Edit. Trópikos.

Hardy, S, Sutton, W. y Mullin B. (1997). Marketing Deportivo. Barcelona. Editorial Paidotribo

Hill, S. (1999). Marketing Radical. Editorial Norma, Colombia.

Hurtado, I. y Toro J. (1998). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

Hurtado, J. (1997) Metodología de la Investigación. Mexico: Edit Mc Graw Hill.

Kotler, H. (1998). Comercialización. México. Editorial trillas.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). Marketing. México: Pearson Educación.

Lambin, W. (1995), Planeación y Desarrollo de la Organización. México, D.F. Editorial Técnica, S.A.

Machado, M. (2003). Gerencia Participativa. Caracas: Don Clemente.

Martínez, M. (1998). La investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico Práctico. México: Editorial Trillas.

Maslow, A. (1985). Motivación y personalidad. Mc Graw Hill. Buenos Aires.

Ministerio de Educación (1997). Fundamentación teórica del Modelo Curricular. Caracas: autor.

Molina, G. y Aguiar, F. (2003). Marketing Deportivo. El negocio del deporte y sus claves. Buenos Aires: Grupo Norma.

- Nash, L. (1981). Ética sin sermón. Harvard Business Review. P. 79-90
- Ojalvo, P. y Kraftchaenko, Y. (1994), Comunicación Educativa. CEPES .
Universidad de La Habana.
- Ortiz (2004) Gerencia Educativa. México: Editorial Trillas.
- Páez (2006). Folleto Informativo. Academia Emeritense FC. Mérida.
- Pérez, G. (2000). Paradigmas contemporáneos de la Investigación Didáctica.
Revista Cuadernos de Educación. N° 129. pp. 49-87
- Perea, L. (2006). La gestión y comercialización del 'producto deporte'.
Aplicaciones de Marketing. Castelldefels. Vinizius Young & Rubicam
- Reinoso (2003) El Proceso de Interacción Escuela-Comunidad. Monte Ávila
Editores. Caracas.
- Rivas, C. (2005). Un Nuevo Paradigma en Educación y Formación de
Recursos Humanos. UCV. Caracas.
- Rivas, P. (2004). La Formación docente, realidad y retos en la sociedad del
conocimiento. Educere. Año 8. N° 24. pp. 561
- Rodríguez, A. (2002) Sistemas para la toma de decisiones. Facultad de
Contaduría y Administración.U.C.V.
- Romero (2005), realizó una investigación titulada” Análisis de la gestión
estratégica de marketing en los equipos de fútbol profesional de
Venezuela, caso: equipos de primera división Temporada 2003-
2004”.Romero, O. (2005).
- Ruíz, L. (2004). Gerencia en el Aula. Mérida: Desrch.
- Sánchez, M. (2004). Glosario de Términos Educativos Venezuela.
Candidus, Editores

Santillana (2003). Enciclopedia Encarte. Santillana. México.

Sierra, R (1996). Técnicas de Investigación Documental. Buenos Aires. Edit. Paraninfo. Madrid. España.

Stoner, J. (1996) Administración. México: Editorial Trillas

Torres, D. (2006). Estrategias de Patrocinio Deportivo. Madrid: Empresa de Esade.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (1994). Metodología de la Investigación. Caracas: autor.

Vielma, L. (2001) Propuesta de un Plan Estratégico Situacional para optimizar el Proceso de Gerencia Participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de los Andes. Mérida.

ANEXO A
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
POSTGRADO EN GERENCIA DEPORTIVA

INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LA ACADEMIA
EMERITENSE FUTBOL CLUB MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO
MÉRIDA.

AUTOR: PEDRO ARIAS
TUTOR: YOLMER ROMERO

MERIDA, SEPTIEMBRE 2006

PRESENTACIÓN

Estimado directivo:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la función de Marketing Deportivo que se desarrolla en la Academia Emeritense Fútbol Club., que funciona en la ciudad de Mérida, Municipio Libertador del estado Mérida, todo con el fin de orientar la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing Deportivo dirigido a esta 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, con el fin de realizar una investigación para optar al Título de Especialista: Mención Gerencia Deportiva 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 de los resultados.

Atentamente:

Lic. Pedro Arias

Gracias por su colaboración.

IDENTIFICACIÓN DEL
INVESTIGADOR
Lic. Pedro E. Arias
Estudiante del post grado de
Gerencia Deportiva de la ULA

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN -
Proponer un Plan de Marketing Deportivo dirigido a
La Academia Emeritense de Fútbol Club del
Municipio Libertador del estado Mérida

PREGUNTAS PARA DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

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

1.- ¿Cuántos personas integran la junta administradora de la organización?
Una _____ Dos _____ Tres _____ Cuatro _____ Cinco _____ Más
de cinco _____ No sabe/no contesta _____

2.- ¿Alguna de estas personas posee formación profesional en el área de la
administración y/o manejo de organizaciones?
Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

3.- ¿Alguna de estas personas posee experiencia en el área de la
administración y/o manejo de organizaciones?
Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

4.- ¿Alguna de estas personas posee formación profesional en el área del
marketing?
Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

5.- ¿En la organización existe un área funcional destinada exclusivamente a
la gestión del marketing?
Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta.
Caso contrario, pase a la pregunta 8

6.- ¿Cuántas personas laboran en dicha área?

Una _____ Dos _____ Tres _____ Cuatro _____ Cinco _____ Más
de cinco _____ No sabe/no contesta _____

7.- Describa brevemente las funciones y responsabilidades de esta área comercial

NOTA: Continúe con la pregunta 9.

8.- ¿Quién asume la responsabilidad del manejo del marketing en su organización?

9.- ¿En su organización se elaboran planes de marketing?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

10.- ¿Su organización ha logrado identificar elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 12.

11.- ¿Cuáles son estos elementos diferenciadores?

12.- ¿Posee su organización una estrategia de posicionamiento?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 14.

13.- ¿Cómo aspira posicionarse su organización en la mente de los clientes?

14.- ¿En su organización se realizan estudios del mercado?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 17.

15.- ¿Qué métodos suelen utilizar y que variables del mercado suelen analizar? Describa brevemente ambas cuestiones.

16.- ¿Qué utilidad le dan a la información que recopilan en los estudios de mercado? Puede elegir varias alternativas.

- _____ Desarrollamos todos los servicios que posteriormente prestamos a nuestros clientes.
- _____ Los compilamos en una base de datos para posteriores aplicaciones.
- _____ Conocemos a la competencia y a nuestros clientes.
- _____ Diagnosticamos la situación de la organización.
- _____ No le damos ningún uso.
- _____ Otro.

Indique: _____

17.- ¿Su organización segmenta el mercado?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta.
Caso contrario, pase a la pregunta 19.

18.- ¿Cuál es/son el/los segmento/s de mercado hacia el cual la organización dirige sus esfuerzos de marketing? Describa brevemente cada segmento

19.- ¿Qué orientación suelen seguir al momento de establecer los precios y/o tarifas a cobrar a sus clientes?

- _____ Se determinan los precios con base en los costos unitarios más un porcentaje de utilidad.
- _____ Se determinan los precios con base en los precios de nuestros competidores.
- _____ Se fijan los precios con base en la capacidad de pago del cliente.
- _____ Aplicamos una combinación de los tres métodos mencionados.
- _____ Otro.

Indique _____

20.- ¿Conoce usted los precios de la competencia?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

21.- Dentro de su gestión comercial, ¿Utilizan tácticas promocionales?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta.
Caso contrario, pase a la pregunta 23.

22.- Indique las herramientas publicitarias empleadas por su organización.

____ Comerciales en TV ____ Avisos en ____ Internet. (Sitio
____ Cuñas en radio. ____ prensa. ____ Web)
____ ____ Perifoneo de ____ Catálogos.
____ Publicidad móvil. ____ calle.
____ ____ Vallas ____ Publicidad no
____ Merchandising ____ publicitarias. ____ convencional.
____ ____ Mercadeo ____ Volantes de
____ directo. ____ calle.

Otros.

Indique _____

23.- Dentro de su gestión comercial, ¿Utilizan planes de patrocinio para la captación de sponsord?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta.
Caso contrario, pase a la pregunta 25.

24.- Describa brevemente las principales características del plan de patrocinio.

25.- ¿Cuál es la calificación profesional del personal de su organización?

____ Bachillerato.
____ TSU.
____ Universitario.
____ Especialista.
____ Maestría.
____ Doctorado.
____ Otro. Indique: _____

26.- ¿Existen en su organización planes de entrenamiento y preparación profesional para recurso humano?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 28.

27.- Describa brevemente estos planes de capacitación.

28.- Del siguiente listado, identifique los elementos administrativos que se hayan definido como parte de la gestión de su organización

_____ Misión	_____ Valores	_____ Estructura organizativa
_____ Visión	_____ Políticas	_____ Funciones
_____ Procesos	_____ Procedimientos	_____ Normas

29.- ¿Qué beneficios espera usted que le aporte a su gestión u plan de marketing?

Gracias por su colaboración

ANEXO B
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
POSTGRADO EN GERENCIA DEPORTIVA

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS ENTRENADORES DE LA ACADEMIA
EMERITENSE FUTBOL CLUB DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL
ESTADO MÉRIDA.**

AUTOR: PEDRO ARIAS
TUTOR: YOLMER ROMERO

MERIDA, SEPTIEMBRE 2006

PRESENTACIÓN

Estimado entrenador:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la función de Marketing Deportivo que se desarrolla en la Academia Emeritense Fútbol Club, que funciona en la ciudad de Mérida, Municipio Libertador del estado Mérida, todo con el fin de orientar la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing Deportivo dirigido a esta organización.

Usted forma parte de los informantes claves para responder este instrumento, conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida, con el fin de realizar una investigación para optar al Título de Especialista: Mención Gerencia Deportiva 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 de los resultados.

Atentamente:

Lic. Pedro Arias

Gracias por su colaboración

IDENTIFICACIÓN DEL
INVESTIGADOR
Lic. Pedro E. Arias
Estudiante del post grado de
Gerencia Deportiva de la ULA

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN –
Proponer un Plan de Marketing Deportivo dirigido a
La Academia Emeritense de Fútbol Club del
Municipio Libertador del estado Mérida

PREGUNTAS PARA ENTRENADORES DE LA ORGANIZACIÓN

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

1.- ¿Considera usted que la organización en la que labora ha logrado identificar elementos diferenciadores que les permitan destacar por sobre la competencia?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 3.

2.- ¿Cuáles son estos elementos diferenciadores?

3.- Según su opinión, ¿Su organización tiene claramente definido a que clientes quiere captar y mantener?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 5.

4.- ¿Cuál es/son el/los clientes hacia el cual la organización dirige sus esfuerzos de marketing? Describa brevemente cada grupo de clientes

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

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

6.- ¿Maneja usted información suficiente acerca de la misión de la organización?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

7.- ¿Cómo cataloga usted los procesos gerenciales de la organización?

_____ Totalmente adecuados _____ Ligeramente adecuados _____ Moderadamente
_____ Moderadamente adecuados _____ Ligeramente inadecuados _____ Totalmente inadecuados

8.- ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en estos procesos gerenciales?

9.- ¿La calidad de los servicios que ofrece la organización responde a las necesidades de los padres y representantes como principales clientes?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

¿Por qué?

10.- ¿Qué comentarios son más comunes entre el grupo de clientes de la organización? (Padres, representantes y alumnos)

11.- ¿Existen en su organización planes de entrenamiento y preparación profesional para recurso humano?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 28.

12.- Describa brevemente estos planes de capacitación.

13.- Desde su óptica personal, ¿Cómo cataloga la gestión de marketing realizada en su organización?

_____ Totalmente adecuada _____ Ligeramente adecuada _____ Moderadamente inadecuada
_____ Moderadamente adecuada _____ Ligeramente inadecuada _____ Totalmente inadecuada

14.- ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en estos procesos de marketing?

Gracias por su colaboración

ANEXO C
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
POSTGRADO EN GERENCIA DEPORTIVA

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS PADRES Y REPRESENTANTES DE
LA ACADEMIA EMERITENSE FUTBOL CLUB MUNICIPIO LIBERTADOR
DEL ESTADO MÉRIDA.**

AUTOR: PEDRO ARIAS
TUTOR: YOLMER ROMERO

MERIDA, SEPTIEMBRE 2006

PRESENTACIÓN

Estimado representante:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la administración, organización y funcionamiento de la Academia Emeritense Fútbol Club, que funciona en la ciudad de Mérida, Municipio Libertador del estado Mérida, todo con el fin de orientar la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing Deportivo dirigido a esta 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, con el fin de realizar una investigación para optar al Título de Especialista: Mención Gerencia Deportiva 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 de los resultados.

Atentamente:

Lic. Pedro Arias

Gracias por su colaboración

IDENTIFICACIÓN DEL
INVESTIGADOR
Lic. Pedro E. Arias
Estudiante del post grado de
Gerencia Deportiva de la ULA

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN -
Proponer un Plan de Marketing Deportivo dirigido a
La Academia Emeritense de Fútbol Club del
Municipio Libertador del estado Mérida

PREGUNTAS PARA REPRESENTANTES DE ALUMNOS DE LA ORGANIZACIÓN

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

1.- ¿La Academia realiza actividades deportivas que permitan adquirir/mejorar las cualidades futbolísticas de su representado?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 2. Caso contrario, pase a la pregunta 4.

2.- ¿Qué tipo de actividades se realizan?

3.- ¿Participa su hijo en este tipo de actividad deportiva?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

4.- ¿La Academia promueve su participación como representante en las actividades organizadas para todos los estudiantes de la organización?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 5. Caso contrario, pase a la pregunta 7.

5.- ¿Ha participado usted en este tipo de actividades?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 6. Caso contrario, pase a la pregunta 7.

6.- Describa brevemente el tipo de actividad en la que usted como representante participó.

7.- ¿Maneja usted información suficiente acerca de los beneficios que la Academia ofrece a sus estudiantes?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

8.- Describa brevemente los beneficios que le han sido comunicados de parte de la Academia Emeritense FC.

9.- ¿Cómo califica usted la comunicación existente entre los miembros Directivos/personal de la Academia y los representantes y alumnos?

_____ Totalmente adecuadas	_____ Ligeramente adecuadas	_____ Moderadamente inadecuadas
_____ Moderadamente adecuadas	_____ Ligeramente inadecuadas	_____ Totalmente inadecuadas

10.- ¿Cómo cataloga usted los procesos gerenciales de la organización?

_____ Totalmente adecuados	_____ Ligeramente adecuados	_____ Moderadamente inadecuados
_____ Moderadamente adecuados	_____ Ligeramente inadecuados	_____ Totalmente inadecuados

11.- ¿Qué cambiaría y/o mejoraría en estos procesos gerenciales?

12.- ¿Cómo se enteró usted de la existencia de la Academia Emeritense FC?

_____ Comentario de un amigo. _____ Me lo dijo mi hijo. _____ Nota de prensa.
_____ Publicidad en TV/Radio. _____ Internet. _____ Otro. Indique _____

13.- ¿Cómo considera el nivel competitivo deportivo de los alumnos de Academia Emeritense FC?

_____ Excelente.
_____ Bueno
_____ Regular
_____ Malo.
_____ Pésimo.

14.- ¿La calidad de los servicios que ofrece la organización responde a las necesidades de los padres y representantes como principales clientes?

Si _____ No _____ No sabe/no contesta _____

NOTA: Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 15. Caso contrario, pase a la pregunta 16.

15.- ¿Por qué?

16.- ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de estos servicios? En el siguiente recuadro se muestra una escala de satisfacción, donde el mínimo valor refleja una escasa satisfacción y el máximo una elevada satisfacción. Seleccione en esta escala el valor que refleje su opinión sobre el asunto.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17.- Cual es su opinión acerca de la afirmación "LA ACADEMÍA EMERITENSE FC CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PRESTAR BUENOS SERVICIOS A SUS ESTUDIANTES Y REPRESENTANTES"

_____ totalmente de acuerdo _____ Ligeramente de acuerdo _____ Moderadamente en desacuerdo
 _____ Moderadamente de acuerdo _____ Ligeramente en desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo

18.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el personal técnico de la Academia Emeritense? En el siguiente recuadro se muestra una escala de satisfacción, donde el mínimo valor refleja una escasa satisfacción y el máximo una elevada satisfacción. Seleccione en esta escala el valor que refleje su opinión sobre el asunto.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19.- ¿Qué le sugeriría a este personal para reforzar/mejorar o cambiar su desempeño?

20.- ¿Cuál es su opinión acerca de las tarifas establecidas como mensualidades cobradas por la Academia Emeritense FC?

_____ Altas
 _____ Justas
 _____ Moderadas.
 _____ Bajas.
 _____ No sabe/no contesta.

Gracias por su colaboración

ANEXO D
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
POSTGRADO EN GERENCIA DEPORTIVA

INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS PATROCINADORES DEPORTIVOS

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: PEDRO ARIAS
TUTOR: YOLMER ROMERO

MERIDA, SEPTIEMBRE 2006

PRESENTACIÓN

Estimado Patrocinador:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre aspectos relacionados con la función de Marketing Deportivo que se desarrolla en las diferentes Academias o Escuelas de Fútbol que funcionan en la ciudad de Mérida, todo con el fin de orientar la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing Deportivo dirigido a estas organización deportivas.

Usted forma parte de los informantes claves para responder este instrumento, conformado por una serie de preguntas que permitirán obtener la información requerida, con el fin de realizar una investigación para optar al Título de Especialista: Mención Gerencia Deportiva 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 de los resultados.

Atentamente:

Lic. Pedro Arias

Gracias por su colaboración