

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



www.bdigital.ula.ve
**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN LOS
EQUIPOS DEL FÚTBOL PROFESIONAL DE VENEZUELA
CASO: EQUIPOS DE PRIMERA DIVISIÓN
TEMPORADA 2003-2004**

DONACION

Trabajo de Grado presentado como credencial de mérito para Optar
al título de Magíster Scientiae en Administración Mención Mercadeo

Lic. Yolmer Alexis Romero Sosa
Tutor: Msc. Víctor Molina

SERBIULA
Tulio Febres Coraero

Mérida, Enero del 2005

C.C. Reconocimiento

Índice General

	pp.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice general	iii
Índice de cuadros	v
Índice de gráficos	vi
Resumen	vii
Introducción	8
 Capítulo I: Planteamiento y formulación del problema	 11
Planteamiento del problema	11
Objetivos de la investigación:	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Justificación	20
 Capítulo II: Marco Teórico	 22
Antecedentes de la investigación	22
Fundamentos teóricos	27
Evolución del marketing:	28
El concepto de producción	28
El concepto de producto	29
El concepto de venta	29
El concepto de marketing	30
El concepto de marketing social	30
Marketing estratégico	33
Marketing operativo	35
Mix de marketing:	35
Producto	36
Plaza o distribución	36
Promoción	37
Posventa	38
Precio	39
El marketing en el mundo del deporte	41
Los aspectos singulares del marketing deportivo	43
El mix de marketing en la gestión del deporte:	46
Producto	46
Precio	47
Promoción	48
Plaza	48
Relaciones públicas	48

Historia del fútbol	48
Historia del fútbol en Venezuela	60
Definición de términos	63
Capítulo III: Marco Metodológico	66
Diseño de la investigación	68
Población objeto de estudio	68
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
Validez y confiabilidad de los instrumentos	70
Técnicas para el análisis de la información	71
Capítulo IV: Análisis de resultados	72
Determinar el nivel de conocimiento que posee la gerencia de los equipos de fútbol profesional venezolano con relación al marketing como enfoque de gestión empresarial.	72
Verificar la aplicación del marketing estratégico en los equipos de fútbol profesional en Venezuela.	79
Identificar las estrategias de la mezcla de marketing utilizadas en la gestión estratégica de los equipos del fútbol profesional de Venezuela.	96
Conclusiones	104
Recomendaciones	106
Bibliografía	108
Anexos	112
Instrumento de recolección de información: Marketing estratégico	
Instrumento de recolección de información: Mis de marketing y capacitación profesional.	

Índice de Gráficos

#		pp.
1	Diseño de investigación.	67
2	Experiencia en el fútbol profesional venezolano.	73
3	Otras experiencias gerenciales.	76
4	Capacitación gerencial en mercadeo.	77
5	Actividad a la que se dedican equipos de fútbol estudiados.	79
6	Factores considerados para fijar metas.	87
7	Estrategias comerciales.	91
8	Herramientas de evaluación financiera.	96
9	Criterios y/o normas de contratación de jugadores.	97
10	Tipos de puntos adicionales de boletería.	99
11	Usos dados a los registros de patrocinantes.	102

www.bdigital.ula.ve

Índice de Cuadros

#		pp.
1	Experiencia en el fútbol profesional venezolano	73
2	Equipos/experiencia gerenciando en el fútbol profesional venezolano	74
3	Equipos/experiencia al mando de su equipo de fútbol	74
4	Otras experiencias gerenciales	75
5	Capacitación gerencial en mercadeo	76
6	Equipos/capacitación profesional en mercadeo.	77
7	Equipos/nivel de profundidad en los estudios de capacitación.	78
8	Actividad a la que se dedican equipos de fútbol estudiados	79
9	Equipos/actividad a la que se dedican.	80
10	Categorías de análisis	83
11	Análisis de la orientación al cliente.	84
12	Análisis de la orientación herramientas de planificación.	85
13	Análisis de la orientación perspectivas del negocio.	86
14	Factores considerados para fijar metas	87
15	Equipos/beneficios deseados por el cliente.	88
16	Equipos/promesa.	88
17	Equipos/cumplimiento de promesas.	90
18	Estrategias.	90
19	Equipos/estrategias comerciales.	91
20	Equipos/tipos de estrategias comerciales.	92
21	Equipos/estrategia general de gestión.	93
22	Equipos/prioridad estratégica.	94
23	Herramientas de evaluación financiera.	95
24	Criterios y/o normas de contratación de jugadores.	97
25	Tipos de puntos de venta.	99
26	Equipos/modalidades de convenios con radio y TV	100
27	Usos dados a registros de patrocinantes.	102

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN MERCADEO

**LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING EN LOS EQUIPOS DEL
FÚTBOL PROFESIONAL VENEZOLANO, CASO PRIMERA DIVISIÓN,
TEMPORADA 2003-2004.**

Autor: Lic. Yolmer Alexis Romero Sosa

Tutor: Msc. Víctor Molina

Fecha: 2005

Resumen

El fútbol venezolano atraviesa en los actuales momentos por un estado favorable en el ámbito deportivo y económico a nivel de selección absoluta. Empero, este auge ha creado una exigencia importante a los equipos que conforman la liga interna de fútbol profesional. Existen serias dudas en cuanto al rol que deben cumplir estos equipos y su capacidad para afrontar esta nueva oportunidad de negocios que se presenta. Por ello, el presente trabajo persigue como objetivo analizar la gestión de los equipos del 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. Este objetivo se logró estudiando las aptitudes de los gerentes, el marketing estratégico y el mix de marketing. Metodológicamente, se procedió al diseño de instrumentos de recolección de información con el fin de obtener la información necesaria. Se entrevistaron los responsables de la gestión estratégica del marketing de cinco equipos seleccionados a conveniencia del investigador, estos equipos fueron: Caracas FC (Campeón), Deportivo Táchira (subcampeón), Carabobo FC (Cuarto Lugar), CD Trujillanos (antepenúltimo lugar) y Estudiantes de Mérida FC (penúltimo lugar). Los gerentes seleccionados fueron Presidentes, Vicepresidentes y gerentes generales de sus respectivos equipos. Al analizar los resultados se concluyó la no existencia de una orientación al cliente, caracterizada por estar inmersa en la miopía en el marketing. De igual manera, se observó poco conocimiento en los responsables de la gerencia de los equipos estudiados en lo que respecta al marketing como enfoque de gestión. Finalmente, se distingue poco uso y/o aplicación del mix de marketing y de todas sus estrategias.

Palabras Claves: Marketing, gestión estratégica, fútbol profesional.

Introducción

Para nadie es un secreto el impacto que el deporte ha ejercido a través de los años en el desarrollo integral de las sociedades en todo el mundo. Este impacto no solo ha beneficiado física y mentalmente a los practicantes de las diversas disciplinas que lo caracterizan sino que además ha contribuido a la generación de riqueza y numerosos empleos para las naciones que se han visto involucradas en la organización de eventos y competencias internacionales entre las que destacan los juegos olímpicos en su versión de verano e invierno, la serie mundial de béisbol y los mundiales de fútbol, entre otros.

El marketing ha intervenido de manera contundente en el desarrollo del deporte como negocio, afianzando la gestión de innumerables organizaciones que han visto en este, una excelente oportunidad para producir dinero, complaciendo diversos gustos de aficionados exigentes, amantes de distintas disciplinas deportivas. Tal es el caso de múltiples clubes de fútbol en el ambiente internacional que hoy en día son manejados bajo conceptos y herramientas gerenciales y de negocios que los han catapultado hacia el éxito económico y deportivo.

En este mismo orden de ideas y refiriéndonos al deporte en nuestro país, el fútbol venezolano se encuentra atravesando por una situación favorable en el contexto deportivo y económico, generado en el excelente desempeño que la selección nacional absoluta (Selección Vinotinto) ha venido mostrando en las últimas competencias internacionales. Dicho desempeño ha producido toda una moda futbolística sin precedentes en lo que respecta a la práctica de esta actividad deportiva en Venezuela.

Empero, este crecimiento de la selección absoluta viene a imponer un reto organizativo a los equipos de la liga profesional del fútbol venezolano, ya que históricamente este desempeño no ha sido el más adecuado ni en el ámbito deportivo ni tampoco en el económico, poniendo en tela de juicio la capacidad de estos para adaptarse a los nuevos retos que impone este novedoso y muy prometedor panorama para nuestro fútbol, comprometiendo la continuidad del fenómeno Vinotinto a nivel nacional e internacional.

Por ello, surge la necesidad de conocer en detalle los aspectos relacionados al mundo de la gestión de negocios de los equipos del fútbol profesional venezolano y específicamente en lo que respecta al marketing y su componente estratégico.

Este trabajo de investigación se intitula "La dimensión estratégica del marketing en los equipos del fútbol profesional venezolano, caso primera división, temporada 2003-2004"

En el capítulo uno, se desarrolla el planteamiento del problema, destacando la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se ha manejado la dimensión estratégica del marketing en los equipos del fútbol profesional venezolano? Igualmente en este capítulo se detalla el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos y la justificación de dicha investigación.

El capítulo dos, se describe en detalle el marco conceptual sobre el cual se basa la investigación, resaltando definiciones y conceptos del marketing en los negocios y en el deporte, la historia del fútbol y muchos otros aspectos de interés particular.

El capítulo tres, resume el marco metodológico a emplear en el levantamiento de la información, resaltando el tipo de investigación, siendo esta analítica, de campo, contemporánea y transeccional. Igualmente se detalla los sujetos de estudio (Presidentes, Vicepresidentes y/o Gerentes de equipos), las técnicas e instrumentos de recolección de información (cuestionario directo estructurado) y el método para evaluar la validez y confiabilidad de dicho instrumento. (Validez de contenido y estabilidad de prueba repetida)

En el capítulo, cuatro se describe en detalle los resultados de la investigación, proponiendo un análisis detallado de estos resultados, finalizando con las conclusiones y recomendaciones de interés para el investigador, para el postgrado de Administración, para los equipos estudiados, para el fútbol nacional y para otros investigadores.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El marketing se desarrolla de distintas maneras, por lo cual es fácil apreciar el papel que éste desempeña en la vida de las personas. Según Stanton (2000), "el marketing tiene lugar siempre que una unidad social trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social, en búsqueda de una satisfacción para sus necesidades. Así, la esencia del marketing es una transacción o intercambio"(p. 4)

Los intercambios se llevan a cabo mediante el cumplimiento de algunas condiciones necesarias entre las que destacan la conciencia de la existencia de una necesidad, así como el reconocimiento de la presencia de una entidad capacitada para cubrir dicho requerimiento, lo cual evidencia el papel trascendental que juega la comunicación dentro de todo proceso de intercambio. Para Lambin (1995), es "un conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos; es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal" (p.520). El proceso de comunicación incluye publicidad, promoción, mercadeo directo y relaciones públicas, tendente a la generación de la conciencia necesaria para el logro de la complacencia de las partes interesadas.

Existen algunos indicios que apuntan a confundir al marketing con la publicidad y con la venta obligada, vinculándolo a medios de manipulación agresivos que persiguen como único fin el lograr vender un producto. Esta concepción limita sobremanera el campo de acción del marketing y lo reduce simplemente a estrategias comunicacionales.

En otros casos, el marketing es visto como una herramienta de análisis de los mercados, la cual sólo es aplicable en las grandes organizaciones, dejando de lado a las pequeñas y medianas empresas y a las organizaciones sin fines de lucro.

El marketing va mucho más allá de estas limitadas concepciones. Los anteriores argumentos dejan de ser válidos si se analiza en profundidad uno de los principios fundamentales sobre los cuales se sustenta la teoría de las elecciones individuales, propuesta por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII. Este principio no es otro que el de la soberanía del comprador.

Lambin (1995), citando a Smith, resume dicho principio como sigue: "Los mecanismos de la economía de mercado se apoyan en el principio de la libertad individual y más particularmente en el principio de soberanía del comprador. El fundamento moral del sistema reside en el reconocimiento del hecho de que los individuos son responsables de sus actos y capaces de decidir lo que es bueno y lo que es malo para ellos"(p.2).

De manera que, independientemente del esfuerzo que realicen las organizaciones en pro de generar importantes niveles de rentabilidad para ellas y sus accionistas, la última decisión esta en manos del comprador, centro y fin de todo esfuerzo empresarial.

Kotler (1993) define al marketing como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros"(p 11).

Esta definición refleja claramente la importancia que tiene para la empresa la generación de intercambios voluntarios y competitivos, creadores de mutua satisfacción entre los artífices de este proceso. El autor considera importante destacar que un intercambio es competitivo, en la medida en que la cesión de valores representativos entre las partes este siempre garantizada.

Toda empresa, independientemente de su magnitud y su alcance, debe concebir productos altamente competitivos, orientando dicho esfuerzo hacia la consecución de la máxima satisfacción de sus usuarios. Dicha satisfacción se logra conociendo al comprador y creando productos a su medida, para posteriormente acercarlos hasta ellos haciendo uso de la comunicación, la distribución comercial; entendida esta última como la función de acercar los productos hasta el cliente final; el precio, cuantificador de los intercambios y comunicador de valor, y el servicio posventa (mezcla de marketing). De lograr la satisfacción del usuario, se estaría dando un primer paso en pro de la permanencia en el tiempo de las organizaciones. Es importante mencionar que todas las actividades antes mencionadas forman parte de lo que se conoce como gestión de marketing.

Kotler (1998) define la gestión de marketing como "el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de programas diseñados para crear, desarrollar y mantener intercambios benéficos con compradores meta, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales". (p.15)

Existen en el mundo actual muchos ejemplos de sectores industriales que han podido disfrutar de un crecimiento sostenido, como consecuencia del mantenimiento de la satisfacción de sus clientes y por la adecuada implantación de estrategias de marketing, concebidas pensando en el ofrecimiento de valores superiores a sus compradores. Ejemplo de ello se encuentra en sectores como el de telecomunicaciones, tecnología médica, teleinformática y manufactura; observando en ellos sobrados avances técnicos y económicos que les han permitido afianzarse como sectores productivos generadores de riquezas.

Empero, no solo en los sectores tradicionales se ha experimentado dicho crecimiento. Existen actividades económicas que han logrado captar la atención de muchos inversionistas interesados en sacar provecho de este tipo de actividad. Tal es el caso del deporte profesional, visto como negocio.

En tal sentido, en los últimos 20 años se ha observado el impresionante desarrollo de la actividad deportiva como negocio. Empresarios, inversionistas y deportistas han logrado cosechar un importante crecimiento económico. En este crecimiento ha jugado un papel fundamental el marketing, como satisfactor de necesidades.

El marketing ha intervenido de manera contundente en el desarrollo del deporte como negocio, afianzando la gestión de innumerables organizaciones que han visto en este, una excelente oportunidad para producir dinero, complaciendo diversos gustos de aficionados exigentes, amantes de distintas disciplinas deportivas.

A lo largo de la historia de la humanidad, el deporte ha sido considerado como un medio de crecimiento individual y colectivo enmarcado en las distintas alternativas de distracción y esparcimiento, necesarias para el logro

Eurocopa, para citar algunos, buscando alcanzar una mayor proyección en sus respectivos mercados, producto de la masiva concurrencia y audiencia que genera este tipo de competiciones futbolísticas. No en vano, la FIFA ha creado su propia empresa de marketing que se encarga del mercadeo de tan productivo negocio, la FIFA Marketing SA. También existen referencias relacionadas con importantes transacciones comerciales realizadas entre clubes, para gestionar el traspaso de futbolistas a cambio de sumas multimillonarias en dólares, haciendo de esta actividad un interesante negocio.

No obstante, existen algunos países en distintos continentes donde el fútbol no ha logrado desarrollarse como negocio productivo. Ejemplo de ello lo constituyen Finlandia, Rusia, El Salvador y Venezuela, entre otros, en donde se percibe el poco avance del fútbol como negocio, con bajos niveles competitivos.

El caso de Venezuela, el fútbol ha sido concebido como un deporte marginal, practicado por las clases más desposeídas. Avalos (2000), señala que deportes como el béisbol, boxeo y básquetbol son considerados equivocadamente como de mayor arraigo popular aún cuando la realidad refleja otra cosa. En referencia a lo anterior, la Asociación Fútbol Mejor (AFM, 2000) establece lo siguiente:

El béisbol y el básquetbol poseen menos atletas afiliados a sus federaciones. Venezuela cuenta con 9 mil equipos de fútbol en sus diferentes categorías, y más de 220 mil jugadores en sus distintos niveles y ligas. Esta cifra supera ampliamente la de atletas que practican el béisbol, boxeo y básquetbol, y a nivel Sudamericano, Venezuela se encuentra por debajo solo de Brasil, Argentina y Colombia.

El fútbol venezolano visto como organización productiva funciona en el país bajo la figura de Liga Profesional. Esta ha llegado a sobrevivir por más de treinta años desenvolviéndose sobre bases débiles, en las cuales se observan situaciones difíciles de comprender. Equipos y clubes que aparecen y desaparecen, dejando compromisos económicos impagables para con deportistas y proveedores. Otros que subsisten para pagar parte de sus nóminas de deportistas sin tener la capacidad de afrontar cualquier otro requerimiento.

La estructura del fútbol profesional venezolano representa el nivel de desorganización y desestabilización más amplio que el fútbol haya podido tener, con consecuencias catastróficas para el resto de la estructura. (AFM, 2002)

En los últimos cinco años, los propietarios de equipos han invertido sin retorno alguno más de trece millardos de bolívares (AFM, 2002). Para Blanco (2001), "mientras los cuadros diligenciales del fútbol se jactan de su excelente administración, los clubes de primera división muestran cifras rojas en sus estados financieros". (www.quintodia.com)

De acuerdo con Chacón (2001), "son muchas las razones para que el fútbol venezolano presente este panorama, pero sin duda el factor económico se ha convertido en el más importante". (www.quintodia.com)

La Asociación Fútbol Mejor (2000) resalta lo siguiente:

Razones para que esto suceda son la falta de planificación estratégica, lo que impide advertir para los clubes algún sentido de dirección; no existen objetivos definidos, se carece de metas a corto y largo plazo, no se tiene claro qué esperar de su evolución ni para cuando. La

comercialización ha sido entendida como un medio para conseguir financiamiento para cubrir algunos costos operativos. El mercadeo al fútbol como producto está muy lejos de los ideales de gestión de la gerencia futbolística venezolana. Se carece de un plan de marketing y de una eficiente labor gerencial. El recurso humano del fútbol muestra indicios de incapacidad a todos los niveles. En fin, no existen criterios gerenciales de ningún tipo en el negocio del fútbol nacional.

También, Jaimes (2002), expresa que ""El fútbol se encuentra dentro de un "círculo vicioso" que hace que la mayoría se haga la pregunta ¿Cómo invertir en un deporte que no tiene nivel internacional, que está mal organizado, que no tiene al apoyo de la televisión comercial de Venezuela, de la publicidad, campeonatos internos de alto nivel, afluencia de espectadores y jugadores de renombre mundial?""(www.diariotalcual.com)

Una de las alternativas propuestas como solución ante tan lamentable panorama la ha realizado Cavallo (2001), para quien "al mejorar el fútbol como producto se obtendrán mayores recursos económicos". (www.diariotalcual.com)

En general, las organizaciones deportivas que dan vida al fútbol profesional en Venezuela reflejan visos de inadecuados manejos, así como desorientación en lo que respecta a la identificación de su negocio y en la elección de aquellas estrategias que en su aplicación pudiesen arrojar resultados positivos, produciendo el desarrollo futbolístico del cual hoy día se adolece. Lo observado recientemente a nivel de selecciones y lo hecho por alguno que otro club a nivel internacional puede servir como engaño y esconder las graves deficiencias que los clubes mantienen dentro de sus estructuras organizativas.

Con base a lo expuesto, y reconociendo que en el negocio del fútbol venezolano no se aprecia ningún indicio claro que apunte hacia la identificación de una adecuada gestión estratégica del marketing en los equipos que lo conforman, cabe hacerse la pregunta ¿Cómo se ha manejado la dimensión estratégica del marketing en los equipos del fútbol profesional venezolano?

El objeto de la presente investigación es el de analizar la dimensión estratégica del marketing en los equipos componentes del fútbol profesional venezolano.

Para alcanzar el objeto de la investigación, se hace necesario dar respuestas a los siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee la gerencia de los equipos de primera división del fútbol profesional venezolano con relación al marketing como enfoque de gestión empresarial?

¿Qué tanto se aplica la dimensión estratégica del marketing en estas organizaciones?

¿Qué estrategias de la mezcla de marketing son utilizadas en la gestión de los equipos del fútbol profesional de Venezuela?

Objetivos de la investigación

General

Analizar la gestión de los equipos del 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.

Específicos

1.- Determinar el nivel de conocimiento que posee la gerencia de los equipos de fútbol profesional venezolano con relación al marketing como enfoque de gestión empresarial.

2.- Verificar la aplicación del marketing estratégico en los equipos de fútbol profesional en Venezuela.

3.- Identificar las estrategias de la mezcla de marketing utilizadas en la gestión estratégica de los equipos del fútbol profesional de Venezuela.

4.- Analizar la gestión estratégica de marketing de los equipos del fútbol profesional en Venezuela.

Justificación

El fútbol venezolano se ha venido desempeñando sobre bases muy débiles. Existe una crisis evidente en el orden económico que se aprecia en las notas deportivas, en las declaraciones de gerentes de equipos y en alocuciones de algunos deportistas profesionales que hacen pensar que

existe cierta incapacidad gerencial en los dirigentes, lo que viene produciendo un descontento general en todos los que de alguna manera se han interesado por el desarrollo de tan importante negocio. La falta de una clara visión empresarial ha llevado al fútbol por un mar de desaciertos y fracasos que lo han colocado en una crítica posición a nivel nacional, con el peligro de no verse solucionada a pesar del excelente desempeño de la selección nacional y de uno que otro club a nivel internacional que pudiesen estar escondiendo las deficiencias en la gestión estratégica de los equipos.

Hoy en día, cuando se comienza a vislumbrar un nuevo aire para este deporte, existe el temor de que estos nuevos tiempos que ya se comenzaron a vivir no puedan ser absorbidos por tan inadecuada infraestructura futbolística que le impedirán poder sobrellevar esta nueva era con posibilidades de éxito.

Los resultados de este trabajo de investigación podrían servir como punto de partida o referencia para el establecimiento de un modelo de gestión estratégica de marketing que permita elevar el nivel de la gerencia que maneja los destinos de tan productivo negocio, haciendo de su gestión un reto mucho más fácil de afrontar, contribuyendo de esta forma a encaminar la Liga Profesional de Fútbol Venezolano hacia el escenario deseado por todos los interesados amantes de tan importante negocio y disciplina deportiva.

CAPITULO 2

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito principal la realización de un análisis de la gestión de marketing de los clubes del fútbol profesional en Venezuela, considerando específicamente a los clubes participantes en el torneo de primera división o máxima categoría. En tal sentido, y haciendo referencia al tema en cuestión, se mencionan a continuación algunas investigaciones realizadas con anterioridad relacionadas de alguna forma con la investigación en asunto. Cabe resaltar que aunque se trate de temas algo distintos, la esencia de cada uno de ellos permite incluirlas como antecedentes importantes.

Cavallo (1994), desarrollo 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 objetivo lograr el apoyo empresarial de grandes y exitosas empresas residentes en el país, dispuestas a invertir en publicidad, recursos humanos e infraestructura, con responsabilidad social y en forma

apasionada para el desarrollo del sistema económico-social del fútbol en Venezuela. Metodológicamente, el autor utilizó a los fines de su investigación la técnica de entrevista no estructurada, orientada hacia instituciones y personajes relevantes en el fútbol venezolano. La propuesta comienza con una justificación del por qué invertir en el fútbol profesional 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 incluyen gastos institucionales, nómina, 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 ingresos, entre las que se menciona patrocinio, merchandising, material p.o.p., donaciones, venta de acciones, ingresos por taquillas, entre otros. Finalmente, se realizó una evaluación financiera haciendo uso de las técnicas conocidas como TIR y VAN.

Por otra parte, Molina (1996) realizó un trabajo de investigación denominado "Propuesta de Estrategias Gerenciales Para la Eficacia Administrativa de la Dirección de Deportes de una Universidad Venezolana". La propuesta se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva. Metodológicamente, se consultó la opinión de los componentes de la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes con relación a los pasos para desarrollar los diversos programas que se ejecutan en las diferentes disciplinas deportivas.

Las dificultades administrativas y financieras, así como la asistencia integral al deportista figuran como los aspectos y variables más relevantes dentro del proceso de gestión del tipo de organización antes mencionado,

para lo cual, el autor propone una serie de acciones dirigidas a minimizar los efectos negativos que el no cumplimiento de estas pudiesen ocasionar.

Siguiendo con este análisis, Rodríguez (1996) en su investigación "Autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida", estudió el marketing deportivo como uno de los responsables en la consecución de los recursos financieros tendientes al logro del adecuado funcionamiento de una organización deportiva. Esta investigación tuvo como objetivo general estudiar el autofinanciamiento en las asociaciones deportivas del Estado Mérida, e incluyó dentro de sus objetivos específicos la determinación de los responsables en la obtención de sus ingresos, así como también la determinación de la existencia de programas y fuentes de ingreso empleadas por las organizaciones objeto de estudio.

El autor, dentro del marco teórico de su investigación describe explícitamente el papel y las responsabilidades del marketing dentro del proceso de autogestión de una organización deportiva. Metodológicamente, esta investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria. Los sujetos que conformaron la investigación fueron los Presidentes, Vicepresidentes y tesoreros de las Asociaciones Deportivas, a los cuales les fue aplicado un único instrumento de recolección de información. Las principales conclusiones del estudio determinaron que la mayoría de las asociaciones deportivas no poseen presupuestos formales ni ningún tipo de planificación en el momento de realización del estudio. Igualmente, resalta la dependencia casi absoluta del Estado (gobierno) como ente provisor de recursos financieros (ingresos), siendo esto un indicativo de la no existencia de autofinanciamiento en este tipo de organización. De igual forma, se menciona la ausencia de personal especializado en el área de la gerencia deportiva y específicamente en el área del marketing, siendo esto una

barrera difícil de rebasar cuando de búsqueda de ingresos y recursos financieros se trata.

Por otro lado, la Asociación Civil Fútbol Mejor (2000) produjo una obra con escritos especiales relacionados con el fútbol en Venezuela. Dicha obra comienza con un diagnóstico de la situación del negocio futbolístico venezolano, visto desde su perspectiva. En este se expresa el descontento general manifestado en aficionados, jugadores, árbitros, entrenadores y dirigencia con relación al rumbo que ha tomado el fútbol en el país. En esta obra se expresa que a pesar del transcurrir de los años, el fútbol venezolano sigue gobernado por ciertas inercias históricas que lo han mantenido más o menos igual a como fue siempre. Según esta Asociación, las experiencias vividas por la dirigencia no ha servido para cambiar el destino heredado por esta actividad.

Los autores tratan de dar respuesta a una serie de interrogantes comunes entre las que se encuentran, ¿Es Venezuela un país futbolístico? ¿Es el fútbol espectáculo una fuente económica capaz de sostener una industria nacional? ¿Posee el fútbol venezolano una estructura organizativa adecuada? ¿Se pueden esperar resultados positivos de los clubes y equipos en el ámbito internacional?

La gente de Fútbol Mejor cree que hay que transformar a la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) y que en los actuales momentos se está en las mejores circunstancias para hacerlo. Otras conclusiones enfatizan lo siguiente: La FVF ha quedado muy por debajo de su responsabilidad para con el desarrollo del balompié del país. Esta debe aperturarse y dejar atrás su condición de feudo personal. Debe cambiar sus estructuras y marco normativo. Debe ser conducida según otros objetivos y otros criterios. Esta Federación lleva mucho tiempo gobernada bajo el mismo estilo, con las

mismas caras, según las mismas maneras. Debe darse, mediante el empleo de mecanismos absolutamente democráticos, el reemplazo inmediato de los directivos del fútbol nacional a fin de que puedan estar en manos de gente con más fe, más capacidades y más ganas de convertirlo en algo mucho mejor.

Por último, 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, 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. La metodología utilizada respondió a un proyecto factible, pues ofreció una propuesta de solución a una necesidad percibida en tiempo presente. La investigación se apoyó en una investigación de campo del tipo descriptiva.

Los resultados del diagnóstico evidencian que para el personal directivo, administrativo, técnico y jugadores, casi nunca la planificación estratégica situacional es puesta en práctica 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, lo cual genera desmotivación en el trabajo diario, lo que justificó la propuesta del investigador.

Fundamentos teóricos

El marketing como proceso social lleva implícito intercambios voluntarios y competitivos garantes de mutua satisfacción entre los protagonistas del mismo. Se hace fundamental entender el papel que juegan las organizaciones en la generación de dichos intercambios.

Stanton (2000) en su obra Fundamentos de Marketing establece que el intercambio es una de las tres formas en que se pueden atender las necesidades. Las personas utilizan su propio esfuerzo creador para obtener lo que desean; hacen uso de la coerción o fuerza o simplemente intercambian con otra entidad, entregando a cambio productos o dinero. Sólo la tercera alternativa es un intercambio en el sentido en que se está realizando el marketing.

El intercambio de marketing se efectúa sólo si se cumplen con las siguientes condiciones: Intervención de dos o más unidades sociales con necesidades a satisfacer, participación voluntaria de las partes, las partes deben aportar algo de valor en el intercambio y estar convencidas de que se beneficiarán con él y las partes deben tener la posibilidad de comunicarse entre si. (Kotler, 2002)

Estas condiciones de intercambio presentan un número de términos que vale la pena analizar. En primer lugar, existen partes involucradas en el intercambio. De un lado está el negociante, el cual toma la iniciativa tratando de estimular y facilitar los intercambios a través del desarrollo de planes y programas de marketing, los cuales implementa con el propósito de realizar un intercambio.

Del otro lado del intercambio está el mercado, conformado por personas u organizaciones a quienes son dirigidos los programas de marketing, y quienes desempeñarán el papel de aceptar o rechazar la oferta. Los mercados están conformados por clientes, teniendo estos una relación potencial de intercambio con un individuo u organización negociante.

Evolución del marketing

El marketing como enfoque de gestión empresarial no siempre se ha caracterizado por desarrollarse bajo los principios, tendencias y prácticas que lo rigen en la actualidad. Kotler (1998) y otros autores hacen referencia a cinco etapas o conceptos alternativos bajo los cuales se ha desarrollado la gestión de marketing: El concepto de la producción, el concepto del producto, el concepto de venta, el concepto de mercadotecnia y el concepto de mercadotecnia social.

El concepto de producción: Durante esta fase o etapa de la evolución del marketing, las organizaciones se caracterizaban por una marcada inclinación hacia la producción en masa, en pro de alcanzar los beneficios otorgados por las economías de escala, ofreciendo al mercado un producto con un bajo precio. La premisa fundamental en la que se sustenta este concepto, según Kotler (1998) es que los clientes favorecerán los productos que están disponibles y que se pueden dar el lujo de comprar. Por consiguiente, la gerencia debe enfocarse en mejorar la producción y en la eficiencia de la distribución. Son condiciones fundamentales para el correcto aprovechamiento de esta tendencia del marketing la existencia de un exceso de demanda en detrimento de la oferta y la necesidad irreversible de incrementar la producción para bajar los costos, gracias a la alta sensibilidad del mercado a los precios bajos.

El concepto del producto: Este concepto afirma que los consumidores favorecerán los productos que ofrecen calidad superior y características innovadoras. Por consiguiente, una organización debe dedicar su energía a lograr mejoramientos continuos del producto. Esta forma de visualizar al marketing es una de las más limitadas dentro de su evolución, ya que amerita que los esfuerzos gerenciales de las organizaciones se aboquen hacia la generación de productos desde la perspectiva de la empresa y no desde el punto de vista del mercado, convirtiendo dichos esfuerzos en intenciones totalmente miopes, que inclusive pueden desembocar en la destrucción de la organización.

El concepto de venta: En esta fase, los esfuerzos por comercializar productos no necesarios se intensifican. Las empresas se han visto involucradas en procesos productivos en masa o en productos vistos como poco atractivos por los demandantes, quedando solo la alternativa de vender inclusive utilizando artificios coercitivos e invasión a la intimidad. Kotler explica que bajo este concepto, las organizaciones manejan la creencia de que los clientes no comprarán los productos suficientes, a menos que haga un esfuerzo de venta y promoción en gran escala. La mayoría de las empresas emplean esta concepción del marketing cuando poseen exceso de capacidad. Su objetivo se enfoca en vender lo que ya se ha producido y no en vender lo que realmente demanden los consumidores. Esto contrapone la fundamentación teórico práctica del marketing que establece que el punto de partida de todo intercambio, en función de lograr que este sea voluntario y competitivo es el cliente. El concepto de venta se preocupa más por la empresa que por sus demandantes.

El concepto de marketing: Kotler (1998) considera que el logro de las metas organizacionales dependen de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y de facilitar la satisfacción deseada con

mayor efectividad y eficiencia que los consumidores. De esta forma, se estará generando una oferta de marketing adecuada a los consumidores y superior a los competidores, construyendo los ya mencionados intercambios voluntarios y competitivos. Esto implica un proceso formal y bien explícito de análisis de clientes, de comprensión de la competencia y de toma de decisiones en función de lograr generar una oferta de marketing creadora de ventaja competitiva.

El concepto de marketing social: Este concepto sostiene que la organización debe “determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta. Después debe proporcionar a los clientes un valor superior, en una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad”. (Kotler, 1998)(p.22) Este concepto amplía enormemente la responsabilidad social del marketing como enfoque de gestión empresarial orientada hacia la satisfacción del cliente, agregando como elemento primordial el bienestar de la sociedad.

Todos estos conceptos que describen los distintos estadios por los cuales ha atravesado el marketing dentro de su compleja evolución permiten distinguir una definición bien concreta acerca de los que el marketing persigue alcanzar como enfoque de gestión empresarial. Lambin (1995) en su obra Marketing Estratégico considera que “El marketing es un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.” (p. 5) Esta definición resalta tres términos fundamentales para una correcta interpretación del marketing: Necesidad, producto e intercambio.

Como establece la definición anterior, las personas asumen determinadas conductas de compra debido a la presencia consciente o

inconsciente de necesidades, las cuales, de no ser cubiertas, terminan generando sentimientos de frustración. Las organizaciones, a través de su esfuerzo creador orientado hacia la obtención de productos, evitan que este tipo de situación frustrante se pueda presentar. Los productos satisfacen necesidades y dicha satisfacción se consigue gracias a la realización de intercambios voluntarios y competitivos.

Empero, no es tan sencilla la comprensión de todos estos factores que caracterizan al marketing. Lambin (1995) habla de la existencia del principio de soberanía del comprador como elemento explícito y explicativo de los comportamientos de compra y del marketing como enfoque de gestión empresarial. Este principio se puede resumir, según Lambin de la manera siguiente: “El bienestar social no depende en definitiva de las intenciones altruistas sino que más bien resulta de la conjunción, por el intercambio voluntario y competitivo, de los móviles interesados entre productores y consumidores”. (p.2) Observamos entonces necesidades, productos, interesados e intercambios como un medio fundamental para el logro de los objetivos del marketing, conjuntamente con los objetivos de personas u organizaciones.

En profundidad, lo anterior se refuerza con la comprensión de unos hechos ineludibles dentro de la realización de los intercambios voluntarios y competitivos. En principio, todo individuo u organización aspira generar para sí, como resultado de sus conductas, experiencias gratificantes. Para ello, utiliza su carácter soberano tendiente a elegir aquello que considera positivo para él, de manera de poder lograr dichas experiencias gratificantes, destacando finalmente su carácter soberano. En líneas generales, los especialistas en gestión de marketing no pueden de ninguna manera obviar la existencias de estos factores, ya que esto refuerza la importancia de la satisfacción del cliente en el éxito de toda gestión. La razón de ser de las

empresas, independientemente de su ramo o inclinación, deben su éxito o fracaso a sus clientes, centro y fin de su esfuerzo empresarial. Clancy (1996) apunta lo siguiente:

“Sin clientes, ninguna magia ingenieril, genialidad financiera o experiencia en operaciones podrá mantener en pie a la compañía. Ser el productor de los tubos de vacío más baratos, tener los mejores vendedores de algo que nadie quiere o que sólo quieren personas cuya capacidad de pago no cubriría siquiera los gastos indirectos, son cosas que no pueden salvarlo de la extinción. Saber hacer aquello que no tiene caso hacer es no saber hacer las cosas”. (p.45)

Hasta el párrafo anterior, se han descrito elementos importantes para la correcta comprensión del significado de gestión de marketing. No obstante, es fundamental profundizar en su conceptualización. Para ello es importante comenzar por reconocer algunos términos que a pesar de ser distintos, poseen significados similares, como Administrar, Gerencia y Gestión de Marketing. Indistintamente de la terminología empleada, la gestión de marketing se define como “el sistema de administración que mediante el uso de la planeación, organización, dirección, control y coordinación busca la productividad del área mercadológica” (Mercado, p.439) Esta definición posee una serie de implicaciones que Lambin (1995) trata de explicar en la siguiente descripción:

La puesta en práctica de esta filosofía de acción supone una doble gestión por parte de la empresa: Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y

defendible. Son los objetivos asignados al marketing estratégico. La organización de estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas por los productos ofrecidos, reducen los costes de prospección de los compradores; esto es el papel del marketing operativo.

Tanto el marketing estratégico como el marketing operativo engloban todas y cada una de las actividades que la gestión de marketing propone como parte del manejo organizacional. Ambos enfoques son de obligada aplicación en la gestión de cualquier empresa, independiente de su tamaño o sector económico de producción. A continuación se profundiza aún más en cada uno de estos.

Marketing Estratégico: Los usuarios de un producto (sus clientes) no compran bienes tangibles ni servicios al adquirirlos. Muy por el contrario, los compradores adquieren los beneficios que estos ofrecen o el nivel de satisfacción esperado y ofertado como promesa por los fabricantes. Es por esto que todo proceso reflexivo enmarcado dentro del marketing estratégico debe comenzar por el análisis detallado de los individuos u organizaciones, si fuere el caso, dependiendo del mercado al cual se piensa llegar. El hecho de que los beneficios buscados por el cliente puedan ser ofrecidos por diversas tecnologías hace mucho más imperiosa la necesidad de utilizar el marketing estratégico, orientándolo no solamente al estudio de las necesidades del usuario, sino también enfocándose hacia el análisis de las diversas tecnologías empleadas por los competidores para satisfacer una misma necesidad, de manera de poder identificar con detalle aquellos sustitutos directos o indirectos a los cuales se enfrentará en pro del alcance de sus objetivos empresariales. Este proceso desembocará finalmente en la identificación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y proveedoras de diferenciación competitiva.

Dentro de este plano estratégico del marketing, la identificación y comprensión de las necesidades del cliente o consumidor es responsabilidad de la herramienta conocida como investigación de mercados, la cual intenta proporcionar información precisa que refleje la condición real de este, realizándose de manera imparcial y objetiva. (Arocha y Hernández, 2000) La investigación de mercados básicamente describe realidades observadas en el mercado y su labor principal es la de proporcionar suficientes argumentos que permitan minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre implícita en cualquier decisión de marketing. En teoría, la investigación de marketing se puede definir como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información. Esta se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, generar, refinar y evaluar las acciones de mercadotecnia, vigilar su desarrollo y mejorar su comprensión como proceso. (Kotler, 2001)

Es también trabajo del marketing estratégico el establecimiento de la declaración de misión y visión de la organización; la fijación de objetivos funcionales para el marketing, ya sea a nivel corporativo o en el ámbito del negocio; la medición del potencial del mercado, de manera de poder identificar su atractivo desde el punto de vista de una posible inversión; el establecimiento de segmentos de mercado y elección del mercado meta, destacando las diferencias existentes entre los clientes de un mercado y perfilando de la manera más precisa al consumidor objeto de satisfacción; el posicionamiento del producto, señalando con la precisión del caso la promesa a realizar para con el cliente. Finalmente, es compromiso del marketing estratégico la definición de estrategias y programas orientados hacia el alcance de los objetivos establecidos por la organización, entre los que se menciona al mix de marketing: Producto, precio, promoción, posventa y distribución.

Marketing Operativo: Si el marketing estratégico caracteriza el aspecto reflexivo de la gestión del marketing, el operativo se convierte en el elemento acción dentro de dicha gestión. El marketing operativo se constituye en el brazo comercial de la empresa. Es el encargado de cumplir con los objetivos de venta y participación de mercado establecidos por la gerencia, como resultado de su proceso reflexivo.

El ala operativa del marketing implica la aplicación de los planes y programas establecidos, con el propósito principal de conquistar los mercados. El mix de marketing se engloba dentro del marketing operativo.

Mix de marketing: Posterior al proceso de definición de la estrategia general competitiva de una empresa, esta debe involucrarse en decisiones relacionadas con el mix de marketing o mezcla de marketing. Kotler (1998) la define como “el conjunto de instrumentos tácticos controlables del marketing, (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta” (p. 51) Esta definición excluye como parte del mix al servicio posventa, justificando tal decisión en la inclusión de este como parte del nivel aumentado del producto como variable integrante del la mezcla.

Dávila, Manera y Pérez (1998) se refieren a que “el diseño y ejecución de las estrategias de marketing se basa en cinco instrumentos principales de marketing: El producto ofertado, el precio que se fija a este, la promoción efectuada para comunicar los méritos del producto, el sistema de distribución y el servicio que se aplica en la relación de intercambio o posteriormente a la venta”. (p. 15)

Esta última afirmación incluye dentro del mix al servicio posventa, dándole tratamiento individual y adicional al dado específicamente al producto. Esto es aceptable si se piensa que en tiempos donde los niveles de competitividad entre empresas se han elevado hasta el punto en que el producto por sí se ha dejado de otorgar elementos diferenciadores a las ofertas de marketing, el servicio posventa ha cobrado importancia estratégica enmarcada esta en la posibilidad de diferenciarse a través de recursos intangibles de los competidores.

A continuación se detallan los componentes del mix de marketing.

Producto: McCarthy (2001) describe al producto como “la oferta de una empresa para satisfacer necesidades”. Para el marketing, un producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado y que satisfaga necesidades. Bajo esta concepción, cualquier elemento, tangible o intangible, puede ser incluido dentro de esta definición, con la condición de que satisfaga las necesidades del mercado. Ejemplo de productos serían el deporte, el transporte público, las personas, los lugares turísticos, entre otros. El mismo autor concluye que muchos administradores se dejan absorber por los detalles técnicos de la elaboración del producto. Pero no es así como la mayor parte del público lo ve. Casi todos piensan en él a partir de la satisfacción que procura. Y la satisfacción puede exigir una oferta total de producto que combine un servicio excelente, un bien físico con las características apropiadas, instrucciones útiles, un empaque cómodo, una garantía confiable y, quizá, incluso un nombre familiar que haya satisfecho al cliente en el pasado.

Distribución o plaza: La distribución o plaza es una función comercial a través de la cual se hacen llegar los productos, desde los centros de producción hasta los centros de consumo, atendiendo a tres condiciones

importantes: Tiempo, lugar y forma. Haciendo referencia al tiempo, el producto debe estar en manos del usuario en el momento en el que este identifica su necesidad. El lugar, referencia al sitio en el cual el consumidor está dispuesto a adquirir el producto. Finalmente la forma se refiere a la variedad que el cliente necesita.

Esta función comercial es llevada a cabo a través de los canales de distribución. Kotler (1993) citando a Stern y Ei-Ansary describe a la los canales de distribución como "Conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio estén disponibles para su uso o consumo". (p.472)

Promoción: Arens (1999) establece con relación a la promoción lo siguiente:

Con el propósito de iniciar y conservar el contacto con sus clientes y prospectos, las organizaciones se sirven de varias herramientas de la comunicación, entre otras: Cartas promocionales, anuncios de prensa, patrocinio de eventos, publicidad no pagada, llamadas de venta por telemarketing, exhibiciones de material, cupones y sorteos. Los consumidores están expuestos diariamente a cientos, y tal vez, a miles de este tipo de mensajes comerciales. Muchas personas le dan simplemente el nombre de "publicidad", aunque de hecho su nombre correcto es el de comunicación de marketing.

En marketing, hablar de promoción es hablar de comunicación, y su presencia en el mix de marketing es fundamental, debido a la necesidad real que posee toda organización de poder llegar hasta su mercado, teniendo como norte el informar, persuadir o recordar la existencia de sus productos y sus bondades destinadas a la satisfacción de las necesidades y deseos del

público objetivo. Discutir acerca de la comunicación es involucrarse con publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y publicidad no pagada. Juntas, conforman la estratégicamente importante mezcla comunicacional. Hoy en día se incluyen otras formas de comunicación como el Marketing Directo, el Telemarketing y la Internet.

Arens (1999) describe a cada uno de estos elementos de la manera siguiente:

La publicidad es una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva, se refiere a productos y se difunde a través de diversos medios. Otro de los elementos comunicacionales utilizados por el marketing es la promoción de ventas, conocida como un estímulo directo que ofrece incentivos adicionales a lo largo del marketing para mejorar o acelerar el movimiento de un bien entre el productor y el consumidor. Así mismos encontramos a la venta personal o directa, definida como un tratamiento cara a cara, lejos de un establecimiento fijo al menudeo. Del mismo modo, las relaciones públicas se definen como la función administrativa que se centra en las relaciones y en la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (llamados públicos) con el fin de crear una actitud positiva mutua. Finalmente, la publicidad no pagada es aquella forma de comunicación espontánea que realizan los usuarios de un producto y que la organización favorecida o perjudicada con estos comentarios no puede controlar.

Posventa: La satisfacción del cliente es el principal objetivo del marketing. Un cliente satisfecho es un cliente fiel, y los clientes leales son más rentables. Pueden ser fieles a una marca o a todos los productos de la

empresa y no dudan en comunicar su satisfacción, actuando como embajadores de la misma.

El servicio posventa es una de las variables del mix de marketing más importantes, debido a su característica de agregación de valor a una oferta tangible de productos.

Dávila, Manera y Pérez (1998) justifican la existencia de un servicio posventa de la manera siguiente:

Los atributos elementales de un producto representan la mayor parte de los costos de producción, pero solo una pequeña parte del impacto total que el producto genera en los clientes. Por el contrario, el entorno que rodea al núcleo es lo que tiene un mayor impacto en el cliente y su costo relativo es mucho menor. Cuanto mayor sea el entorno, mayores serán las posibilidades de diferenciar el producto de la competencia. Cada vez más empresas consideran el servicio al cliente como una nueva variable estratégica que les permite añadir valor a su oferta, y así poder diferenciarse de la competencia. (p. 278)

Precio: Guiltinan, Gordon y Thomas (1998) concluyen que “la elección del precio de venta de un producto es una de las decisiones más importantes que los gerentes deben tomar”. (p. 225) En líneas generales, el precio es el único elemento dentro del mix de marketing que genera flujos de fondos positivos para la empresa. El resto de las variables suponen salidas de efectivo. El precio sirve como elemento cuantificador de los intercambios voluntarios y competitivos, reflejando lo que el comprador está dispuesto a ceder por utilizar y consumir los beneficios que el producto le ofrece, y viceversa, ya que igualmente caracteriza el valor que la empresa aspira recibir por su habilidad en la creación de satisfacciones. Una definición más

sencilla de precio la encontramos en aquella que lo describe como la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar por un producto.

Aunado a estas definiciones, es elemental incluir dentro de la fundamentación teórica, dos conceptos estratégicamente importantes para una organización dentro de su proceso de gestión de marketing. Estos conceptos son Posicionamiento y segmentación del mercado.

Posicionamiento es el lugar que un producto ocupa en la mente de sus clientes meta, en comparación con los productos de los competidores o de la misma compañía. Para que una empresa pueda lograr el posicionamiento deseado, debe utilizar su principal ventaja competitiva, siendo esta alguna capacidad que posea la empresa que la distinga de sus competidores y que la convierta en algo de suma importancia para el cliente, a fin de lograr la tan deseada diferenciación. Son fuente de ventaja competitiva el producto y sus atributos diferenciadores (innovación), la imagen de marca, las economías de escala en producción, mercadeo, ventas, entre otras funciones empresariales, la curva de la experiencia en procesos productivos, el servicio al cliente, los procesos y las personas, y finalmente la capacidad para individualizar los procesos mercadológicos sin perder la posibilidad de acceder a las economías de escala. (www.marketingeficaz.com)

La segmentación del mercado es un proceso estratégico a través del cual los gerentes de marketing dividen los mercados que por naturaleza son heterogéneos en segmentos homogéneos más reducidos, de manera tal de ofrecer distintas mezclas de marketing partiendo de los requerimientos de un mercado con características de consumo mucho más similares. Cuando se hace referencia a la heterogeneidad de un mercado se hace énfasis en las distintas y muy diversas características y hábitos que poseen las personas que lo integran, siendo este hecho una barrera importante al momento de

plantear objetivos de satisfacción del cliente. Así, una empresa podrá incrementar sus niveles de eficiencia y rentabilidad, asumiendo que con un esfuerzo mucho más concentrado, podrá complacer a un mercado mucho mas reducido. Los segmentos de mercado que resultan del proceso de segmentación deben cumplir con los criterios de homogeneidad, rentabilidad, accesibilidad, operacionabilidad, entre otros. Además, deben ser medibles y la información para ello obtenible. Para segmentar mercados, un gerente puede hacer uso de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, siendo estas últimas determinantes al momento de construir la tan necesaria homogeneidad del segmento.

El marketing en el mundo del deporte

En los últimos años, el deporte ha llegado a convertirse en parte importante e insustituible en la vida de las personas. Las tendencias indican que gran parte de la humanidad a pasado de ser meros espectadores del deporte a transformarse en protagonistas permanentes de la actividad deportiva. Más aún, cuando está tan de moda el cuidado físico y de la salud como valor preponderante culturalmente hablando en las sociedades del siglo XXI.

Lo anterior se puede utilizar como reflejo del papel que las organizaciones deportivas han venido jugando dentro de la sociedad desde el siglo anterior hasta estos días, y más aun, del rol que debe cumplir el marketing en el manejo de dichas organizaciones.

Refiriéndose a los inicios del marketing en el deporte, Sánchez (1999) describe lo siguiente:

No es fácil estudiar la evolución de la gestión del marketing en el deporte, ya que este se compone de segmentos o sectores muy diferenciados y de distintos procesos o etapas habidas en las organizaciones deportivas a lo largo de este siglo. Esta evolución cambia si se analiza en USA o en Europa y todavía mucho más si se hace en España. Tanto en un lugar como en otro, las principales actividades de marketing, han estado encaminadas fundamentalmente al patrocinio de los grandes clubes. En USA, el béisbol, baloncesto o fútbol americano; mientras que en Europa es el fútbol el que se ha llevado a la mayor parte de los patrocinadores. Sin embargo es a partir de los años 70, cuando se empieza a introducir la gestión comercial en el deporte. (p. 13)

Mullin, Hardy y Sutton (s/a) refiriéndose al marketing deportivo establecen lo siguiente:

Lamentablemente, este concepto se utiliza con poca exactitud. 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 del marketing que empezaban a utilizar desmesuradamente el deporte como vehículo de promoción. Incluso, un telespectador ocasional no puede eludir la presencia de imágenes y de 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 marketing de productos, acontecimientos y servicios deportivos.

El mismo autor continúa su descripción definiendo al marketing deportivo como una composición de actividades diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores del deporte a través de procesos de

intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales: El marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas.

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

Los aspectos singulares del marketing deportivo

Las peculiaridades de producción, distribución y consumo del deporte convierten sin duda a este tipo de marketing en algo muy singular.

Respecto al mercado para el deporte, Desbordes (1999, p.30) lo describe de la siguiente manera:

- Muchas organizaciones deportivas compiten y cooperan simultáneamente. Existen muy pocas organizaciones deportivas que pueden existir por sí solas. Los deportes profesionales, universitarios e interescolares requieren otros patrocinadores y rivales para que su competencia sea significativa.
- Los consumidores del deporte a menudo se consideran expertos debido al crecimiento del deporte y porque se sienten identificados personalmente.
- La demanda del consumidor tiende a fluctuar ampliamente. La mayoría de las organizaciones deportivas afrontan problemas especiales al sopesar lo que da de sí el producto ante la demanda del consumidor.

Cada forma deportiva tiende a tener un ciclo anual de vida y los intereses de los aficionados deportivos son propensos a cambiar rápidamente.

- El producto del deporte es invariablemente intangible, efímero, experimental y subjetivo. Aunque hay componentes del deporte que son tangibles, tienen poco sentido fuera del contexto de la propia actividad. Lo que el consumidor ve en un deporte es bastante subjetivo, lo que hace muy difícil que el encargado de la gestión de marketing asegure la satisfacción del cliente con una probabilidad alta. Cada participante o cada espectador posee una ilusión distinta. Esto hace que el vender los beneficios del consumo deportivo sea de elevada complejidad, ya que estos por naturaleza son difíciles de precisar o describir.

- El producto deportivo se elabora y consume casi simultáneamente. Es una comodidad perecedera que debe prevenderse y no estar expuesta a inventarios. Los consumidores del deporte también son productores; ellos contribuyen a crear aquel juego o acontecimiento que consumen simultáneamente.

- El deporte se consume públicamente y la satisfacción del cliente queda invariablemente afectada por el entorno social. Casi todos los deportes se consumen en lugares públicos y en compañía de otros.

- El producto del deporte es inconsistente e imprevisible. Las personas generan deporte y las personas son inconsistentes. Un juego de fútbol celebrado hoy será diferente del que se juegue la próxima semana aunque los equipos y las alineaciones sean las mismas. Existen numerosos contratiempos como el tiempo, las lesiones de los deportistas, el ímpetu, la reacción del equipo, y los marcajes y ventajas de los equipos

que están jugando. Todos estos factores influyen en el resultado del juego y consecuentemente en la euforia y satisfacción del seguidor.

- El encargado del marketing deportivo tiene muy poco o ningún control sobre los componentes del producto y frecuentemente el control que puede tener sobre la amplitud del producto está muy limitado. En el marketing deportivo, el personal de entrenamiento, el gerente o ambos son responsables de seleccionar, preparar al jugador y tramitar las adquisiciones. Tanto los entrenadores como los directivos ceden a otros equipos a ídolos sin consultar al personal de marketing.

- Un elevado porcentaje a la hora de enfatizar el marketing radica en la amplia gama del producto más que en el producto principal. En el deporte, se hace imposible saber lo bien que jugará un equipo o en qué medida las condiciones meteorológicas afectarán a las competiciones futbolísticas. En deporte, los encargados de promocionar el marketing deben hacer hincapié en la alta gama de producto para alcanzar y mantener esa consistencia.

- El deporte es tanto un producto de consumo como industrial. Este es empleado por industrias y negocios para captar a sus propios mercados, además de ser el objeto de actividades comerciales destinadas a complacer a públicos particulares.

- El deporte posee casi un atractivo universal y preserva todos los elementos de la vida.

- La difusión que los medios de comunicación han hecho del deporte, ha dado como resultado una disminución del énfasis en el marketing deportivo. No se ha forzado al deporte a utilizar al marketing de

la misma manera como se ha hecho en otras industrias. El deporte ha depositado toda su confianza en la publicidad como su principal herramienta de promoción.

- Muchas marcas desean verse asociadas al mundo del deporte por su difusión.

El mix de marketing en la gestión del deporte

Sánchez (1999), describe al mix del marketing deportivo como “el conjunto de técnicas que tienen como objetivo maximizar los beneficios mediante la combinación óptima de las variables de decisión, dentro de la limitación de los recursos del Centro Deportivo” (p. 249). El marketing mix constituye la combinación y gestión de los cuatro factores o elementos básicos de toda actividad de marketing: es decir: Servicio (Instalaciones, Personal, etc.), precio, programación y comunicación.

Mullin, Hardy y Sutton (s/a) definen al mix del marketing deportivo como “la combinación o mezcla de herramientas de producto, precio, promoción, lugar (plaza) y relaciones públicas” (p. 154). A los efectos de esta investigación, se empleará esta última definición conceptual del mix del marketing deportivo. Cada uno de estos componentes se describe a continuación.

Producto: Para el marketing deportivo, el producto se compone de los siguientes elementos:

- 1.- La forma de juego en si misma, destacando las particularidades de cada disciplina deportiva.

2.- El acontecimiento y sus participantes, en donde los atletas altamente reconocidos hacen que el espectáculo sea mucho más atractivo e interesante tanto para practicantes como para aficionados.

3.- La entrada, aunque mal ponderada, aporta ingresos e indica al público el lugar donde le corresponde ubicarse, así como también las formas y condiciones adquisitivas. De la misma forma, la entrada puede ser utilizada como herramienta promocional y de sponsorización.

4.- La organización deportiva, a través del posicionamiento que estas logran en la mente de sus clientes y de los públicos interesados.

5.- Las instalaciones deportivas, entre las que destacan los campos deportivos, los graderíos, las vallas, los servicios generales, entre otros.

6.- El material deportivo, vestuarios y modas.

7.- El personal y los procesos utilizados en la prestación de los servicios deportivos.

8.- La imagen corporativa general del evento.

Precio: El precio posee algunas consideraciones importantes entre las que destaca el hecho de ser el componente de la percepción del consumidor sobre el valor del deporte como producto, siendo esta decisión capaz de aportarle al deporte un elevado valor e importancia, lo que le beneficiará en la venta de las localidades o entradas para el espectáculo deportivo.

Promoción: Abarca las siguientes actividades de marketing: Anuncios, venta personal, publicidad, promoción de ventas, licensing o sponsoring (patrocinio deportivo), merchandising deportivo (souvenir)

Plaza (distribución o lugar): incluye los siguientes elementos: Accesibilidad a las instalaciones deportivas, parking (estacionamiento), alrededores de las instalaciones, ubicación geográfica de las instalaciones, distribución de las instalaciones, destacando procesos de ingreso, servicios de alimentación, bares, baños, entre otros, aspecto físico de las instalaciones, puntos de venta de las localidades.

Relaciones públicas: incluye relaciones con los medios de comunicación, con la comunidad y con los públicos en general, cumpliendo con las siguientes funciones: Organización de la provisión de la información, organización de la publicidad, las relaciones con la comunidad y las relaciones con los componentes de la misma organización deportiva.

Historia del fútbol

La Federación Internacional de Fútbol Asociado se fundó el 21 de mayo de 1904 en el edificio trasero de la sede de la Union Française des Sports Athlétiques de la calle Saint Honoré nº 229, Francia.

A comienzos de este siglo se disputaron los primeros partidos internacionales oficiales en el continente. La idea de la fundación de una Federación Internacional comenzaba a perfilarse. En general, se quería reconocer el predominio de los ingleses, que habían fundado en 1863 su Football Association. Por tanto, Carl Anton Wilhelm Hirschmann, secretario de la Asociación Holandesa, se dirigió a la Football Association. El secretario aceptó la propuesta, pero el Comité Ejecutivo de la Football Association, el

International F.A. Board y las Asociaciones de Escocia, Gales e Irlanda dejaron pasar mucho tiempo antes de confirmar la aceptación de la propuesta. De modo que Robert Guérin, secretario del Departamento de Fútbol de la Union Française des Sociétés de Sport Athlétiques, a la par que periodista del "Matin", no quiso esperar más y se dirigió por carta a las asociaciones nacionales del continente para pedirles que examinasen la posibilidad de fundar una organización suprema. Tras un intenso intercambio de correspondencia, se llegó a las primeras conclusiones. El 1º de mayo de 1904 se enfrentaron por primera vez en un partido internacional oficial las selecciones de Francia y Bélgica. Con este motivo, los secretarios de las dos asociaciones, Muhlinghaus y Guérin debatieron por primera vez el asunto. Entretanto, la Asociación Inglesa, bajo la presidencia de Lord Kinnaird, había desistido de participar en la fundación de una Federación Internacional; por ello, Guérin tomó la iniciativa e invitó a las demás asociaciones a la asamblea de fundación. (www.fifa.com)

Los servicios prestados por los fundadores fueron fundamentales. El fútbol profesional comenzaba a organizarse internacionalmente.

Se elaboraron los primeros Estatutos de la FIFA y se determinaron los siguientes asuntos: el reconocimiento mutuo y exclusivo de las asociaciones nacionales presentes y representadas; la prohibición a clubes y jugadores para que estos jugaran al mismo tiempo para diferentes asociaciones nacionales; el reconocimiento mutuo de las expulsiones dictadas por otras asociaciones y la organización de partidos en base a las Reglas de Juego de la Football Association Ltd. Cada asociación nacional tenía que contribuir anualmente con una tasa de CHF 50 (francos suizos). Ya en aquellos días se pensó en organizar una competición de gran envergadura y en el artículo 9 de los Estatutos se estipuló que la FIFA era el único organismo autorizado para organizar una competición internacional. Se convino poner en vigor

estas disposiciones a partir del 1º de septiembre de 1904. Los primeros Estatutos de la FIFA tenían carácter provisional para poder facilitar así la afiliación de nuevos miembros. El mismo día de la fundación, la Asociación Alemana se presentó por telegrama.

Dos días más tarde, el 23 de mayo de 1904, el primer Congreso de la FIFA nombró a Robert Guérin Presidente. A su lado estaban los Vicepresidentes Victor E. Schneider (Suiza) y Carl Anton Wilhelm Hirschmann (Holanda); Louis Muhlinghaus fue nombrado Secretario y Tesorero, asistido por Ludvig Syiow (Dinamarca). Estos pioneros encararon una labor inmensa, ya que la FIFA existía solamente en el papel. Había que darle forma, crear las asociaciones como verdaderos representantes y conseguir nuevos miembros. En primer lugar, había que convencer a los ingleses que su participación en la nueva organización era indispensable.

El 14 de abril de 1905, la dirección de la "Football Association Ltd." reconoció a las asociaciones nacionales afiliadas a la FIFA y declaró también su afiliación, este primer gran logro de la FIFA se debe al Barón Edouard de Laveleye. El Presidente de la Unión Belga de Sociedades Deportivas Atléticoas logró borrar, con gran empeño personal, las últimas dudas de los británicos. El Barón fue el primer miembro honorario de la FIFA.

El segundo Congreso de la FIFA tuvo lugar del 10 al 12 de junio de 1905 en París. En el ínterin, se habían afiliado a la FIFA las asociaciones de Alemania, Austria, Italia y Hungría, así como Gales e Irlanda. Ya se hablaba de una competición internacional que debía celebrarse en 1906. Se habían establecido cuatro grupos, encargando a Suiza organizar las semifinales y la final. Se pensó disputar este torneo con los mejores clubes. El Vicepresidente suizo Victor E. Schneider había donado un trofeo.

El Comité Ejecutivo de la FIFA fue elegido con la misma composición por un año más, pero a partir de ese momento comenzaron las dificultades. El plan de organizar la primera competición internacional fracasó. Varias asociaciones nacionales tenían otros problemas. En Francia tuvo lugar una división en la asociación. Estos problemas fueron una carga para el Presidente de la FIFA, quien había emprendido sus tareas con mucho entusiasmo. Robert Guérin se retiró cada vez más de la vida deportiva y delegó la administración en su Vicepresidente Victor E. Schneider y en André Espir, su asistente personal.

A pesar de todo, la FIFA comenzaba a dar muestras de su fuerza: cuando el "English Ramblers", un club de fútbol inglés improvisado, quiso disputar algunos partidos en el continente sin la autorización de la Asociación Inglesa, la FIFA prohibió a sus miembros enfrentarse con este equipo. Este proceder estricto de la FIFA impresionó mucho a los ingleses, quienes, junto a otras asociaciones británicas, tenían ya un contacto mucho más estrecho con la FIFA.

Esto se documentó claramente en el siguiente Congreso, celebrado en 1906 en Berna. En lugar del Presidente de la FIFA Robert Guérin, ausente, Victor E. Schneider dirigió las negociaciones. Se eligió como nuevo Presidente al inglés Daniel Burley Woolfall, una persona pragmática y con gran experiencia merced a su trabajo en el Consejo Administrativo de la Football Association. Bajo su dirección, el fútbol inglés y el continental comenzaron a mantener relaciones más estrechas. Además, luchó implacablemente por conseguir la estandarización de las Reglas de Juego.

La idea de una competición internacional de gran envergadura seguía viva y la Asociación Inglesa asumió la responsabilidad del control y la administración de un torneo que tuvo lugar con ocasión de los Juegos

Olímpicos de 1908 en Londres. La organización fue difícil, hubo problemas que perduraron cuatro años más, hasta el torneo de 1912 en Estocolmo. Este nuevo deporte, prácticamente desconocido, era observado con recelo dentro del marco de los Juegos Olímpicos y, en sus inicios, era considerado más un espectáculo que una competición. En relación con los Juegos Olímpicos surgió el problema de los jugadores profesionales, un problema candente también en décadas posteriores. A título informativo, cabe señalar que Inglaterra fue la vencedora de ambos torneos.

Los congresos que se celebran anualmente, según lo establecido en los Estatutos, en diferentes ciudades europeas fueron dirigidos siempre por el Presidente Woolfall. Se elaboraron reglas básicas para la organización, algunas de las cuales aún mantienen su vigencia, que permitieron a la FIFA crear una base sólida y trazar directrices claras.

Bajo la presidencia inglesa se consiguió asimismo alcanzar grandes progresos en el campo de la administración. Se publicó el primer boletín oficial. Se había decidido que el francés fuese el idioma oficial. La aplicación de las Reglas de Juego, elaboradas férreamente en base al modelo inglés, pasó a ser obligatoria. Se elaboró una clara y precisa definición de los partidos internacionales - de selecciones o de clubes -, y se prohibió además que terceros organizaran partidos con fines lucrativos.

Hasta 1909 la FIFA estuvo formada únicamente por asociaciones europeas. Los primeros miembros de ultramar fueron: África del Sur en 1909/1910; Argentina y Chile en 1912 y EE UU en 1913. Este fue el comienzo de la actividad mundial de la FIFA. Se daba así el primer paso en el camino de la expansión.

El inicio de la Primera Guerra Mundial en 1914 supuso un paréntesis en todo esto. Lógicamente, nadie hablaba del fútbol y de su misión de unidad de los pueblos del mundo. No obstante, las relaciones internacionales no se

interrumpieron por completo, sino que se mantenían con un alcance mucho más limitado. Continuaban disputándose encuentros internacionales, aunque en países neutrales. No obstante, las dificultades de numerosos miembros para conseguir los visados necesarios para desplazarse fuera del país impidieron que se celebrasen congresos. El sueño de una competición internacional parecía desvanecerse, la FIFA estaba aletargada y, además, el Presidente Daniel Burley Woolfall falleció en 1918.

Si la FIFA no desapareció por completo se debe a una única persona: Carl Anton Wilhelm Hirschmann, quien, en calidad de Secretario Honorario, cuidaba minuciosamente de la llama de la organización desde su oficina en Amsterdam. Por iniciativa del Presidente de la Asociación francesa de Fútbol Jules Rimet, quien había sido uno de los fundadores de la FIFA, se estableció contacto con todos los miembros de la FIFA después de la Guerra y se logró convocar una asamblea en 1919 en Bruselas. Muchos delegados, especialmente los ingleses, no querían aceptar todavía a los enemigos de ayer.

De modo que se resolvió convocar una nueva reunión en 1920 en Amberes. Se eligió un nuevo Consejo Administrativo de la FIFA, con carácter provisional, compuesto por Jules Rimet, Presidente; el danés Louis Oestrup, Vicepresidente, y Carl Anton Wilhelm Hirschmann, Secretario Honorario.

Jules Rimet se convirtió el 1º de marzo de 1921 en el tercer Presidente de la FIFA. Para el francés de 48 años, la FIFA se convirtió en la obra de su vida. La Federación Internacional contaba sólo con 20 miembros cuando Rimet asumió la presidencia. En los 33 años de presidencia de Jules Rimet, la FIFA experimentó un auge increíble a pesar de la 2ª Guerra Mundial. Se podría hablar de una era Jules Rimet, ya que logró reorganizar la FIFA y poner en práctica, finalmente, el sueño de un Campeonato Mundial. Al

retirarse en 1954, tras inaugurar la quinta Copa Mundial en Suiza, la FIFA contaba ya con 85 asociaciones miembro.

Jules Rimet no era, en sus comienzos en la FIFA, una persona desconocida en el mundo del fútbol. En 1914 participó, como representante de la Federación Francesa, en el Congreso de Cristianía (actualmente Oslo). En ese entonces se aprobó una moción que rezaba: "Bajo la condición de que el Torneo Olímpico de Fútbol se organice en concordancia con el Reglamento de la FIFA, la competición será reconocida como Campeonato Mundial de aficionados". Para no perder la posibilidad de organizar un Campeonato Mundial propio, la FIFA estaba dispuesta a asumir la responsabilidad de organizar el Torneo Olímpico de Fútbol de los VII Juegos Olímpicos en París.

El éxito fue enorme y los resultados sorprendentes. Participaron 24 selecciones nacionales. Los ingleses, de nuevo, no participaron en este torneo, pero, en cambio, si estuvo presente EE UU y un equipo del lejano Uruguay, el cual demostró, para la fascinación del público, cómo se jugaba al fútbol en América del Sur.

Este eco en los torneos olímpicos incrementó el deseo de la FIFA de organizar un Mundial propio.

A propuesta del Comité Ejecutivo, el Congreso de la FIFA del 28 de mayo de 1928 decidió llevar a cabo un Campeonato Mundial organizado por la FIFA. Sólo debía escogerse la asociación organizadora. Hungría, Italia, Holanda, España, Suecia y Uruguay presentaron sus candidaturas. Desde el principio, Uruguay figuraba como favorito. Además, el bicampeón olímpico (1924 y 1928) conmemoraba en 1930 el centenario de su independencia.

Además, la Asociación Uruguaya de Fútbol se comprometía a correr con todos los gastos, como la travesía y el alojamiento de todos los participantes. Además repartirían los posibles beneficios, mientras que, en caso de déficit, Uruguay asumiría las pérdidas. El Congreso de la FIFA celebrado en 1929 en Barcelona designó a Uruguay como primer país organizador del Mundial. Los otros candidatos se habían retirado.

El Campeonato Mundial en Montevideo tuvo un éxito notable, tanto desde el punto de vista deportivo como financiero. Naturalmente, los organizadores se decepcionaron porque contaron únicamente con la participación de cuatro selecciones europeas.

En 1932 se sufrió otro revés. Antes de los Juegos Olímpicos en Los Ángeles, surgieron diferencias de opinión en el Comité Olímpico Internacional en cuanto al estatuto de aficionado de los futbolistas. Por tanto, la FIFA decidió no organizar un Torneo Olímpico de Fútbol.

Suecia e Italia presentaron su candidatura al segundo Campeonato Mundial. El Comité Ejecutivo optó por Italia. Antes de determinar cuáles serían los 16 equipos participantes se tuvo que disputar, por primera vez, partidos eliminatorios. Se empleó un sistema de copa, por lo que los equipos de Brasil y Argentina tuvieron que regresar a casa después de su primera derrota. Una vez más triunfó el equipo local: Italia venció en la final a Checoslovaquia en la prórroga. Por primera vez, una final se transmitió por la radio.

Cuatro años más tarde, Jules Rimet, el "Padre del Campeonato Mundial", vio cumplido su gran sueño: el Campeonato Mundial se disputó en Francia, su país natal. Sin embargo, este Mundial se vio también enturbiado por algunos sucesos: Austria no se presentó, de modo que Suecia no tuvo

contrincante en los octavos de final; Uruguay no quería participar y Argentina se retiró. Por ello se presentaron los equipos nacionales de Cuba y de las Indias Orientales Holandesas. Esta vez no hubo victoria local e Italia logró revalidar su título. El Campeonato Mundial debía haberse disputado por cuarta vez en 1942. No obstante, en el Congreso de 1938 celebrado en París se renunció a designar un país organizador, por lo que el Campeonato de 1942 nunca se celebró. El siguiente Congreso no se celebró hasta el 1º de julio de 1946 en Luxemburgo. En el Congreso de Luxemburgo estuvieron representadas 34 asociaciones. Los delegados entregaron al Presidente Jules Rimet, tras sus 25 años al frente de la FIFA, un hermoso regalo. A partir de entonces, el trofeo del Campeonato Mundial se denominaría Copa Jules Rimet. Para el Campeonato de 1949 (que se pospuso un año por falta de tiempo) sólo se presentó un candidato y Brasil fue elegido por unanimidad. Al mismo tiempo, se concedió a Suiza una opción para el año 1954.

1946 fue el año del regreso de las 4 asociaciones británicas a la FIFA.

El 4º Campeonato Mundial se celebró en 1950 en Brasil después de 12 años de interrupción. Por primera vez, una selección inglesa participó en un Mundial. Sólo participaron 13 naciones. La asociación Alemana no estaba aún afiliada, mientras que austríacos y húngaros se retiraron, al igual que los turcos y los escoceses, que ya estaban clasificados. El torneo se disputó mediante un sistema de campeonato. Los ingleses quedaron eliminados en los partidos de grupo, tras dos derrotas frente a EE UU y España. Brasil perdió su primer título mundial en la final contra Uruguay. Por segunda vez, el trofeo Jules Rimet permanecía en Montevideo por cuatro años.

Cuatro años más tarde, durante el 5º Campeonato Mundial celebrado en Suiza e inaugurado por Jules Rimet en Lausana, el Presidente de la FIFA, de

80 años de edad, se retiró de su cargo durante el Congreso de Berna.

El cuarto Presidente de la FIFA fue el belga Rodolphe William Seeldrayers. En sus nuevas funciones, celebró el 50 aniversario de la FIFA, la cual contaba entonces con 85 asociaciones miembro. Tras haber asistido, como Vicepresidente, a Jules Rimet durante 25 años, falleció en octubre de 1955. Su sucesor fue el inglés Arthur Drewry, elegido el 9 de junio de 1956. Drewry había ocupado la función de presidente interino durante medio año. Fue también Presidente de la Comisión de Estudio de los nuevos Estatutos de la FIFA y, en 1958, inauguró en Estocolmo el 6º Campeonato Mundial. Este fue un gran torneo que Brasil ganó de forma soberana. Arthur Drewry falleció el 25 de marzo de 1961 a la edad de 70 años.

Sir Stanley Rous fue elegido 6º Presidente de la FIFA. En su juventud fue un excelente árbitro que conocía muy bien el fútbol internacional. Durante su presidencia, Inglaterra se proclamó campeona mundial en 1966. Muchas naciones conseguían aquel entonces su independencia y corrían a afiliarse a la FIFA. El número de asociaciones miembro crecía rápidamente. Además, la transmisión por televisión de la Copa Mundial contribuyó enormemente a la expansión mundial del fútbol. En esos años, la FIFA era muy conservadora y reservada en sus decisiones. Sus medios y posibilidades eran limitadas, entre otras cosas porque, al ser una institución privada, no recibía subsidios gubernamentales ni recursos de otras fuentes. Sus fondos provenían únicamente de los beneficios de las Copas Mundiales y, con esos ingresos, debían organizar el presupuesto de cuatro años. Realmente no se podía conseguir más con los medios a disposición. Con muchos sacrificios, se consiguió consolidar y conservar la obra. Sir Stanley Rous logró todo esto. En reconocimiento a sus méritos, el 11 de junio de 1974 fue nombrado en Francfort Presidente de Honor de la FIFA.

Ese día, el brasileño Dr. João Havelange se hacía con las riendas de la Federación Internacional de Fútbol.

Desde el momento en que la Confederación Sudamericana de Fútbol presentó su candidatura a la presidencia de la FIFA, en 1970, el Dr. Havelange comenzó a buscar soluciones a los grandes problemas del fútbol mundial. Cuando fue elegido en el 39º Congreso de 1974, estaba decidido a considerar el fútbol no sólo una competición, sino también a buscar nuevas vías para conseguir un desarrollo técnico del fútbol mundial y preparar a las nuevas generaciones para ello.

Su entrada en la sede de la FIFA en Zúrich supuso el nacimiento de una nueva era. En épocas anteriores, dependiendo únicamente de los ingresos de la Copa Mundial, la FIFA había tenido que ser muy conservadora. La administración se había concentrado en conservar y mantener el estatuto alcanzado. En muy poco tiempo, el Dr. Havelange transformó una institución puramente administrativa en una empresa dinámica con muchas ideas y el deseo de ponerlas en práctica. La dirección actual de la sede de la FIFA en Zúrich no ha cambiado desde entonces, pero la romántica Villa Dewald en el Zurichberg, donde, en 1974, 12 personas coordinaban el destino del fútbol mundial, ha sido sustituida por un moderno edificio de oficinas que acoge a más de 50 empleados con cada vez más trabajo.

De vuelta en 1974, la FIFA se encontraba preparando su décima Copa Mundial, una prueba de fuerza entre 9 equipos europeos y 4 latinoamericanos. Los vaivenes políticos, especialmente en África, donde muchos países conseguían esos días su independencia, comenzaban a mostrar sus efectos en la escena deportiva mundial. En aquella época, África, Asia, América del Norte, América Central y el Caribe (CONCACAF) enviaban cada uno únicamente a una selección a la gran fiesta futbolística mundial. En 1982, en España, la Copa se amplió para acoger a 24 naciones.

A partir de entonces, el increíble éxito de selecciones que aunque participaban nunca conseguían clasificarse, confirmó al Dr. Havelange que su política a este respecto había sido la acertada. En la Copa Mundial Francia 98 se incrementó el número de equipos participantes a 32 finalistas. De esta forma, se convirtió en la Copa Mundial más concurrida de su historia, permitiendo la participación de un mayor número de equipos por confederación.

En lo que respecta a la política, la FIFA comenzó con su vocación de servicio y noción de universalidad. La integridad personal de Havelange consiguió el respeto de las asociaciones nacionales. Su palabra tenía peso en el mundo entero. Bajo su liderazgo las oficinas de la FIFA fueron y son un ejemplo de diplomacia deportiva.

Un ejemplo de lo antedicho fue la reunión celebrada en 1993 en Zúrich, que congregó a representantes de Irak e Irán, de las dos Coreas, Norte y Sur, de Japón y Arabia Saudí, para debatir sobre los detalles administrativos y organizativos de los finalistas asiáticos en la Copa Mundial de 1994, todo ello en un cordial ambiente de paz y armonía. Con anterioridad, Havelange ya había mostrado su disposición a emplear la capacidad diplomática del fútbol: con una intensa actividad diplomática, tras visitar al menos una vez a cada asociación nacional afiliada, consiguió el reingreso de la República Popular Democrática de China; posteriormente, en 1991, las dos Coreas enviaron una selección conjunta al Campeonato Mundial Juvenil disputado en Portugal. Debido a su particular situación, Israel compite actualmente contra equipos europeos por su clasificación en los torneos de la FIFA.

Durante los últimos 25 años, la FIFA ha conseguido extender su campo de influencia a todo el mundo, no sólo en el ámbito deportivo, sino también en otros sectores de nuestra sociedad, como el comercial y el político. El fútbol, en más de una faceta, se ha extendido en regiones completas y entre

la gente. Con más de 200 millones de jugadores en activo, el fútbol se ha convertido en una de las más flamantes industrias del ocio, abriendo nuevos mercados en el mundo no sólo para la FIFA, sino para el resto de las naciones.

El 8 de junio de 1998, Joseph S. Blatter (Suiza) sucedió a João Havelange (Brasil) y fue electo octavo Presidente de la FIFA. Esta victoria obtenida en el 51º Congreso ordinario de la FIFA, celebrado en París, Francia, llevó a Joseph S. Blatter, quien ya había prestado sus servicios a la Federación Internacional en varios cargos durante más de veintitrés años, a la máxima posición del fútbol internacional.

Historia del fútbol en Venezuela

Vielma (2001) describe los orígenes del fútbol en Venezuela por los años 1876, en una primera incursión por el Estado Bolívar, donde laboraba una empresa minera extranjera, denominada Gold Mining Company Of El Callao.

Esta corporación que se encargaba de explotar oro en la zona, organizó el 16 de julio de 1876 un juego de fútbol entre sus obreros franceses, británicos y caribeños. Aunque los detalles de este informal encuentro se desconocen, es, sin duda, la primera referencia de este deporte que existió en el país. En los años siguientes, la práctica del fútbol continuó limitándose a encuentros amistosos entre los trabajadores de las compañías foráneas que mediante concesiones actuaban en el territorio.

Ya en el siglo XX, se formaron los primeros clubes de fútbol organizado; gracias al auspicio de los religiosos que llegaron al país, convirtiéndose en los reales impulsores de este deporte. El primer equipo que se constituyó fue

el América, en 1905, fundado por los Salesianos, quienes también crearon otros equipos y apoyaron la organización de torneos de importancia a nivel nacional.

La Federación Venezolana de Fútbol fue fundada el 19 de enero de 1926, Presidida por Juan Jones Parra. En la reunión se integraron los clubes Centro Atlético, Venezoleo, Loyola SC, Caracas Sport, Barcelona, Libertad, Deportivo, Nuevas Esparta, Campeador SC y Alianza. Se aprobó el primer reglamento de Fútbol.

El primer encuentro oficial de la FVF se jugó el 31 de enero de 1926, entre el Centro Atlético y el Venezoleo, por la Copa Caribbean Petroleum Company.

Luego del inicio romántico y elitescos del fútbol venezolano en los colegios privados, dirigidos por los sacerdotes jesuitas, este se fue extendiendo por todo el país y los bastiones fundamentales se asentaron en Caracas, Mérida y San Cristóbal. De allí surgieron las primeras generaciones de futbolistas venezolanos, de alto nivel técnico y de un coraje y enjundia a toda prueba. Esa experiencia quedó truncada dado que no hubo continuidad en el campo profesional. La mayoría de tales individualidades futbolísticas, se dedicaron al ejercicio de sus actividades profesionales u oficios, manteniendo la práctica futbolística solo a nivel amateur. Se produjo así, una importante generación de talentos perdidos por mejores opciones ante la vida.

Posteriormente en los años cincuenta, se concentró el profesionalismo como actividad continuada en el fútbol. Esta referencia deportiva tuvo como piedra angular una estrategia marcada por una mirada hacia fuera, caracterizada por la incorporación masiva de jugadores provenientes de países sudamericanos como Brasil, Argentina y Uruguay. La explicación de

esta tendencia se encuentra en la fortaleza monetaria del Bolívar. Los jugadores venezolanos ocuparon posiciones de relleno en los equipos profesionales pioneros. A medida que el fútbol profesional, en los años sesenta, se fue masificando y extendiendo a otras regiones del país, existió la necesidad de incrementar el número de jugadores criollos, cuestión incluso reflejada en las normas reglamentarias cuando consagraron la presencia obligada de cinco venezolanos en juego, por cada equipo. Este proceso se acentuó durante el tiempo de la Venezuela Saudita, derrochadora, carente de proyectos a futuro. Era la época de comprarlo todo, de no crear nada. Tales razones explican la conformación del complejo de cenicienta futbolística a nivel Latinoamericano.

El surgimiento de la crisis de la economía venezolana en 1981, signada por la exigencia de pago perentorio de la abultada deuda externa, y el surgimiento de la inflación, obliga a convivir con una realidad económica desfavorable. A la dirigencia futbolística no le queda otra alternativa que adaptarse al espíritu de los nuevos tiempos. Es así como a partir de febrero de 1983 los clubes profesionales se ven obligados a un cambio de política que implicó dirigir una mirada hacia adentro. Se inició el proceso de búsqueda de jugadores nativos y se redujo la importación de jugadores extranjeros, tanto en cantidad como en calidad. Por razones estrictamente económicas, ocurrió entonces una sustitución en el origen de los pocos jugadores importados hacia países de menor tradición futbolística. Como co-producto de este histórico proceso, se fortaleció el mercado de los jugadores venezolanos, política que ha debido orientarlos desde el principio.

No obstante, los técnicos, tanto profesionales como amateur, mantuvieron su evolución bajo el patrón de fútbol especulativo, patrón que se traduce en la máxima de ganar como sea, fundamentando su táctica en el coraje, la violencia y la marcación individual. Es por ello que se ha

caracterizado en el ámbito periodístico internacional como un fútbol primitivo. Es precisamente este estilo de juego el que no permitía el avance de este fútbol.

De dos años para acá y con la llegada de un nuevo Cuerpo Técnico a la selección absoluta de Venezuela, se ha comenzado a disfrutar de mejores actuaciones deportivas, destacándose triunfos importantes en el ámbito internacional, produciendo un cambio sustancial en la percepción internacional con relación al fútbol venezolano, provocando una importante atracción hacia la selección nacional y opacando de alguna forma el torneo venezolano de fútbol profesional. Hoy la atención se concentra en La Vinotinto; las grandes empresas del país invierten grandes cantidades de dinero en el patrocinio de esta selección; los estadios elegidos para los encuentros oficiales y amistosos en los que la selección participa son colmados hasta casi rebasar su capacidad, en fin, lo vivido en estos dos últimos años está contribuyendo paulatinamente a cambiar las percepciones que para con el fútbol venezolano se mantienen a nivel nacional e internacional. Todo este boom futbolístico ha comenzado a llamar la atención de los dirigentes y empresarios venezolanos en cuanto a las necesarias reformas que debería sufrir el fútbol nacional y sus torneos internos con el propósito de alimentar con buenos resultados deportivos, económicos y organizativos la excelente campaña de la selección absoluta en el ámbito internacional en comparación a años anteriores.

Definición de Términos

Marketing: Proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

Mercado: Conjunto de personas con necesidades, deseos, capacidad de compra e intención de invertir esta capacidad en la adquisición de bienes y servicios.

Necesidades: Sensaciones de privación experimentadas. Existen necesidades innatas y necesidades aprendidas o sociales.

Deseos: Objetos específicos capaces de satisfacer necesidades.

Demanda: Deseos apoyados por el poder adquisitivo del comprador.

Producto: Cualquier ofrecimiento que pueda satisfacer una necesidad o un deseo.

Valor: Diferencia entre lo que el cliente recibe y lo que paga por el uso del producto.

Satisfacción: Capacidad que tienen los productos para igualar o sobrepasar las expectativas de sus clientes.

Calidad: Facultad que tienen los productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Cliente: Personas u organizaciones con necesidades, deseos y preferencias.

Competencia: Incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar al momento de satisfacer su necesidad.

Marketing deportivo: Actividades diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación no es más que la estrategia detallada que adopta el investigador para abordar el tema a investigar, por lo que debe ser específico para evitar esfuerzos innecesarios y malgasto de recursos.

En la presente investigación, el objeto de disertación es el de analizar la gestión estratégica del marketing en los equipos del fútbol profesional venezolano.

Para cumplir fielmente con los objetivos propuestos se debe concertar la aplicación de instrumentos de recolección de información a ser empleados a través de la técnica conocida como entrevista directa estructurada. Superada esta fase y después de editar, corregir, codificar, tabular y organizar la información obtenida, esta se debe analizar en función de emitir las conclusiones y recomendaciones del caso sobre la base de lo descrito anteriormente.

A través del gráfico # 1, se muestra de manera sencilla el procedimiento que se siguió para la realización de este estudio en particular.

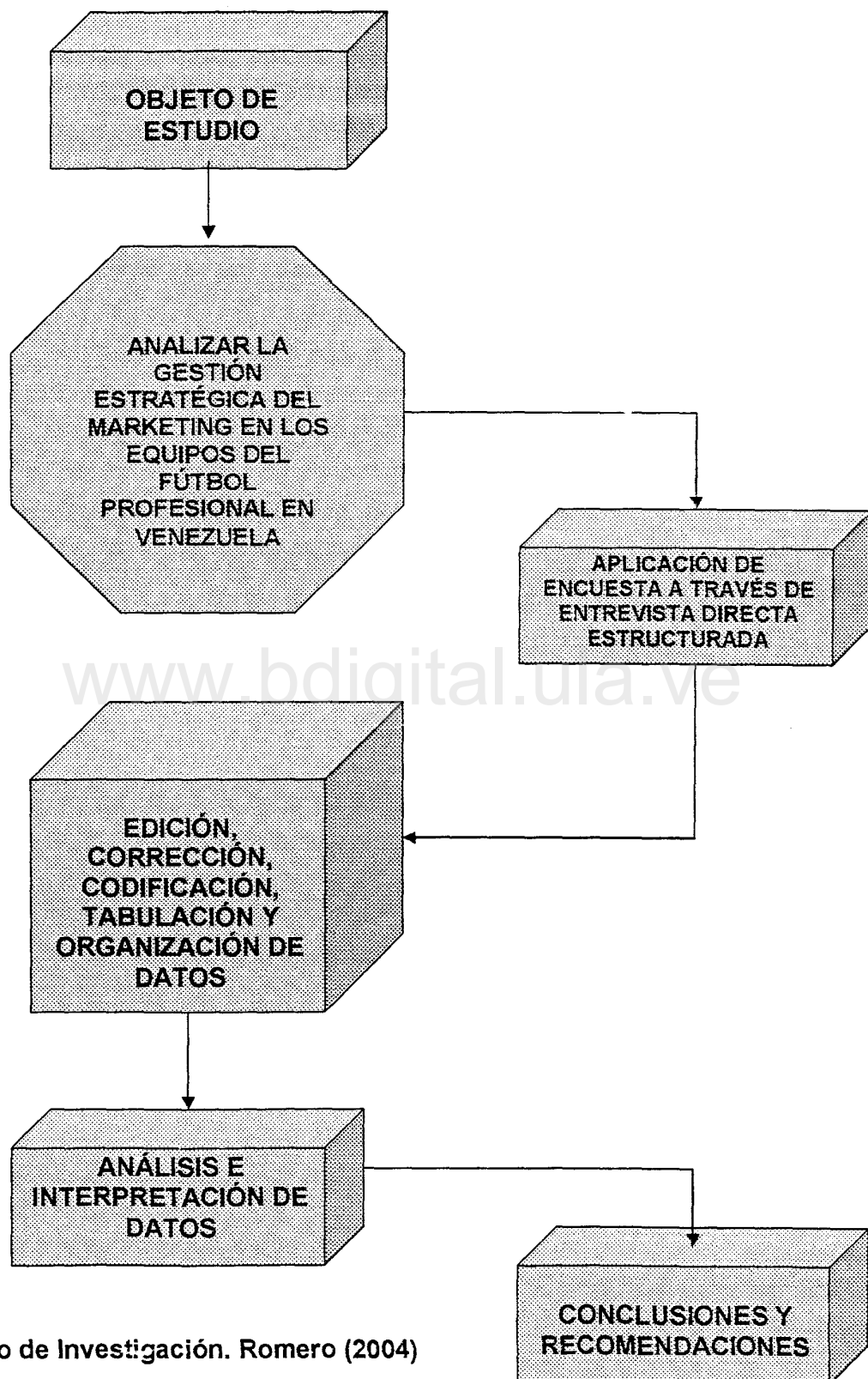


Gráfico # 1: Diseño de Investigación. Romero (2004)

Tipo de investigación

De acuerdo a las características del problema y a los objetivos planteados, la presente investigación posee características de investigación analítica. Barrera (2002) señala que la investigación analítica trata de entender las situaciones en término de sus componentes, intentando descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que explican su integración. Implica más bien la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos de análisis.

Por la fuente tiene rasgos de investigación de campo. El Manual de Trabajos de Grados de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1998) define el estudio de campo como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos y entender su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

De acuerdo a la perspectiva temporal, la investigación se clasifica como contemporánea y transeccional, ya que el investigador estudia el fenómeno en un único momento del tiempo.

Población Objeto de Estudio

Las Técnicas de Documentación e Investigación II de la Universidad Nacional Abierta (1991) define a la población objeto de estudio como todas las unidades de investigación seleccionados de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ella los datos recolectados (p. 272)

Para esta investigación en particular, la población objeto de estudio se identifica de la siguiente forma:

Elementos: Presidentes, Vicepresidentes y/o Gerentes Generales de los equipos de la Primera División del fútbol profesional en Venezuela.

Unidad Muestral: Equipos de fútbol de la Primera división del fútbol venezolano.

Espacio: República Bolivariana de Venezuela.

Tiempo: Temporada 2003-2004

Metodológicamente, se empleó la técnica conocida como muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo de criterio. Dillon (1996) define esta modalidad de muestreo no probabilístico como la selección de determinados elementos para que participen en el estudio. Se seleccionan porque parecen representar a la población a analizar y/o satisfacer las necesidades del estudio de investigación debido a la necesidad de conocer los comportamientos analizados tanto en gestiones que a la vista parecen exitosas como en las que aparentan no serlo. De igual forma, dicha selección se fundamentó en el principio de selección de sujetos claves de estudio como parte de la metodología que rige la investigación cualitativa. Dichos sujetos son determinantes para el alcance de los objetivos de investigación. Se consultó la opinión de dirigentes de cinco equipos de la primera división: Caracas FC, Deportivo Táchira, Carabobo FC, Club Deportivo Trujillanos y Estudiantes de Mérida FC. Los dos primeros equipos, representantes de Venezuela en el torneo internacional más importante de América (Copa Libertadores de América, versión 2005), el tercero, representante de Venezuela en la reciente Copa Nissan Sudamericana. Los

La validez del instrumento se determinó a través del juicio de expertos en metodología de investigación y marketing, los cuales dieron su opinión acerca de la construcción del instrumento y de su contenido.

La confiabilidad del instrumento, según Cecilia Arocha (2000) se refiere aquellos instrumentos que permiten la obtención de resultados similares con el paso del tiempo y en diversas situaciones. Para la presente investigación, se empleó el método de estabilidad o de la prueba repetida, lo que implica administrar el instrumento a las mismas personas pero en tiempos diferentes (prueba piloto).

Técnicas para el Análisis de la Información

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, es necesario someter la información obtenida a los tan necesarios procesos de clasificación, registro, codificación y tabulación según sea el caso.

La información tabulada fue sometida a técnicas de tipo estadístico, que para la situación particular fueron la estadística descriptiva, "la cual se encarga de la organización, condensación y presentación de los datos en cuadros y gráficos y del cálculo de medidas numéricas que permitan descartar los aspectos más importantes de los datos"(Armas, 2002, p. 26)

De igual manera, los datos obtenidos a través de la técnica conocida como escala de Liker, la cual consiste en una serie de frases valorativas referentes a una determinada actitud ante un objeto. El número de frases suele depender del número de características destacadas asociadas con dicha actitud, por lo que varía de un trabajo a otro (Dillon, 1996, p.305)

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se procedió a analizar los resultados alcanzados en la fase anterior.

Luego de recopilados, editados, codificados y procesados los datos, se procedió a producir los resultados del estudio. Es importante aclarar que estos se mostrarán tomando como guía referencial cada objetivo específico de investigación, es decir, se detallaran los resultados en una secuencia lógica determinada por la profundidad del objetivo general y de los objetivos específicos de la investigación.

A continuación se detallan los resultados.

Objetivo específico: Describir el nivel de conocimiento que posee la gerencia de los equipos de fútbol profesional venezolano con relación al marketing como enfoque de gestión empresarial.

Con relación a este objetivo, se apreció inicialmente la existencia de algunos gerentes con sobrada experiencia en el ámbito del fútbol profesional venezolano. Gráficamente, este comportamiento se expresa en el gráfico # 2 que se muestra a continuación:

Cuadro # 1: Experiencia en el fútbol profesional Venezolano

Experiencia	
Entre uno y tres años	40
Entre cuatro y seis años	20
Mas de 10 años	40
Total	100

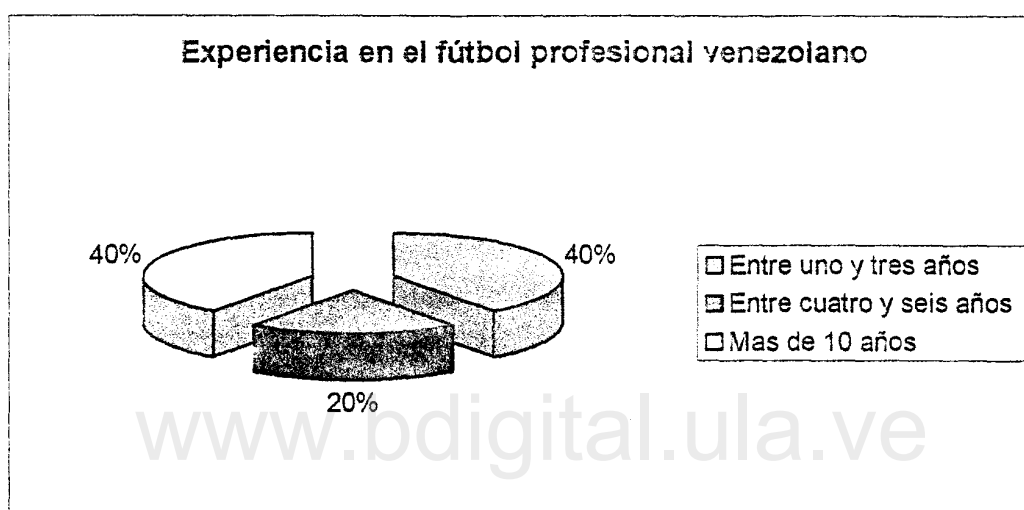


Gráfico # 2: Experiencia en el fútbol profesional venezolano

En este orden de ideas y como se puede apreciar en le cuadro # 1 y gráfico # 2 algunos de los gerentes del fútbol profesional venezolano pueden ser catalogados como gerentes experimentados. Específicamente, los gerentes de los equipos Caracas FC y Carabobo FC, campeón y tercer lugar del torneo del fútbol profesional 2003 – 2004 respectivamente poseen más de 10 años laborando en esta interesante actividad. Por el contrario, los gerentes de los equipos Deportivo Táchira, Club Deportivo Trujillanos y Estudiantes de Mérida FC tienen poca experiencia gerenciando en el fútbol venezolano. En el cuadro # 2 se describe con mayor detalle esta explicación.

Cuadro # 2: Equipos/experiencia en el fútbol profesional venezolano

Equipos	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el fútbol profesional venezolano?		
	Entre uno y tres años	Entre cuatro y seis años	Más de diez años
Caracas FC			1
Deportivo Táchira	1		
Carabobo FC			1
CD Trujillanos	1		
Estudiantes de Mérida FC		1	
Totales	2	1	2

De igual manera, son estos gerentes catalogados como experimentados los que mayor tiempo han estado al mando de sus respectivos equipos. Concretamente, el gerente del Caracas FC tiene entre siete y diez años encabezando la gestión comercial de su organización, mientras que el gerente del Carabobo FC tiene entre cuatro y seis años al frente de la gestión de mercadeo de su equipo de fútbol profesional. En el cuadro # 3 se detalla el comportamiento de esta variable objeto de estudio.

Cuadro # 3: Equipos/experiencia al mando de su equipo de fútbol

Equipos	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización?		
	Entre uno y tres años	Entre cuatro y seis años	Entre siete y diez años
Caracas FC			1
Deportivo Táchira	1		
Carabobo FC		1	
CD Trujillanos	1		
Estudiantes de Mérida FC		1	
Totales	2	2	1

Analizando estas variables iniciales se puede establecer lo siguiente:

Existen gerentes de equipos del fútbol profesional venezolano que se pueden catalogar como gerentes profesionales dedicados a su actividad en este negocio (Caracas FC y Carabobo FC). Por el contrario, se percibe la existencia de otros tantos gerentes de tiempo compartido, es decir, gerentes dedicados a actividades personales que disponen de algunas horas de su tiempo para destinarlas a la gestión de los equipos de fútbol profesional a su cargo. (Deportivo Táchira, CD Trujillanos y Estudiantes de Mérida FC). Se pudiese inferir entonces que el desempeño deportivo de cada equipo puede estar influenciado entre otras variables por el tiempo de dedicación de cada uno de sus gerentes. Esta afirmación se refuerza con los datos referentes a otras experiencias gerenciales manejadas por los gerentes del fútbol. El cuadro # 4 y el gráfico # 3 describen con detalle dicho comportamiento.

Cuadro # 4: Otras experiencias gerenciales

Otras experiencias	%
Empresas de TV	11
Construcción	11
Turismo	22
Infomática	22
Fútbol profesional	22
Agencias de loterías	11
Total	100

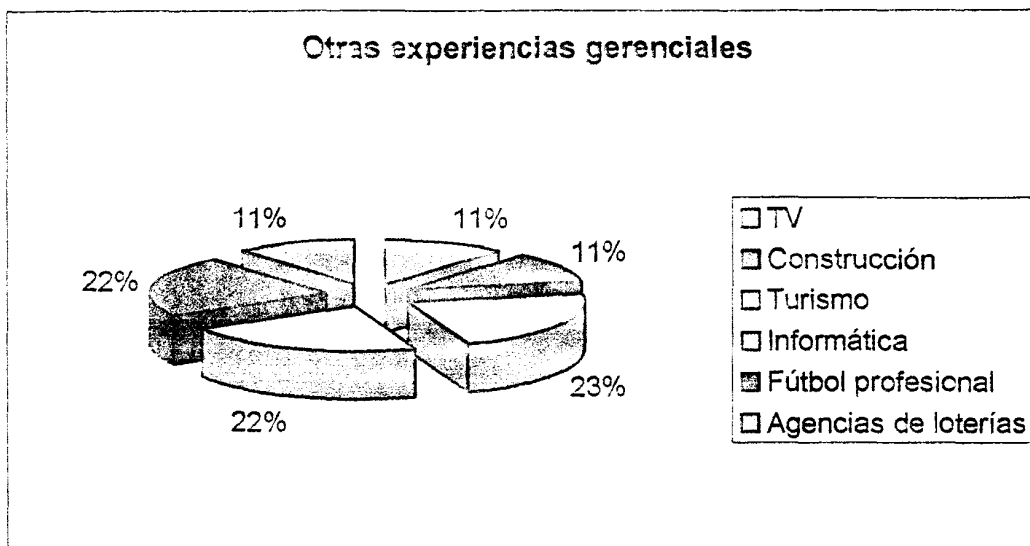


Gráfico # 3: Otras experiencias gerenciales.

Con toda esta información se percibe que los gerentes catalogados como no profesionales han dedicado la mayor parte de su tiempo a gerenciar en otro tipo de actividad productiva, normalmente como propietarios de sus organizaciones.

En lo que respecta a la capacitación profesional en mercadeo de los gerentes que encabezan la gestión de esta área gerencial en los equipos de fútbol profesional analizados, es interesante descubrir como tan sólo un 40% de estos ha realizado estudios de capacitación profesional en el área en cuestión. En el cuadro # 5 y su correspondiente gráfico (gráfico # 4) se observa con mayor precisión este comportamiento.

Cuadro # 5: Capacitación gerencial en mercadeo

Alternativa de respuesta	%
Si	40
No	60
Total	100

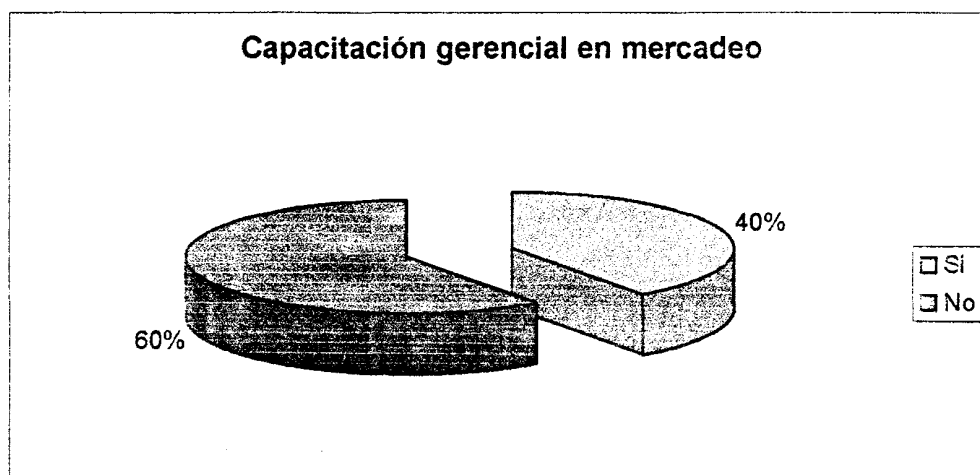


Gráfico # 4: Capacitación gerencial en mercadeo

Profundizando en el estudio de esta importante variable, se determina que sólo los gerentes de los equipos Deportivo Táchira y Carabobo FC han recibido capacitación profesional en el área del mercadeo. Por el contrario, el resto de gerentes consultados no poseen formación en dicha área. (revisar cuadro # 6)

Cuadro # 6: Equipos/capacitación profesional en mercadeo

Equipos	¿Posee usted estudios formales en el área del mercadeo?	
	Si	No
Caracas FC		1
Deportivo Táchira	1	
Carabobo FC	1	
CD Trujillanos		1
Estudiantes de Mérida FC		1
Totales	2	3

En este orden de ideas y como parte de los esfuerzos en capacitación tomados por los gerentes antes mencionados, se observa que dichos estudios llegan tan sólo al nivel de profundidad que otorga una licenciatura, específicamente en el caso del Deportivo Táchira, y en el caso del equipo Carabobo FC, la misma llega sólo a cursos de capacitación sin rango académico alguno. En el cuadro # 7 se detalla este comportamiento.

Cuadro # 7: Equipos/nivel de profundidad en los estudio de capacitación

Equipos	Indique el nivel de profundidad en dichos estudios	
	Curso sin rango académico	Licenciatura
Deportivo Táchira		1
Carabobo FC	1	
Totales	1	1

Se observa que los gerentes encargados de las decisiones vinculadas al mercadeo en los equipos de fútbol profesional no parecen estar capacitados ni formados en esta área de los negocios, evidenciando que todas sus decisiones son tomadas mas basándose en la experiencia y en el empirismo que esta genera que en criterios formales profesionales del área en cuestión. De más esta el plantear que parte de la situación por la que el fútbol profesional venezolano ha atravesado a lo largo de su corta historia probablemente se deba entre otros factores a los limitados criterios profesionales inmersos en todas y cada una de las decisiones que en este negocio se toman.

Objetivo específico: Identificar la aplicación del marketing estratégico en los equipos del fútbol profesional en Venezuela.

Profundizando en este objetivo de la investigación, se denota que existe en la mayoría de los equipos analizados (80%) una clara miopía hacia el marketing como herramienta estratégica, por dos razones fundamentales: En primer lugar, consideran que su actividad fundamental es jugar al fútbol profesional. Gráficamente, esta equivocada visión gerencial se muestra en el cuadro # 8 y su correspondiente gráfico (ver gráfico #5)

Cuadro # 8: Actividad a la que se dedican equipos de fútbol estudiados

Actividad	%
Ofrecer alternativas de distracción y esparcimiento.	20
Jugar fútbol profesional	80
Total	100

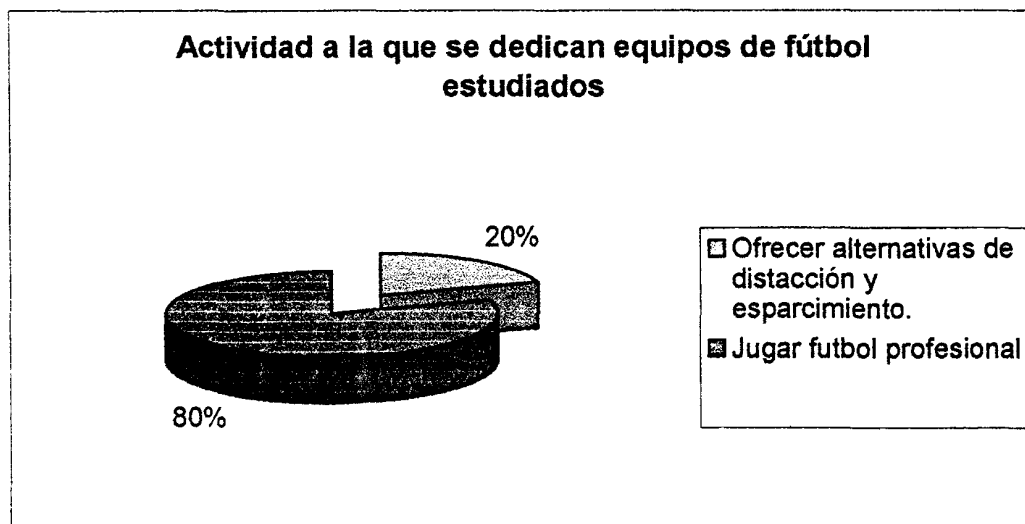


Gráfico # 5: Actividad a la que se dedican equipos de fútbol estudiados.

Esta gráfica muestra que tan solo el 20% de los gerentes consultados están dentro del grupo de los gerentes orientados a la satisfacción de necesidades y al ofrecimiento de beneficios.

En segundo lugar, dada la importancia que tiene establecer una clara misión y visión que sirva de norte para la actuación gerencial, los equipos que afirmaron contar con una declaración de misión organizacional (40%), todos indican que el elemento primordial incluido en dicha declaración es el fútbol como producto principal. A excepción del Deportivo Táchira, el resto de los equipos padecen de miopía en el marketing. En el cuadro # 9 se detalla de manera más específica lo anteriormente descrito.

Cuadro # 9: Equipos/actividad a la que se dedican

Equipos	¿Cuál considera usted que es la actividad a la cual se dedica su equipo?	
	Ofrecer alternativas de distracción y esparcimiento	Jugar al fútbol profesional
Caracas FC		1
Deportivo Táchira	1	
Carabobo FC		1
CD Trujillanos		1
Estudiantes de Mérida FC		1
Totales	1	4

Es importante resaltar que el equipo Deportivo Táchira considera que su actividad fundamental se basa en ofrecer alternativas de distracción y esparcimiento para sus aficionados, orientándose acertadamente a la satisfacción de una necesidad y no hacia una actividad en particular.

Continuando con el análisis de los resultados, los datos obtenidos a través de la técnica conocida como escala de Liker serán sometidos a una reclasificación, agrupando las afirmaciones que de alguna forma posean una relación o vinculación con un tópico en particular, de manera de obtener de este grupo de afirmaciones una validación cuantitativa y cualitativa. Las categorías que resultarán de este proceso serán las siguientes:

1. Orientación al cliente: Esta categoría agrupa las afirmaciones planteadas en el instrumento de recolección de información que estén relacionadas específicamente con la preocupación que toda organización debe tener para con sus clientes, incluyendo aquellas que le otorguen a este la prioridad que exige la orientación estratégica del marketing. Dichas afirmaciones son las siguientes:

- ✦ El equipo realiza frecuentemente encuestas a los aficionados.
- ✦ El aficionado es el elemento central de la gestión estratégica.
- ✦ Nuestra gestión ha logrado conocer al detalle el comportamiento de los aficionados.
- ✦ La opinión del aficionado es muy importante.
- ✦ El buzón de sugerencias lo utilizamos permanentemente.
- ✦ Para nosotros, un aficionado es como un cliente.
- ✦ La satisfacción del aficionado es vital en nuestra gestión.

2. Orientación herramientas de planificación: Esta categoría agrupa las afirmaciones que se relacionen con la utilización de algunas herramientas de planificación, así como de los resultados de la aplicación de dichas herramientas. Destacan el entorno, objetivos, estrategias entre otros. Estas afirmaciones son:

- ✦ Nosotros nos planteamos metas de recaudación para cada uno de los juegos.
- ✦ Se conoce al punto máximo de ventas de boletería y captación de sponsors que se puede lograr.
- ✦ En nuestro equipo tenemos claramente identificadas nuestras fortalezas y debilidades.
- ✦ En esta actividad son prioritarios los objetivos de corto plazo.
- ✦ En nuestro equipo tenemos claramente identificadas las oportunidades y amenazas que el entorno nos ofrece.
- ✦ Nuestro estilo gerencial incluye el establecimiento de metas en ventas de boletería.
- ✦ Todas nuestras decisiones se fundamentan en un proceso de planificación estratégica.

3. Orientación perspectivas del negocio: Esta categoría agrupa las afirmaciones planteadas en el instrumento de recolección de información que estén relacionadas específicamente con la concepción del negocio o actividad a la cual se dedican las organizaciones estudiadas. Dentro de esta categoría se incluyen: Tipo de negocio, prioridades estratégicas, atractivo del negocio, entre otros. Estas afirmaciones son:

- ✦ Para nosotros, el fútbol es un negocio.
- ✦ Gerenciamos más que un equipo de fútbol profesional.
- ✦ El equipo es manejado como una empresa.
- ✦ El fútbol profesional venezolano es una industria en crecimiento.

La ubicación de cada afirmación en su respectiva categoría permitió desarrollar un análisis de todos los equipos en cada una de estas, ubicando

la puntuación final de todos los equipos en alguno de los siguientes intervalos:

Cuadro # 10: Categorías de análisis

Categoría	Gestión adecuada	Gestión regular	Gestión inadecuada
Orientación al cliente	175-210	105-174	35-173
Orientación herramientas de planificación	175-210	105-174	35-173
Orientación perspectivas del negocio	100-120	60-80	20-40

Cabe resaltar que el análisis global de los equipos y su gestión dependerán de la puntuación final que se obtenga para cada una de las categorías.

En este orden de ideas, se observa en los equipos analizados indicios que conducen a pensar que existe ausencia casi absoluta de la tan importante orientación al cliente. Esto es palpable debido al poco interés de estos en utilizar herramientas de análisis que le permitan continuamente monitorear las necesidades y los requerimientos de sus clientes. Se distingue poca preocupación por el uso de herramientas de investigación de mercados entre las que destacan los cuestionarios a través de encuestas y el ampliamente conocido buzón de sugerencias. Empero, a pesar de ello, se percibe la creencia que sin utilizar ningún tipo de herramienta de investigación de mercados y de monitoreo del cliente se puede intuir el comportamiento de este. No basta con pensar que se le está dando al cliente la importancia que amerita; es necesario pasar del pensamiento a la acción. Esta situación refuerza el juicio emitido anteriormente acerca de la miopía en el marketing presente en la mayoría de los equipos analizados. En el siguiente cuadro se detalla los resultados del análisis de la orientación al cliente en el fútbol profesional venezolano.

Cuadro # 11: Análisis de la orientación al cliente

Equipos	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	Sub-Total
Caracas FC	1	3	6	4	1	5	5				25
Deportivo Táchira	4	6	5	6	4	6	6				37
Carabobo FC	3	6	5	4	3	6	6				33
CD Trujillanos	1	3	6	4	1	5	4				24
Estudiantes de Mérida FC	1	1	4	4	1	6	4				21
Puntuación total	10	19	26	22	10	28	25				140
Valoración											Gestión inadecuada

En el cuadro # 11 se observa con precisión que la puntuación total del fútbol profesional venezolano para esta categoría de análisis se encuentra dentro del intervalo que califica dicha orientación como una gestión inadecuada. Nuevamente resalta la posición del equipo Deportivo Táchira como el equipo que más se acerca a una adecuada gestión estratégica con marcada orientación al cliente.

En lo que respecta a la orientación herramientas de planificación, existe evidencia como para pensar que los equipos del fútbol profesional venezolano estudiados hacen algunos intentos por aplicar herramientas de planificación estratégica. En este orden de ideas, algunos de estos instrumentos aplicados son: Matriz FODA, a través de la cual han logrado identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, logrando sacar provecho a una porción de esta información empleándola en la fijación de objetivos y metas de recaudación de boletería y de captación de patrocinantes (sponsors), además de definir exigencias de corto plazo en el cumplimiento de su objetivos con el fin de solventar premuras financieras y poder seguir funcionando en condiciones aceptables. Con todo esto y sin ánimo de calificar el proceso de planificación estratégica de los equipos

estudiados, el uso de las herramientas de planificación mencionadas permite catalogar la orientación herramientas de planificación como una gestión adecuada. Claro está, el hecho de que estas herramientas sean utilizadas y se noten señales que hagan pensar que se intenta utilizar la planificación estratégica, no lo califica como un proceso adecuado. Ya anteriormente se mencionó lo inadecuado de la gestión orientación al cliente en los equipos analizados, lo que pone en tela de juicio la efectividad de los procesos estratégicos. En el cuadro # 12 se detalla los resultados del análisis de la orientación planificación en el fútbol profesional venezolano.

Cuadro # 12: Análisis de la orientación herramientas de planificación

Equipo	Afirmaciones							Sumatoria
	2	4	5	8	12	14	15	
Caracas FC	6	5	6	4	6	6	5	38
Deportivo Táchira	6	6	6	5	6	6	5	40
Carabobo FC	4	5	6	4	5	4	4	32
CD Trujillanos	6	4	6	5	6	5	3	35
Estudiantes de Mérida FC	4	6	4	4	4	6	4	32
Puntuación total								177
Valoración								Gestión adecuada

En este cuadro se puede observar con precisión que la puntuación total de los equipos estudiados se ubica dentro del intervalo que califica esta orientación como una gestión adecuada, resaltando el Deportivo Táchira y el Caracas FC como los de mayor calificación en este renglón.

Continuando con el análisis y pasando a la orientación perspectivas del negocio, se observan aspectos interesantes en las respuestas aportadas por los gerentes consultados. En primer término, se percibe la creencia de que el fútbol venezolano es una industria en crecimiento. Esto, aunado a la concepción del fútbol como negocio hace pensar que los equipos venezolanos atraviesan en los actuales momentos por un período de

transición que les permitirá pasar de organizaciones sin fines de lucro a convertirse en empresas consolidadas manejadas con criterios empresariales por demás necesarios con el fin de sacar provecho de las oportunidades que esta actividad ofrece actualmente. Este análisis permite catalogar a la orientación visión estratégica del marketing como una gestión adecuada. En el cuadro # 13 se detallan las puntuaciones observadas en los equipos objeto de análisis.

Cuadro # 13: Análisis de la orientación perspectivas del negocio.

Equipo	6	9	10	17	Sub Total
Caracas FC	6	6	6	4	22
Deportivo Táchira	6	6	6	6	24
Carabobo FC	5	6	5	6	22
CD Trujillanos	6	5	5	6	22
Estudiantes de Mérida FC	6	4	1	6	17
Puntuación total					107
Valoración					Gestión adecuada

Se logra observar con interés particular que aparentemente todos los equipos coinciden en las evaluaciones realizadas, a excepción de Estudiantes de Mérida FC que parece todavía encontrarse en un dilema gerencial que le impide adentrarse en nuevas formas de concebir el negocio futbolístico.

Continuando con el análisis de la gestión estratégica del marketing, ya se hizo mención con anterioridad que los sujetos de estudio muestran marcada inclinación por el establecimiento de metas de recaudación de boletería para cada uno de los encuentros futbolísticos que disputan, considerando en esta fijación variables como experiencias anteriores en actividades similares, expectativas de crecimiento del mercado, tamaño de la afición, entre otros, lo que indica la existencia de un proceso intuitivo en decisiones

trascendentales para la vida de una organización productiva. Más interesante es catalogar dentro de las variables de influencia en esta fijación de metas a las exigencias presupuestarias como una variable poco importante, dejando claro que los gerentes del fútbol nacional no pretenden financiar sus operaciones a través de la venta de boletos para cada juego de fútbol. Gráficamente, dicha conducta se expresa de la siguiente forma:

Cuadro # 14: Factores considerados para fijar metas

Factores	Porcentaje
Experiencias anteriores	30
Tamaño de la afición	20
Exigencias presupuestarias	10
Opinión personal de directivos	20
Expectativas favorables y/o desfavorables del mercado	20
Total	100

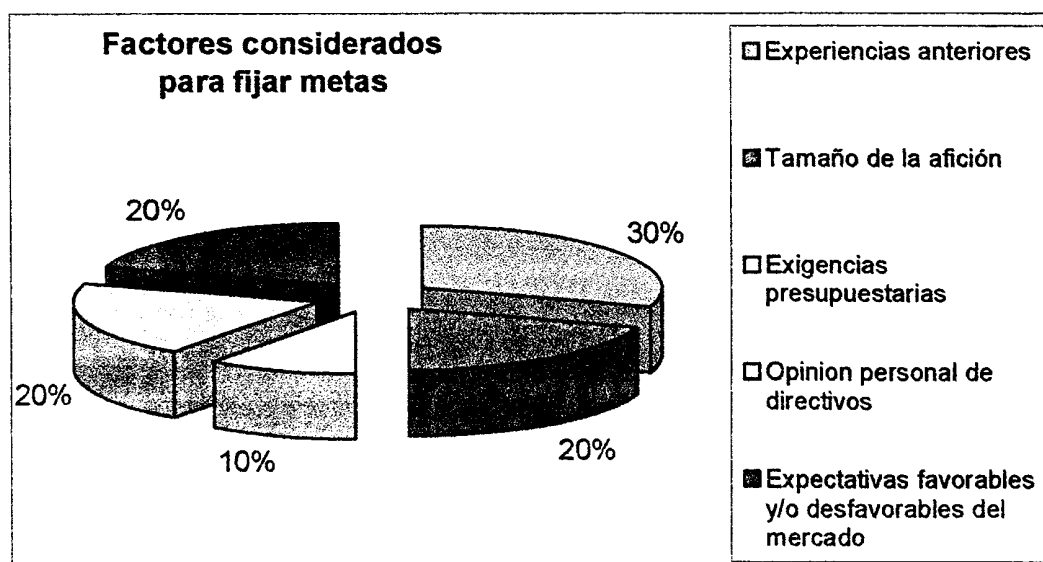


Gráfico # 6: Factores considerados para fijar metas.

En lo que respecta a las estrategias de posicionamiento, son pocos los equipos que han logrado definir la promesa básica o beneficio que esperan otorgar a sus clientes. Solo el 60% de los consultados afirma haber precisado con claridad su promesa básica. En el cuadro # 15 se detalla mejor este análisis.

Cuadro # 15: Equipos/beneficios deseados por clientes

Equipos	¿Su gestión/estrategia ha logrado definir el beneficio que el equipo pretende para con sus aficionados y patrocinantes?	
	Si	No
Caracas FC	1	
Deportivo Táchira	1	
Carabobo FC		1
CD Trujillanos		1
Estudiantes de Mérida FC	1	
Totales	3	2

Las promesas básicas definidas se muestran en el cuadro # 16

Cuadro # 16: Equipos/promesas

Equipos	Promesa		
	Buen espectáculo, buen servicio	Esparcimiento para el aficionado, vitrina para el patrocinante	Equipo competitivo y autofinanciado
Caracas FC	1		
Deportivo Táchira		1	
Estudiantes de Mérida FC			1
Total	1	1	1

Se observa reiteradamente la visión miope de equipos como Caracas FC y Estudiantes de Mérida FC al focalizar sus esfuerzos gerenciales en una actividad en particular (buen espectáculo, buen servicio) y en un objetivo interno de la organización (equipo competitivo y autofinanciado). Estas promesas dejan en un segundo plano la prioridad estratégica que establece la orientación al cliente, donde toda concepción de negocio debe apuntar a la satisfacción de las necesidades del usuario y no en actividades o prioridades internas de la organización, siendo esto todavía más importante al hablar de posicionamiento o promesa básica, ya que estas se logran siempre y cuando se hayan definido partiendo de las necesidades o beneficios deseados por el cliente. Por eso al tratar de averiguar acerca de que tanto ha logrado cumplir cada equipo con la promesa definida, Caracas FC considera haberla cumplido totalmente. Esta apreciación tiene cabida tan solo en aceptar que la simple presentación de un espectáculo garantiza el cumplimiento de la promesa, sin considerar a los fines deseados la opinión del cliente o aficionado. En el caso del Estudiantes de Mérida FC, se justifica el poco acierto que manifiesta en cuanto al cumplimiento de su promesa, debido a las altas exigencias económicas implícitas en el manejo de un equipo de fútbol profesional.

Es necesario también indicar que sólo el Deportivo Táchira incluye como parte de su promesa básica los beneficios para el patrocinante, aspecto ignorado por el resto de los equipos analizados. Dicha inclusión refleja la concepción amplia de negocios que rige la gestión de este equipo, aceptando que sin la participación del patrocinante y su posterior satisfacción el negocio del fútbol sería nada rentable y mucho menos manejable. En el cuadro # 17 se escribe complementa este análisis con las puntuaciones de cada uno de los equipos analizados.

Cuadro # 17: Equipos/cumplimiento de promesa.

Equipos	¿Considera usted que su gestión ha logrado cumplirla?		
	Totalmente	Moderadamente	Ligeramente
Caracas FC	1		
Deportivo Táchira		1	
Estudiantes de Mérida FC			1
Totales	1	1	1

En cuanto a las estrategias utilizadas en la gestión de marketing de los equipos de fútbol profesional venezolano, se observa que aunque todos se plantean de alguna forma cursos de acción estratégicos, menos de la mitad de estos realiza descripciones formales de sus planteamientos estratégicos (solo Deportivo Táchira y Carabobo FC lo hacen), otorgándole poca importancia a la existencia de documentos escritos que sustente las acciones competitivas de la organización. Este hecho fomenta la improvisación y da mayor importancia a la filosofía aplicada por uno de los equipos analizados, el cual afirma que su gestión se basa en “como vaya viniendo, vamos viendo” (Estudiantes de Mérida FC). Gráficamente, este comportamiento se describe el cuadro # 18 y gráfico # 7.

Cuadro # 18: Estrategias

Estrategias	%
Explícitas y planadas en documentos	40
Implícitas y sin fundamentos por escrito	40
Como vaya viniendo vamos viendo	20
Total	100

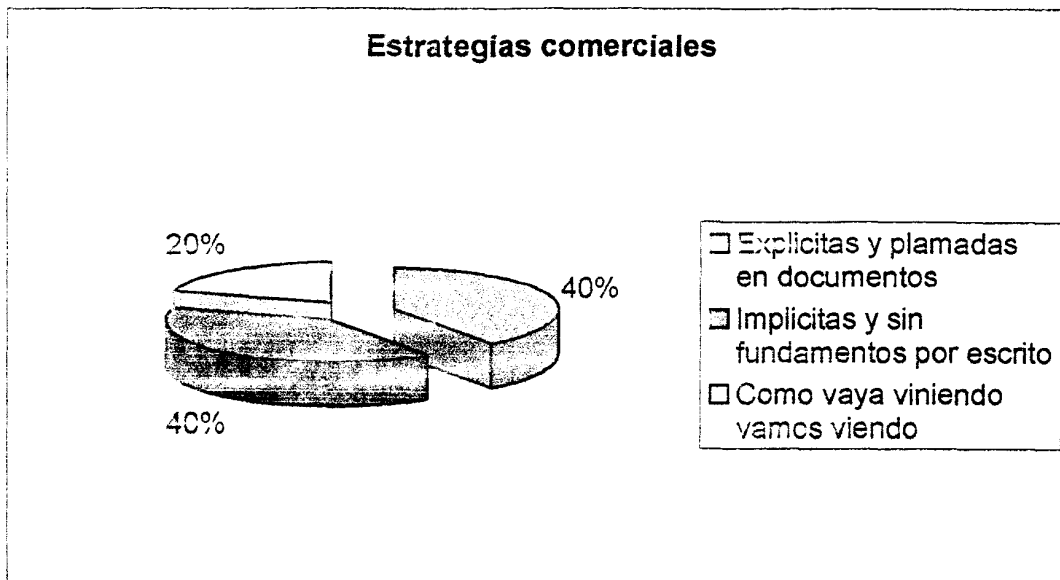


Gráfico # 7: Estrategias comerciales.

Las estrategias no apoyadas en documentación escrita se hacen difíciles de difundir entre los responsables de su ejecución y mucho más compleja la evaluación y el control de estas estrategias, derivando en la ya mencionada improvisación y en resultados negativos en el ámbito comercial y en el ámbito organizacional en general como puede evidenciarse en el cuadro # 19.

Cuadro # 19: Equipos/estrategias comerciales

Las estrategias comerciales que se emplean en su gestión son:			
Equipos	Explicitas y plasmadas en documentos escritos	Implicitas y sin fundamentación por escrito	Como vaya viniendo, vamos viendo
Caracas FC		1	
Deportivo Táchira	1		
Carabobo FC	1		
CD Trujillanos		1	
Estudiantes de Mérida FC			1
Totales	2	2	1

Del análisis del cuadro # 20 se observa en los equipos estudiados el uso de estrategias orientadas hacia la captación de aficionados y patrocinantes, el mantenimiento de aficionados y patrocinantes y en menor proporción la recuperación de aficionados y patrocinantes y el logro de aficiones leales. Ahora bien, por las tendencias que se han venido describiendo a lo largo del análisis, tendría sentido la argumentación planteada acerca del uso de estrategias de captación, pero muy poco el uso de estrategias de mantenimiento y recuperación, sobre todo por la poca importancia que se le da al cliente en el análisis anteriormente realizado (orientación al cliente). A excepción del Deportivo Táchira, son pocos los equipos que realmente aplican las estrategias manifestadas.

En el cuadro # 20 se detalla aun más el presente análisis.

Cuadro # 20: Equipos/tipos de estrategias comerciales.

Equipos	Indique el tipo de estrategia comercial utilizada en su gestión			
	Captar aficionados y patrocinantes	Mantener aficionados y patrocinantes	Recuperar aficionados y patrocinantes	Conseguir aficionados leales
Caracas FC	1	1	1	
Deportivo Táchira	1	1	1	1
Carabobo FC	1	1	1	
CD Trujillanos	1			1
Estudiantes de Mérida FC	1	1		
Totales	5	4	3	2

Continuando con el aspecto estratégico, en el cuadro # 21 (ver p. 94) se distingue la presencia de una estrategia general de gestión común en la

mayoría de los equipos de fútbol que no es otra que la de satisfacer aficionados y patrocinantes manteniendo tarifas económicas. Existe en esta modalidad de estrategia alguna reflexión previa basada en el estado general de la economía de Venezuela, lo que hace pensar que después de todo lo dicho, los gerentes están concientes que en situaciones como la que les ha tocado gerenciar y con los antecedentes del fútbol profesional a nivel deportivo y de negocios es mucho más conveniente apuntar hacia los precios bajos. La excepción al uso de esta estrategia general de gestión es el Carabobo FC que afirma enfocarse en ofrecer a sus aficionados y patrocinantes valor superior a precios justos. Seguidamente se amplía esta información a través de un cuadro demostrativo.

Cuadro # 21: Equipos/estrategia general de gestión

Equipos	Su estrategia general de gestión se orienta hacia:	
	Satisfacer clientes manteniendo tarifas económicas	Ofrecer al cliente valor superior a precios justos
Caracas FC	1	
Deportivo Táchira	1	
Carabobo FC		1
CD Trujillanos	1	
Estudiantes de Mérida FC	1	
Totales	4	1

En el ámbito de las prioridades estratégicas y analizando el cuadro # 22 (ver p. 95) se percibe como un aspecto fundamental para alguno de los equipos analizados (Deportivo Táchira, Carabobo FC y CD Trujillanos) generar a través de su gestión de marketing ingresos suficientes como para producir crecimiento en sus organizaciones, siendo este un síntoma

interesante que refuerza la proposición anteriormente hecha acerca de la intención de aprovechar las oportunidades de crecimiento que el fútbol profesional esta ofreciendo, con la intención de mejorar el estado actual de los equipos profesionales. El resto de equipos (Caracas FC y Estudiantes de Mérida FC) priorizan en su gestión el dejar las cuentas equilibradas, siendo esta prioridad el reflejo de un bajo nivel de ambición en el negocio o de una entendible cautela fundamentada en el estado general de la economía venezolana.

Cuadro # 22: Equipos/prioridad estratégica

Equipos	Para su gestión lo fundamental es-	
	Lograr ingresos suficientes como para generar crecimiento	Dejar las cuentas equilibradas
Caracas FC		1
Deportivo Táchira	1	
Carabobo FC	1	
CD Trujillanos	1	
Estudiantes de Mérida FC		1
Totales	3	2

Continuando con el análisis de la dimensión estratégica del marketing existe un elemento fundamental relacionado con la identificación de potenciales patrocinantes. En este aspecto, se observa que sólo tres de los equipos analizados cuenta con un proceso formal de identificación de estos inversionistas (Caracas FC, CD Trujillanos y Estudiantes de Mérida FC). Dichos procesos consisten simplemente en la identificación de aquellas empresas u organizaciones que según su comportamiento, conocido a través de información de dominio público, parezcan contar con mayor capital

financiero. De igual forma, parte de este proceso consiste en identificar aquellas empresas u organizaciones con tendencias marcadas hacia la inversión en patrocinio deportivo. Por ello, se entiende que los clientes más atractivos sean las cerveceras nacionales, el gobierno nacional y regional, la banca privada y las pequeñas y medianas empresas del país. Ha sido gracias a estos procesos de identificación que se han logrado firmar convenios de negocios entre estas empresas y los equipos de fútbol profesional estudiados.

Ahondando en el tema financiero, resulta interesante observar que todos los equipos estudiados realizan de alguna u otra forma evaluaciones financieras, las cuales van desde un simple estado de resultados y un registro contable hasta la aplicación de indicadores financieros y de gestión. En este aspecto, los equipos más destacados en el uso de herramientas financieras son el Deportivo Táchira y el Carabobo FC. Gráficamente, dicho comportamiento se describe en el cuadro # 23 y el gráfico # 8.

Cuadro # 23: Herramientas de evaluación financiera

Herramientas financieras	%
Contabilidad general	32
Balanza General	25
Estado de ganancias y pérdidas	31
Indicadores de gestión	12
Total	100

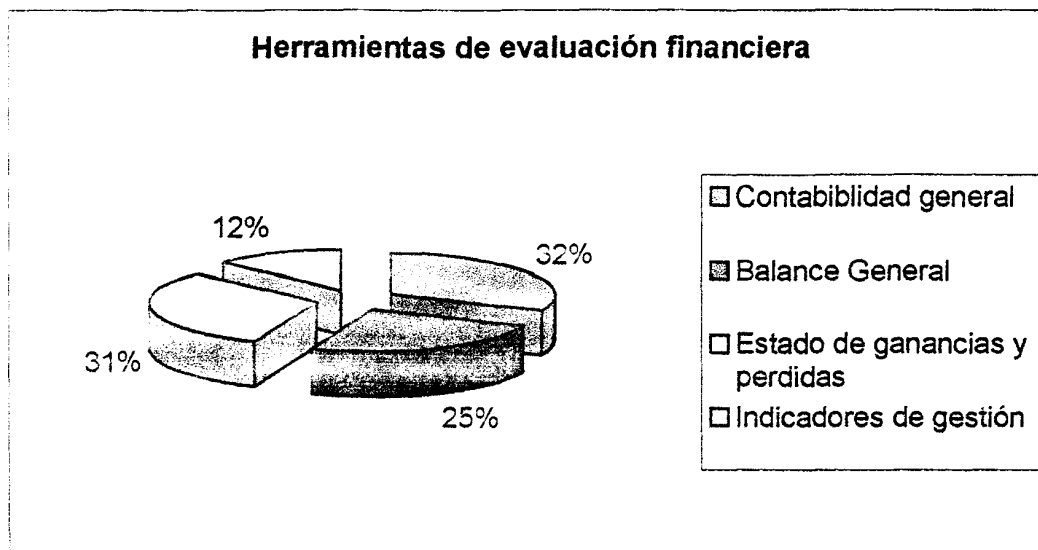


Gráfico # 8: Herramientas de evaluación financiera.

Objetivo específico: Identificar las estrategias de la mezcla de marketing utilizadas en la gestión estratégica de los equipos del fútbol profesional de Venezuela.

Abordando el tema de las estrategias de la mezcla de marketing y como parte del producto, se distingue con interés la forma en que los equipos definen esta variable, considerando como su elemento principal la práctica del fútbol en detrimento del espectáculo como un todo. Para la gerencia futbolística estudiada, el fútbol es un espectáculo de jugadores practicando este deporte. De ello ha surgido la filosofía de gestión que destaca que lo más importante para un equipo de fútbol es el jugador, descuidando sobremanera aspectos igualmente importantes para la vida de la organización como aficionados y patrocinantes. Es por ello que los equipos establecen algunas normas que determinan la contratación de sus jugadores. En el cuadro # 24 y gráfico # 9 se detalla con precisión las normas utilizadas a los fines antes mencionados.

Cuadro # 24: Criterios y/o normas de contratación de jugadores

Criterio y/o norma de contratación	%
Experiencia en clubes reconocidos a nivel nacional	10
Estado de salud del deportista	15
Recursos disponibles como para el pago de las exigencias del jugador	20
Desempeño del jugador en sus últimas campañas	10
Edad	15
Propiedad del pase o ficha del jugador	10
Habilidad Técnica	20
Total	100

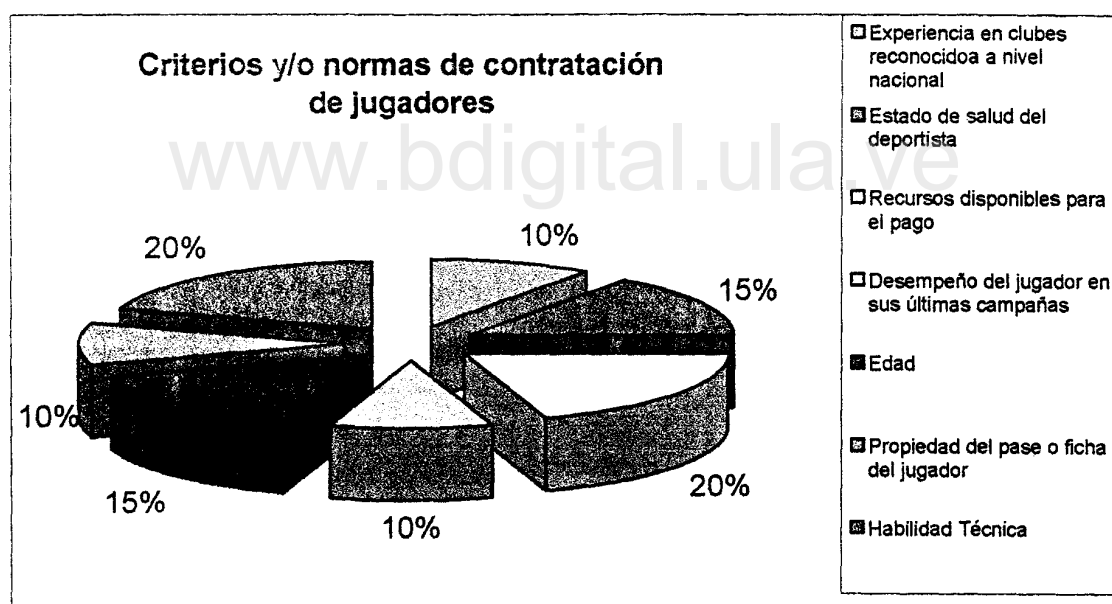


Gráfico # 9: Criterios y/o normas de contratación de jugadores

Se aprecia con sumo interés que los criterios más importantes en la contratación del jugador profesional de fútbol son la habilidad técnica de este y la disponibilidad de recursos para cancelar sus exigencias salariales. Los equipos que resultan ser más exigentes en la contratación de jugadores son Caracas FC y Deportivo Táchira. El menos exigente o el menos preocupado

por la existencia de normas de contratación de jugadores es Carabobo FC, que inclusive confirma no poseer este tipo de normas.

Continuando con el análisis del producto, los equipos incluyen como parte de esta variable los espacios publicitarios y promocionales disponibles en las instalaciones utilizadas para la práctica del fútbol. En este orden de ideas se observa que los equipos ofertan paquetes de diversos espacios publicitarios combinados, cada uno con impacto publicitario distinto. Esto, más que perseguir aportarle un beneficio integral al cliente potencial, busca captar la mayor cantidad de dinero posible con el menor esfuerzo del caso. Sobre todo si lo prioritario es encontrar dinero para financiar la contratación de deportistas profesionales como único objetivo gerencial.

Siguiendo con esta variable, sorprende encontrar gestiones de marketing en equipos de fútbol profesional cuya oferta no incluya la posibilidad de que el aficionado pueda salvaguardar su vehículo en estacionamientos seguros y confiables. Esto, aunado al escaso control que afirman tener con relación a los alrededores de las instalaciones deportivas empleadas en cada encuentro futbolístico, hace que el panorama se muestre muy poco atractivo para el aficionado, debiendo este utilizar medios de transporte público urbano para asistir a cada encuentro, además de sobrellevar las penurias características de instalaciones no óptimas sobre las cuales los equipos no poseen ningún control. Esta grave situación disminuye la asistencia de aficionados a los escenarios deportivos, reduciendo de esta forma el atractivo de inversión para los patrocinantes actuales y potenciales haciendo mucho más difícil la gestión comercial de los equipos. De los pocos equipos que manifestaron poseer algún control en el mantenimiento de los alrededores de las instalaciones deportivas, este se remite solo a supervisiones y reportes de anomalías, sin poder aportar soluciones contundentes a los problemas en dichas instalaciones.

En el ámbito de la variable distribución, se observa que cuatro de los equipos consultados utiliza la estrategia de venta de boletería para cada encuentro futbolístico en puntos de venta adicionales a las taquillas ubicadas en las instalaciones deportivas. En el siguiente cuadro # 25 y gráfico # 10 se complementa este análisis.

Cuadro # 25: Tipos de puntos de venta

Tipos de puntos de venta	%
Restaurantes	34
Tascas	22
Sede de su organización	22
Kioscos de revistas y periódicos	11
Otros	11
Total	100

Tipos de puntos de venta de boletería adicionales

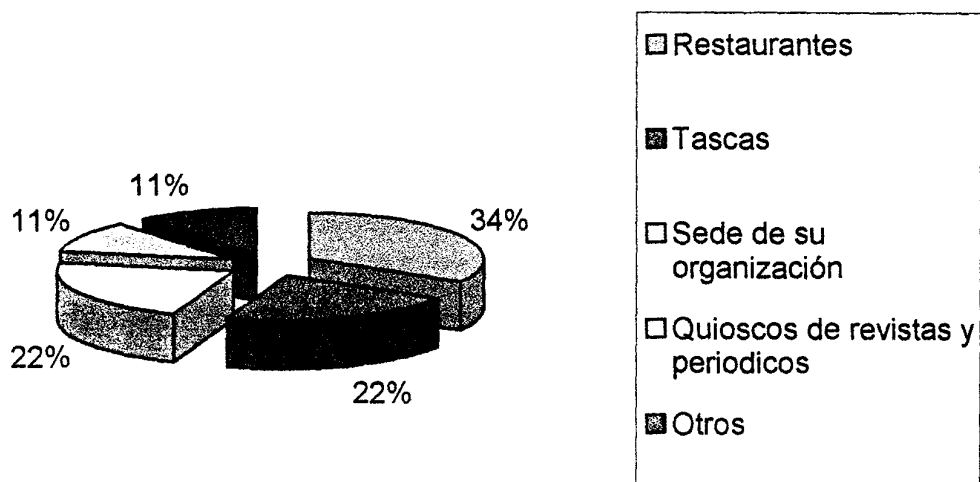


Gráfico # 10: Tipos de puntos de venta de boletería adicionales.

El uso de esta modalidad de distribución permite que el aficionado pueda adquirir con mayor facilidad y con tiempo de antelación los boletos que le

permitirán acceder al encuentro futbolístico pautado, siendo esto además de una importante estrategia de distribución una manera adecuada de prestar un mejor servicio al aficionado. Esta estrategia es empleada por Caracas FC, Deportivo Táchira y CD Trujillanos, destacando restaurantes, tascas, sede organizativa del equipo, kioscos de periódicos y revistas, agencias de loterías y tiendas deportivas. Estos lucen ideales debido al tipo de actividad que se está tratando de ofrecer. Es importante destacar que CD Trujillanos es el equipo que más utiliza la estrategia de los puntos de venta adicionales de boletería, siendo estos totalmente adecuados, ya que el cliente meta para el fútbol profesional es un asiduo visitante de estos negocios y empresas.

Avanzando en el análisis de la mezcla de marketing y considerando el tema de la mezcla promocional destaca la existencia en la mayor parte de los equipos (80%) de circuitos de radio y TV destinados a la difusión de información vinculada a la organización deportiva y sus encuentros futbolísticos. Las modalidades son distintas. El cuadro # 26 describe estas modalidades.

Cuadro # 26: Equipos/modalidades de convenios con emisoras de radio y TV

Equipos	Convenios para conformación de circuitos de radio y TV			
	Intercambio por espacios en pauta para cada encuentro futbolístico	Pago de mensualidad	Intercambio por espacios en pauta diaria	No existe convenio alguno
Caracas FC		1	1	
Deportivo Táchira				1
Carabobo FC	1			
CD Trujillanos	1	1	1	
Estudiantes de Mérida FC				1
Totales	2	2	2	2

Se observa que los equipos generan acuerdos con estas emisoras de radio y TV exigiendo el pago de una cuota mensual, lo que se justifica en el hecho de que son los equipos los que proponen el espectáculo y todo aquel que desee sacar provecho debe aportar en dinero o en otro beneficio especial su cuota de participación, con el fin de que los equipos vean retribuidos sus esfuerzos de marketing. Otra modalidad de convenio existente es el de intercambiar los derechos de difusión y transmisión de información del equipo a cambio de la sesión de espacios publicitarios en las pautas diarias de las radios y canales de TV, con el propósito de que los equipos ubiquen mensajes publicitarios de diversa índole en estas emisoras. Finalmente, existe también la modalidad o exigencia de parte de los equipos de un número determinado de espacios publicitarios específicos en las transmisiones de cada encuentro deportivo, con el objeto de utilizarlos en la difusión de información del equipo o en su defecto cederlos como parte de los paquetes ofertados y vendidos a los patrocinantes más importantes. Cabe destacar el interés de parte de la mayoría de los equipos de mantener informados a sus aficionados con relación a cada uno de los aspectos de interés resaltando fecha y horario de cada encuentro deportivo, resultados, venta de boletería, mejores deportistas, transmisiones de cada encuentro deportivo, en fin, de aquellos aspectos importantes que requieren de difusión masiva.

Siguiendo con el tema promocional, el 80% de los equipos analizados maneja y mantiene registros detallados de sus patrocinantes, utilizándoles en la mayoría de los casos para hacerles llegar información relacionada con la ubicación de los espacios contratados, así como el envío de invitaciones personalizadas para cada uno de los encuentros futbolísticos. En el cuadro # 27 y gráfico # 11 se amplía este análisis.

Cuadro # 27: Usos dados a registros de patrocinantes

Usos dados a los registros de patrocinantes	%
Se envía información acerca de la ubicación de los espacios.	31
Se hacen invitaciones personalizadas para cada juego.	23
Se envía información vinculada a la efectividad del espacio.	8
Se manejan estadísticas de frecuencia de asistencia de aficionados.	15
Se almacena para uso posterior.	23
Total	100

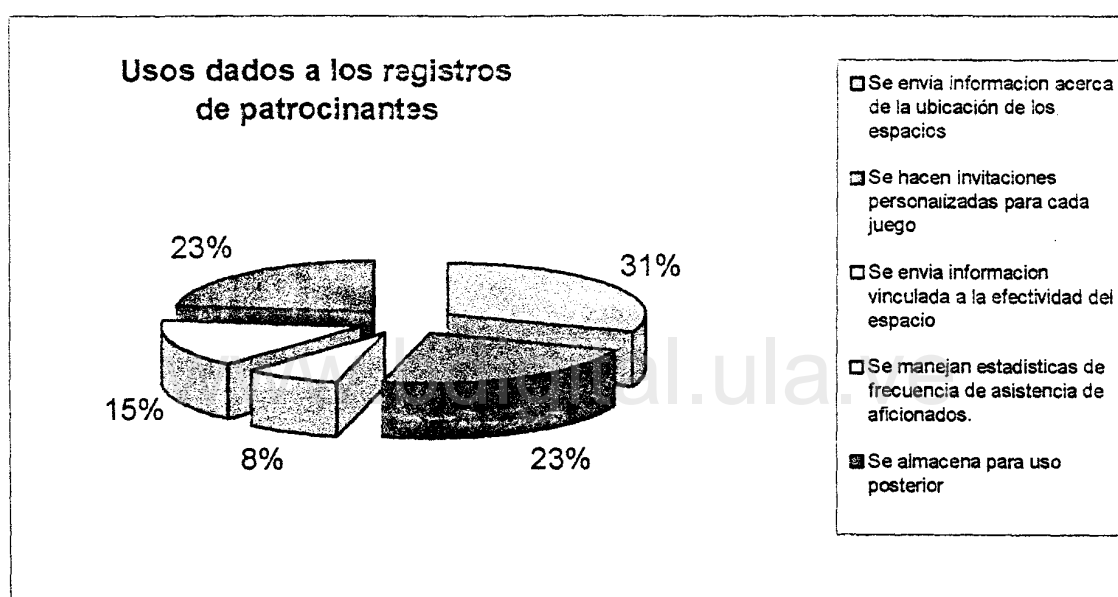


Gráfico # 11: Usos dados a los registros de patrocinantes.

Llama la atención que sólo en Deportivo Táchira envía información a sus patrocinantes relacionada con la efectividad de sus espacios publicitarios. Esto hace que se refuerce el juicio que cataloga los equipos analizados como organizaciones miopes. Los patrocinantes desean saber qué impacto genera su inversión en el desempeño de sus marcas y productos, por lo cual no se debe ser tan elemental al pensar que basta con la entrega de un testigo de ubicación del espacio publicitario y del envío de invitaciones personalizadas para garantizar la satisfacción del cliente.

En lo que respecta a las estrategias de promoción de venta, se observa el uso de los precios de preventa como principal herramienta de motivación al aficionado para la adquisición temprana de sus boletos. Le siguen en orden de importancia la carnetización de aficionados y la venta de abonos totales por temporada.

Finalmente y en lo que concierne al variable precio, los equipos de fútbol analizados sustentan sus decisiones en su estrategia general de gestión que no es otra que la satisfacer al aficionado y patrocinante manteniendo tarifas bajas. Por lo tanto, la fijación de precios en este negocio se ve influenciada por dicha estrategia, siendo estos precios relativamente bajos en todos los productos y servicios ofertados por los equipos. Situación similar se percibe en los precios de venta de los paquetes de productos publicitarios que se ofertan como parte de la variable producto.

www.bdigital.ula.ve

Conclusiones

Luego de analizados los resultados se plantean las siguientes conclusiones.

Se observó poca formación y escaso conocimiento sobre el marketing como herramienta estratégica que coadyuve al éxito empresarial. De la misma forma se percibió la ausencia de gerentes profesionales dedicados exclusivamente a su actividad gerencial deportiva.

Por otra parte, existe miopía en el marketing al concebir la misión y la visión organizacional, siendo estas definidas considerando como elemento principal el producto “fútbol profesional” en detrimento de la satisfacción de necesidades de recreación y esparcimiento (para los aficionados) y vitrina comunicacional (para los patrocinantes).

La gerencia del fútbol profesional venezolano no está orientada hacia el cliente, lo que incide desfavorablemente en sus ejecutorias. No obstante se observó cierta preocupación por superar estas deficiencias aún cuando no será fácil precisamente por la escasa preparación en el área.

Deficiente manejo de las estrategias de posicionamiento, puesto que la preocupación gerencial se centra en el jugador de fútbol y no en el cliente externo.

Poca aplicación de estrategias de segmentación del mercado debido a la insuficiente información objetiva, veraz y oportuna relacionada con el cliente.

No se observan estrategias reales en lo que concierne al mantenimiento de los patrocinantes. A nivel de aficionados, la captación y el mantenimiento del cliente se deja en manos de los resultados deportivos.

A nivel de la mezcla de marketing, los equipos del fútbol profesional otorgan mayor importancia a la práctica del fútbol como producto principal, y fundamentan el resto de sus decisiones en este condicionante

Las estrategias de distribución o plaza llegan sólo a la utilización de puntos de ventas adicionales a las taquillas del estadio para la colocación de boletería. No existe ningún control sobre las instalaciones del estadio, estacionamientos y servicios básicos (baños, restaurantes, entre otros).

En el ámbito de la comunicación, se hace uso de convenios de intercambio con emisoras de radio y TV para la difusión de información relacionada con el equipo.

Sobre la variable precios, la estrategia principal se fundamenta en la fijación de precios bajos. Esto como resultado de la sensibilidad al precio percibida en los distintos clientes derivado de la difícil situación económica por la que atraviesa el país.

Recomendaciones

1. Los gerentes responsables por el marketing en los equipos del fútbol profesional venezolano deben recibir capacitación en el área, ya que existe el riesgo de no poder afrontar las exigencias que se avecinan para el fútbol venezolano por falta de aptitud y competencias. Para ello se deben generar alianzas con universidades reconocidas en pro de crear programas de capacitación gerencial desarrollados a la medida del negocio futbolístico.
2. Propiciar acuerdos entre equipos para mercadear el torneo profesional venezolano en bloque, con perfil de producto aumentado, incrementando de esta forma el atractivo de la actividad futbolística nacional como atractivo negocio para los potenciales patrocinantes, en función de que estos puedan ver retribuida su inversión en el corto plazo.
3. Considerar como parte fundamental de la gestión estratégica del marketing al cliente y el entorno, con el fin de producir información que permita fundamentar adecuadamente cada una de las decisiones estratégicas a tomar en cada equipo.
4. Se deben emplear en la gestión estratégica del marketing continuos estudios de las necesidades, requerimientos y nivel de satisfacción del cliente, entendiendo al cliente desde una perspectiva amplia que incluya aficionados, patrocinantes y cliente interno. Se debe avanzar mucho más y realizar estudios de recordación publicitaria y de participación de mercado en las instalaciones deportivas, así como estudios de preferencia de marca entre los aficionados al fútbol. Igualmente se debe velar por el correcto estado de los espacios publicitario contratado por

los patrocinantes, de manera de evitar distorsionar los diseños y las imágenes de marca, conservando de esta forma los conceptos propuestos por el patrocinantes deportivo. Lo anterior deben motivar a los equipos y a la liga profesional como un todo a generar convenios con empresas regionales de investigación de mercados que provean de estos servicios a todos los equipos integrantes de la liga profesional venezolana.

5. Definir y fundamentar las declaraciones de misión organizacional en las necesidades del cliente. Todos los clubes deben definir su negocio como recreación y esparcimiento para el aficionado y como medio comunicacional y promocional para los patrocinantes. Es este el verdadero negocio en el que se encuentran los equipos de fútbol profesional.
6. Hacer uso intensivo de las distintas alternativas de gestión que propone la mezcla de marketing aplicada al mundo del deporte.
7. Desarrollar otros trabajos de investigación que consideren no solo la problemática del marketing como enfoque de gestión empresarial, sino que también se consideren aspectos organizativos, financieros, contables y administrativos, con el único fin de contribuir a generar las bases que permitan que el fútbol pueda absorber las oportunidades de crecimiento que se le presentan.

Bibliografía

ARENS. (1999) **PUBLICIDAD**. Editorial Mc Graw Hill.

AROCHA. HERNÁNDEZ. (2000). **LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**. Ediciones Universidad de Carabobo.

ARMAS. (2002). **ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS**. Publicaciones FACES.

CLANCY, S. (1996). **LOS MITOS DEL MARKETING**. Editorial Mc Graw Hill.

CLEMENTE. **UN FÚTBOL MEJOR**. Editorial Melvin. Caracas, Venezuela. (2001).

DÁVILA. MANERA. PÉREZ (1998). **FUNDAMENTOS DE MARKETING**. Editorial Mc Graw Hill.

DESBORDES. (1999). **MARKETING DEPORTIVO**. España. Editorial Paidotribo.

GILTHINAN, J. GORDON, P. (1999). **GERENCIA DE MARKETING**. México. Prentice Hall.

HURTADO. (2000). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Editorial Mc Graw Hill.

KOTLER, Philip (1993). **DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA**. México. Prentice Hall.

KOTLER, Philip (2001). DIRECCIÓN DE MARKETING. (La edición del milenio) México: Prentice Hall.

KOTLER, Philip (1998). FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. México. Prentice Hall.

LAMBIN, J. (1995). ADMINISTRACIÓN DE MARKETING. México. Mc Graw Hill.

MC CARTY (2001). MARKETING, ENFOQUE GLOBAL. México. Mc Graw Hill.

MÉNDEZ. (1998). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Editorial Mc Graw Hill.

MERCADO. (2002). MERCADOTECNIA PROGRAMADA. Editorial LIMUSA.

MULLIN. MARKETING DEPORTIVO. Editorial Paidotribo.

SÁNCHEZ. (1999). MARKETING DEPORTIVO. España. Editorial desconocido.

STANTON. (2000). FUNDAMENTOS DE MARKETING. México. Mc Graw Hill.

Universidad Nacional Abierta. (1991) LAS TÉCNICAS DE DOCUMENTACIÓN E INVESTIGACIÓN II.

(UPEL) (1998). EL MANUAL DE TRABAJOS DE GRADOS DE ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍAS Y TESIS DOCTORALES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR.

ZEITHAML, V. BITNER, M, (2000). MARKETING DE SERVICIOS. México. Mc Graw Hill.

www.bdigital.ula.ve

Referencias de Internet

ASOCIACIÓN FÚTBOL MEJOR. www.futbolmejor.com

CONFEDERACIÓN SUDAMERICANA DE FÚTBOL. www.csf.com

DIARIO TAL CUAL. www.diariotalcual.com

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FÚTBOL ASOCIADO. www.fifa.com

FEDERACIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL. [www.fvf.com .ve](http://www.fvf.com.ve)

SEMANARIO QUINTO DÍA. www.quintodia.com

MARKETING EFICAZ. www.marketingeficaz.com

www.bdigital.ula.ve

Anexos

Cuestionario A

El presente cuestionario está siendo aplicado por el Licenciado Yolmer Alexis Romero Sosa, estudiante de la Maestría en Administración Mención Mercadeo de la Universidad de los Andes con el fin de analizar la gestión del Mercadeo empleada por los clubes y/ equipos del fútbol profesional en Venezuela en su máxima categoría. De su colaboración depende el éxito de esta investigación. De antemano reciba el más cordial de los agradecimientos.

Tópico a tratar: Gestión estratégica del marketing.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta que más se adecue a su opinión.

1.- Por favor escriba el nombre del club u organización del fútbol en el cual desarrolla su actividad gerencial.

2.- ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en el fútbol profesional venezolano?

- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre uno y tres años.
- ☐ Entre cuatro y seis años.
- ☐ Entre siete y diez años.
- ☐ Más de diez años.

3.- ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en esta organización?

- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre uno y tres años.
- ☐ Entre cuatro y seis años.
- ☐ Entre siete y diez años.
- ☐ Más de diez años.

4.- ¿Que cargo ocupa?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente.
- ☐ Tesorero
- ☐ Gerente General
- ☐ Gerente Deportivo
- ☐ Otro. Especifique _____

www.bdigital.ula.ve

Para continuar, nos interesa conocer mas acerca del mercadeo de su club. Por favor, responda las siguientes preguntas.

5.- ¿Cual considera usted que es la actividad a la cual se dedica su equipo? **Nota: Elija solo una alternativa.**

- ☐ Ofrecer alternativas de distracción y esparcimiento en el marco de una organización con fines de lucro.
- ☐ Jugar al fútbol profesional.
- ☐ Formación y venta de jugadores de fútbol.
- ☐ Venta de patrocinio deportivo.
- ☐ Otro. Especifique _____

6.- ¿Posee su equipo una declaración de misión organizacional formalmente definida?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No se

Nota: Si su respuesta es si, responda la pregunta 7. Caso contrario, pase a la pregunta 8.

7.- De los siguientes elementos, indique cual o cuales están incluidos en esta declaración de misión.

Nota: Puede elegir más de una alternativa.

- ☐ El logro de beneficios económicos.
- ☐ Los deportistas profesionales.
- ☐ El bienestar de la comunidad.
- ☐ El aficionado y su necesidad de recreación.
- ☐ El sueño alcanzable de la organización.
- ☐ El fútbol como producto principal.
- ☐ Otro. Indique _____

8.- Por favor, marque con una X la alternativa de respuesta que más se adecue a su opinión sobre el asunto.

Propuesta	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Levemente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
El equipo realiza frecuentemente encuestas a los aficionados.						
Nosotros nos planteamos metas de recaudación para cada uno de los juegos.						
El aficionado es el elemento fundamental de la gestión estratégica.						
Se conoce el punto máximo de ventas de boletería y captación de sponsors que se puede lograr.						
En nuestro equipo tenemos claramente identificadas nuestras fortalezas y debilidades.						
Para nosotros, el fútbol es un negocio.						
Nuestra gestión ha logrado conocer al detalle el comportamiento de los aficionados.						
En esta actividad son prioritarios los objetivos a corto plazo.						
Gerenciamos más que un equipo de fútbol profesional.						
El equipo es manejado como una empresa.						
La opinión del aficionado es muy importante.						
En el equipo tenemos claramente identificadas las oportunidades y amenazas que el entorno nos ofrece.						
Nuestro estilo gerencial incluye el establecimiento de metas en ventas de boletería.						
El buzón de sugerencias lo utilizamos permanentemente.						
Todas nuestras decisiones se fundamentan en un proceso de planificación estratégica.						
Para nosotros, un aficionado es como un cliente.						
El fútbol profesional venezolano es una industria en crecimiento.						
La satisfacción del aficionado es vital en nuestra gestión.						

Seguidamente le planteamos una serie de interrogantes vinculadas al campo de la gerencia comercial de su equipo. Por favor sirvase dar respuesta a cada una de estas.

9.- ¿En su gestión comercial se plantean metas de recaudación por boletería para cada uno de los juegos?

____ Si
____ No

Nota: Si su respuesta es si, responda la pregunta 10. Caso contrario, pase a responder la pregunta 11.

10.- ¿Qué factores se toman en cuenta al momento de fijar las metas? **Nota: Puede elegir más de una alternativa.**

- ____ Experiencias anteriores.
____ Tamaño de la afición.
____ Exigencias presupuestarias.
____ Opinión personal de Directivos.
____ Necesidad de crecimiento organizacional.
____ Expectativas favorables y/o desfavorables del mercado.
____ Otra. Especifique _____

____ Otra. Especifique. _____

20.- ¿Realiza usted evaluaciones financieras dentro de su gestión comercial?

- ____ Si
____ No
____ No se

Nota: Si su respuesta es si, responda la pregunta 21. Caso contrario, culmine el cuestionario.

21.- Señale las herramientas financieras utilizadas en su gestión comercial.

- ____ Contabilidad general.
____ Balance general.
____ Estado de ganancias y pérdidas.
____ Indicadores financieros.
____ Indicadores de gestión.
____ Otro. Especifique. _____

Gracias por su colaboración.

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

11.- ¿Su gestión estratégica ha logrado definir el beneficio que el equipo promete para con sus aficionados y patrocinantes?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No se.

Nota: Si su respuesta es sí, responda la pregunta 12. Caso contrario, pase a la pregunta 14.

12.- ¿Cuál es ese beneficio?

Nota: Continúe con la pregunta 13.

13.- ¿Considera usted que su gestión ha logrado cumplirla?

- ☐ Totalmente
- ☐ Moderadamente
- ☐ Ligeramente
- ☐ En lo absoluto

Nota: Continúe con la pregunta 14.

14.- Las estrategias comerciales que se emplean en su gestión son:

- ☐ Explícitas y plasmadas en documentos escritos.
- ☐ Implícitas y sin fundamentación por escrito.
- ☐ Como vaya viniendo, vamos viendo.
- ☐ No tengo claro el significado de estrategia.
- ☐ Secretas y conocidas sólo por el Presidente y/o el gerente comercial.

15.- Indique el tipo de estrategia comercial utilizadas en su gestión. **Nota: Puede elegir más de una alternativa.**

- ☐ Estrategias para captar aficionados y sponsors.
- ☐ Estrategias para mantener aficionados y sponsors.
- ☐ Estrategias para recuperar aficionados y sponsors.
- ☐ Estrategias para conseguir aficionados leales.
- ☐ Estrategias para hacer crecer el club.
- ☐ Estrategias para diferenciarse de los demás clubes.
- ☐ Otra. Especifique _____

16.- Su estrategia general de gestión se orienta hacia:

- ☐ Satisfacer a los aficionados y sponsors manteniendo tarifas económicas.
- ☐ Ofrecer a los aficionados y sponsors un valor superior a precios justos.
- ☐ Necesariamente hacer lo que se pueda con tarifas elevadas.
- ☐ Tomar decisiones en la medida en que se vayan necesitando.
- ☐ Lo que se pueda hacer con lo que se tiene.

17.- Describa su opinión acerca de la siguiente afirmación: *Con la situación económica actual es imposible utilizar una estrategia eficaz*

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
- ☐ Moderadamente en desacuerdo.
- ☐ Ligeramente en desacuerdo.
- ☐ Ligeramente de acuerdo.
- ☐ Moderadamente de acuerdo.
- ☐ Totalmente de acuerdo.

18.- Según su apreciación, su organización deportiva se encuentra en una fase de:

- ☐ Crecimiento comercial.
- ☐ Consolidación de procesos comerciales.
- ☐ Decadencia comercial.
- ☐ Introducción de novedades comerciales.
- ☐ Me es difícil identificar en que fase nos encontramos.
- ☐ Otra. Especifique _____

19.- Para su gestión, lo fundamental es:

- ☐ Lograr ingresos suficientes como para generar crecimiento.
- ☐ Dejar las cuentas equilibradas.
- ☐ Cubrir la mayor parte de los costos.
- ☐ Sobrevivir.
- ☐ Garantizar la permanencia en la categoría.

Cuestionario B

El presente cuestionario está siendo aplicado por el Licenciado Yolmer Alexis Romero Sosa, estudiante de la Maestría en Administración Mención Mercadeo de la Universidad de los Andes con el fin de analizar la gestión del Mercadeo empleada por los clubes y/o equipos del fútbol profesional en Venezuela en su máxima categoría. De su colaboración depende el éxito de esta investigación. De antemano reciba el más cordial de los agradecimientos.

Tópico a tratar: Mezcla de Marketing y formación profesional de los gerentes.

1.- ¿Su estrategia de marketing incluye procesos de identificación de potenciales patrocinantes para el club?

- ☐ Si
☐ No

Nota: Si su respuesta es si, responda las preguntas 2. Caso contrario, pase a la pregunta 3.

2.- Realice una breve descripción de este proceso

3.- Según su criterio gerencial, ¿Cuáles son los clientes más atractivos para ofertarles patrocinio? Identifíquelos en el siguiente listado. **Nota: Puede elegir más de una alternativa.**

- ☐ Banca privada
☐ Cerveceras nacionales.
☐ Licoreras nacionales.
☐ Laboratorios farmacológicos.
☐ Gobierno.
☐ Medianas empresas de la región.
☐ Canales de TV.
☐ Otra. Indique. _____

4.- ¿De que manera oferta usted a los potenciales patrocinantes los espacios promocionales antes mencionados?

- ☐ Cada espacio por separado. (Individualmente)
☐ A través de paquetes combinados de distintos espacios.
☐ Otro. Indique _____

5.- ¿Existen normas que regulen la contratación de jugadores para su equipo?

- ☐ Si
☐ No
☐ No se.

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

6.- En el siguiente listado, indique cuales de los criterios mencionados son empleados por su organización en la contratación de jugadores. **Nota: Puede escoger más de una alternativa.**

- ☐ Experiencia jugando en clubes reconocidos a nivel nacional.
☐ Estado de salud del deportista. (Físico y mental)
☐ Recursos disponibles para el pago de las exigencias de cada deportista.
☐ Desempeño del jugador en sus últimas campañas.
☐ Edad del deportista.
☐ Propiedad del pase o ficha del jugador.
☐ Habilidad técnica del jugador.
☐ Otro. Indique _____

7.- ¿Ofrece su club estacionamiento en las instalaciones deportivas utilizadas para cada juego de fútbol?

- ☐ Si
☐ No

8.- ¿Su gestión se preocupa por el manejo de los alrededores de las instalaciones deportivas utilizadas para cada encuentro de fútbol?

- ☐ Si
☐ No

Nota: Si su respuesta es si, responda las preguntas 9. Caso contrario, pase a la pregunta 10.

9.- ¿Qué hace a los fines del manejo de estos alrededores?

10.- ¿Su gestión comercial emplea puntos de ventas adicionales a las taquillas del estadio para la venta de boletería?

- ☐ Si
☐ No
☐ No tengo idea.

Nota: Si su respuesta es si, responda las preguntas 11. Caso contrario, continúe con la pregunta 12.

11.- Indique la naturaleza de estos puntos de ventas adicionales.

- ☐ Restaurantes.
☐ Tascas.
☐ Establecimientos de compra y venta de mercancías.
☐ Discotecas.
☐ Supermercados.
☐ Abastos.
☐ Bodegas.
☐ Cede de su organización.
☐ Quioscos de revistas y periódicos.
☐ Otro. Indique _____

12.- ¿Posee su organización deportiva circuitos de emisoras de radio y TV que se encargan de la transmisión de cada encuentro futbolístico?

- ☐ Si
☐ No
☐ La emisoras trabajan independientemente.

Nota: Si su respuesta es si, responda las preguntas 13. Caso contrario, continúe con la pregunta 14.

13.- Del siguiente listado, elija aquellas alternativas que describan mejor los convenios realizados entre su equipo y/o club y las emisoras de radio y TV para la transmisión de los eventos deportivos. **Nota:** Puede elegir más de una alternativa

- ☐ Intercambio por espacios publicitarios en la pauta de cada evento deportivo.
☐ Pago de una mensualidad.
☐ Intercambio por espacios publicitarios en la pauta diaria de las emisoras de radio y TV interesadas.
☐ Pago de una parte en efectivo y otra en intercambio por cuñas para los clientes del club.
☐ No existe ningún tipo de convenimiento.
☐ Otra. Indique _____

14.- ¿Su organización deportiva maneja registros detallados de los patrocinadores que invierten en su equipo y/o club?

- ☐ Si
☐ No

Nota: Si su respuesta es si, responda las preguntas 15. Caso contrario, pase a la pregunta 16.

15.- ¿Qué uso se le da a esta información? **Nota:** Puede elegir más de una alternativa.

- ☐ Se envía información acerca de la ubicación de los espacios contratados por el cliente.
☐ Se hacen invitaciones personalizadas para cada uno de los encuentros deportivos.
☐ Se envían saluciones especiales en días festivos.
☐ Se envía información vinculada a la efectividad del espacio publicitario contratado.
☐ Se manejan estadísticas acerca de la frecuencia de asistencia de aficionados al estadio y cualquier otro evento donde este involucrado el patrocinante.
☐ Se almacena para un uso posterior.
☐ No se le da ningún uso.

16.- Identifique las herramientas promocionales que usted aplica en su gestión a los fines antes mencionados. **Nota:** Puede elegir más de una alternativa.

- ☐ Precios de pre-venta
☐ Paquetes de entradas. (3 X 2 ó similares)
☐ Precios de boletería en función de la jerarquía del rival.
☐ Descuentos por volumen de boletos adquiridos.
☐ Abonos parciales. (Para los juegos más atractivos)
☐ Abonos totales. (Para todos los encuentros)
☐ Carnetización
☐ Socios populares.
☐ Otro. Indique _____

Para finalizar, requerimos hacerle preguntas relacionadas con su formación gerencial en el área.

17.- ¿Posee usted estudios formales en el área de la gerencia del mercadeo?

☐ Si
☐ No

Nota: Si su respuesta es si, continúe con la pregunta 18. Caso contrario, pase a la pregunta 19.

18.- Indique el nivel de profundidad en dichos estudios.

☐ Cursos de capacitación sin rango académico.
☐ Estudios a nivel técnico medio.
☐ Estudios a nivel técnico universitario.
☐ Estudios de licenciatura.
☐ Estudios de postgrado.
☐ Otro. Indique _____

19.- ¿Qué otra experiencia gerenciando en otras organizaciones posee? Realice una breve descripción de dichas experiencias.

Muchas gracias por su colaboración

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento