

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

Juan Francisco Gutiérrez Betancur

pachoguti@edufisica.udea.edu.co

Lic. en Educación Física, Esp. en Administración Deportiva, Esp. en Asesoría y Consultoría de Organizaciones. Docente - investigador, Grupo de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte GRICAFDE. Universidad de Antioquia, Instituto Universitario de Educación Física. Medellín, Colombia, 2007.

INTRODUCCION

La reflexión y aplicación científica de la administración y la legislación deportiva cobra importancia en la medida en que las nuevas dinámicas del deporte Colombiano se ven enfrentadas a retos que exigen de sus gestores nuevos conceptos y prácticas en sus ejecutorias.

La historia del deporte colombiano no es ajena a la historia económica, política y social; es decir, está llena de aciertos, desaciertos, dudas y falta de una correcta orientación; donde en ocasiones han primado los intereses de ciertos sectores, limitando el potencial de desarrollo deportivo que podríamos alcanzar.

Por ordenamiento del Comité Olímpico Internacional, Colombia, como miembro desde Julio 3 de 1936, ha consolidado una estructura desde del COC como órgano rector del Deporte Asociado Nacional al que lo conforman las Federaciones y que ha su vez están constituidas por las Ligas seccionales y estas por los respectivos Clubes.

Ha sido esta la dinámica que durante más de 50 años ha orientado el deporte en Colombia, a la cual se sumó la presencia del Estado con la creación de Coldeportes Nacional, mediante decreto 2743 de Noviembre 6 de 1968, cuyas funciones le permiten regular, financiar y promover la Educación Física, el Deporte y la Recreación e igualmente intervenir en la financiación de los deportistas colombianos en eventos internacionales.

Con la aparición de Coldeportes Nacional y las Seccionales, el Estado entra a tener una mayor injerencia en el fomento, financiación y construcción de los escenarios deportivos; es así como se decreta el primer estatuto básico del deporte, según decreto 2845 de 1984, denominada Ley Marco del Deporte, como primer intento del Estado para asumir su responsabilidad ante este fenómeno.

En este devenir histórico de la reglamentación y administración del deporte aparece un nuevo intento con la Ley 181 de 1995 o Ley del Deporte, la cual crea “ El Sistema Nacional del Deporte, la Educación Física y la recreación”, que regula la destinación de los recursos del situado fiscal de la nación, Ley 60, y del impuesto al valor agregado IVA, para la financiación de dicho sistema y cuyos gestores serían los nuevos entes deportivos departamentales y municipales, creados por esta misma ley y fundamentados en la nueva estructura administrativa del país, a partir de la nueva Carta Constitucional de 1991 que habla de la descentralización del estado con un marcado énfasis en la gestión municipal como factor de desarrollo nacional.

En este contexto, las instituciones que conforman el Sistema Nacional del Deporte requieren de un nuevo profesional que dinamice no solo desde las prácticas, sino desde las herramientas conceptuales y gerenciales los nuevos retos que imponen los mercados y los roles sociales.

JUSTIFICACION

La ubicación del deporte como un fenómeno social, económico, político en las sociedades actuales; su influencia en un gran sector poblacional, la destinación de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva y si se es consciente de su significado como un factor de desarrollo para el país.

Fruto del desarrollo de la Ley del Deporte (Descentralización Municipal), se hace necesario que cada Gerente de Ente Deportivo Municipal, que cada dirigente de club o empresa deportiva, tenga una mirada diferente de la organización, en consonancia con las demandas de la sociedad y la disponibilidad de los recursos para que estas puedan ser atendidas.

1. EL CONTEXTO DEL SECTOR

1.1. EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN : UNA MANERA DE ENFRENTAR EL DEPORTE GLOBALIZADO

"La organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación" Drucker (1996).

Asistimos hoy, en los umbrales del siglo XXI, a cambios estructurales manifestados en distintos órdenes, sociales, políticos, económicos, éticos, los que a su vez influyen en nuevos comportamientos individuales y colectivos.

Cada vez que en el país, específicamente en el sector público, se menciona el tema de la globalización, se concibe ésta como el "coco" que arruinará no solo a nuestras empresas deportivas, sino también a nuestras economías; y, efectivamente, este fenómeno, al igual que otros que ya han transitado, como la apertura económica, la reingeniería, entre otros, de no ser mirados bajo una óptica de sus posibles amenazas y oportunidades puede conllevar a ello.

La Globalización no es un proceso nuevo, no es un producto del siglo XX. Podríamos decir que el hombre desde que contó con los instrumentos básicos para movilizarse con cierta flexibilidad, pensó en conquistar el mundo, en globalizarse. Los Viajes de Marco Polo al igual que los de Colón tuvieron el propósito de expandir las economías de sus reinos. *"La globalización de manera formal se manifiesta desde 1800 hasta la Primera Guerra Mundial. Los grandes esfuerzos de conquistas de mercados a través de acciones militares se realizaron hasta que estalló la Primera Guerra Mundial, tienen en cierta medida similitudes con lo que es el proceso actual de globalización, especialmente en términos económicos y mercantiles."*¹

¹ MORENO LEÓN, José Ignacio. Globalización: Riesgos y Realidades. Venezuela: Universidad Metropolitana, 1999.

Una segunda etapa de esta era de la Globalización se da con la *Caída del Muro de Berlín*, que pone fin a la denominada *Guerra Fría*. Ahora el mundo no se enfrenta por razones ideológicas ni militares, el enfrentamiento se da por razones mercantiles y de conocimiento, gracias a la revolución de las comunicaciones y de la informática.

El proceso de Globalización hay que verlo como un cambio radical de paradigmas, del cual no está excepcionado el sector deportivo, considerando que este es apenas un subsistema dentro del sistema político, económico y social de cualquiera de nuestros países. Estos tres macro sistemas son los que realmente se afectan, incluso con los aportes de nuestro subsector:

¿Cómo lograr un equilibrio social en la marcha hacia la consecución de nuevas metas, brindando igualdad de oportunidades en la accesibilidad y calidad de los servicios deportivos? (Entiéndase, para este discurso, deporte como el concepto integral que reúne además a la Educación Física, El Ocio, La Recreación , El Tiempo Libre).

¿Cómo producir bienes y servicios deportivos que conduzcan al aseguramiento de la Calidad de Vida sin afectar a las generaciones venideras (sostenibilidad) ?

y

¿Cómo, desde el punto de vista político, haremos flexibles a nuestras instituciones cuando estamos tocados por cambios de orden mundial que nos obligan a nuevas y rápidas adaptaciones?.

Son estos los interrogantes de esta reflexión.

Este nuevo enfoque integral al que se ven sometidas las organizaciones deportivas de hoy debe tener en cuenta el efecto de este proceso sobre el hombre, sobre la sociedad, sobre la región, sobre el país y desde luego sobre el mundo. Para tener conocimiento de estos efectos se hace necesario reconocer fenómenos y estrategias globalizadoras que ya se están dando y el no acercamiento a estas realidades dificulta el enfrentamiento de forma decorosa a las mismas:

- Estados Unidos impulsa para el año 2005 el Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA).
- En 1999 la Unión Europea se reunió con los países que conformaban el MERCOSUR y con México, y ahora con los demás países de América Latina, para liberar tarifas arancelarias en algunos de los productos de cada país.
- Acercamientos entre los países de la Cuenca Pacífica con Estados Unidos y Europa para la realización de alianzas estratégicas en la industria deportiva de los pasados Juegos Olímpicos.
- Comercialización de jugadores de América Latina a todas las latitudes.
- El Sponsor Europeo y Americano inmerso en nuestros torneos locales. Captación y espionaje de deportistas.

Estas son solo algunas de las muchas realidades que hoy vivimos y que, desde nuestros discursos, en ocasiones, creemos tener los argumentos para mentirnos diciéndonos *esto no nos va a tocar, esto es para otros sectores, no para nuestra Cultura Deportiva*.

Hay dos asuntos que confrontan, a mi modo de ver, el desarrollo de nuestro sector: por un lado la inequidad en el desarrollo deportivo de los países y de su accesibilidad social; de otro lado, entender *lo real* con cierta objetividad, el desarrollo de tecnologías que permiten un mayor desempeño deportivo, nuevas estrategias de medición de los resultados deportivos y de la gestión de las organizaciones, nuevos indicadores en los consumos de la industria deportiva.

Confrontar estas dos maneras de entender la cultura deportiva, que oponen a los científicos y tecnólogos por un lado, con los humanistas y creadores por otro, se vuelve una tarea distinta en un mundo globalizado y es justamente donde podemos encontrar la oportunidad de enfrentar un sistema que nos propicie, particularmente como académicos, apropiarnos de nuevas visiones para potenciamos en el contexto de hoy.

Podríamos pensar entonces que lo peligroso de enfrentar un mundo globalizado no es el tener qué enfrentar las posiciones o puntos de vista de los intelectuales, de los economistas o de los pensadores políticos; el peligro precisamente se hace manifiesto en la falta de información que poseen las masas de nuestros países y particularmente los latinoamericanos.

Es nuestra responsabilidad asumir una postura que permita equiparar las desigualdades y deberíamos de partir para ello formulándonos algunos interrogantes:

¿La ciencia y la tecnología al servicio del deporte, se han de seguir viendo como una simple transferencia de conocimientos de los países desarrollados?

¿Están jugando un papel económico, enajenante, de explotación mercantilista que con la fuerza que le imprime el capitalismo salvaje avasalla toda posibilidad de producir conocimiento propio?

¿Están nuestras organizaciones y estamos nosotros como gestores del deporte preparados para asumir una gestión del cambio?

Sin perder el sigilo con el fenómeno que hoy nos envuelve y seguir siendo garantes del cumplimiento de la responsabilidad del estado para con sus ciudadanos de propiciar una cultura deportiva como uno de los derechos fundamentales, debemos considerar de otro lado que las organizaciones deportivas de hoy deberán prepararse para abandonar muchas de las cosas que hoy están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono en lugar de la prolongación de la vida del producto.

De la misma manera los individuos, pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la responsabilidad individual el éxito del equipo; se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos.

Peter Senge en "La quinta disciplina" plantea: *"el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual"*.

En nuestro mundo deportivo buscamos continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de nuestra organización con respecto a otras, lo que nos impide apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo nuestro crecimiento.

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo; el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte.

La división del trabajo en la organización deportiva debe consultar a dos grandes principios; primero, que las decisiones se toman – y las responsabilidades se establezcan- tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo, que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes.

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos. El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, en ocasiones, de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones sino a los individuos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

En este sentido, las organizaciones de hoy deben prepararse bajo una dinámica grupal para enfrentar un futuro incierto, pero al mismo tiempo lleno de oportunidades. La planeación basada en la formación es una alternativa.

1.2. EL ENTORNO COLOMBIANO

Se acepta el hecho de que en las economías más desarrolladas, el sector de la producción es ampliamente superado en número de empleos generados por el sector de servicios. También se piensa que el sector del deporte está inscrito en esta dinámica.

En este sentido se podrá presentar al deporte como una actividad de múltiples manifestaciones. Ello hace que se dé a través de diferentes escenarios: fútbol, béisbol, karate, etc., pero también supone una variedad de fines: educativo, recreativo, competitivo, económico, etc. Así mismo, se proponen vías de acceso a él, caminos para abordar su estructuración, organización y gestión.

José María Cagigal (1975), establece una clasificación dicotómica: deporte praxis frente a deporte espectáculo.

Thomas (citado por Mestre, 1992), presenta un esquema que, partiendo de la población y a través de un filtro de carácter institucional, propone seis grandes grupos de distribución de la práctica deportiva.

- El deporte salvaje o actividad no relegada en el marco natural
- El deporte corporal (manifestación estética)
- El deporte de masas (federado / relación social).
- El deporte de ocio institucionalizado (ocio activo)
- El deporte educativo
- El deporte municipal: como servicio público.

Ante este abanico de manifestaciones, las tareas que incumben a los dirigentes deportivos son dispares; a unos los atañe una función de prestigio y/o protagonismo político, a otros corresponde una tarea educativa de organización y desarrollo social, de facilitación del ocio y/o de participación comunitaria.

Sin embargo son estas estrategias de intervención en nuestro quehacer (motivo de nuestra reflexión), las que posibilitarán una toma de decisión frente al camino a seguir: o el protagonismo político o el compromiso social.

En el caso del Deporte Colombiano se hace necesario considerar la estructura del sistema deportivo, los tipos de empresas que dinamizan al sector, para lograr así entender el conjunto de relaciones que entre ellas se pueden entablar:

TIPO DE EMPRESA	OBJETIVO	SERVICIO PRESTADO	PROPIETARIOS	FORMA JURÍDICA	PERIODICIDAD DE LA ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN DE LOS MERCADOS	NATURALEZA DEL SERVICIO
COLDEPORTES NACIONAL	Ente Rector. Promoción del Deporte Nacional	Organización, legislación Cofinanciación Deportiva	Pública	Entidad Oficial	Continua	Nacional-Internacional	Multiservicio
ENTES DEPORTIVOS DEPARTAMENTALES	Promoción del Deporte Departamental	Organización, legislación Cofinanciación Competencia Deportiva	Pública	Entidad Oficial	Continua	Departamental Nacional-Internacional	Multiservicio
ENTES DEPORTIVOS MUNICIPALES	Promoción del Deporte Municipal	Organización, legislación Cofinanciación Competencia Deportiva	Pública	Entidad Oficial	Continua	Departamental Nacional-Internacional	Multiservicio
COMITÉ OLÍMPICO COLOMBIANO	Promoción del Movimiento Olímpico	Organización, legislación Cofinanciación Competencia Deportiva	Mixta	Entidad Mixta	Cíclica	Nacional-Internacional	Multiservicio
FEDERACIONES DEPORTIVAS	Promoción de cada deporte específico	Organización, legislación Cofinanciación Competencia Deportiva	Mixta	Entidad Mixta	Cíclica-Continua	Nacional-Internacional	Multiservicio

LIGAS DEPORTIVAS	Promoción de cada deporte específico a nivel departamental	Organización, legislación Cofinanciación Competencia Deportiva	Mixta	Entidad Mixta	Cíclica-Continua	Departamental Nacional-Internacional	Multiservicio
CLUBES DEPORTIVOS	Promoción de cada deporte específico a nivel Municipal	Organización, legislación Cofinanciación Competencia Deportiva	Privado	Entidad Privada	Cíclica-Continua	Nacional-Internacional	Multiservicio

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad, conceptos como el de autoridad han sido utilizados por estructuras políticas, sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a principios del Siglo XX y fue un hecho histórico de gran trascendencia, *“acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios (Chiavenato, 1995)* influyeron en que se reflexionara sobre el cómo mejorar los sistemas de producción, que en su incipiente momento sólo hacían referencia a estos mismos, dejando de lado el factor humano. Sin embargo, y con el evolucionar de dicha ciencia, se plantean elementos técnicos que convergen a puntos de encuentro, que se convierten en las herramientas de un administrador.

2.2. RECUENTO HISTÓRICO

“La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo el significado original sufrió una transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de

la planeación, organización dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”(Ibid).

La Administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, filósofos, físicos, economistas, estadistas, y otros, entre los que se incluyen algunos empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en el campo de sus actividades.

A pesar de que la teoría general de la administración data de los comienzos de este siglo, la historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal, que de alguna forma refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y decisión.

A comienzos del presente siglo, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre Administración. Fueron ellos, el estadounidense Frederick Winslow Taylor y el europeo Henri Fayol, dando origen desde esos momentos y motivando la construcción a las siguientes corrientes administrativas:

2.3. TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACIÓN. (Frederick Winslow Taylor)

Originada por las consecuencias dejadas de la revolución industrial, tales como el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, causante de una gradual complejidad en su administración y por otro lado la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, lograr el mejor rendimiento de los recursos para poder hacer frente a la competencia desencadenada entre las empresas.

Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían de tres males que podían agruparse en tres factores:

1. Holgazanería sistemática de los obreros, quienes reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de los salarios.
2. Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y tiempo necesario para su realización.
3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para subsanar estos males, Taylor ideó su famoso sistema de administración que la denominó Administración Científica , en la cual planteaba los objetivos básicos como:

1. Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano
2. Adaptación de los obreros a la propia tarea.
3. Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus propios trabajos.
4. Mayor especialización de las actividades.
5. Establecimiento de las normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

En su libro Shop Management (1903) expresaba la esencia de su teoría:

1. El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos desestandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones de trabajo sean seleccionados con criterios científicos, para que de ésta manera las normas puedan cumplirse.
- 4 Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes con el fin de realizar un servicio o tarea, de modo de que la producción normal se cumpla.

2.4. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL

Fayol definió el acto de administrar como ejecutar los actos de:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir la estructura tanto material como social de las empresas.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas

Además, definió que una organización cuenta con otras funciones para su desarrollo: La función administrativa como tal, las funciones financieras, las técnicas, las comerciales, las contables, y las de seguridad.

Este tipo de visión con énfasis en la estructura, lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Para tratarla racionalmente la organización deberá caracterizarse por una división del trabajo vertical (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización)

3. CONCEPTOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Drucker (1996) plantea que *"la organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación"*. Como consecuencia de la gestión del cambio implementado por las organizaciones estas deberán prepararse a abandonar todo lo que están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono, en lugar de la prolongación de la vida del producto.

De la misma manera los individuos, pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la responsabilidad individual el éxito del equipo; se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos.

Senge (1995) plantea que *" el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual"*. En nuestro mundo deportivo buscamos continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de nuestra organización con respecto a otras, lo que nos impide, apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo nuestro crecimiento.

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo, el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte.

"La división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar 2 grandes principios, primero, que las decisiones se toman – y las responsabilidades se establezcan- tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes"
(Gómez B., 1998)

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos. El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, en ocasiones, de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones sino a los individuos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

Aparecen entonces modelos administrativos como el enfoque sistémico, el contingencial y el cibernético que se convierten en herramientas para abordar nuestro futuro deportivo.

3.1. TEORÍA DE LOS SISTEMAS

La teoría de los sistemas se basa en tres premisas básicas :

- ❑ Los sistemas existen dentro de sistemas
- ❑ Los sistemas son abiertos
- ❑ Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de los sistemas surge en la administración debido a la necesidad de una síntesis e integración de teorías anteriores y a las posibilidades ofrecidas por la matemática, la cibernética y la tecnología.

Se define sistema como *"un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente"* (Jonson, citado por Chiavenato, 1995).

Una organización podrá entenderse como un sistema o subsistema o incluso un suprasistema dependiendo del análisis que se quiera hacer.

El sistema total es el que está representado por todos los componentes y relaciones necesarias. La jerarquía de los sistemas y el número de subsistemas dependen de la complejidad del sistema total.

Desde esta perspectiva el sistema deportivo lo podemos ubicar de un subsistema técnico que comprenda las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, los equipos e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, el ambiente físico y un subsistema social que comprenda a los individuos, sus características físicas y psicológicas, sus relaciones. Su valoración permite identificar las características de los perfiles del cargo (situación que en nuestro medio raras veces se da).

3.2. EL ENFOQUE CONTINGENCIAL

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede ocurrir o no. Este modelo nos indica que nuestras instituciones son cambiantes (por las razones inicialmente descritas, lo que nos invita a utilizar modelos adecuados a situaciones lo que nos permite hacer ajustes a las relaciones internas y externas de la organización.

"El paradigma presentado es similar al modelo de Skinner que se concentra en la educación de la respuesta, dejando de un lado los procesos a través de los cuales un estímulo genera una emisión de la respuesta" (Chiavenato, 1995).

Con la teoría contingencial tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia fuera de la organización: se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional.

En esta perspectiva, la organización deportiva debe considerar las características ambientales, sus relaciones con el entorno, como limitadoras o potenciadoras del desarrollo de su misión. Como este conjunto de interacciones puede favorecer el desarrollo no solo de la institución, sino también su compromiso con la sociedad en que está inmersa.

La relación funcional entre las variables independientes y dependientes no implica que haya una relación de causa efecto, pues la administración es activa y no depende pasivamente del ambiente. En este enlace se busca que las técnicas administrativas mejoren la eficacia de la práctica de la administración contingencial.

En la organización deportiva, el cambio ambiental (entiéndase conjunto de relaciones internas y externas), es el factor principal en la escogencia de la estructura adecuada: durante el tiempo en el que la empresa deportiva permanece en el mercado son pocas las decisiones que deben tomarse, pero cuando surgen las nuevas tendencias deportivas, instituciones con mayor tecnología, se presentan cambios en la economía, en la legislación, etc, estos cambios, hacen que nuestra institución pierda posicionamiento, si no se enfrentan.

El enfoque contingencial nos permite reconocer que las instituciones son innovadoras, transitorias, cambiantes, por lo tanto, sus cargos, sus funciones, sus responsabilidades pueden cambiar con celeridad.

Bajo esta ruptura de paradigmas, las estructuras organizacionales de la empresa deportiva serán flexibles y variables, en las que se le permite a los departamentos y divisiones que surjan con rapidez y desaparezcan de la misma forma. La flexibilidad se torna más notoria en los proyectos, donde los contingentes de trabajo se conforman de acuerdo a la necesidad de los mismos, los grupos se conforman para resolver problemas concretos, transitorios, etéreos.

La jerarquía experimentará un colapso: se necesitará de mayor información y con mayor rapidez, lo cual acabará con la jerarquía vertical de nuestros modelos burocráticos, apareciendo la *adhocracia* como una forma de conformación de grupos versátiles, cambiantes y con objetivos comunes para los diferentes momentos.

3.3. MODELO CIBERNETICO.

Cibernética es la ciencia de la comunicación y del control, la comunicación es la que integra y da coherencia a los sistemas y el control es el que regula el comportamiento. El campo de estudio de la cibernética son los sistemas.

Beer (citado por Espejo, 1984) define la cibernética como la ciencia que estudia la efectividad organizacional²

La adopción por parte de las organizaciones deportivas de este modelo, le facilita a sus gestores crear un criterio adecuado para desenmarañar interrogantes específicos acerca de una situación y ofrecer nuevas ideas para el diseño organizacional.

En este modelo la organización se analiza como método. Para esto los diferentes departamentos o unidades organizacionales se integran entre acción de retroalimentación mutua y continúa, velando por la supervivencia tanto interna como externa, procesando la información en círculos cerrados de cada dependencia para luego ser retroalimentada.

Es un esquema en que se maneja la variedad en forma descentralizada.

Estos modelos nos remiten a considerar las razones de ser de una organización, su gente y sus clientes. Nuestras organizaciones deportivas si bien es cierto que hacen grandes esfuerzos por sobrevivir, crecer y desarrollarse en ocasiones olvidan que por si solas y dadas las dificultades actuales no pueden subsistir.

Bajo este modelo podríamos pensar en que nuestras organizaciones deportivas deben:

1. Establecer alianzas (estratégicas o no, pero alianzas) desde sus múltiples posibilidades:

² ESPEJO, Raúl. El modelo viable, un método para estudiar organizaciones. Aston University. Documentos de trabajo, mayo de 1984.

- ❑ Alianzas de adquisición: un grupo de ligas, clubes, gimnasios se unen para trabajar en una zona determinada de influencia mutua.
 - ❑ Alianza pasiva : ejecución misma de actividades individuales una o pocas colectivas.
 - ❑ Asociaciones : alianzas familiarizadas de organizaciones independientes.
 - ❑ Franquicia: acción mediante contratos, convenios para uno o varios fines puntuales.
 - ❑ Fusión: Creación de un solo organismo.
 - ❑ Joint-venture: agrupación temporal de clubes, ligas para desarrollar un proyecto.
 - ❑ Out-sourcing: subcontratación de servicios con otras instituciones para reducir costos y aumentar la productividad.
2. Promover el desarrollo de los individuos al interior de la organización (presupuestar su inversión), reflexionando a la idea de un nuevo modelo de desarrollo que sea más respetuoso de la naturaleza y de los ritmos del individuo.
 3. Una consideración prospectiva del lugar de trabajo en la sociedad del mañana habida cuenta de las repercusiones del progreso técnico y de los cambios que origina en los modos de vida privados y colectivos.
 4. Establecimiento de nuevas relaciones no sólo con el sector deportivo, sino el educativo, el político, comunitario y en otros contextos: regional y nacional.
 5. Pensar el modelo administrativo en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.
 6. Privilegiar en todos los casos la relación entre administrador – trabajador, dado que las técnicas más avanzadas sólo están hechas para servir esta relación.

3.4. GESTIÓN DEPORTIVA

Se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva³.

Teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, pensemos en cualquier tipo de organización, club, liga, equipo, corporación deportiva, etc. en fin, cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar, cualquiera de estas tendrá que velar básicamente por aspectos como :

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales
- Manejo del recurso humano, y
- Manejo del recurso financiero, en términos generales.

Esta forma de intervención, se parece mucho al golf, aquí no cuenta el como lo hizo, sino cuantos hoyos hizo; la bola podrá ir a la derecha, , cruzar el lago, pegar en un árbol ,rebotar de regreso al “ fairway”, luego pegar en una roca y luego caer al hoyo. Pese a todas estas “acrobacias” de la bola, la tabla sólo marcará un punto, lo que ns dice que la gestión se mide por los logros alcanzados.

3.5. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

La APO no es un concepto nuevo. Fue descrito por primera vez por Peter Drucker hace mas de 40 años e incluye 4 elementos comunes: metas específicas, toma de decisiones de forma participativa, un período de tiempo explícito y retroalimentación del desempeño. Su atractivo está en convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para cada miembro del equipo en su reto personal..

Para lograr esto se hace necesario la comunicación transversal en todos los niveles de la Organización. Si cada individuo alcanza su propia meta, la organización en su conjunto lo logra.

³ Aragón Carssino Pedro. Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas Nro. 18. Unisport.

4. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Autores tanto clásicos como neoclásicos, definen las etapas del proceso administrativo desde diferentes posiciones, pero encontrándose en puntos comunes (ver fig. 1). El desempeño de esas funciones “ comunes “ es el que constituye el proceso administrativo como tal.

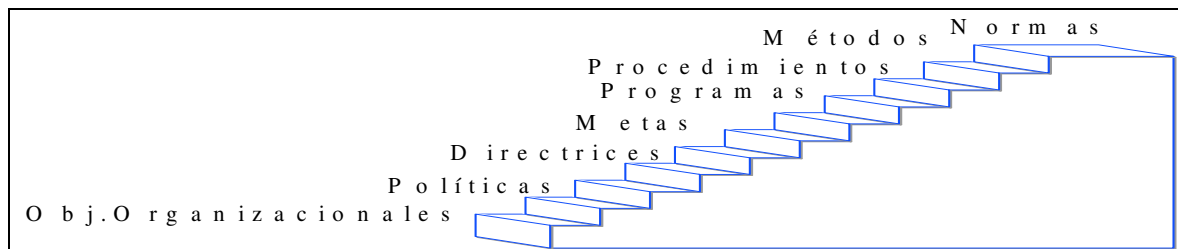
Fayol	Urwik	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newuman	Dale	Wadia	Miner
Prever	Investigación	Planeación	Planeación	Organización	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Previsión	Organización	Organización	Planeación	Organización	Dirección	Organización
Comandar	Planeación	Admón.de	Designación	Liderazgo	Dirección	Motivación	Dirección
Coordinar	Organización	personal	de personal	Control	Control	Innovación	Coordinación
	Coordinación	Dirección	Dirección			Control	Control
	Comando	Coordinación	Control				
	Control	Apoyo					

Tomada de Becker, JOHN. La organización eficiente.

Definiremos entonces los puntos de convergencia de dichos autores.

4.1. PLANEACIÓN

Función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlo. Empieza por la determinación de objetivos y detalla planes para alcanzarlos. Contempla una jerarquía a la hora de hacerlos realidad.



La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema activa o previsible.

Cuando hablamos de planeación no nos estamos refiriendo a un constructo alejado de las situaciones que se nos presentan cada día, sino que está íntimamente vinculada a los problemas que debemos resolver habitualmente en los diferentes ámbitos y roles que asumimos.

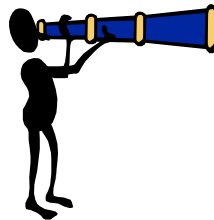
Estas situaciones nos hacen involucrar necesariamente las variables de los elementos constitutivos de cualquier situación. Allí se conjugan nuestras propias características como sujetos, las características de la tarea a resolver y los condicionantes contextuales en que desarrollamos nuestra acción.

Si bien es cierto que la planificación es un instrumento inseparable del acto de una estrategia, ésta no garantiza el éxito en nuestra actuación, la consideración conjunta de todas las

variables que inciden y pueden afectar al proceso con que nos enfrentamos, sí incrementa significativamente los niveles de probabilidad en la consecución de nuestros objetivos.

Se hace necesario al interior de las organizaciones un proceso de planeación y considero ésta, para enfrentar el hecho de que la empresa deportiva se ve afectada por situaciones como lo son:

- **El entorno complejo, inestable y turbulento:** El mundo del deporte pertenece a un sistema socio-económico abierto, es decir, está inmersa en una sociedad en la que influirá y por lo que se verá afectada.
- **Entorno de naturaleza multidireccional:** El entorno de la empresa deportiva tiene que tener en cuenta aspectos que van a influir en sus actuaciones: culturales, políticas, sociales
- **Sistema participativo:** Es importante darle participación a todo el grupo de trabajo en la elaboración de las estrategias, pues ello posibilita un mejor compromiso a la hora de su implementación.
- **Planificación a corto, medio y largo plazo:** Es importante crear una cultura en torno a la planeación organizacional.
- **Estilo de dirección creativo:** Las empresas deportivas son dinámicas, versátiles y



continuamente cambiantes.

En el proceso de dirección y gestión estratégica se establecen varias pautas o pasos que se hacen necesarios para llegar hasta su parte operativa o implementación de las estrategias.

DIRECCIÓN				GESTIÓN	DIRECCIÓN Y GESTIÓN
Organización Previa	Visión	Análisis Estratégico	Planificación Estratégica	Gestión	Control
Organización de Procesos	Visión de la Organización	Análisis interno y externo Formulación de objetivos y selección de estrategias Elaboración del plan estratégico	Implementación Elaboración del plan operativo Ejecución	Control Evaluación Retroalimentación.	

Para efecto de esta reflexión partiremos por definir el concepto de estrategias para tener claridad de que es lo que pretendemos formular y en última instancia implementar.

4.1.1. TIPOS DE PLANEACIÓN :

- Estratégica : proyectada a largo plazo. Definida por la cima organizacional.
- Táctica : efectuada a nivel de departamento. A mediano plazo.
- Operacional : efectuada para cada tarea, constituida por niveles programas, procedimientos y normas.

Tipos de Planes

- Los relacionados con los métodos..... Procedimientos
- Los relacionados con el dinero..... Presupuestos.
- Los relacionados con el tiempo..... Programas.

- Los relacionados con los comportamientos..... Reglamentos.

4.2. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, los que a su vez se materializan en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.

El ejercicio de la planeación de largo plazo en una organización debe contemplar el reconocimiento de los planes de desarrollo sectoriales, así como los planes de acción anteriores de dicha organización.

4.2.1.EL PLAN DE DESARROLLO

Es el producto y el resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de la planeación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el plan estratégico es un elemento, tangible con el cual se materializa la planeación. El Plan de Desarrollo de una organización es la carta de navegación del dirigente deportivo y de cada uno de los miembros de la misma. Este instrumento permite diseñar el camino por el cual se deben de materializar los logros Institucionales en el largo plazo.

Un plan de desarrollo se caracteriza por los siguientes aspectos, debiendo ser:

- ▮ Flexible: Debe establecer la posibilidad de adaptación permanente.
- ▮ Global o corporativo: debe involucrar a todas y cada una de las unidades funcionales de la Organización

- ▮ Factible: debe ser viable de llevar a la práctica.
- ▮ Participativo: debe ser el resultado de una concertación del grupo humano de la organización en todas sus esferas.
- ▮ Formal: es decir escrito, Metodológica y lógicamente organizado
- ▮ Conocido: su difusión se hace necesario no solamente con el cliente interno, sino también con el externo.

La construcción de los planes de desarrollo requiere de una mirada del futuro probable (Todas las opciones), del futuro deseable (depura las anteriores, priorizando sobre nuestros intereses) y del futuro posible (el que se puede materializar).

La ejecución y puesta en marcha de los planes de desarrollo corresponde al diseño y desarrollo de los *PLANES OPERATIVOS ANUALES O PLANES DE ACCIÓN*.

4.2.2.EL PLAN DE ACCIÓN

Representa el conjunto de **programas y subprogramas** de cada una de las unidades o sectores de funcionamiento de la organización durante un período de un año, los cuales se materializan mediante los **proyectos**.

Los horizontes del plan de desarrollo y del plan de acción son diferentes. Mientras el primero se mueve en el mediano- largo plazo, el segundo espera resultados en una temporada (un año)

4.2.2.1. CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción es una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo. En él cada unidad de funcionamiento de la empresa deportiva organiza sus recursos disponibles (humanos, materiales, físicos, económicos, financieros, administrativos)

en función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y las metas anuales de los programas contenidos en el plan de Desarrollo.

Tiene como objeto alcanzar el impacto deseado en la población objetivo a través de la ejecución y puesta en operación de los proyectos de inversión y sus acciones.

Los planes de acción se fundamentan en los siguientes principios:

- ☒ Coordinación
- ☒ Coherencia
- ☒ Continuidad
- ☒ Eficiencia
- ☒ Planificación
- ☒ Participación
- ☒ Concurrencia
- ☒ Complementariedad

Los planes de acción deben ser actualizados anualmente, enmarcándose ésta, en los objetivos y metas de la organización propuestas en el plan de desarrollo.

De la misma manera, el plan de acción debe ser evaluado constantemente para detectar sus posibles desviaciones e implementar las acciones correctivas.

El Plan de Desarrollo de una institución deportiva y por ende su plan de acción, parte por revisar la Misión, Visión y sus principios filosóficos y deben dar cuenta de los requerimientos de otros sectores con los cuales está relacionada la misma.

Definimos entonces **la Misión** como la razón de ser de la Institución, lo que la hace diferentes de otras de su tipo y la Visión como el sueño de empresa que queremos tener.

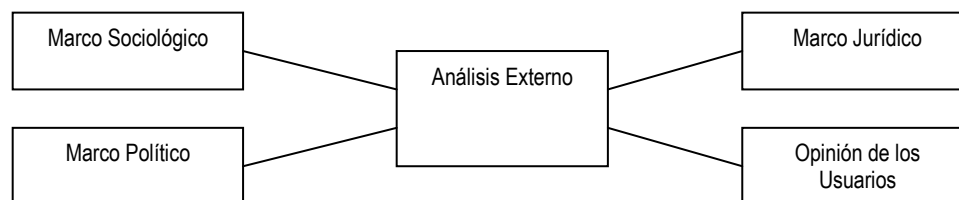
Para definir la Misión Corporativa se hace necesario reflexionar los siguientes aspectos:

- ◆ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ◆ ¿Quiénes son nuestros Clientes?
- ◆ ¿Qué servicios prestamos?
- ◆ ¿Cuál es el área geográfica de nuestro mercado?
- ◆ ¿Qué tecnología usamos?
- ◆ ¿Cuál es nuestra finalidad u objetivo general?
- ◆ ¿Cuáles son nuestros principios o valores?

A la hora de formular políticas estas deberán estar acompañadas de recursos para su implementación. Por ejemplo, se plantea la política de liderazgo, si esta no tiene los recursos necesarios para generar acciones hacia la formación de líderes, esta política como tal, quedará en letra muerta.

La toma de cualquier decisión con relación a los objetivos y estrategias a seguir en un plan de acción dentro de una organización deportiva está condicionada y depende, en gran medida de la situación interna y externa en la que ésta se desenvuelve.

El análisis externo puede definirse como "el conjunto de fuerzas, acciones, comportamientos o tendencias externas a la propia organización que inciden o pueden incidir en el futuro, directa o indirectamente en ella"⁴, y lo podemos representar en el siguiente esquema:



El análisis Interno lo componen entre otros, los siguientes aspectos:

⁴ PARIS ROCHE, Fernando . La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Ed. Paidotribo. Barcelona 1996

- ☠ Los Recursos Humanos: El equipo humano que compone la organización. Aquí se analizan los niveles de formación, el sentido de pertenencia, la idoneidad en los puestos de trabajo, el grado de satisfacción por la tarea desempeñada, el salario.
- ☠ Los Recursos Presupuestales: Es decir la capacidad económica presente y futura para abordar los objetivos contemplados en los diferentes proyectos. Las relaciones con el sector económico, la capacidad de financiación y endeudamiento, etc.
- ☠ La estructura organizativa y procedimental de la Institución: significa la capacidad de funcionamiento. Su eficiencia y eficacia.

Para abordar este diagnóstico organizacional existen múltiples herramientas ó metodologías, como la simple lluvia de ideas, la Matriz DOFA, entre otras, que nos permiten realizar dicho ejercicio.

4.2.3.HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

El ejercicio de la planeación al interior de una organización deportiva no es un asunto complejo. Requiere sí de compromiso de la cúspide organizacional y de motivación del equipo de trabajo para emprender dicho propósito. Para ello se utilizan algunas herramientas o metodologías entre las que destacaremos:

4.2.3.1. METODOLOGIA DOFA:

El acrónimo de DOFA define cuatro conceptos fundamentales en el análisis organizacional:

Debilidades: o puntos débiles de la Organización. Son de Carácter Interno

Oportunidades: Son aquellos aspectos o situaciones que nos ofrece el medio y son favorables a la Empresa.

Fortalezas: son los aspectos positivos que tiene la empresa y que son dignos de mantener.

Amenazas: son los obstáculos que nos presenta el medio para el logro de los objetivos organizacionales.

Para abordar esta metodología se requiere de la voluntad política de la cúspide organizacional y de la participación del mayor número de personas internas y ojalá, contar con la participación de agentes externos a la misma. Se elabora un listado de cada uno de los aspectos antes mencionados, se priorizan y se diagraman en un cuadro que permita su confrontación. Se trata entonces de convertir, mediante la formulación de objetivos estratégicos, los aspectos negativos en aspectos positivos para la organización, tanto los de carácter interno, como externo.

MATRIZ DOFA

Variable	Fortalezas	Oportunidades
	*	*
Debilidades *	Debilidad convertida en fortaleza	
Amenazas *		Amenaza convertida en Oportunidad

Luego de definir los objetivos estratégicos, se definen las estrategias y por último las acciones, enmarcadas en el tiempo (cronograma).

4.2.3.1.1. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

“Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de los negocios a que aspira la compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también se precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades...”⁵.

⁵ MINTZBERG, Henry y otros. El Proceso Administrativo

La estrategia corporativa es un proceso participativo que contempla dos pasos: Su formulación e implementación.

La formulación de la estrategia caracteriza la línea de productos, los servicios ofrecidos, los segmentos de mercado y los canales de distribución entre otros. Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico tanto del entorno interno como del externo de la organización. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa.

Decimos entonces que la determinación de la estrategia “adecuada” para una organización se inicia con la identificación de las oportunidades y de los riesgos de su medio ambiente.

Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en el sector al que pertenece la organización, la comunidad global de ese sector, la comunidad de la ciudad, del país, valorados por aspectos tecnológicos, económicos, físicos, sociales y políticos.

Los puntos fuertes de una empresa que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación crecen, principalmente, por la experiencia de fabricar y comercializar una línea de productos o prestación de un servicio.

En este sentido se hace necesario considerar en el entorno interno factores como el desarrollo del personal, calidad en el servicio, instalaciones, equipamientos, desarrollo tecnológico, posicionamiento de los productos o servicios y en el entorno externo como los cambios políticos, legislativos, ambientales, ecológicos, socioeconómicos, etc.. Estos referentes pueden favorecer o entorpecer la formulación de estrategias y por ende el alcance de los objetivos organizacionales.

4.2.3.2. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para considerar la validez o no de una estrategia, ésta deberá someterse a evaluación por los siguientes principios:

- Consistencia: la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- Consonancia: La estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente así como a los cambios relevantes que en él ocurran.
- Ventaja: la estrategia deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.
- Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

4.2.3.3. MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

Esta metodología parte de la identificación de los intereses de los actores, los cuales son mediados y priorizados en consenso. Se plantean unas alternativas para el mejoramiento de las situaciones problémicas, las cuales son legitimadas por los actores. Éstas son comunicadas a la comunidad beneficiaria y a todos y cada uno de los actores para establecer compromisos conjuntos que hagan más viable la puesta en marcha del proceso.

4.2.4. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN OBJETIVOS (ZOPP)

Se fundamenta en la construcción de un diagnóstico participativo. El conjunto de actores priorizan la situación a enfrentar. Colectivamente se construye un árbol de problemas con sus respectivas relaciones de efecto y causas.

Se valoran los supuestos, premisas y riesgos para cada una de las alternativas de solución propuestas. Escogida la alternativa se plantean las estrategias o formas de abordarla, las cuales son plasmadas en un plan operativo.

4.2.5. MÉTODO ALTADIR DE PLANIFICACIÓN POPULAR (MAPP)

Parte de la identificación, definición y jerarquización de los problemas. Se reconocen los vectores descriptores del problema o asuntos por los cuales se hace manifiesto dicho problema (síntomas), se reconocen sus posibles causas (se debe a....),se describe el problema como tal (se verifica por....), se valoran las consecuencias(impacto en..., que pasaría si no se atendiera dicho problema). De todas las causas identificadas se priorizan las de mayor relevancia a las cuales se les denomina nudos críticos. Se establecen responsables de las operaciones (actividades a desarrollar) y para cada operación se establece el respectivo presupuesto.

4.2.6.PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)

Parte de la identificación de actores posibles que tengan mediano o alto grado de ingerencia sobre el sector. Estos actores determinan las reglas, acumulaciones y flujos (objetivos, estrategias y acciones) para intervenir el problema. Considerado las resultantes valorativas de la construcción de un árbol de problemas, se establecen los niveles de gobernabilidad, o posibilidad de solución directa, indirecta o nula que pueden tener los diferentes actores sobre dicho problema.

Reconociendo las limitaciones de solución, se verifica con una matriz causa efecto que determina el nudo crítico real. Se comprueba cuales realmente son los vectores descriptores del problema(manifestaciones) y se elabora un plan de acción para ser materializado en un plan de acción de las operaciones.

4.2.7.LA PROSPECTIVA O PLANEACIÓN POR ESCENARIOS

Suárez, Javier (Indeportes Antioquia) la define como una metodología estructurada para pensar acerca del entorno en el que los entes deportivos operarán en el futuro y la forma, que en consecuencia, esas organizaciones tendrán que tomar.

El concepto de Escenario fue introducido en la década de los sesenta por la Band Corporation y popularizado por German Kahn. La palabra Escenario proviene del teatro; apuntar a la creación de un entorno adecuado y pertinente para representar o situar una obra. Alude al lugar y circunstancias donde se desarrolla el tema: el tema es el texto, y el escenario es el contexto que los precisa; algo parecido ocurre con un plan. El contexto pro-positivo del plan es el texto y el escenario es el conjunto de condiciones y supuestos en que el plan se sitúa.

Esta metodología integra a su vez a otras herramientas, como son la lluvia de ideas, el análisis estructural, el juego de actores, las matrices de impacto cruzado y la construcción de escenarios, para que la organización logre identificar tres tipos de futuros : el futuro posible, el futuro probable (basado en la información histórica de la organización y el futuro deseable para la misma (cómo nos gustaría que fuera). Involucra cuatro tipo de audiencias o actores como marcadores de tendencia y desarrollo: El poder (los políticos), el saber (los académicos), el sector productivo y la comunidad.

4.2.8.EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

Esta metodología es bastante utilizada, pues permite mediante un mapa conceptual establecer diferentes relaciones:

Identifica problemas o necesidades. Los problemas se definen como obstáculos para que una población pueda satisfacer una necesidad en particular. Las necesidades son carencias de un bien o servicio. Formulado el problema se pregunta que pasaría si éste no se resolviera. Los resultados de esta reflexión se convierten en los efectos negativos, los que a su vez tienen unas causas determinadas. Se considera que las causas pueden ser agrupadas según sus características en:

- Ausencia del bien o servicio
- Que existiendo el bien o servicio tenga problemas de calidad
- Que se manifieste como ineficiente (es costoso, no da cobertura, etc.)

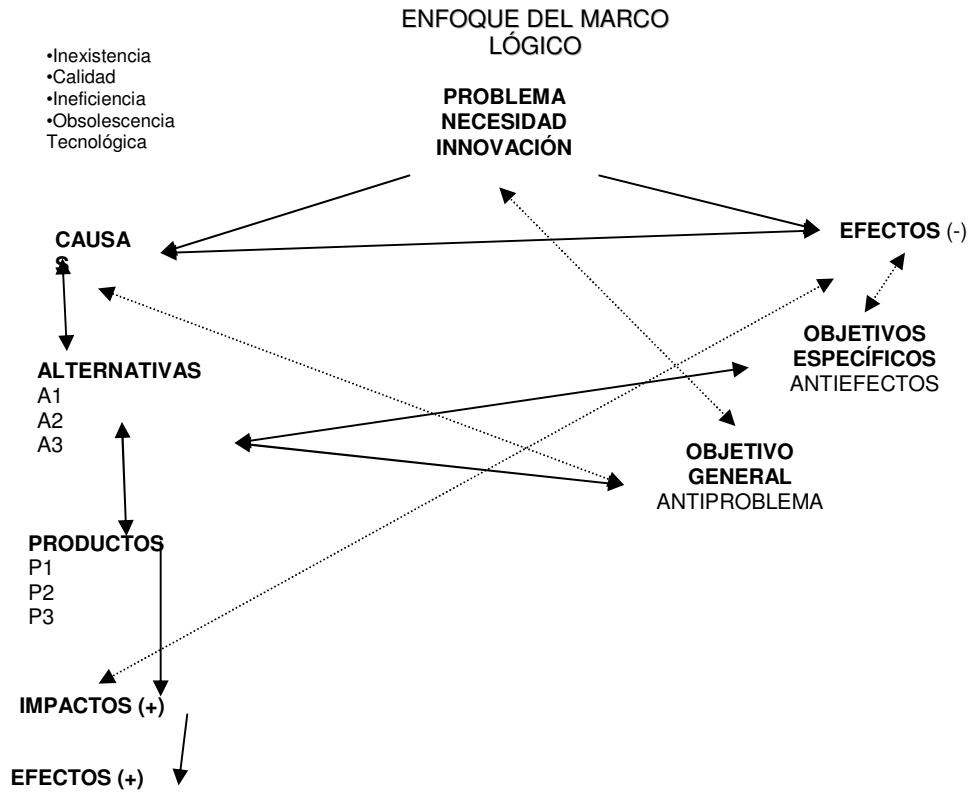
- Que exista obsolescencia tecnológica de la institución en el aspecto analizado.

Sopesadas las relaciones de causa - efecto se plantea el objetivo general como el antiproyecto y los objetivos específicos como los efectos negativos antes plasmados.

Se plantean diferentes alternativas las cuales deberán ser analizadas desde los ámbitos económico, social y financiero, considerando la respectiva factibilidad jurídica, organizativa, política, ambiental, técnica y tecnológica y la capacidad de administración y de gestión que posea la institución para abordar el plan propuesto.

Explicitada la mejor alternativa se relacionan los productos tangibles que esperamos de dicha planeación, expresados con indicadores claros que puedan ser verificables.

Se establece el impacto esperado (conductas mejoradas que establece la población beneficiaria del proyecto) y los efectos marginales positivos que se alcanzan una vez terminado el proyecto (ej: generación de empleo, niveles de convivencia, solidaridad, entre otros)



4.2.9. INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

Esta metodología es de mucha aplicabilidad en el ambiente de la municipalidad, pues se parte del conocimiento de la realidad que tienen los diferentes actores. Se da participación a todos los actores que deseen estar. Es la misma comunidad quien reconoce y plantea los problemas, los prioriza, plantea las soluciones y en concordancia a los recursos propone un plan de acción el cual ejecuta y vigila.

4.2.10. PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA

Se caracteriza por ser comunitaria e intersectorial.

- El responsable del plan realiza una convocatoria
- En primera instancia Los actores caracterizan la población, el territorio, la cultura, los intereses, los recursos, las empresas del sector y las necesidades.
- Se lleva a cabo el diagnóstico participativo
- Se desarrolla la programación conjunta, donde se asignan las diferentes responsabilidades
- Se pone en ejecución
- Se realiza el monitoreo y se presentan los informes permanentes de evaluación según el cronograma del plan.

4.3. ORGANIZACIÓN

Como estructura social se define como un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, con el ánimo de desarrollar una actividad determinada, cuyo fin último es la obtención de beneficios (sociales o económicos).

Como proceso administrativo : significa el acto de organizar las actividades, deben agruparse adecuada y de manera lógica. La autoridad se distribuye de manera que evite conflictos.

4.3.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

4.3.1.1. ORGANIZACIÓN LINEAL

Forma estructural más simple, posee principios de autoridad lineal (existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos). Líneas directas de autoridad y responsabilidad, líneas de comunicación rígidas.

Características : Autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, centralización de decisiones y configuración piramidal.

4.3.1.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Se basa en el principio funcional (especialización).

Características : Autoridad funcional ó división, canales directos de comunicación, descentralización de las decisiones, énfasis en la especialización.

4.3.1.3. LINEA STAFF

Combinación De las dos anteriores, maximiza las ventajas y minimiza las desventajas.

Características: Fusión de la estructura lineal con la funcional, lo que permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional. Jerarquía de mando y especialización técnica.

ORGANIZACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
LINEAL	<ul style="list-style-type: none"> *Estructura simple y de fácil comprensión *Clara delimitación de las responsabilidades de cada órgano *Facilidad de implantación *Estabilidad y adecuación a organizaciones de 	<ul style="list-style-type: none"> *Mando autocrático. *Tendencia a la rigidez e inflexibilidad *Falta de especialización Enfasis en jefes que quieran hacerlo todo *Congestión de canales de comunicación a medida que la

	tamaño más pequeño.	empresa crece.
FUNCIONAL	*Mejorar supervisión técnica debido a la especialización de los órganos y a las comunicaciones directas y sin intermediarios.	*Múltiple subordinación *Tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas *Confusión en cuanto a los objetivos *Existencia de tensiones y conflictos en la organización
LINEA-STAFF	*Oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff	Posibilidad de conflicto entre órganos operativos (línea) y asesoría (staff) y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los órganos de staff.

4.4. DIRECCIÓN

Es hacer que las cosas marchen y acontezcan. Es accionar y dinamizar la organización activa sobre el recurso humano.. La Función de la Dirección se relaciona directamente con la manera por la cual los objetivos deben alcanzarse por medio de la actividad de las personas que conforman la organización. Es una de las funciones mas complejas del proceso administrativo, ya que es aquella en la cual se influencia el grupo humano combinando aspectos como la comunicación , el liderazgo, la motivación y la creatividad. De la misma manera se conjugan conceptos como el de autoridad y poder, como medios de influencia. El Poder significa potencial para influir, mientras que la autoridad se refiere al poder institucionalizado. Ella se delega a través de la descripción de los cargos organizacionales.

Dirigir es interpretar los planes para los demás, dar las instrucciones sobre como ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar.

PEARCE, J.A. y ROBINSON, R.B. (1988) la definen como *“un conjunto de decisiones y acciones resultantes en la formulación e implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización”*⁶

4.4.1. LOS MEDIOS PARA DIRIGIR

Para dirigir el equipo de trabajo se presentan diferentes alternativas como dar instrucciones y órdenes para motivar, liderar, comunicar y coordinar.

4.4.1.1. MOTIVACIÓN:

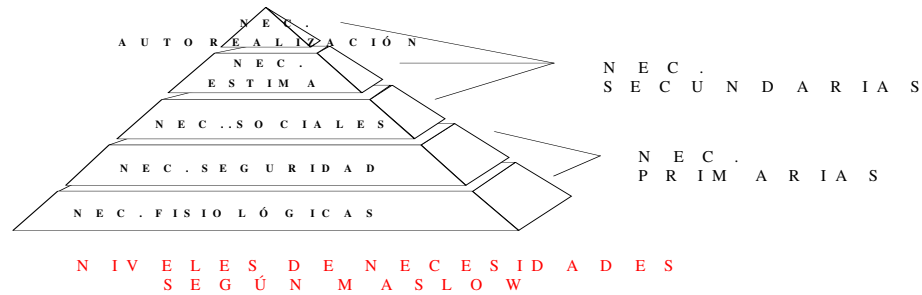
Motivar es estimular la voluntad a actuar, es impulsar hacia el logro de un objetivo. Para motivar al grupo se requiere conocer a todos y cada uno de los compañeros del mismo, tanto en sus calidades humanas como profesionales ya que cada uno tiene sueños, objetivos, intereses y necesidades particulares, las cuales deben tener un punto de encuentro común con los objetivos organizacionales. Para algunos individuos sus prioridades o factores motivacionales son la seguridad en el trabajo, para otros, la protección de los peligros, las condiciones de trabajo agradables, la dirección eficaz, el ser miembro de un grupo, la jornada y el salario justo, el prestigio, etc.

Este conjunto de necesidades permiten clasificar los factores motivacionales en factores internos como son la autorrealización, el reconocimiento, la afiliación y el liderazgo que se le permita al individuo al interior de la organización y factores motivacionales externos como la necesidad de supervisión, la necesidad de trabajo en grupo, las condiciones de trabajo, la promoción y la comunicación, factores que dependen del ambiente organizacional

Los factores motivacionales son fundamentales para el buen desarrollo de la organización, pues generan niveles de satisfacción que hacen que cada empleado de lo mejor de sí mismo, sin importar el nivel de necesidades en que se encuentre.

⁶ Citado por SACRISTAN, Carmen Alberto y Otros. Gestión y Dirección de Empresas Deportivas. Teoría y Práctica. Editorial Gymnos. Madrid. 1996

Según Maslow, los niveles de necesidades se pueden jerarquizar de la siguiente manera:



Maslow hace énfasis sólo en las necesidades internas del hombre sin considerar la situación en la que actúa.

Tradicionalmente tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, suprimiendo aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un factor de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para el trabajador.

Un aspecto importante en la teoría del comportamiento es el proceso de decisión. Todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y actitudes, opiniones y puntos de vista en todas sus circunstancias. Así la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto de sus ambientes.

El énfasis en la planeación y el control, el crecimiento acelerado de las empresas, el avance tecnológico, la creciente necesidad de especialización y el volumen y complejidad de las leyes y reglamentos han condicionado y restringido las actividades de las empresa las cuales ven la necesidad de aplicar cada vez más la organización tipo línea staff.

Acá existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí.

Los órganos de línea, responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización, producen resultados para la organización.

Los órganos de staff son de apoyo y de ayuda que asesoran los órganos de línea. Sus principales funciones son:

* Servicios: Actividades especializadas como compras, contabilidad, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.

* Consultoría y asesoría: Actividades especializadas como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría para el trabajo, proporcionados por el staff a manera de orientación y recomendación.

* Monitoría: Hacer seguimiento y evaluar una determinada actividad, sin intervenir en él o influenciarlo.

* Planeación y Control: La planeación y control financiero y presupuestal, la planeación y control de producción, la planeación y mantenimiento de equipos, el control de calidad.

4.4.2.COMUNICACIÓN:

“La comunicación es el proceso mediante el cual dos personas - como mínimo- comparten una misma información, transmitida y recibida a través de un medio. La comunicación implica abrir las ventanas de nuestra conciencia y de nuestra personalidad y buscar los medios para que los otros sepan nuestras intenciones”⁷

4.4.2.1. COMUNICACIÓN-INFORMACION:

⁷ GARCIA ZAPATA, Francisco Javier.Instituto Universitario de Educación Física.Memorias Capacitación de Líderes comunitarios INDER. U de A.1997

“La comunicación es un proceso bidireccional, en el cual se transmite la información de un sujeto a otro, para afectarlo, al menos en cuanto pasa de desinformado a informado”.

“La Información es el proceso de registro y acumulación de los datos provenientes de la realidad objetiva, los cuales permiten la apropiación y conocimiento de la misma. El proceso incluye un sujeto que se informa y un objeto sobre el cual se informa”

4.4.2.2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

- Interferencia: presencia de un obstáculo que impide que la comunicación sea efectiva.
- Distorsión: cambio en el contenido. Este puede ser consciente o inconsciente.
- Filtración: cuando se toma solo una parte del contenido con algún interés
- Bloqueo: cuando existe una muralla tan fuerte que todo intento de comunicación fracasa.
- Los rumores: se consideran como elementos distorsionadores de la comunicación interpersonal.

4.4.2.3. TIPOS DE COMUNICACIÓN

- Verbal: Se hace por medio de la palabra hablada, donde el tono de la voz influye, es decir, que podemos expresar: tristeza, alegría, ira, autoritarismo, amabilidad, despotismo, etc.
- No verbal: puede ser visual, táctil, corporal, escrita.

En un sentido mucho más amplio, si analizamos los actos comunicativos que se realizan a diario entre los hombres, resulta interesante encontrar combinaciones de diversos tipos de comunicación: por ejemplo, en la emisión-recepción de un mensaje oral por radio podría distinguirse una comunicación lingüística, formal, unilateral, pública, etc.

4.4.2.4. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN:

- Comunicarse es dialogar con los demás, es poner las ideas en común para que todos aprendamos de todos.
- Saber expresarse adecuadamente con el lenguaje utilizado, ya sea verbal o no verbal. Que lo que digamos esté de acuerdo con lo que comunicamos con nuestro cuerpo o nuestro modo de actuar.
- Decir sólo aquello que sea de interés o necesite la persona o grupo con el que nos comunicamos, teniendo en cuenta su cultura y forma de ser.
- Comprobar que lo que comunicamos fué claro y que haya sido recibido, por la persona o grupo al cual se dió el mensaje.
- Son de desear preguntas claras, directas y respetuosas, las cuales siempre merecen una respuesta.

4.4.3.LIDERAZGO

“ Los líderes transformadores son aquellos que consiguen sacar el verdadero potencial de los demás y enfocarlos hacia un mismo objetivo, consiguiendo a su vez la realización personal de todos los componentes”⁸

Cuando se habla de organización, grupo social o unidad social, inmediatamente nos viene a la mente la noción de liderazgo. Sin embargo, no es fácil plasmar una definición exacta que cubra el verdadero sentido y razón de ser del liderazgo; por lo tanto, a continuación se presentan cinco premisas desde las cuales el lector puede formarse su propia idea de liderazgo o sacar su propia conclusión; ellas son:

EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DE INTERACCIÓN ENTRE SITUACIONES Y PERSONALIDAD: El liderazgo es un concepto que se aplica a la relación existente entre persona-situación para designar en que forma una o varias personas son colocadas en una

⁸ MAESTRO ARCOS, Juan Carlos. En busca de tu estrella polar. Editorial Penta. La Coruña. 1998

situación o en un medio determinado de tal manera que su voluntad, sentimientos e inteligencia dirijan a otros al logro de ciertos fines.

.EL LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LOS FINES DE UN GRUPO: Es necesario partir de que todo grupo humano bien organizado trabaja en procura de unas metas y unos fines preestablecidos. Por lo tanto en la medida en que uno de sus integrantes contribuya a la realización de los objetivos del grupo, con mayor facilidad se le reconocerá como líder.

EL LIDERAZGO Y EL LÍDER COMO MIEMBRO DE UN GRUPO:

Una persona puede poseer excelentes cualidades y dar buenas soluciones, pero no podrá ser líder sino se asocia a un grupo.

EL LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE LAS CUALIDADES PERSONALES:

El liderazgo también puede ser considerado en términos de las destrezas y habilidades que toda persona posee o puede llegar a poseer.

4.5. CONTROL

Controlar es averiguar lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba y aprobar o desaprobado los mismos para ejercer una función correctiva

Su finalidad es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sean posible a los objetivos previamente establecidos. El Control acompaña todas las etapas del proceso administrativo.

El control tiene dos objetivos : la corrección de errores y la prevención de los mismos. Mirado de esta manera no se le puede mirar como una herramienta punitiva , sino de acompañamiento al proceso de gestión, para garantizar que las cosas salgan bien, de acuerdo a lo planeado.

El control se basa en el principio de la excepción. Se debe concentrar la atención en todo aquello que se salga del estándar.

El control es un proceso cíclico en el que se diferencian las siguientes etapas:

- 🦉 Establecimiento de Modelos o estándares a seguir (estándares de calidad, de cantidad, de tiempo, de costos, etc.)
- 🦉 Evaluación del Desempeño: Medir lo que se está haciendo.
- 🦉 Comparación del desempeño con el estándar establecido.
- 🦉 Acción Correctiva: Es la corrección de la variación con respecto al estándar.

Existen dos tipos de controles, los efectuados sobre las personas y los efectuados sobre las cosas, ya sean máquinas, equipos, procedimientos. Estos controles se establecen con relación a los indicadores de gestión trazados en cada una de las áreas de la organización. Como mecanismos de control se pueden utilizar algunas técnicas aplicadas a la planeación como son:

- 🦉 Diagramas de Grantt: o de columnas donde se establece la información necesaria para la ejecución del proyecto.
- 🦉 Técnica de Trayectoria: Cuyo objetivo es acortar la duración de los procesos.
- 🦉 Control de los presupuestos y estados financieros.
- 🦉 Técnica PERT(Program Evaluation and Review Technique): que permite comparar lo planeado con lo ejecutado mediante un diagrama cronológico), entre otras.

El control indaga los métodos utilizados en la ejecución, la cantidad y calidad del trabajo, la actitud de los empleados a sugerencias, las actividades generales de cada departamento y el comportamiento de los consumidores, entre otros.

Existen tres tipos de control: uno preventivo que permite al director anticiparse a un posible error, uno concurrente, que permite corregir el error en el momento mismo en que ocurre y un control de retroalimentación, posterior a la falla.

4.6. EVALUACIÓN

Da cuenta del quehacer cotidiano y retroalimenta la gestión en forma permanente. Evaluar es darle mérito o valor a una actividad.

Klineberg define la evaluación como *“un proceso que capacita al administrador para descubrir los efectos de su programa y con ello hacer ajustes progresivos con el fin de alcanzar sus metas de manera efectiva”*⁹

Previamente el administrador o gestor debe decidir que es lo que se va a lograr con la evaluación. La administración formula los objetivos, las metas, las estrategias a desarrollar para alcanzarlos. De ahí se establecen los mejores medios, métodos, técnicas e instrumentos , para obtener evidencias que midan los eventos, situaciones y comportamientos que se desean evaluar y por último, se analiza la información recolectada, se interpreta y se proponen las recomendaciones respectivas. Para ello se consideran algunos factores externos tales como, los estándares del medio, las condiciones ideales, la reglamentaciones o plataforma jurídica en la que se desarrolla, estudios anteriores y la opinión pública entre otros.

4.6.1. TIPOS DE EVALUACIÓN

- 💡 La Autoevaluación: Donde cada miembro del grupo evalúa su propio rol y el de su equipo.
- 💡 La Heteroevaluación: Hecha por un agente externo a la institución.
- 💡 La Meta evaluación: Es el mecanismo de criticar constructivamente o evaluar tanto los diseños como los procesos.

Podemos decir entonces, que la función de un administrador es “lograr que las cosas se hagan bien a través de las personas”.

Ahora bien, para nuestra especificidad, la administración, como elemento de formación del profesional de la actividad física, debemos pensarla en nuestro quehacer cotidiano y nuestra forma de intervención en esta área específica del conocimiento.

⁹ Citado por ARENAS E, Nidia. La administración en la empresa educativa. UPB. 2° Edición. Medellín 1989. Pg.347.

La administración se plantea como la herramienta para tomar decisiones desde el punto de vista del manejo de los recursos humanos, financieros, políticos y sociales que atañen a una organización.

4.7. TAREAS QUE DEBE ASUMIR TODO ADMINISTRADOR

Los grandes entrenadores insisten en lo fundamental: las habilidades y las jugadas básicas que hacen que un equipo sea ganador constante. Los grandes administradores o gerentes generales hacen lo mismo.

Andrail E. Person, define como las seis tareas básicas de los gerentes generales, las siguientes : *“moldear el ambiente de trabajo, fijar las estrategias, asignar los recursos, formar gerentes (líderes), crear la organización y supervisar las operaciones.,”*

Estas tareas son las que en última instancia ayudan a definir el alcance del trabajo, a fijar prioridades y a ver las relaciones importantes entre estas áreas de actividad, y en nuestro caso específico podría transpolarse estas conceptualizaciones de la siguiente manera :

- Moldear el ambiente de trabajo : implicaría establecer normas de rendimiento que definiesen la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva..
- Indagar y responder conjuntamente con nuestro personal, que clase de organización queremos, cómo puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional de nuestros compañeros en términos del sentido de pertenencia organizacional.
- Dirigir el esfuerzo constantemente hacia metas concretas, teniendo en cuenta la competitividad en servicios, productos o características de estos.
- Asignar los recursos pensando como si fuésemos los propietarios de dicha organización.
- Seleccionar nuestro personal (con características de liderazgo), dar participación, conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo.
- Organizar en torno a las personas más que en torno a los principios o conceptos.
- Supervisar las operaciones y la ejecución: expresando ejecución en las funciones.

Estas tareas no pueden estar descontextualizadas de factores determinados por el medio externo, como factores legales, políticos, antropológicos, sociales, culturales, ni determinado por el medio interno como lo son los procedimientos, el sistema de valores de la organización y los objetivos organizacionales.

Es lógico pensar que en nuestro medio, en nuestras instituciones sea la misma persona la que generalmente tiene encomendadas las funciones de gestión y dirección.

Para ejercer dichas funciones se deberá partir de un conocimiento de la organización, para ello debemos indagar sobre una serie de factores como :

- Tiene buena reputación la instalación que dirige o va a dirigir?
- Se le conoce dentro del mundo deportivo?
- Es reconocida la calidad de sus servicios?
- Es vista por otras organizaciones como una institución competitiva?
- Encaja usted dentro del perfil de dicha institución?
- Se ve a los empleados satisfechos?

Para este tipo de análisis es necesario por tanto estudiar la organización desde varios puntos de vista :

1. Evaluar la imagen externa en cuanto a : servicios, instalaciones, equipamiento y personal.
2. Evaluar el estado físico de las instalaciones
3. Evaluar las condiciones laborales del personal
4. Evaluar completamente los programas que se ofertan.

Estas reflexiones nos llevarán a definir la selección del personal, los programas de formación del mismo, la definición de los programas según el comportamiento de la oferta y la demanda, el trato específico con los usuarios o beneficiarios. Definición del tipo de instalaciones requeridas e implementación, tipo de estratos y relación con el personal, tipo de marketing a seguir, en fin establecer una cultura de empresa, una cultura organizacional.

5. PROYECTOS

Es la unidad mínima operacional que vincula recursos, actividades y componentes durante un período determinado y con una ubicación definida. Digamos ante todo que, en el uso corriente de la palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo.

“ Para muchos, la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que si el proyecto se muestra rentable debe implementarse, pero que sino resulta rentable debe abandonarse.... La opción es que la técnica no debe ser tomada como decisional , sino sólo como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir “.¹⁰

Al pensar en la formulación de un proyecto surgen varios interrogantes que de alguna manera ayudan a construir el marco referencial de dicho proyecto:

QUÉ	Se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
POR QUÉ	Se quiere hacer	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos, propósitos.
CUÁNTO	Se quiere hacer	Metas
DÓNDE	Se quiere hacer	Localización Física
CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tareas. Metodología
CUÁNDO	Se va a hacer	Cronograma
A QUIENES	Va dirigido	Beneficiarios
QUIENES	Lo van a hacer	Recursos Humanos
CON QUÉ	Se va a hacer	Recursos Materiales
	Se va a costear	Recursos Financieros

¹⁰ SAPAG CHAIN, Nasir y Reinaldo. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. De. Mc Graw Hill. 3ª Edición. Pg I

La viabilidad y puesta en funcionamiento de un proyecto se da en tres momentos o etapas:

5.1. EL ESTUDIO INICIAL O PERFIL

Que se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta estimaciones globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en detalles. Aquí se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen los recursos. En este aspecto será necesario tener en cuenta adicionalmente, un perfil cultural, es decir, las características propias de la región, el sector que se va a intervenir, sus potencialidades o deficiencias (dofa)

5.2. ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN O PREFACTIBILIDAD.

Se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación las principales variables técnicas, de mercadeo, de producción, financieras y administrativas. Esta etapa se caracteriza por descartar soluciones con mayores elementos de juicio.

5.3. ESTUDIO FINAL O DE FACTIBILIDAD

Se elabora sobre la base de los antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información. Constituye el paso final del estudio preinversional.

5.4. ALCANCE DEL ESTUDIO DE LOS PROYECTOS

En términos generales son cinco los estudios particulares que deben de realizarse para evaluar el proyecto:

5.4.1. Viabilidad Comercial o del Mercado

Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría por su consumo o uso. Estudia los fenómenos de oferta y demanda, las características del mercado, definido este como un espacio social, virtual, flexible y dinámico, conformado por la organización como tal, por sus usuarios reales y potenciales y por los competidores teniendo en cuenta el ciclo de vida de los productos o servicios.

5.4.2. Viabilidad Técnica

Estudia las posibilidades materiales, físicas, químicas de producir el bien o servicio que espera generarse del proyecto. Involucra los costos directos e indirectos de fabricación del producto o de prestación del servicio.

5.4.3. Viabilidad de la Plataforma Jurídica

Contempla dos ámbitos el externo, que nos muestran las regulaciones jurídicas existentes que hacen o no viable la puesta en marcha del proyecto y las de carácter interno, que nos remiten a revisar los procedimientos, el análisis de información para identificar el tipo de servicios que la empresa está obligada a prestar, de acuerdo con la filosofía Institucional (misión, visión y valores corporativos).

5.4.4. Viabilidad de la Gestión

Se refiere a la capacidad administrativa para emprenderlo. Define las condiciones mínimas que se hacen necesarias para emprender el proyecto tanto en lo funcional, como en lo estructural. Por lo tanto define el organigrama, manuales de funciones y procedimientos, estrategias operativas y cronograma del proyecto.

5.4.5. Viabilidad Financiera

Estima la rentabilidad de la inversión. Para ello se determinan los recursos financieros (fijos y corrientes) , los ingresos estimados, los costos operacionales, las fuentes de Financiamiento, así como un cronograma de la inversión

5.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS

Existen muchas clasificaciones de proyectos; una muy conocida y simple es la que distingue entre:

- Proyectos de tipo Económico.
- Proyectos de tipo Social.
- Proyectos de tipo Cultural

Los primeros (los económicos) se relacionan directamente con la producción; los otros (los sociales y culturales), comprenden proyectos que se han denominado “indirectamente productivistas “, entre ellos los proyectos de vivienda, educación, salud, familia, atención a grupos especiales, etc.

5.6. INDICADORES DE GESTIÓN DE UN PROYECTO

Los indicadores de un proyecto son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización,etc.) de los objetivos y resultados de la intervención, que cubran lo esencial y que puedan medirse de manera fiable mediante costos razonables. Los indicadores permiten evaluar el desempeño del proyecto frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con grupos de referencia.

Para permitir un seguimiento eficaz, los indicadores objetivamente verificables deben a menudo detallarse más o hacerse más operativos durante la fase de ejecución.

Cada proyecto establece sus indicadores de gestión en concordancia a los objetivos y metas, sin embargo se podría presentar una clasificación general de ellos:

5.6.1.INDICES DE EFICIENCIA

Evalúan la Participación en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la rotación de los inventarios, la deserción de clientes, etc.

5.6.2.INDICES DE EFICACIA

Dan cuenta de la Razón de Rendimiento obtenida sobre los recursos Utilizados (pesos, horas, %, etc)

5.6.3.INDICES DE EFECTIVIDAD

Determinan el cumplimiento y la responsabilidad del proyecto.

5.6.4.INDICES DE IMPACTO

Son los factores que determinan la competitividad del proyecto(satisfacción del cliente interno y externo).

5.6.5.INDICES DE IGUALDAD

Establecen la justicia, la imparcialidad, la igualdad.

5.6.6. INDICES DE ACTIVIDAD

Determinan la relación entre el número de actividades planeadas y el número de actividades desarrolladas.

Es necesario entonces, fijar indicadores de gestión para cada uno de los frentes del proyecto como lo son: Mercadeo, finanzas, producción, administración, recurso humano, informática, investigación y desarrollo.

El funcionamiento de cada uno de estos aspectos no hace por sí mismo el logro del proyecto. Su interacción, su coordinación, es la que garantiza el logro de los objetivos trazados.

Decimos entonces, que la realización de un proyecto determinado, debe de dar cuenta a una problemática real; por lo tanto, el análisis de los problemas es fundamental para anticiparse a sus posibles soluciones.

5.7. ESCRITURA DEL PROYECTO

5.7.1. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Su objetivo es identificar el proyecto e indicar el marco institucional desde el cual se realizará. Se ha de hacer referencia a la institución responsable de la ejecución del proyecto y si es del caso hacer mención del organismo patrocinante.

No hay que confundir el título del proyecto con el enunciado del problema.

5.7.2. NATURALEZA DEL PROYECTO

Se refiere a la esencia del mismo. Se hace necesario la siguiente presentación:

5.7.3.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se define y se caracteriza la idea central de lo que se pretende realizar, tipo, clase, ámbito que abarca, se analiza el contexto en el que se ubica desde el punto de vista de la organización, como se define en el plan de desarrollo o en las declaraciones políticas del Gobierno o sector.

Igualmente considerar los antecedentes de la actual situación. Cuáles han sido los proyectos anteriores, presentes y futuros que se han gestado o gestarán para la solución de los problemas identificados.

5.7.4.FUNDAMENTACIÓN O JUSTIFICACIÓN

Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución, hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver este problema

5.7.5.MARCO INSTITUCIONAL (organización responsable de la ejecución)

Será necesario indicar la naturaleza de su organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc.

5.7.6.FINALIDAD DEL PROYECTO (impacto que se espera lograr)

Para esto se debe justificar debidamente el proyecto y sus objetivos, que sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha. Se trata de determinar los problemas que deben resolverse. Utilizar un diagrama de espina de pescado (Diagrama de Ishikawa: causa-efecto) es una buena ayuda para su identificación.

5.7.7.OBJETIVOS (para qué se hace)

En torno a los objetivos se da la coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto (costos, estrategias, tiempos, etc.)

5.7.7.1. OBJETIVOS GENERALES

Basados en las consideraciones macroeconómicas y políticas sectoriales a las que el proyecto puede contribuir. Se definen como el antiproyecto

5.7.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son formulaciones positivas de subproblemas previamente identificados. Se definen también como los antiefectos negativos del problema.

5.7.7.3. METAS (cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Para que los objetivos adquieran un carácter operativo hay que traducirlos a logros específicos, es decir, hay que indicar cuánto se quiere lograr, indicadores objetivamente verificables y sus fuentes de verificación.

5.7.7.4. BENEFICIARIOS (destinatarios del proyecto, a quién va dirigido)

Se trata de identificar los beneficiarios inmediatos y quienes serán los beneficiarios finales.

5.7.7.5. PRODUCTOS (resultados de las actividades)

Los productos de tipo social o cultural pueden ser de dos clases:

- Resultados Materiales: (por ejemplo: número de cooperativas creadas, escuelas construidas, instalaciones, etc.).
- Servicios prestados: (personas capacitadas, servicios proporcionados, créditos otorgados, etc.)

5.7.7.6. LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL

Consiste en determinar el emplazamiento o el área donde se ubicará. (manzana, barrio, vereda, corregimiento, municipio, departamento, etc.).

5.7.7.7. ESPECIFICACIÓN OPERACIONAL DE LAS ACTIVIDADES

Consiste en identificar con que acciones se generarán los productos, actividades necesarias. Se realiza un inventario de las actividades a realizar, se distribuyen las unidades periódicas de tiempo, insertas en una secuencia operativa (cronograma). Se indica la cantidad y calidad de los insumos necesarios (recursos humanos, equipo, dinero, bienes, etc.), involucrados en cada operación.

5.7.7.8. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS

Pretende verificar con qué insumos y con quiénes se realizará el proyecto. Se distinguen entre ellos los recursos humanos, los financieros, los técnicos y los materiales.

5.7.8. CÁLCULO DE LOS COSTOS DE EJECUCIÓN

El presupuesto en cuanto a presentación sistemática del costo y el beneficio de un proyecto, en unidades monetarias, comprende los siguientes rubros principales:

- Ingresos

- Mano de obra directa
- Mano de obra indirecta
- Costos directos de fabricación
- Costos indirectos de fabricación
- Viáticos
- Locales
- Materiales y equipo
- Transporte
- Gastos de funcionamiento o de administración
- Depreciaciones
- Seguros
- Imprevistos
- Utilidad

5.7.9. FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Se deben identificar las principales fuentes de financiación de las inversiones del proyecto para cada una de las necesidades establecidas o para el conjunto de ellas.

5.7.10. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Vela por el seguimiento de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control, evaluación permanente).

Establece el organigrama, funciones del personal, mecanismos de control y evaluación, los canales de información.

5.7.11. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Ellos nos permiten realizar una evaluación, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las realizaciones concretas. Se plantean los siguientes indicadores:

5.7.11.1. INDEPENDENCIA.

No conviene usar el mismo indicador para medir diferentes metas y objetivos. Cada meta debe tener un indicador propio. Si ello es posible, habrá que revisar el diseño del proyecto y corregirlo.

5.7.11.2. VERIFICABILIDAD.

Los indicadores deben establecerse de tal modo que sea posible verificar o comprobar de forma empírica los cambios que se van produciendo con el proyecto. Esto permite que objetivamente el indicador tenga el mismo significado tanto para un defensor como para un oponente del proyecto.

5.7.11.3. VALIDEZ.

Los indicadores deben medir lo que se pretende medir. No se trata de un juego de palabras. Tomados en conjunto, todos los indicadores deben reflejar los efectos del proyecto.

5.7.11.4. ACCESIBILIDAD.

Que implica el establecimiento de indicadores cuya información necesaria (datos) se puedan obtener fácilmente. No tiene mucho sentido emplear indicadores para los cuales hay que utilizar mucho tiempo y esfuerzo en recabar los datos necesarios que permitan la medición. Lo ideal es usar indicadores que requieran

datos ya existentes o que se puedan obtener mediante el sistema de seguimiento normal del proyecto.

5.7.11.5. ESTUDIO DE ALTERNATIVAS

Las alternativas son las diferentes formas de solucionar un problema en función de su localización y la tecnología utilizada en cada una de ellas. Presentan la favorabilidad o desfavorabilidad de realización de las mismas, permite mostrar nuestra propuesta como la mejor a considerar.

5.7.11.6. RIESGOS Y FLEXIBILIDAD

Cada proyecto irá acompañado de posibles riesgos del orden político, social, económico, financiero, etc. para tener la capacidad de enfrentarse a situaciones imprevistas o no controlables. Igualmente el proyecto tendrá cierta flexibilidad para amoldarse a estas situaciones, pero dicha flexibilidad deberá ser presupuestada financieramente.

6. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Bajando en la escala del proceso de planeación, los eventos recreativos o deportivos, permiten, en ocasiones, materializar o dar vida a los proyectos propuestos en nuestra organización.

Pensar en organizar un evento recreativo o deportivo requiere unificar los esfuerzos de un grupo de personas para satisfacer las necesidades de un público objeto, y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales en términos de eficiencia y eficacia, buscando la rentabilidad social y/o económica de dicho evento.

Se hace necesario identificar el tipo de evento, la duración, su contenido, el período del año en el cual se realiza, los recursos disponibles para su ejecución, etc, en fin, una serie de condiciones, que su no contemplación, induciría a cometer errores que posiblemente harían fracasar el éxito del mismo.

Las características de un evento recreativo son totalmente diferentes a las de un evento deportivo, pues el fin de ambas actividades es diferente. El evento recreativo contempla diferentes formas que le permiten al organizador disponer de metodologías, coberturas y utilización de los recursos para atender el cometido.

6.1. CLASIFICACIÓN DE LOS EVENTOS

Entre los eventos recreativos más comunes resalto los siguientes:

6.2. EL CARRUSEL

El cual se caracteriza por desarrollarse en un espacio abierto, con conformación de bases o estaciones de juego numeradas, controladas por dos animadores, uno fijo y uno acompañante del grupo y la disposición de un tiempo determinado en cada una de ellas. Al culminar el tiempo establecido, y dada una señal, los equipos rotan de base según el número que le corresponde.

6.3. EL FESTIVAL

Con características de diseño iguales a las del carrusel. Su diferencia radica en que los participantes de la base no tienen conducción, ni límite de tiempo para su permanencia, lo hacen de forma libre y espontánea.

6.4. EL BAZAR

Tiene una finalidad económica. Sus Organizadores invitan a los participantes “expositores” a presentar sus productos o servicios en casetas o espacios previamente comercializados. La disposición del escenario es en forma de “U” o forma de herradura lo que permite un gran acceso al público visitante. En el centro del mismo se ubican los grupos artísticos, las demostraciones musicales y/o deportivas que alegran el certamen.

6.5. LA COMPARSA

Tiene como objetivo presentar los valores, el folklor, de una comunidad u organización determinada. Se utilizan para ello vehículos o carrozas de caballos decoradas (También se hace peatonalmente) donde se expresa el tema propuesto por la organización. Se diseña un recorrido que sea interesante para poner en conocimiento a la comunidad lo que queremos resaltar. Se establece una categoría de puntuación para los mejores X, Y, o Z.

6.6. LOS JUEGOS MÚLTIPLES

Su carácter es meramente agonístico. Busca medir las fuerzas de los participantes en diferentes ámbitos. Se comienzan presentando un reglamento de participación y una planilla de inscripciones, en la cual los participantes asumen las reglas del mismo. Se establecen bases en concordancia a el espacio con que se cuenta, los recursos y objetivos de los mismos. En el reglamento cada base o juego otorga puntaje a los

primeros XXX participantes. El Campeón de los mismos, es aquel grupo que mas puntos haya acumulado puntos a lo largo de la competencia.

Dentro de los eventos deportivos vale la pena diferenciar los siguientes:

6.7. LAS OLIMPIADAS

Aunque su nombre genérico es mal utilizado (pues es de uso exclusivo para los Juegos Olímpicos), sus aplicaciones en nuestro medio son bastante comunes. Se utiliza con frecuencia en la organización de juegos escolares, donde se pone en competencia las diferentes modalidades con que cuenta la institución y en concordancia la disposición de escenarios. Se hace en un período de corta duración (menos de una semana), con un desfile inaugural donde se presentan a todos los equipos participantes, se enciende la “Llama Olímpica” y se hace el juramento de los deportistas. La programación de las múltiples disciplinas es conocida con antelación por todos y cada uno de los delegados en un congreso técnico, donde se clarifican aspectos organizacionales.

La premiación de la misma se otorga por acumulación de puntos individuales, grupales y organizacionales.

6.8. EL TORNEO

Su característica principal es que es de carácter recreativo. Enfrenta contendores, y sin perder el carácter agonístico (querer ganar) busca recrear, integrar a sus participantes. Resalta el Juego Limpio como uno de sus valores.

6.9. EL CAMPEONATO

Su fundamento, como su nombre lo indica, está en la competencia, en sacar el mejor, en mostrar los mejores talentos.

6.10. EL FESTIVAL DEPORTIVO

Tiene como característica primordial que es de corta duración y busca la celebración de algún asunto en especial. Estimula la participación de cada uno de los integrantes, bien sea mediante premiación o simples reconocimientos.

Existen varios factores que se deben de considerar al tomar la decisión de desarrollar un tipo de evento u otro, entre ellos se destacan:

- ◆ Los Objetivos: que es lo que realmente busco al realizar el evento, que tipo de necesidad quiero resolver(Integración, ampliación de cobertura, recolección de fondos, etc.)
- ◆ Las Instalaciones Deportivas con que cuento y su calidad.
- ◆ El Tiempo: cual es el período ideal para realizarlo, cuantos días, horas o meses tengo para desarrollarlo.
- ◆ El Presupuesto: me determina inclusive la duración, el número de encuentros que puedo programar, el número de colaboradores etc.
- ◆ Los participantes: en concordancia a sus características poblacionales, estrato socioeconómico, sexo, edad, etc. Yo puedo entrar a plantear modificaciones en los reglamentos de competencia.
- ◆ Número de intervenciones por equipo o por individuo.
- ◆ Cantidad de partidos, encuentros, o eventos por jornada: lo cual influye proporcionalmente en el manejo de las instalaciones.
- ◆ La Composición de los Grupos y número de vueltas o rotaciones.

7. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

7.1. SISTEMA POR PUNTOS TODOS CONTRA TODOS

7.2. HERRAMIENTAS PARA LA PROGRAMACIÓN:

7.2.1. TABLA BERGÉ

Fórmulas :

$n =$ Nro. de equipos

$n(n-1)/2 =$ Nro. de partidos totales

$n-1 =$ Nro. de partidos de c/u.

Inscritos PAR $n-1$ Nro. de fechas

Inscritos IMPAR n Nro. de fechas

Nro. de columnas PAR $n/2$

Nro. de columnas IMPAR $N+1/2$.

Se construye un cuadro, donde el número de columnas para n par, es igual a $n/2$ y se continúa el conteo hasta $n-1$. Se comienza de nuevo el conteo hasta llegar a que el $n-1$ quede en la última fila y última columna. Se separa la primera columna, y al frente de los equipos de esta se coloca el último equipo (n). Sin tener en consideración esta columna se realiza un conteo desde 1 hasta $n-1$. La forma de verificar si la tabla está buena, es comprobar que en la segunda fila y última columna quede ubicada la pareja **1-2**.

EJEMPLO: Cuando $n= 8$

1-8	2-7	3-6	4-5
5-8	6-4	7-3	1-2
2-8	3-1	4-7	5-6
6-8	7-5	1-4	2-7
3-8	4-2	5-1	6-7
7-8	1-6	2-5	3-4

4-8 5-3 6-2 7-1

Cuando n es un número impar, se realiza el mismo procedimiento, solo que los equipos de la primera columna descansan.

EJEMPLO: Cuando n= 8

<u>1</u>	2-7	3-6	4-5
<u>5</u>	6-4	7-3	<u>1-2</u>
<u>2</u>	3-1	4-7	5-6
<u>6</u>	7-5	1-4	2-7
<u>3</u>	4-2	5-1	6-7
descansan			
<u>7</u>	1-6	2-5	3-4
<u>4</u>	5-3	6-2	7-1



Equipos que

Sistema de Reloj: Aquí los grupos rotan en el sentido de las manecillas del reloj

Cuando n es par, número de columnas = n-1, número de fechas = n-1, el número uno conserva fija su posición y los demás equipos rotan sentido igual a las manecillas del reloj.

ej: n=4

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>3</u>
5	2	3	4
4	3	2	1

Cuando n es impar, descansa uno de los equipos y los demás ejecutan rotación en torno a las manecillas del reloj

ej: n=5

<u>1</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>
5	2	4	3	1
4	3	2	1	5

La distribución del número de cada equipo se realiza por sorteo en la celebración de un congreso técnico en el cual además de comprobar los requisitos de las inscripciones se pone en conocimiento el sistema de juego y el reglamento del evento.

7.3. SISTEMAS DE ELIMINACIÓN

7.3.1. SISTEMA DE ELIMINACIÓN SIMPLE O DIRECTA Y ELIMINACIÓN DOBLE O INDIRECTA.

Como su nombre lo indica, los perdedores de los primeros encuentros salen de la competencia, continuando en ella los vencedores en cada una de las fases.

Su utilización es común para torneos relámpagos o disciplinas individuales, como es el caso de los deportes de combate, donde se presentan muchos participantes en diferentes categorías.

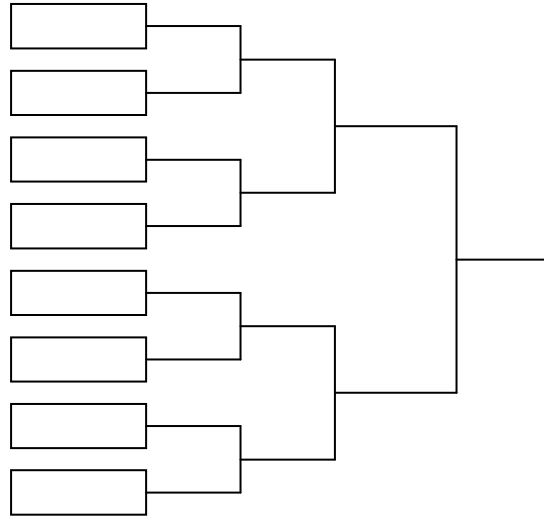
Para realizar los cuadros de eliminación simple se trabaja con potencias de 2 según el número de participantes.

Aunque no se realizan campeonatos para un número bajo de participantes, los ejemplos los haremos comenzando por 4 para entenderlos mejor.

$N = 4$ A que Nro. debo elevar el 2 para que me dé mayor o igual a N?

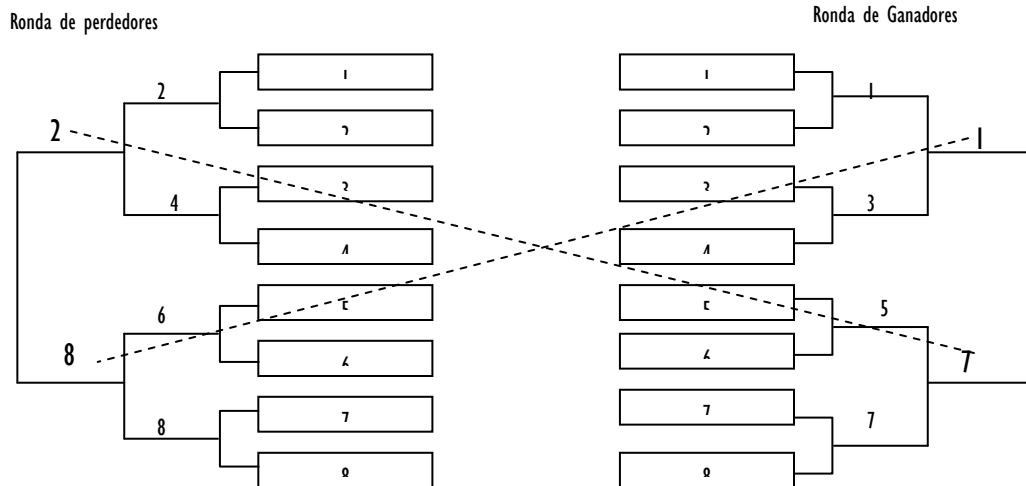
$2^4 = 16 =$ Nro. de participantes.

Realizo tantas líneas como me dé la potencia y ubico los participantes en cada línea.



En este sistema es válido trabajar también con agrupaciones aleatorias. Cuando n es par o impar, diferente a números potencia de 2 se acostumbra implementar “siembras” o equipos ficticios para completar el número a potencias de dos.

En el caso de la eliminación doble los perdedores de los primeros encuentros tienen la oportunidad de continuar en la competencia por el lado de “ los Perdedores, Lado izquierdo de la tabla. Los ganadores de las series semifinales, tanto de la ronda de ganadores como de la ronda de perdedores se enfrentan en un cuadrangular final que puede ser directo o cruzado, para disputar dichos lugares.



De los enfrentamientos semifinales salen dos ganadores que irían por el primero y segundo lugar respectivamente, y de los perdedores el 3° y 4° lugar.

8. MERCADEO DEPORTIVO

“ Es el arte para descubrir e identificar claramente las necesidades y expectativas del mercado y el arte para ofrecer y ejecutar la mejor opción de manera tal que maximice la satisfacción de necesidades y expectativas de practicantes, aficionados, patrocinadores y la sociedad en general con el fin de lograr practicantes y seguidores que se unan a las causas, para generar beneficio social”¹¹

¹¹ VILLA, Carlos Fernando. Coloquios del INDER. Hablemos de lo que nos gusta.1999

Las definiciones que se presentan con regularidad, permiten crear confusiones entre los términos Marketing, publicidad, sponsorización, patrocinio, promoción, entre otros. Esta nueva connotación parte de reconocer que la esencia del mercadeo es la prestación del servicio.

En la actualidad estamos viviendo una situación de desequilibrio entre la oferta y la demanda, lo que ha conllevado a que las empresas, sin importar su tipo de actividad económica, centren sus actividades en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Los compradores negocian y adquieren status de vida, comercian satisfacciones y buscan la forma de dar respuesta a unas necesidades, gustos y deseos.

Es necesario partir de estas últimas concepciones. Un deseo es una necesidad que está delineada o formada por el conocimiento, la cultura, y la personalidad del individuo. La necesidad por el contrario, es el sentimiento que siente el individuo al verse privado de algo. Estas pueden ser de varios tipos, psicológicas, fisiológicas etc...observándose que sobre algunas se tiene control y dominio mientras que sobre otras no, y tienen que ser satisfechas “necesariamente” como son las fisiológicas.

Como ejemplos ilustrativos de lo que son las diferencias entre estos conceptos podemos fijarnos que el deseo de ir a Europa no es una necesidad. Una persona puede necesitar tomar un remedio que no sea de su agrado, o puede necesitar viajar a otra ciudad deseándolo o no, gustándole o no, dependiendo de las circunstancias. A otro individuo podrá gustarle comer la carne asada, no quererla y no necesitarla. Ello depende de muchas otras circunstancias que rodean el hecho.

Nuestra NUEVA OPCIÓN no se reduce a la identificación de las necesidades de nuestros usuarios, sino, en última instancia a la satisfacción de éstas.

El concepto de servicio, dentro de la vida económica, tiene sus orígenes en el siglo XVIII. Los fisiócratas, grupo de filósofos franceses, estimaban que toda actividad económica diferente a

la agricultura era improductiva, dado que el suelo daba la única forma real de riqueza. Adam Smith hacía una distinción entre el trabajo productivo e “improductivo”. Relacionaba el trabajo productivo con las actividades económicas tangibles y a los servicios como actividades económicas intangibles y perecederas al momento de su realización, consideraba entre estas actividades la del médico, bufones, eclesiásticos, hombres de letras, etc. Alfred Marshall, profundizó más el concepto definiéndolo como el cambio de forma de la materia para satisfacer un deseo.

8.1. EL MARKETING

Palabra de origen americano, epistemológicamente significa:

Market: Mercado, negociar, comprar o vender, comerciar.

Marketing: Compra o venta en el mercado.

Existen significados diversos y aproximados:

- Es el conjunto de las actividades ejercidas para crear mercados y satisfacer a los consumidores gracias a la comercialización de bienes y servicios según la conveniencia de aquéllos.
- Es la preocupación dominante de satisfacer la demanda con vistas a obtener unos beneficios óptimos y duraderos.
- Consiste en orientar y coordinar, con una óptica de beneficios óptimos, todas las actividades de la empresa, con vistas a construir una oferta lo más concorde posible con las expectativas, conscientes o no, de las clientelas que presentan el mejor potencial para la empresa.
- Es cierta actitud intelectual que determina procedimientos o prioridades.
- Es una filosofía, una forma de concebir las relaciones de intercambio; el marketing es un conjunto de técnicas que permiten llevar a cabo estas relaciones de intercambio.
- Es el conjunto de técnicas, de experiencias y de razonamientos que ayudan a conocer el producto y el mercado.

- Es el proceso por el cual una empresa se relaciona de manera creativa, productiva y rentable con el mercado.
- Comprende el conjunto de actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor.

8.1.1. LOS PASOS BÁSICOS DEL MARKETING SON:

- Identificar las necesidades y los deseos de los consumidores.
- El producto correcto, al precio correcto, en el lugar correcto, con la promoción correcta.

8.2. MARKETING Y BENEFICIOS

- Una entidad deportiva será tanto más sólida como más fieles sean sus usuarios.
- El beneficio es directamente proporcional con el servicio.
- No es el beneficio el objetivo de una empresa de servicios. El objetivo es hacer las cosas bien, más que bien. El beneficio es la consecuencia de la satisfacción de los clientes. Mucha satisfacción equivale a muchos beneficios prácticamente siempre.
- Existe una relación directa entre la satisfacción o entusiasmo de los clientes, la fidelidad de los mismos y los resultados de la empresa a medio y largo plazo y, por tanto, la creación de la riqueza para los accionistas y la sociedad en general.
- El crecimiento más sólido se consigue en la retención: creando vínculos (también emocionales) en los que cliente y proveedor ganen simultáneamente.
- La áreas de gestión prioritaria:
 - La fidelización y la rentabilización de clientes.
 - El incremento de la productividad.
 - El incremento de la calidad del trabajo de los empleados.

- Desarrollar una fidelización de clientes y empleados en negocios en los que, previamente, no exista tal fidelización.

8.3. MARKETING-MIX

- El marketing pretende armonizar las necesidades de los consumidores con el interés de la empresa por obtener intercambios beneficiosos para ella y utilizando
- **Las 4 P:**
 - PRODUCT → Producto
 - PRICE → Precio
 - PLACE → Distribución
 - PROMOTION → Comunicación
- No debe entenderse el marketing como una actividad aislada o independiente sino fuertemente conectada con las restantes partes de la organización como son el personal, las finanzas, el entorno o el propio diseño y procesos de producción.
- El marketing-mix es la dosificación y la coordinación de los medios que hay que poner en práctica para aplicar las cuatro políticas interdependientes de producto, precio, distribución y promoción, dosificación que se opera en función de la política de clientela y de los objetivos comerciales, por una parte, de los recursos y limitaciones de la empresa, por otra, y dentro de una óptica optimista.

8.4. INVESTIGACIÓN COMERCIAL

- El marketing da prioridad absoluta al mercado, en el sentido de punto de encuentro de la oferta y la demanda, y muy en especial al mercado de los consumidores finales.
- Los mercados se segmentan. Las empresas se diversifican y se especializan. Los productos se parecen más en sus propiedades básicas. Se presta más atención a la satisfacción de los usuarios y del medio ambiente.
- Cualquier organización deportiva (pública o privada) precisa de técnicas de:

- Planificación.
 - Producción
 - Comercialización
 - Dirección
-
- Cualquier entidad deportiva para conseguir el éxito necesita de un análisis profundo del producto o del proceso.
 - Todos los negocios deben saber qué, cómo pueden y por quienes han de ser definidos; qué pretenden y adónde se quiere llegar; y se deberán evaluar qué medios se deben emplear para cumplir los objetivos.

8.5. NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

Necesidad es cualquier sensación, que bien puede sentir una persona, de carencia fisiológica o psicológica de algo.

- El marketing supone una nueva forma de entender las relaciones entre la empresa y sus clientes, que busca la máxima satisfacción de ambas partes, partiendo del conocimiento de las inquietudes de los compradores.
- La empresa debe conocer lo mejor posible a sus clientes.
- Para tomar las decisiones de marketing es preciso comprender la conducta del consumidor o usuario del producto a nivel individual.
- El marketing necesita del conocimiento del consumidor.
- Las necesidades son intrínsecas a las personas. Ninguna empresa puede crear una falsa necesidad, puesto que éstas son consecuencia de la propia naturaleza humana.
- Las necesidades pueden satisfacerse de muchas formas alternativas; y esto hace que los deseos sean muchos y muy variados y cambien continuamente por la influencia del entorno.

- Los expertos en marketing de las empresas pueden generar deseo hacia los productos que venden.
- La demanda tiene lugar cuando las personas solicitan adquirir su bien en concreto.
- El proceso de decisión de compra de un producto se inicia en el momento en que aparece una necesidad.

8.6. QUÉ ES UN SERVICIO?

- Un conjunto de acciones por las que un cliente se beneficia u obtiene una utilidad de algo que se ejecuta en atención suya.
- Una relación entre personas, una sucesión de encuentros con el cliente.
- Un acto por el cual se añade valor a un producto.

8.6.1.COMONENTES QUE DETERMINAN LA EXPECTATIVA DE SERVICIO PARA EL CLIENTE

- La comunicación oral
- La experiencia pasada
- Las necesidades de cada consumidor

8.6.2.SERVICIOS Y CONSUMIDORES

- Claves para entender los servicios del futuro.
 - Desde cualquier sitio: -Hacer accesibles los servicios desde más lugares. Acercar servicios.
 - En cualquier momento: hacer accesibles los servicios en cualquier momento del día y en cualquier día del año. Amoldarse a los cambios de vida de los clientes y hacerles la vida más fácil con un horario que les sea cómodo.
 - Cualquier cosa: la personalización. Ser capaz de servir cualquier cosa que se pida. Mayor surtido en la oferta.

La personalización depende de la capacidad de identificar las necesidades singulares del cliente.

- Ahora: el tiempo de respuesta. Un servicio será más valioso cuanto más rápido sea.

8.7. EL MERCADO Y LOS CONSUMIDORES

- El mercado potencial es el conjunto de consumidores que pueden desear y adquirir un producto.
- Los individuos u organizaciones que forman parte de un mercado reúnen las siguientes características:
 - Tienen una necesidad o un conjunto de ellas, que pueden satisfacerse con el uso de un producto.
 - Están dispuestos a satisfacer dicha necesidad, por lo que desean adquirir el producto en cuestión.
 - Tienen acceso al producto.
 - Tienen capacidad de compra.
- Las empresas con una filosofía de marketing se centran, primeramente, en conocer a los consumidores que constituyen su mercado: sus edades, sus características socioeconómicas, sus inquietudes, las funciones que esperan les desempeñe el producto, lo que están dispuestos a pagar por él.
- El interés se centra en los consumidores, con todas sus necesidades, peculiaridades y características.
- El objetivo que persigue el marketing no es otro que buscar el mejor producto para el mercado que nos hemos marcado como objetivo y, en definitiva, procurar incrementar los ingresos por ventas.
- La decisión más importante que debe tomar cualquier empresa, junto con la elección del producto, es la elección del mercado.

8.8. ESTUDIANDO MERCADOS

- El estudio de los hábitos de compra tiene por objeto poner de manifiesto la estacionalidad, la frecuencia de renovación, la naturaleza de los puntos de venta concurridos, las cantidades compradas, los precios pagados, ciertos factores de la decisión de compra, la naturaleza impulsiva o planificada de esa compra y el tiempo y las fases de maduración de la decisión.
- Se hace preciso que la empresa conozca en profundidad su mercado, pueda evaluar cuáles son los aspectos más valorados en los productos por los consumidores y prevea, en la medida de lo posible, los cambios que puedan darse en años venideros.
- El conocimiento obtenido de la investigación comercial sirve de base para tomar las decisiones oportunas: fijarse objetivos, establecer planes y concretar estrategias y líneas alternativas de actuación.
- Fuentes de información: encuestas, método Delphi, la observación, el panel de consumidores, las reuniones de grupo, las entrevistas en profundidad, etc.

8.8.1. ANALIZANDO MERCADOS

- Es imprescindible dedicar un tiempo a la reflexión para después poder actuar.
- La necesidad de análisis de la realidad en que trabajan las diversas entidades deportivas es fundamental.
- En un análisis de mercado, hemos de estudiar:
 - La propia institución: fortalezas y debilidades.
 - Las barreras de entrada:
 - Desventajas en el coste
 - Necesidades de capital
 - Diferenciación del producto
 - Acceso a los canales de distribución
 - Regulaciones gubernamentales

8.8.2.SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

- La segmentación consiste en la división del mercado en diferentes grupos de consumidores, que pasan a llamarse segmentos. De tal forma que los miembros de un mismo segmento, en lo que atañe al producto, sean lo más parecidos entre si y lo más diferentes posible de los consumidores pertenecientes a otros segmentos del mercado.
- Criterios para la segmentación:
 - Demográfica: sexo, raza, estado civil, peso, estatura.
 - Geográfica: regiones o lugares de residencia, clima, dimensión, carácter rural o urbano.
 - Sociológica: clases sociales, nivel de renta, profesión, educación, nivel cultural, religión.
 - Psicográfica. Personalidad, estilos de vida, valores.
 - Basada en la posesión de otros productos.
- Segmentar es saber agrupar a los clientes en grupos homogéneos.
- La segmentación de mercados es el proceso de división de los mercados en grupos de características similares.
- La utilidad de una segmentación correcta es la de permitir una mejor adaptación de la empresa al público al que se dirige.
- Con una correcta segmentación, la empresa puede conocer los distintos grupos de consumidores de que se compone su mercado, sus particularidades, las características más valoradas y, consecuentemente, puede ofrecer a cada segmento un artículo especialmente diseñado para él, que a ojos del cliente supere al producto que hasta entonces se venía ofreciendo.
- La segmentación permite detectar si en su mercado hay grupos de consumidores que hasta el momento no han sido satisfechos plenamente porque no se les ha ofrecido un producto que les satisfaga como ellos desearían.
- Condiciones para que una segmentación sea efectiva:

- Que las características que se utilizan para la segmentación sean medibles y los datos accesibles.
- Que el segmento de mercado ha de ser accesible.
- Que cada segmento debe ser bastante grande como para ser rentable.

8.9. PRODUCTO

En la fábrica hacemos calzado deportivo ; en la tienda vendemos esperanzas

- El producto es todo aquel bien o servicio que la empresa puede comercializar para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Todo producto está pensado para que desarrolle unas funciones básicas que satisfagan las necesidades del consumidor.
- El producto de una empresa de servicios es el proceso de creación del servicio. Lo que ve, lo que oye, lo que huele, lo que toca, lo que gusta. En servicios, de alguna forma, el cliente convive en la fábrica con los operarios.
- Los clientes no quieren productos, sino soluciones para sus inquietudes.
- El producto es, en realidad, un conjunto de atributos con los que se satisfacen los intereses de quienes los consumen y utilizan.
- Lo que, en general, compra el consumidor es la esperanza de obtener un beneficio: satisfacer una necesidad o un deseo.
- Lo que la empresa vende y el consumidor adquiere es la satisfacción de necesidades y deseos.
- Los productos entendidos como objetos carecen de valor para los consumidores. Éstos no desean los productos en sí, sino las soluciones o servicios que les proporciona su uso y empleo.

8.10. ANÁLISIS DE UN PRODUCTO

Ninguna oferta es perfecta, y cuanto más tiene a la perfección, más parece que ésta se aleja, suscitando exigencias cada vez mayores o nuevas.

- La determinación del tipo de producto que la empresa va a ofrecer al mercado condiciona su precio, la elección de los canales de distribución y el tipo de comunicación para promocionarlo.
- Para estudiar un producto hay que analizar:
 - El conocimiento y definición del mismo.
 - Saberlo diferenciar del resto de productos existentes.
 - Que esté de acuerdo con la estrategia de la empresa.
- Sólo quien conozca bien su producto podrá obtener las mayores ventajas de él.
- Cuando un producto está mal definido o pobremente definido, el mercado no acostumbra a aceptarlo.
- Definen un producto:
 - Las características físicas: composición, aspecto y embalaje.
 - Las utilidades: se describe el ciclo de consumo y el contexto en el cual se utiliza el producto.
 - Los elementos “satélites”: las garantías y el servicio postventa.
 - La estructura del precio: precio de fábrica, gastos de transporte, impuestos, derechos varios, márgenes del mayorista y del detallista, etc.
- Son elementos de un producto:
 - La marca.
 - El diseño.

- Las etiquetas.
- El envase y embalaje.
- Su propia calidad.
- La posibilidad de entrega del producto en el domicilio.
- El servicio postventa.
- La garantía.
- Las condiciones de financiación.

8.11. LA MARCA

- La marca de un producto es todo aquel símbolo o signo que permite identificar un producto y distinguirlo de otros similares de las empresas de la competencia.
- La marca está compuesta por el nombre de la marca y el logotipo.
El nombre se puede leer, se puede transmitir verbalmente.
El logotipo está formado por todos aquellos diseños y signos no legibles que suelen acompañar a la denominación de la marca.
- La marca constituye un instrumento comercial de primer orden que influye decisivamente en la forma en que los consumidores perciben la oferta de la empresa.
- Una marca con personalidad atrae y vincula.
- Se han de elegir los elementos de personalidad que se quieren asociar a la marca.
- Para que las marcas tengan valor, han de representar servicios o productos que tengan elementos de excepcionalidad.
- Conseguir asociar intangibles a una marca influye en la rentabilidad a través de:
 - El público estará dispuesto a pagar más.
 - Los clientes se hacen más leales.
 - Los productos secundarios, por el mero hecho de llevar la marca, se les cobija, permitiéndoles vivir mejor de lo que por sí se merecen.
- La rivalidad entre marcas y el triunfo de unas sobre otras se decide en la mente de los clientes.

8.12. GESTIONANDO INTANGIBLES

- Los esfuerzos de las empresas para presentar y promover sus ofertas se traducen, al nivel de los consumidores, en resultados de conocimiento de:
 - La marcas: la notoriedad.
 - Las opiniones sobre las características de los productos y de las actitudes ante ellos: las imágenes.
 - El comportamiento: ¿quién compra qué?, perfiles de las marcas.
- La creación de valor mediante intangibles es el aspecto más sutil de la gestión de servicios.
- Los intangibles son algo real, un mecanismo de creación de valor, un vector que influye en los mecanismos de compra, satisfacción y retención de clientes y, por tanto, en los beneficios de la empresa.
- El feeling (impresión emocional que perciben los clientes del servicio que reciben) produce un fuerte impacto en las percepciones de valor de los clientes; es aquello que siente un cliente durante el transcurso del servicio.

8.13. LAS MODAS

- Los productores saben que su producción, en cantidad y en calidad, depende de la evolución del consumo y en especial de los caprichos de la moda, y tratan de preveerlos y, en cierta medida, de influir sobre ellos.
- Una moda es un conjunto de intereses singulares:
 - Tienden a crecer lentamente.
 - Los consumidores con mayores ansias de nuevas sensaciones, se interesan por algo nuevo, que los distingue de los demás.
 - Se van transformando en populares.

- A la par que ganan nuevos adeptos comienza a declinar el consumo en quienes lo iniciaron.
- No acostumbran a terminar el ciclo de vida del producto.
- Hemos de anticiparnos a las modas e identificarlas como tales.
- Una novedad es una moda fugaz:
 - No vienen a cubrir ninguna necesidad del mercado.
 - Sólo persiguen una diferenciación del consumidor.
 - Tienen un crecimiento rápido.
 - Tienen un ciclo de aceptación corto.
 - La atracción sobre los consumidores es limitada.
 - No sobreviven durante mucho tiempo.
 - Permiten realizar fuertes beneficios.

8.14. EL PRECIO Y EL BENEFICIO DE LA EMPRESA

- El precio es el único elemento de marketing que produce ingresos por venta; todos los demás elementos del marketing-mix son variables de coste.
- Precio de venta = Coste del producto + margen
- El directivo no puede perder de vista el punto muerto como medida de control en la gestión.

8.15. FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio como variable de decisión de mercadeo se constituye en la síntesis comercial de la empresa deportiva,. Es un factor en el que se conjugan las necesidades del mercado, las características del producto, el tipo de distribución, la publicidad, las promociones, los costos del producto y el margen de rentabilidad esperado.

La fijación de precios influye en el nivel de la demanda, lo cual refleja el volumen de actividad de la empresa; en el margen de rentabilidad y en la percepción del producto o servicio por parte del comprador.

El valor de un producto o de un servicio está manifestado para su posible consumidor en términos objetivos y subjetivos por lo que se constituye en un elemento más en el grupo de satisfacción del cliente.

Considerando el grado de satisfacción del cliente en términos de lo que puede significar para la competitividad de la empresa deportiva es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ La homogeneidad del producto o servicio: es decir que el producto o servicio que estemos ofertando esté en igual o superior calidad que otros ofrecidos por otras instituciones.
- ✓ La influencia mínima de cada comprador o vendedor en el mercado, es decir, ya que la capacidad de oferta y/o demanda es pequeña comparada con la globalidad del mercado, no se posee una ingerencia directa en la imposición de precios.
- ✓ La no regulación de precios, ni restricciones sobre cantidades ofertadas, ni grupos organizados de compra.
- ✓ La movilidad de los productos y factores económicos, expresados en la apertura económica

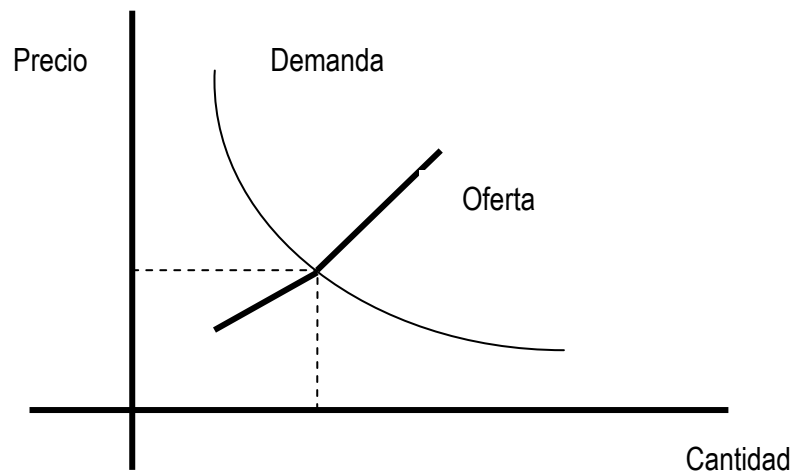
Veamos entonces como el posicionamiento de un producto en el mercado se ve afectado por factores externos al mismo como son la demanda y la oferta.

Definimos la demanda como . "la cantidad de producto que por unidad de tiempo los compradores están dispuestos a adquirir a un precio determinado, considerándose que las cantidades adquiridas varían en relación inversa a la evolución del precio" (1)

Oferta: cantidad de producto, que por unidad de tiempo, los fabricantes están dispuestos a vender a un precio determinado, considerándose que las cantidades vendidas varían en relación directa a la evolución del precio. ⁽²⁾

En otros términos definimos a las relación demanda precio como el máximo precio que el comprador esta dispuesto a pagar por la compra y a la oferta como el precio máximo de pedido del vendedor.

La relación que se obtiene entre las curvas de oferta y demanda constituyen en su punto de coincidencia la situación de equilibrio de mercado.



Un precio superior al del equilibrio genera excedentes que pueden inducir a los productos a establecer estrategias de competición en el precio, y un precio inferior da como resultado la escasez de producto, generando ofertas a los consumidores a precios más elevados.

El precio como tal, enmarcado en los fenómenos de oferta y demanda contempla también factores externos que deben de ser considerados tales como:

- El producto

- El volumen total de ventas
- La compra
- El grupo de clientes
- La renta percapita
- El área geográfica
- El periodo de tiempo del bien o servicio
- Las condiciones ambientales
- El plan de marketing, entre otros.¹²

Teniendo como referente estas definiciones, se hace necesario entonces que la empresa deportiva asuma:

8.16. POLÍTICAS DE PRECIOS

Entendidas éstas como las orientaciones generadas en función de los datos internos y externos que permitan el mantenimiento de una conducta en materia de precios.

Por ejemplo: Incluir (costo total, costo parcial)

-Política de superación de punto muerto o umbral de rentabilidad.

-Política de respeto prioritario al consumidor, etc..

• ¹² La Gaceta - Dinero. 04/05/91.

8.17. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Las cuales suponen un proceso de planificación global de los cambios a realizar en materia de precios (que factores inciden al momento, tanto a nivel interno como externo, que me puedan afectar los precios previstos). Por ejemplo: cambio de producto e servicio, actuaciones sobre los clientes por segmentación de mercados, claridad frente al posicionamiento como líder o principiante.

8.18. TÁCTICAS DE PRECIOS

Materializan las estrategias formuladas, conjunto de acciones atendiendo modalidades y calendarios. Por ejemplo: duración de las intervenciones, naturaleza de los servicios o productos, descuentos, rebajas por temporadas, por saldos, precios por promoción, ofertas especiales. Discriminación legal de clientes: geográfica, temporal, por productos

Ahora bien, si los objetivos de una organización están encaminados a la supervivencia, o al crecimiento o al desarrollo de la misma, se hace necesario identificar en que etapa de maduración se encuentra la empresa deportiva. Una vez que se tenga claramente identificada esta etapa las políticas, estrategias y tácticas que se planteen, deberán ser depuradas apostándole a dicho objetivo. Las decisiones aquí tomadas pueden hacer variar considerablemente el norte propuesto.

Igualmente en la identificación de la etapa de maduración de la organización es importante considerar las relaciones entre costos Vs rentabilidad así las de capacidad de compra en el mercado Vs precios competitivos.

8.19. LOS OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS:

Los objetivos de los precios son diversos: unos se plantean de forma simbólica; donde solo se valora lo que algo cuesta, otros racionalizan el uso sobre la demanda, otros por

justicia social (estratificación), otros para cubrir los costos y mantener la supervivencia y otros para propiciar el crecimiento de la organización mediante la previsión de un margen de utilidad.

Sin embargo y teniendo como referente la actual situación de nuestras organizaciones deportivas, el precio óptimo de venta de un producto o servicio, es aquel que le proporciona a la empresa al máximo beneficio desde su desempeño económico y social.

Dependiendo de los objetivos (supervivencia, crecimiento o desarrollo) se contemplan variables como punto de equilibrio (en unidades o pesos) y/o márgenes de utilidad.

Surgen entonces preguntas que a su vez se convierten en los pasos a seguir para la elaboración del presupuesto como primer insumo para la fijación de precios.

*Un análisis detallado de los gastos, tanto fijos como variables, para definir los absolutamente necesarios.

*Los gastos deben analizarse a la luz de la racionalidad.

*Graficación del punto de equilibrio

$$\text{P.E (en unidades)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{costo variable}}$$

$$\text{P.E (en pesos)} = 1 \cdot \frac{\text{Costos fijos} - \text{costo variable}}{\text{precio}}$$

*Identificación de costos: fijos y discretos

*Costos indirectos (variables indirectas, mano de obra indirecta, otros)

*Despilfarro cero, una oportunidad para la reducción y evolución de gastos

8.20. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS:

En ciertos casos la fijación de precios resulta sumamente sencilla, productos o servicios con precios establecidos por la administración y productos o servicios existentes en mercados monopolizados.

La fijación de precios basada en los costos presenta varias alternativas:

- ✓ Mediante un incremento en el costo total: se incremente un porcentaje determinado de la utilidad.
- ✓ Mediante un incremento del costo marginal (incremento del costo total de producción que resulta de producir una unidad adicional de productos).¹³
- ✓ Mediante incrementos diversos del costo encaminados a conseguir determinada meta tales como:
 - Rentabilidad sobre el capital invertido
 - Rentabilidad sobre las ventas
 - Margen bruto
 - Razón de rentabilidad marginal
 - Contribución retributiva.

(Para concluir, el precio es uno de los elementos cruciales de la mezcla de mercado. Por ser un elemento cuantitativo, los cambios que se efectúan sobre él, generan efectos inmediatos:

- Influye el volumen de las ventas

¹³ 4) Diccionario de Administración y Finanzas. J. M Rosemberg. Ed Oceano/ Centun. 1997

- Afecta directamente la rentabilidad del negocio
- Constituye el posicionamiento de la marca
- Permite comparaciones entre productos y marcas de la competencia

La fijación de precios debe ser compatible en las otras variables del marketing mix.

8.21. DISTRIBUCIÓN

- La distribución engloba todas aquellas actividades encaminadas a poner a disposición del consumidor el producto fabricado por la empresa.
- La distribución es de una gran importancia estratégica.

¿De qué sirve fabricar un buen producto si no somos capaces de hacerlo llegar a los consumidores en las mejores condiciones disponibles en puntos de venta agradables de visitar y cercanos a ellos?

- Recordar que los consumidores:
 - Disponen de menos tiempo para hacer las compras y las distancian cada vez más en el tiempo.
 - Están mejor informados.
 - Son más exigentes.
 - Valoran la calidad del producto, el respeto a la naturaleza, los alimentos sanos, un precio ajustado.
 - Gastan más en actividades de ocio, educativas, deportivas.
- El conocer los hechos y cifras relativos a la distribución de un producto es un requisito previo, claramente indispensable, para la concepción de los planes promocionales.

8.21.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- El canal de distribución es el camino que sigue el producto hasta llegar a manos del consumidor.
- Dentro de un mismo canal de distribución, se encuentran generalmente varios tipos de puntos de venta.
- Hay que decidir dentro del aparato de distribución existente, los canales y puntos de venta frecuentados por el mayor número de consumidores.
- Todas las formas de distribución y los canales que existan en el sector estudiado deben analizarse.
- Hay que organizar y formar la fuerza de venta en función de las características de los canales elegidos.
- El personal en contacto con el cliente, el personal en el punto de venta, es fundamental para el éxito comercial.
La competitividad de la oferta se debe, en gran parte, a la calidad, número, organización y procedimiento del personal de contacto.
- Las ventas están sometidas a fluctuaciones estacionales.

8.22. MERCHANDISING

- El merchandising es el conjunto de actividades de marketing que, promovidas por el fabricante, por el distribuidor o por ambos a la vez, tienen lugar en el punto de venta.
- El merchandising son las actividades de comunicación que se realizan en los establecimientos.
- El local donde se desarrolla la prestación de un servicio ha de reunir una serie de características:
 - Buen diseño.
 - Horario de apertura razonable y adaptado a las necesidades de los clientes.
 - La cartelera ayuda a evitar inseguridades y sirve para reforzar mensajes.

- Los clientes deben sentirse a gusto, cómodos, entretenidos y relajados.
- El escenario debe estar tematizado para reforzar la historia que se quiere contar al cliente.
- Los indicadores han de ser muy claros.
- La animación de la tienda se consigue con la realización de promociones de venta, productos atractivos y materiales de publicidad (carteles, expositores, comunicaciones sonoras, etc.)
- Es importante tener en cuenta la circulación de clientes que favorece las ventas.

8.23. PROMOCIÓN

Lo que se cuenta a los clientes ha de ser relevante, diferencial y creíble

- La empresa ha de dar a conocer al consumidor:
 - El producto, su precio y el lugar y el momento donde lo puede adquirir.
- Un producto desconocido por el comprador es un producto que no buscará y que no llegará a comprar.
- Mediante las acciones de comunicación, la empresa se relaciona con diversidad de públicos (consumidores, distribuidores, la sociedad) y les transmite un conjunto de señales con alguna intención.
- La política de promoción se basa en el conocimiento de los comportamientos y actitudes de los públicos deseados (segmentos de consumidores, distribuidores elegidos, formadores de opinión) y en la correspondencia entre sus expectativas y las cualidades y ventajas del producto.
- Es preciso que el mensaje se adecue a las características del público a quien va dirigido:
 - Que se utilice un lenguaje apropiado.

- Que se tengan en cuenta sus conocimientos previos sobre el producto
- Que se tengan presentes las ventajas buscadas en el producto.
- Que conozca su estilo de vida.

8.24. PLANIFICACIÓN PUBLICITARIA

- Las preguntas que hay que plantearse ante un problema publicitario (emitir el mensaje) conciernen ante todo a los receptores, al contenido del mensaje (para decirles qué) y a los ruidos parásitos (los mensajes que reciben de otros emisores, la competencia)
- Las estrategias publicitarias evolucionan con el tiempo, debido a las modificaciones de los objetivos y a la actuación de la competencia.

La explicación de una situación presente no puede ignorar el pasado.

- Detrás de cada campaña de comunicación hay un proceso de planificación (lo que el anunciante desea decir, a quien desea hacerlo, dónde y cuando desea anunciarse, cómo, el presupuesto):
 - Determinar el público objetivo o el target de la campaña.
 - Establecer los objetivos de comunicación.
 - Crear el mensaje.
 - Elaborar el plan de medios.
 - Confeccionar el presupuesto de comunicación.
 - Decidir el mix de comunicación.
 - Medir los resultados obtenidos.

8.24.1. EL MENSAJE PUBLICITARIO

Si quieres convencer, despierta emociones

- La publicidad constituye un instrumento de comunicación muy adecuado para dar notoriedad al producto, construir su posicionamiento y generar interés en él por parte de públicos muy numerosos.

- Un mensaje:
 - Con pinceladas de la vida diaria.
 - Mostrando distintos estilos de vida.
 - Utilizando el humor.
 - Con el argumento, el problema - solución.
 - Con la demostración.
 - Con la comparación.
 - Utilizando un símbolo visual.
 - Con un presentador.
 - Con un testimonio.
 - Utilizando la música.
 - Con eslóganes que faciliten el recuerdo del anuncio.

- **¿Qué medios de comunicación?**
 - La venta personal.
 - La televisión.
 - La radio.
 - La prensa y las revistas.
 - Las vallas, las marquesinas, los espacios en transportes públicos, las banderolas, los mupis.
 - Los mailing, el marketing directo, el correo electrónico.

- Las promociones de venta
 - Ofertas. – Rebajas - Vales de Descuento

8.25. PATROCINIO

- Tiene por objeto defender, sostener, proteger, amparar, una empresa o una causa.

- Mediante un contrato de patrocinio una empresa se compromete a sufragar total o parcialmente los gastos de ciertos acontecimientos, de personas individuales o de equipos, a cambio de beneficiarse de su repercusión entre los aficionados a ellos.
- Los patrocinadores eligen eventos y personas o equipos con una imagen limpia entre el público, a los que asocian la identidad de su propia marca o producto.
- Los patrocinadores deben reconocerse como clientes y socios de negocio en lugar de patronos o benefactores.
- Los patrocinadores saben que con su dinero se hace posible que suceda el evento.
- Los eventos más grandes pueden acomodar a un gran número de patrocinadores, mientras que los eventos más pequeños se conducen a si mismos a tener un patrocinador principal y unos pocos subsidiarios.
- Patrocinan un evento deportivo generalmente involucra una inversión substancial de tiempo, esfuerzos y recursos.
- Las compañías comerciales no proporcionan generalmente dinero al deporte como un gesto de buena voluntad.

8.25.1. FUENTES DE VALOR DE PATROCINIO DE UN EVENTO:

- Sus propios esfuerzos de marketing.
- Propaganda y exposición en el lugar.
- Cobertura de los medios de comunicación
- Ventas personales/ entretenimiento corporativo.
- Es mucho más fácil persuadir a un patrocinador existente de apoyar un próximo evento que reemplazar a uno decepcionado.
Es vital dedicar recursos para servir al patrocinador en el evento mismo.
- Responsabilidades con los patrocinadores:
 - Nunca prometa lo que no puede suministrar.

- Mantenga informado al patrocinador en forma regular en cuanto a la actividad que está patrocinando.
- Esté atento a los requisitos de su patrocinador.
- Si el patrocinador desea entradas del evento, asegúrese de que le serán proporcionadas.
- Si se requiere información, suminístresela inmediatamente.
- Apoye y cuide al patrocinador.
- Haga que el patrocinador se sienta importante.
- Proporciónale un lugar de honor en los eventos.
- Preséntelo con otros personajes importantes y con las autoridades deportivas.
- Mencionemos, cuando y donde sea posible, el nombre del patrocinador.
- Trate de proporcionar un buen valor a cambio de dinero.
- Nuestro objetivo es que nuestro patrocinador y otros como él regresen en una ocasión futura.

8.25.2. ELEMENTOS PARA DECIDIR UNA ESPONSORIZACIÓN

- El público: — Interés deportivo.
 - Idealización del líder.
 - Sentimiento personal.
 - Oportunidad.
 - Promoción.
 - Práctica.
 - Evento clásico y/o de prestigio.
 - Social/ festivo.
- Las marcas comerciales:
 - Análisis del propio producto.

- Imagen en el mercado y posicionamiento.
- Zonas geográficas.
- Análisis de opciones.
- Tipología del deporte: gran consumo, ligas regulares, aspiracionales, nueva creación, clásicas.
- Garantía de difusión.
- Vinculación comercial.
- Identificación líderes.
- Confianza en el promotor.
- Valoración coste/ retorno (oportunidad)
- Opciones de merchandising
- Aportación de intangibles.
- Por imposición.
- Competencia sectorial.

8.26. PLAN DE MARKETING

- Hemos de analizar periódicamente nuestro negocio
 - Factores que rodean el negocio
 - El propio negocio
 - ¿En qué consiste?
 - ¿Cómo lo puedo definir?
 - ¿Hasta cuantos negocios puedo distinguir dentro del principal?
 - Hemos de saber donde estamos, pero es fundamental conocer a dónde vamos.
- El negocio incluye el conjunto de productos que comercializa cada institución y que intenta llevar a cada mercado. Los productos han de ser buenos, en el sentido de originalidad y calidad, y conocidos por los consumidores.

- Un programa de marketing necesita establecer un equipo de marketing: área comercial, promocional, comunicaciones, RRPP, financiero, legal.
- Antes de emprender un programa de cambio nos hemos de asegurar de integrar en el proyecto los intereses legítimos de los estamentos afectados.
- La política de clientela y su corolario , los objetivos comerciales, constituye el primer párrafo de la estrategia de marketing, documento que siempre interesa formalizar y escribir.

8.27. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y PLAN DE MARKETING

- Habilidades clave para crecer:
 - Detectar necesidades de los clientes mal cubiertas por la competencia.
 - Lograr la multiplicación del valor sobre el coste en las operaciones.
 - Crear una filosofía de empresa y una gestión sobresaliente.
 - Empeñarse por hacer transferibles los conceptos del negocio de unidad en unidad.
 - Estrategias de crecimiento
 - Crear nuevos servicios para los clientes con los que actualmente se trabaja.
 - Buscar nuevos clientes para los servicios existentes.
 - Generar nuevos servicios para nuevos clientes.
 - Pensar globalmente, actuar localmente.
 - La mejor fórmula para hacerse millonario como empresario es identificar un sector fragmentado (donde hay muchos competidores con tamaños pequeños y nadie destaca) y explotar algunas economías de escala ignoradas.
 - Una economía de escala es un gasto fijo de la empresa que cuanto mayor sea el tamaño de ésta, más pequeño se hace en términos relativos.
-
- ACOSTA, José María. El proceso de Dirigir. Cuadernos técnicos de Unisport. N° 17. IAD.
 - ALEGRÍA DE ENSEÑAR. N° 22. Pgs 31-37.
 - ARAGON Cansino, Pedro. Técnicas de Dirección y Marketing en Instituciones Deportivas Cuadernos Unispor Nro. 18, 1991.
 - ARENAS, Nidia E. "LA ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA EDUCATIVA". U.P.B. 1989. 2ª Ed
 - BERNAR, J. Mullin y otros. Sport Marketing. Human Kinetics Publishers. 1993.
 - BPIN. "SERIE DE METODOLOGÍAS". Manual metodológico para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de prestación de servicios educativos. N° 27. 1994
 - BROWN W. Steven. 13 errores fatales en que incurren los gerentes. Ed. Norma..1996
 - CAMPUS, Andreu Y PERICH, María Jesús. Marketing del Deporte. Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. 1997.

- CANE, Shela. Kaizen para triunfar a través de las personas. Ed. Mac Graw Hill.1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. Ed. Mc Graw Hill.1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. México. McGraw Hill. 4ª Ed. 1995.
- Constitución Política de Colombia de 1991.
- CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS ESCENARIOS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA. UNAD. Abril 1998, Bogotá.
- COULTER, Robbins. Administración. Ed. Prentice Hall.1998.
- Decretos reglamentarios 1227/95,1228/95,1231/95. Resoluciones 928 y 929 de 1196
- DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Santillana. Ediciones UNESCO. Madrid 1996.
- DRUCKER, Peter. La Administración, la Organización basada en la información, la economía y la Sociedad. Ed. Norma.1997.
- DURÁN ACOSTA, José Antonio. "EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL". Colección Mesa Redonda N° 20.
- DVENTRICI Y VI MONTI. Las Organizaciones Módulo. Gestión Educativa. Universidad de Medellín 1999.
- EDUCACIÓN Y CULTURA. N° 38. FECODE. agosto 1995.
- EDUCACIÓN, LA AGENDA DEL SIGLO XXI. Humaniza un desarrollo humano. Hernando Gary Buerdes. Programa de naciones vida para el desarrollo. Editores 1998. Bogotá.
- ESPEJO, Raúl .CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL: El modelo viable, un método para estudiar organizaciones. Astons University. Documentos de trabajo, mayo de 1984.
- Fessard, Jean Luc.El Tiempo del Servicio. Ed. Alfaomega Marcombo. 1995
- GALVIS RAMIREZ, Alberto. LAURELES.COLDEPORTES 20 años.
- GERENCIA SOCIAL. Hacia un nuevo modelo de gestión social. Alcaldía de Medellín. 1997.
- Gestión del Ciclo de un Proyecto (Manual) . Enfoque integrado y marco lógico. Comisión de las comunidades europeas. Serie métodos e instrumentos. N°1. 1993.
- GLENN A.WELSCH Y OTROS . PRESUPUESTOS. 5ª EDICION.EDT PHH. 1990
- GÓMEZ Buendía, Hernando. Educación La Agenda del Siglo XXI: hacia un desarrollo humano. Programa Naciones Unidas. Bogotá: TM, 1998.
- GUTIERREZ BETANCUR, Juan Frco. RENDON MARTINEZ, Marta Ligia. GALLEGO LOPEZ, Adriana. GOMEZ VALENZUELA,, Juan David y ARBOLEDA SIERRA , Rodrigo. Relación entre la estructura administrativa y el alto rendimiento deportivo en las ligas de Antioquia. Trabajo de grado.1997.
- HAAG, Herbert. Perspectivas de la Educación Física para los años noventa.Instituto

Andaluz del deporte. Junta de Andalucía.1997.

- HAMPTON, David R. Administración contemporánea. Mc Grw Hill, 1997
- KOTTER, Philip, El Boom de las alianzas estratégicas. La hora de ser amigos. Revista Clase empreanca N° 52 octubre de 1997. Pág. 30
- La Organización y su entorno. Unisport 194.
- La Política Deportiva en Colombia: Problemas , Causas y Retos CGR-DSS-047. Febrero de 1996.
- Ley 115 de Educación.
- Ley 181 del deporte de 1995y art. reglamentarios..
- LITWIN, Julio. Organización de Campeonatos Deportivos. Buenos Aires. Ed Stadium.
- MAESTRO ARGOS, Juan Carlos. Criterios fundamentales para confeccionar un programa de actividades en un Municipio. 1as. Jornadas Iberoamericanas de Gestión Deportiva. I.U.E.F, 1997.
- MEN. Elementos para un análisis del desarrollo de la educación física en Colombia. 1995.
- Mestre S Juan E & Garcia SÁNCHEZ Eduardo. Planificación y Gestión Deportiva Municipal. Gobierno de Granada. 1992
- MINTZERBERG, Quinn. El proceso Estratégico.Ed. Prentice Hall.1998.
- MIRANDELA DA COSTA, Arcelino. El deporte en el siglo XXI. Dirección y Gestión. Instituto Andalúz
- Del Deporte. Junta de Andalucía. 1997
- MORALES ,Clemencia. El enfoque sistémico, una herramienta. Solución a los problemas organizacionales. Revista Sistemas #18 paf 39. ACIS Bogotá 1984.
- MUÑOZ Hernández, Mario. El modelo de los factores. Revista Tecnología Administrativa. Vol. XII Nro. 26, enero-abril 1998.
- NAISBITT, Jhon Y ABURDENE, Patricia. Megatendencias 2000 .Editorial Norma 1996.
- PARÍS ROCHE, Fernando. Planificación estratégica en las organizaciones Deportivas. Ed. Paidotribo. 1996.
- PARK Janet & Beverly Ronger. Gestión Deportiva . Ed. Martinez Roca. !994
- PARRA Guerrero, Francisco. Marketing de los servicios deportivos. Máster en Gestión Deportiva Nro. 263, Universidad de Málaga, 1995.
- PEREZ, Fernando Y DELGADO, Carlos. Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales. Consejo Superior de Deportes, Madrid 1995.
- PLAN ESTRATÉGICO DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA 2015. El futuro de la ciudad Metropolitana. 1997.
- Planificación y Diseño de Programas y Actividades. Unisport. 193

- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. MEJÍA BOTERO William. "EL EDUCADOR FRENTE AL CAMBIO". N° 25 mayo 1994.
- RANDOLPH , W Alan & POSNER, Barry. Gerencia de Proyectos. Mc Graw Hill. 1996.
- Régimen Tributario. Art 125.
- REIRA, Joan. Estrategia, táctica y técnica deportiva. Rev. Apuntes. Vol 39. Pgs 45-56. 1995.
- SANTOS ORTEGA, Marcos. Estrategias empresariales de la actividad deportiva. las. Jornadas de Economía y deporte. Vol 404. Junta de Andalucía.
- SAPAG CHAIN, Nasir y Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. 3ª. Edición. 1995.
- SENGE, Peter. La quinta disciplina. España: Juan Granica, 1992.
- SMIRNOV, Manfred. La revolución Francesa y el Imperio de Napoleón. Ed. Ciencia. Moscú. 1967.
- SOLAR Cusillas, Luis. Equipamientos e instalaciones deportivas. Máster en Gestión Deportiva. Universidad de Málaga, 1995.
- STEINER, George. Planeación Estratégica. C.E.C.S.A. Mexico. 1983.
- TZU, Sun. El Arte de la Guerra. Ed. Elektra. 3ª. Edición 1.997.
- VACA H., Angel Humberto. Compilación de disposiciones sobre la educación física en Colombia.
- VELASCO, Emilio. El precio, variable.
- WELSCH, Glenn A. Presupuestos. Planificación y control de utilidades. 5ª Ed.