



Año 22 No. 78

Abril - Junio 2017

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Dinámica comercial en las organizaciones del deporte profesional

Romero Sosa, Yolmer Alexis*
Aguilar Castro, Jose Lisandro**

Resumen

El deporte profesional es un producto comercial. Nace de la confluencia de elementos estratégicos y tácticos en la gestión del negocio en las ligas y clubes. Es responsable de generar los ingresos necesarios para que estas funcionen en equilibrio deportivo y financiero. Algunas ligas y clubes son exitosos en este aspecto, otras no tanto. En particular, en América Latina normalmente los resultados son desfavorables. ¿A qué se debe?, este artículo tiene por objetivo caracterizar la dinámica comercial en las organizaciones del deporte profesional, con énfasis en América Latina. En el artículo se emplea una metodología de análisis documental, que permite realizar una investigación descriptiva. Se propone un enfoque novedoso de los elementos estratégicos y tácticos del producto, denominándolos fuentes y formas, unificados en un portafolio comercial. Además, se detallan relaciones entre estos, creando las bases para su posterior modelado. Se concluye con un análisis que persigue explicar las razones de la brecha detectada entre los casos exitosos y los no exitosos, además de argumentar con propiedad las acciones que en América Latina, ligas y clubes deben seguir, para mejorar su posición actual, y lograr el equilibrio competitivo y financiero.

Palabras clave: Producto; deporte; espectáculo; fuentes del producto; formas del producto

Recibido: 15-09-16. Aceptado: 15-02-17

* Licenciado en Administración, ULA. Magister Scientiae en Administración, ULA-VENEZUELA. Profesor Agregado ULA-VENEZUELA. Aspirante a Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, ULA-VENEZUELA. ulayol@gmail.com. Teléfono 0058-0414-7389666.

** Maestría en Informática, Universidad Paul Sabatier-Toulouse-France, Doctorado en Ciencias Computacionales, Universidad Rene Descartes-Paris-France. Postdoctorado en el Departamento de Ciencias de la Computación de la Universidad de Houston. Profesor Titular ULA-VENEZUELA. aguilar@ula.ve

Commercial dynamics in professional sports organizations

Abstract

Professional sport is a commercial product. It was born from the confluence of strategic and tactical elements in the management of the business in the leagues and clubs. It is responsible for generating the income necessary for them to function in sport and financial balance. Some leagues and clubs are successful in this aspect, others not so much. In particular, in Latin America the results are usually unfavorable. What is the reason? This article aims to characterize the commercial dynamics in professional sports organizations, with an emphasis on Latin America. The article uses a methodology of documentary analysis, which allows a descriptive investigation. It proposes a novel approach to the strategic and tactical elements of the product, calling them sources and forms, unified in a commercial portfolio. In addition, relationships are detailed between these, creating the bases for its later modeling. It concludes with an analysis that seeks to explain the reasons for the gap detected between successful and unsuccessful cases, as well as to properly argue the actions in Latin America, leagues and clubs to follow, to improve their current position, and to achieve the competitive and financial equilibrium.

Key words: product; sport; show; product sources; product forms

1. Introducción

Las dinámicas comerciales tienen una gran importancia en el desarrollo de las ligas y los clubes profesionales, por su capacidad en materia de generación de ingresos que puedan destinarse al financiamiento de sus operaciones, en el contexto de un deporte globalizado y mercantilizado.

Existe evidencia suficiente que describe la existencia de una brecha significativa en los procesos de gestión comercial, a través de los cuales las ligas y los clubes más importantes de América del Norte y Europa se gestionan. En contraste con las de América Latina, se observan resultados diametralmente diferentes en términos de rentabilidad y productividad, siendo esto una posible causa del éxito deportivo y económico de los primeros, y muchos de los fracasos de los segundos. El objetivo de este artículo es caracterizar la dinámica

comercial en las organizaciones del deporte profesional, con énfasis en América Latina.

A los efectos del objetivo planteado, se emplea una metodología de análisis documental, que permite realizar una investigación de naturaleza descriptiva. En específico, el artículo plantea un esquema de integración, en un portafolio comercial del producto deporte. Dicha integración mezcla las fuentes del producto, y las diferentes formas para conseguir ingresos y rentabilidad. Esta integración es relevante, al configurar, para diferentes organizaciones del deporte profesional, en especial las de América Latina, posibles combinaciones de su portafolio de producto, atendiendo a consideraciones de tamaño del mercado, cobertura geográfica e impacto mediático, entre otros, confluyendo finalmente en un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional.

Vale resaltar que, a pesar de que existe alguna literatura referida a los elementos del portafolio de producto deporte, *no es común observar una visión integradora de estos, ni tampoco una posible estrategia para dar forma al portafolio o mezcla comercial idónea*, fundamentada en un modelo de toma de decisiones de gestión, soportado en un software computarizado que permita simular tan importante proceso.

El artículo se organiza inicia con un análisis del contexto o problemática actual en el deporte profesional de Latinoamérica para luego continuar con la descripción del deporte profesional. Se aborda el posicionamiento de las organizaciones deportivas en el contexto del mercado para el deporte profesional, así como su conceptualización como producto deporte. Posteriormente, se resalta la importancia de este producto como generador de ingresos para la organización deportiva.

Se establecen diferencias entre las fuentes de generación de ingresos y las diferentes formas a las que una organización del deporte profesional puede acceder u optar para conseguir ingresos y rentabilidad, precisando diferencias entre ellas, a la vez que se caracteriza cada uno de estos elementos (fuentes y formas) y se relacionan, de manera de explicar su interdependencia. Finalmente, se propone una visión integral de portafolio o mezcla comercial del producto deporte, concretándose en una base conceptual para la futura construcción de un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional. Si bien en este artículo no se propone el modelo computacional de toma de decisiones, se establecen las bases para su posterior desarrollo.

2. El contexto del deporte profesional en América Latina

Sin duda, el deporte profesional es un gran negocio, que no todas las organizaciones que en ella hacen vida han podido aprovechar. Para Sarremejane (2016:101), el deporte globalizado se distingue económicamente por tres características:

La profesionalización, la producción de productos deportivos y la cobertura mediática de los acontecimientos. El sector del deporte genera actualmente alrededor del 3% del PIB mundial, es decir cerca de 650 mil millones de euros. Los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol son, sin duda, los más poderosos vectores de este desarrollo, y los miles de millones de espectadores que siguen en vivo las hazañas deportivas son parte de una comunión emocional y una búsqueda de identidad que promueven eficazmente el consumo masivo de productos.

Este éxito comercial probablemente tiene que ver con su capacidad para configurar y comercializar un adecuado portafolio comercial o producto deporte, que les permita satisfacer los requerimientos de sus diferentes audiencias en término deportivos, además de ganar dinero. Esto, en concordancia con lo que debe ser su principal objetivo, que a juicio de Magaz-González et al (2016:36) no es otro que “ser rentables a la vez que eficientes, y bajo esa finalidad, cada club debería encontrar ese punto de equilibrio entre lo económico y lo deportivo que según su estructura, su capacidad competitiva deportiva y su habilidad de gestión, tuviera posibilidad de alcanzar”.

Ahora bien, no todas las ligas han sido exitosas. Es común observar serias divergencias en el manejo y resultados de ligas de un continente y otro. Sanjinés, citado por el portal de internet Pared Virtual (2014), afirma que:

Los países latinoamericanos no son impermeables a las tendencias contemporáneas de la economía del deporte. Algo que es característico de los clubes de fútbol es que la mayoría de estos se manejan en déficit financiero, si bien las instituciones más cotizadas del mercado han entendido mejor como explotar comercialmente sus marcas a una escala internacional. A diferencia de una franquicia en una liga deportiva en Estados Unidos, en el fútbol de Latinoamérica no existe mucha inversión privada puesto a que varias entidades o instituciones están administradas como negocios personales más que empresariales. Esto se traduce sin lugar a dudas en inseguridad económica y jurídica para cualquier inversionista.

Sanjinés (AÑO) considera que la crisis en este fútbol se explica por el éxodo masivo de jugadores hacia otros destinos, el desajuste existente entre ingresos y costos en los clubes, y en sus carencias estructurales y administrativas. Estos problemas estructurales acontecen en el fútbol de países sudamericanos como Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, y en algunos europeos como España. De seguro, estos desajustes tienen su origen en un deficiente desempeño comercial, así como en una inadecuada propuesta de producto para con sus diferentes audiencias. A juicio de Magaz-González et al., (2016: 43) ligas y clubes deben enfocarse en “hacerse más

competitivos en lo deportivo y mejorar su capacidad de explotación comercial en lo económico y organizativo.

El deporte profesional agrupa a individuos y organizaciones que deciden involucrarse a este desde una perspectiva ocupacional, es decir, como actividad productiva garante de su sustento. El eje central del deporte profesional es la alta competencia, denominada deporte élite. A juicio de Heinemann, (2006:11), “el deporte se ha convertido en una compleja industria en el marco de un sistema económico de mercado libre, con una red poco diáfana de interrelaciones industriales basadas en una gran diversidad de intereses, que requieren para su conjunción negociaciones en varios niveles”. La otra cara del deporte profesional se refiere al espectáculo deportivo, producto de la rivalidad entre clubes que, a través de sus estrellas, promueven un evento de masas que despierta pasiones y emociones, generando con ello un producto de alto valor para diversas audiencias.

Las organizaciones que gestionan el producto deporte deben identificar claramente sus mercados, para luego conocer sus necesidades y deseos, e implementar esta información en el desarrollo de conceptos de productos que satisfagan las expectativas de sus clientes. Esto cobra mayor importancia, considerando la afirmación de Blanco (2016:15) que refleja como tendencia futura que “La demanda de espectáculos deportivos seguirá protagonizando buena parte del ocio ciudadano, debido al interés que tiene para los medios de comunicación, especialmente para las televisiones, para las empresas patrocinadoras e, incluso para la clase política” por lo que se confirma la existencia de oportunidades para el desarrollo del deporte como espectáculo.

Un mercado se define como el conjunto de usuarios hacia los que se dirige un producto o servicio en particular. Kotler y Armstrong (2003:14) lo definen como: El conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. Así, el tamaño de un mercado depende del número de personas que sienten la necesidad, cuentan con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean.

En el caso del deporte, sus mercados se constituyen por los diferentes públicos o usuarios hacia los que este va dirigido, en procura de satisfacer sus necesidades, lo que ha permitido categorizarle, de acuerdo a las diferentes clases de usuarios a los que pretende atender.

Los mercados del producto deporte se clasifican, atendiendo a la situación de consumo o utilización del mismo. Con base en ello, se identifica dos clases: *El mercado de los consumidores finales*, conformado por aficionados, seguidores o fans de clubes del deporte espectáculo, y *el mercado de usuarios organizacionales o de negocios*, quienes emplean al deporte como medio o mecanismo para optimizar sus operaciones de negocios o procesos comerciales.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el producto para el deporte profesional es el espectáculo en sí mismo, y todo lo que este conlleva, a saber: el juego, los atletas (las estrellas), el calendario (fixture), el estadio, entre otros. Gómez y Opazo (2007:3) consideran que “cada vez más, el producto que se ofrece, que es el

espectáculo deportivo, se abre a otros productos colaterales que proporcionan la posibilidad de aumentar las fuentes de ingresos y de establecer un nuevo tipo de relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo”. Esta afirmación desmitifica la versión del deporte tan solo como un juego, para sustituirla por una concepción que posibilita el ofrecer un paquete de valores o beneficios para diferentes interesados, reduciendo la presión que sus gestores permanentemente tienen de ganar los encuentros que disputan.

Bajo esta orientación, el producto deporte, como resultado del esfuerzo creativo de los gestores o líderes del deporte organizado, y del cual dependen económicamente las organizaciones deportivas que los promueven, tienen la posibilidad de conceptualizarlos bajo un enfoque amplio, dirigido a diferentes audiencias o usuarios, con propuestas de valor particulares y de alto impacto.

3. El producto deporte

Un producto, desde la perspectiva de Kotler et al., (2004:289), es “todo aquello que se pueda ofrecer en el mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad. Para Schnarch (2001:13), producto es el conjunto total que recibe el cliente cuando compra, ya que este adquiere satisfacciones. En todos los casos, el producto es más que una propuesta tangible, con características, formas y estilo.

Olmedo (2008:8), plantea que el producto es “el resultado de una operación altamente emocional motivada por el deseo, la necesidad y la innovación. Estas características le dan el valor de intangible y lo clasifican como un servicio

que traslada la emoción a la simpatía por una divisa, por un espectáculo o por una actividad física hasta exaltarla a un ritual de consumo”.

En este orden de ideas, Ramírez (2015:50) propone una interesante tipología de productos deportivos, y establece que: “Los clubes profesionales, que venden espectáculo y entretenimiento periódicamente, según el deporte y la competición en que participen. Los deportistas individuales, en este caso, para que se consoliden las estrellas deportivas sí dependen al 100% de sus buenos resultados en su disciplina. La práctica deportiva, que se enfoca en promover la praxis de una actividad física y/o mental, y a organizar eventos (ligas, torneos, exhibiciones, etc.), así como en ofertar servicios como asistencia médica. También la promoción y representación de nuevos talentos, capacitación y asesoría para formación, instrucción y entrenamiento en cualquier actividad relacionada con los deportes, construcción de la infraestructura deportiva y los artículos deportivos para la práctica de una disciplina en particular”.

El producto deporte está orientado a satisfacer necesidades diversas, desde entretenimiento y distracción, hasta la actividad física como fuente de salud y cuidado corporal.

4. El portafolio comercial: materialización del producto deporte

El portafolio comercial del producto deporte concreta las diferentes opciones que los gestores de una organización deportiva profesional pueden desarrollar como mecanismo de obtención de ingresos y satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Se asemeja a la mezcla de productos en una empresa comercial. Lamb et al., (2006:261) describen la mezcla de productos como “Todos los productos que vende una organización y que pueden requerir una estrategia de marketing diferente”.

En este orden de ideas, al describir la mezcla del producto deporte, no es común referir a su integralidad como parte de un todo llamado producto, ni a las relaciones de interdependencia que existen entre los elementos estratégicos de la gestión del producto que deben desarrollarse a lo interno de cada liga y/o club, y los requeridos comercialmente para poder ofrecer al mercado un producto dentro del “espectáculo deportivo” para cada uno de los posibles segmentos de clientes.

En vista de ello, se orienta un enfoque que permita clarificar y distinguir estos elementos estratégicos, diferenciándolos en fuentes y formas del producto. Las fuentes, refieren a los elementos tangibles e intangibles que posibilitan que el deporte se configure en una oferta total llamada espectáculo. Las formas de producto son opciones concretas o propuestas de valor, que toma carácter particular, definido por ciertos atributos comerciales, y que se dirige a un usuario determinado.

Desde la perspectiva comercial, la empresa del deporte vende formas de producto, y requiere a su vez, de una adecuada gestión de fuentes de producto, que son las responsables de concebir el espectáculo y transformarlo en producto para el mercado.

5. Las fuentes del producto deporte

Las fuentes del producto juegan un papel estratégico en la concepción

del deporte como espectáculo. En esencia, materializan la mezcla o portafolio de producto, otorgándole características y atributos que los distinguen y hacen deseable ante sus clientes. Las fuentes principales del producto deporte son:

1.- *La Marca*: para Lamb et al., (2006:265) la marca es “el nombre, término, símbolo, diseño o combinación derivada, que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los productos de los competidores”. Roberts (2008:36) “agrega elementos emocionales a la marca y la ubica en el escenario de la conexión emocional cliente-marca a través del amor”, posicionándola como un atributo intangible, emocional, y de gran influencia en la decisión del comprador. En el deporte profesional, clubes y ligas hacen de sus nombres, marcas de alto valor económico, con altos niveles de reconocimiento en el contexto local, nacional e internacional, lo que las convierte en un activo comercial invaluable.

2.- *Atletas o talento deportivo*: El deporte profesional tiene como principal actor al atleta. No en vano, existe la creencia de que “las estrellas” del deporte hacen al espectáculo, y en la medida en que su calidad aumenta, en esa medida aumentará la calidad del juego, y en la misma dirección el interés entre los aficionados. En vista de ello, los clubes del deporte profesional invierten grandes cantidades de dinero en la conformación de sus propias fábricas de talento deportivo, bajo la premisa de que cada club debe formar sus estrellas y abastecerse de estas. También logran hacerse de estas figuras del deporte, a través de

grandes contrataciones, buscando suplir las deficiencias de su propia producción de talento.

3.- *Estadio sede*: Mestre y Rodríguez (2007:29) refieren a esta fuente de producto como “espacios construidos de manera específica para la práctica de actividad física y/o deporte. Además, casi siempre disponen de un referente reglado, cuyas características, requisitos y dimensiones normalizadas vienen dadas por la federación deportiva correspondiente”. Todo espectáculo del deporte profesional requiere de infraestructura física donde poder ejecutar su actividad fundamental. Los estadios cumplen con este rol. No se concibe un buen espectáculo deportivo sin un estadio acorde a las exigencias del mismo.

4.- *Espectáculo deportivo*: Para esta fuente del producto deporte, Mullin, Hardy y Sutton (2007:154) consideran que el espectáculo “suele ser un módulo del total del paquete que forma dicha atracción”. De igual manera, los autores mencionados plantean “el producto del deporte se suele consumir en grupos, realizando varias actividades que tienen relación entre sí. El espectáculo de antes del partido, el del intermedio, la orquesta, las animadoras, el programa del partido, el marcador electrónico. Estos y muchos otros aspectos, llevan al producto deporte más allá de su elemento central”.

Partiendo de estas propuestas teóricas, se deduce que el espectáculo es la configuración de todos los elementos asociados al producto deporte, que lo hacen una experiencia gratificante para el aficionado, además de convertirlo en un evento que excede la propuesta de un simple encuentro entre rivales, jugando a

algún deporte, persiguiendo como fin el triunfo o campeonato.

6. Las formas del producto deporte

Una forma de producto es un mecanismo a través del cual, la organización del deporte profesional entrega sus atributos o beneficios a un usuario determinado. A continuación se describen las principales formas del producto deporte.

1.- *Licenciamiento de marca*: Molina y Aguilar (2003:205) refieren al licenciamiento como “la explotación de una marca a través de productos, servicios y promociones. Estos tres componentes deben manejarse desde una perspectiva comercial, de mercadeo y de comunicación”. De igual manera, los autores consideran al licenciamiento como “la extensión de un negocio central posicionado”. Entonces, el licenciamiento de marca refiere a la posibilidad de utilizar o ceder los derechos de explotación comercial de una marca, bajo acuerdos de diversa índole.

2.- *Derechos deportivos y/o de formación*: El deporte profesional tiene como uno de sus principales actores al atleta. Este funge como un activo que puede generar réditos económicos para aquellos clubes que les formen o posean sus derechos deportivos. Cuando un atleta es formado por un club, y este tiene la oportunidad de cederlo a otro, tiene el derecho de recibir una contraprestación económica por ello, si la nueva condición que asumirá el atleta será la de “Profesional” Esto varía de acuerdo a la disciplina, liga, torneo o federación, que establece los reglamentos de sesión

y transferencias. De igual manera, el atleta, siendo ya un profesional, posee unos derechos deportivos que le son de su propiedad, o pueden pertenecer al club que los haya adquirido. Estos quedan establecidos en su contrato como atleta profesional, y son exigibles o convertibles en ingresos cuando es cedido a otro club.

3.- *Hospitalidad*: En el caso del deporte profesional, ligas, clubes y eventos, emplean los estadios para instalar una serie de opciones de servicios y productos destinados al público cautivo que acude a los espectáculos, y desea recibir más que el deporte como disputa entre rivales. Servicios como restaurantes, hoteles, tiendas, espectáculos y museos, son las opciones más empleadas en este renglón. A ello, se le suma los ingresos por boletería o venta de entradas y palcos preferenciales en cada encuentro, así como estacionamientos, catering, entre otros.

4.- *Derechos de televisión y medios*: Consiste en la sesión o traspaso de los derechos de explotación comercial del acontecimiento deportivo a terceros, quienes, usando los medios de comunicación, en especial la televisión, radio y medios sociales, rentabilizan sus operaciones, comercializándolos hacia otros interesados, normalmente audiencias cautivas amantes del deporte como medio de entretenimiento. Vale resaltar que en el mundo del deporte espectáculo, los derechos de televisión y medios suelen ser el principal generador de ingresos para sus propietarios.

5.- *Patrocinio*: Ferrand et al., (2007:91) definen patrocinio como una

estrategia de comunicación integrada que persigue unos objetivos comerciales y/o institucionales, explotando la asociación directa entre una organización, una marca o un producto con otra organización, un evento o una personalidad, y que implica una transacción comercial entre los diferentes sujetos participantes.

Para el patrocinado, el patrocinio funciona como un mecanismo comercial generador de ingresos. Para el patrocinante, una forma efectiva de ganar notoriedad y posicionamiento, además de incrementar sus ingresos por ventas. Es una alianza de mutuo beneficio que funciona bajo diferentes niveles de implicación y riesgo compartido, basado en un acuerdo jurídico, con derechos y obligaciones para los involucrados.

7. Relaciones entre fuentes y formas del producto deporte

A partir de esta sección, comienza el análisis de la relación entre las fuentes de producto y las formas del producto, para definir un marco conceptual de lo que debería ser un portafolio del producto deporte basado en estas relaciones, que funcione como base para la elaboración de un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional. En particular, la dinámica comercial en las organizaciones del deporte profesional se caracteriza por la estricta relación causa efecto que existe entre las fuentes y las formas del producto, unas haciendo posibles a las otras. Vale resaltar que este enfoque integrador y de interdependencia entre fuentes y formas de producto es poco manejado, mucho menos como herramienta para

la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, lo cual otorga novedad al enfoque aquí presentado.

Se describen estas relaciones y sus efectos:

1.- *La marca comercial condiciona la posibilidad de que las formas de producto identificadas como licenciamiento, patrocinio, derechos de televisión y medios, y hospitalidad, puedan ser comercializadas con éxito hacia los diferentes mercados de usuarios o interesados.* Esto, debido a que una marca sólida, bien posicionada, con prestigio y trayectoria deportiva, hace posible que las formas de producto mencionadas puedan tomar valor para sus interesados, ya sea de manera individual o como parte de una liga o competencia federada. Un ejemplo de ello lo constituye el Fútbol Club Barcelona de España, uno de los clubes más importantes del mundo, con una base de seguidores globales envidiable, posicionada como la divisa más ganadora y la que mejor juega al fútbol, con una rica historia de más de 100 años y un performance deportivo único.

2.- *El talento deportivo, juega un papel más que estratégico en la dinámica comercial del producto deporte.* Los atletas son la base de la capacidad competitiva de un club. Los torneos y/o campeonatos, son ganados por los clubes que poseen una base de jugadores competitivos, con la calidad suficiente como para ganar sus encuentros. Una divisa ganadora se convierte en la vedet del espectáculo. Todos los aficionados o seguidores quieren observar su desempeño. Los patrocinadores se interesan en los clubes ganadores y

en sus estrellas, y quieren vincularse a estos, a través de acuerdos de *patrocinio o licenciamiento*.

Los *medios de comunicación* están dispuestos a transmitir los acontecimientos donde los atletas y sus clubes estén presentes. Otros clubes se interesan en estos *atletas y ofertaran por sus derechos deportivos*. En fin, las formas de producto licenciamiento, patrocinio, derechos de televisión y medios, y derechos deportivos se verán potenciadas, gracias al poder contar con una base de atletas altamente competitivas.

3.- *Un estadio* adecuado al espectáculo deportivo, se convierte en fuente de servicios de *hospitalidad, que pueden ofertarse a los diferentes públicos interesados*, en especial, los referidos a la activación de servicios de alimentación, hidratación, tiendas, museos, entre otros, lo cual termina por enriquecer aún más el espectáculo. Además, estos estadios generan posibilidades para potenciar los acuerdos de *patrocinio*, a través de la creación de espacios susceptibles de ser otorgados a anunciantes interesados en exponerse como parte de este espectáculo.

En materia de *boletería*, los estadios modernos cuentan con palcos especiales que son subastados al mejor postor por una cantidad de dinero considerable,

4.- *El juego o espectáculo es la fuente de producto más importante. Esta, condiciona a todas las formas de producto analizadas en apartados anteriores*. Un buen espectáculo cautiva a los aficionados, hasta el punto de contribuir con la creación de un sinnúmero de fans comprometidos con la causa del club, dando paso a la existencia de una marca bien

posicionada. Esta, hace que el club desarrolle negocios de licenciamiento, destinados a satisfacer necesidades en estos públicos cautivos, en áreas conexas al espectáculo. Además, un espectáculo de primera atrae muchos fans hacia el estadio, permitiendo rentabilizar sus espacios dedicados a servicios de hospitalidad y boletería.

De igual manera, un gran espectáculo deportivo capta el interés de las masas, por lo que los medios de comunicación desean darle cobertura, generando la posibilidad de la venta de los derechos de televisión y medios. También, un espectáculo atractivo se convierte en un espacio para que las marcas se hagan presentes, creando con ello la posibilidad para que los clubes oferten opciones de patrocinio a marcas y empresas.

Finalmente, un buen espectáculo se convierte en la vitrina para que los clubes que lo protagonizan muestren a sus talentos deportivos, con la posibilidad de negociar sus derechos para con otros clubes. En fin, el espectáculo es la fuente de producto más compleja e importante de todas las fuentes de producto.

8. El portafolio del producto deporte

El portafolio se constituye en las diferentes opciones comerciales con las que cuenta una organización para ofertar a sus diferentes mercados de clientes. En el *deporte profesional*, el portafolio de producto lo conforman los diferentes elementos del producto deporte que pueden ser comercializados, y que tienen la facultad de generar ingresos para sus gestores. Como ya se ha explicado, el portafolio comercial del producto deporte proviene de las diferentes fuentes de producto, por lo que estas deben gestionar

adecuadamente, en procura de poder configurar un portafolio con formas de producto suficientemente atractivas. En ese sentido, es factible prever diferentes portafolios para mercados deportivos con diferentes comportamientos. Al respecto, al comparar la liga de fútbol argentino con sus pares de Brasil y Europa, Coremberg et al., (2016:60) señalan:

Los clubes profesionales argentinos presentan una estructura de ingresos relativamente más diversificada respecto de las otras ligas. El fútbol argentino se financia en proporción mayor con los simpatizantes y socios más que otras fuentes de ingresos. La importancia de los sponsors y derechos de TV crece inversamente con el ingreso de los clubes y adquieren relevancia sobre todo en las divisiones inferiores. El fútbol argentino presenta una estructura de ingresos diferente al europeo o al de Brasil. Los clubes argentinos se financian principalmente con sus simpatizantes (casi un 50%), mientras que en Brasil el principal ingreso tiene como origen los derechos de TV. El fútbol europeo tiene una mayor proporción de ingresos por marketing y sponsors y derechos de TV que por simpatizantes y socios.

Lo anteriormente expuesto es el reflejo de tres configuraciones distintas de portafolios del producto deporte en diferentes ligas del mismo deporte, lo cual evidencia un sinfín de posibilidades que pueden ser adoptadas en esta materia, y que deberían derivar en ingresos

suficientes como para que los clubes funcionen en condiciones financieras favorables.

En este orden de ideas, a continuación se describen diferentes combinaciones entre fuentes y formas de producto, aplicables a realidades particulares, atendiendo a variables contextuales tales como niveles de adopción de la disciplina deportiva, y los niveles de profesionalismo imperante.

CASO 1: Ligas profesionales en países con bajos niveles de adopción de la disciplina. En este caso en particular, un portafolio de producto deporte para una disciplina deportiva profesional, en una nación con bajos niveles de adopción de la disciplina. En el cuadro 1, se resumen las relaciones entre las formas y fuentes del producto deporte para estas circunstancias.

Un ejemplo descriptivo es la liga dominicana de fútbol, fundada en el año 2015. Hoy en día, esta liga disputa su tercera edición (año 2017), caracterizándose por una importante presencia de patrocinantes, además de la participación de jugadores extranjeros que son contratados para elevar su bajo nivel competitivo. Además, el hecho de no contar con instalaciones deportivas adecuadas, no les permite desarrollar una propuesta de servicios acorde a la de un espectáculo de masas.

CASO 2: Ligas profesionales en países con altos niveles de adopción de la disciplina. En este caso en particular, existen múltiples combinaciones que conforman el portafolio del producto deporte, en una disciplina deportiva profesional en una nación con altos niveles de adopción de la misma. En el cuadro 2 se resumen las relaciones entre las formas y fuentes del producto deporte para estas circunstancias.

Cuadro 1
Relaciones entre las formas y fuentes del producto deporte: Caso 1

Formas/Fuentes	Licenciamiento	Hospitalidad	Patrocinio	Derechos de Televisión y medios	Derechos deportivos
La marca: Se encuentra en la fase de introducción al mercado. Posee poco capital de marca.	Limitado. A lo sumo, algún desarrollo de una línea de mercadería básica. (Material POP)		La novedad de esta liga, puede llamar la atención de algunos patrocinantes que invierten de manera temerosa en las opciones de patrocinio disponibles.		
Talento deportivo: Proviene de algunas escuelas o academias populares, sin desarrollo deportivo suficiente.					No son aprovechados, ya sea por desconocimiento o por falta de desarrollo.
Estadio: Utilizan estadios públicos o pertenecientes al Estado.		Enfocado en la venta de boletos para cada encuentro, así como en la prestación de servicios básicos de alimentación e hidratación.	Se observa la presencia de algunos patrocinantes privados que realizan inversiones en productos básicos de patrocinio, tales como vallas de campo o especialidades publicitarias.		
El juego o espectáculo: Se concentra en la disputa del encuentro deportivo.			El patrocinio se concentra en el nombre de la liga, así como en la participación protagónica con algunos de los clubes de la liga. De igual manera, algunas marcas aparecen como socios oficiales (balones e indumentaria)	Limitado. Algunos medios dan cobertura sin pagar por los derechos.	

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplos descriptivos son la liga brasileña de fútbol (brasileirao), la liga de beisbol y baloncesto profesional de los Estados Unidos, la liga mexicana de fútbol, entre otras, calificadas como unas de las más desarrolladas y poderosas del mundo.

9. Conclusiones

El deporte profesional ha trascendido desde su fase romántica, donde lo importante es ganar y obtener resultados deportivos, hacia una fase más orientada al negocio, caracterizada

Cuadro 2
Relaciones entre las formas y fuentes del producto: Caso 2

Formas/Fuentes	Licenciamiento	Hospitalidad	Patrocinio	Derechos de Televisión y medios	Derechos deportivos
La marca: Consolidada y muy bien posicionada	Ampio. Se manejan desde líneas de merchandising de cobertura internacional, pasando por franquicias de comida, hasta servicios inmobiliarios, hoteleros, entre otros.		Las empresas más importantes del mundo compran las opciones más importantes, buscando mantener altos niveles de notoriedad y asociación de marca.	La liga es la encargada de negociarlos. Grandes medios pagan sumas millonarias por estos derechos, para luego comercializarlos.	
Talento deportivo: Consolidado. Los clubes tienen sus propias academias y centros de formación deportiva.					Es uno de los negocios más desarrollados, y posiblemente, la principal fuente de ingreso de los clubes.
Estadio: Los clubes tienen sus propios estadios, aunque algunos utilizan instalaciones públicas.		Hacen presencia, además de la venta de boletería, los servicios de valet parking, franquicias de alimentación, museos, parques de diversión, restaurantes, tiendas de marca, entre otros.	Todos los patrocinantes principales poseen protagonismo publicitario en las instalaciones deportivas o estadios.		
El juego o espectáculo: Es un espectáculo integral muy bien desarrollado.			La liga y su central de mercadeo, asumen la responsabilidad de la gestión de patrocinio,	Se negocian derechos de televisión, radio y medios sociales. La	Las estrellas deportivas (los atletas) son los principales protagonistas del espectáculo, y estos se

Fuente: Elaboración propia.

por sus elevadas necesidades de gestión, debido a su concepción de lucro, apegada al paradigma de la eficiencia en el uso de los recursos, así como a la rentabilidad de la inversión. En vista de ello, ligas y clubes han asumido estructuras organizativas que les permiten transitar por este nuevo paradigma con posibilidades de éxito, atendiendo simultáneamente y con carácter de prioridad los aspectos competitivos, así como los económicos, en aras de desarrollarse sostenidamente.

A pesar de que la evidencia empírica indica que las ligas y clubes más importantes de América del Norte y Europa han adoptado este paradigma de rentabilidad, eficiencia, y competitividad deportiva, se ha detectado una brecha importante entre estos y algunos otros menos desarrollados en otros continentes. Tal es el caso de algunas ligas y clubes en América Latina, que aún divagan en el romanticismo deportivo, lo que les ha traído serias consecuencias en temas económicos y de desarrollo organizacional. Este romanticismo ha desarticulado la posibilidad de concretar estrategias comerciales enfocadas en lograr el anhelado equilibrio económico que les permita garantizar su competitividad deportiva, además de aprovechar las oportunidades de negocio que constantemente se presentan. Esto tiene que ver con su limitada concepción de lo que significa liderar y/o gestionar una *empresa del deporte profesional*, que los ha llevado a minimizar o desconocer el impacto de una adecuada gestión comercial, algo que en los clubes y ligas exitosas del mundo ha sido una prioridad.

Las ligas y clubes profesionales de América Latina deben transformar sus estructuras, y dar paso a una orientación de gestión que contemple

el equilibrio entre la competitividad deportiva y la eficiencia o rentabilidad. Para ello, deben adoptar una visión del deporte como producto, emulando a sus pares que han logrado el éxito, a través de la identificación de las diferentes opciones de consecución de ingresos y rentabilidad, adaptadas a sus posibilidades, así como al entorno en el que se desempeñan. Dar este trascendental paso implica reconocer que se deben tomar decisiones en ámbitos de su gestión, y que son determinantes en el desarrollo del deporte como producto. Es aquí donde la orientación que se propone en este artículo, que describe la idea de gestionar las fuentes del producto para generar las formas, como una condición fundamental para estructurar su portafolio de producto, tiene aplicabilidad.

Configurar las fuentes del producto es el primer paso. Salir al mercado a comercializar productos que no tengan el soporte adecuado en sus respectivas fuentes es un ejercicio de ineficiencia y pérdida de tiempo. Antes de hacerlo, se debe procurar invertir los recursos suficientes en crear las condiciones óptimas que garanticen un portafolio de producto diversificado, enfocado en áreas estratégicas como el desarrollo de la marca; formación y desarrollo del talento deportivo (que incluya contratación de figuras o estrellas); garantizarse el acceso y/o uso a una instalación deportiva acorde a las exigencias de un espectáculo de primer nivel; y finalmente, configurar un espectáculo deportivo que proponga una oferta total de atracciones que vayan más allá de la simple práctica de la disciplina deportiva. Les toca aprender de las lecciones dictadas por los organizadores de eventos como el Súper Bowl en los Estados Unidos de América, o la Liga

de Campeones en Europa, y sacar lo mejor de ellas, aplicándolas en el perfeccionamiento de sus espectáculos

Luego de completar esta *estratégica misión*, los gestores de ligas y clubes en América Latina deben procurar la determinación de las diferentes aristas tácticas o formas de producto que integrarán su portafolio u oferta comercial, fundamentándose en las fuentes de producto ya definidas. Vale resaltar que esta amplitud será determinante en el equilibrio entre competitividad deportiva y eficiencia organizacional o rentabilidad. Es menester de quienes lideran estos procesos, diseñar amplios portafolios, que consideren la mayor cantidad posible de opciones para generar ingresos, apoyándose en las formas de producto propuestas. Cada forma de producto ofrece un sinfín de posibilidades de aprovechamiento comercial, hasta ahora poco explorados por las ligas y los clubes Latinoamericanos.

Entonces, el portafolio comercial en el deporte profesional es el resultado de la conexión estratégica que existe entre las fuentes y formas de producto, por lo que entender las relaciones causa efecto que se generan entre estas es de vital importancia, ya que determinan la amplitud y profundidad del mismo. Se convierte este esfuerzo de gestión en un reto estratégico para los gestores de ligas y clubes en América Latina, lo que debe motivarlos a adentrarse en procesos de transformación hacia empresas deportivas, con propósitos de éxito deportivo y rental.

Finalmente, esta conceptualización del portafolio del producto deporte basado en la integración de fuentes y formas de producto, así como en la descripción de sus relaciones de causalidad, permite abordar el siguiente paso en el ámbito científico que no es otro que el

desarrollo de un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, bajo una plataforma computarizada. Esta próxima tarea vinculara esta concepción integral de portafolio de producto con dos aspectos fundamentales para toda organización deportiva, a saber: con modelos de toma de decisión que los ayuden a definir las estrategias de comercialización del producto deporte; y con modelos de toma de decisiones organizacionales que los ayuden a ir definiendo los procesos corporativos que los potencien institucionalmente como producto. Dichos modelos de toma de decisión, deberán también considerar los diferentes contextos y/o circunstancias de desarrollo profesional y de popularidad de la disciplina deportiva en cuestión.

Referencias Bibliográficas

- Blanco, Eduardo (2016), Tendencias en gestión deportiva. **Revista española de educación física y deportes**. Número 414. Año LXVIII, 3er trimestre. España. Pp. 13-16
- Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016), El fútbol en la economía Argentina. Números sin pasiones. **Journal of Sports Economics & Management**, 6(1), 46-68.
- Ferrand, Alain. Camps, Andreu. Torrigiani, Luggino. (2007), **La gestión del sponsoring deportivo. Principios estratégicos y operativos del sponsoring**. Editorial Paidotribo. Primera edición. España.
- Gómez, Sandalio. Opazo, Magdalena (2007), **Características estructurales de un club de**

- fútbol profesional de élite.** Documento de investigación DL n° 705. IESE Business School. Universidad de Navarra. Madrid. España. Pp.1-16
- Heinemann, Klaus (2006a), ¿Es sostenible el deporte actual? Un análisis desde la perspectiva ética. **Dossier El deporte diálogo universal.** Universidad de Hamburgo. Alemania.
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary (2003), **Fundamentos de Marketing.** Pearson Educación. Sexta edición. México.
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Cámara, Dionisio. Cruz, Ignacio (2004), **Marketing.** Pearson Educación. Décima edición. Madrid. España.
- Magaz-González, A.M., Mallo Fernández, F., & Fanjul, J.L. (2016), Comparativa entre productividad deportiva y eficiencia técnica en clubes de fútbol profesional. **Journal of Sports Economics & Management.** 6(1), Pp. 35-45.
- Mestre, Juan. Rodríguez, Gabriel (2007), El gestor deportivo y las instalaciones deportivas. Inde publicaciones. **Colección Gestión y deporte.** Primera edición. España.
- Molina, Gerardo. Aguiar, Francisco (2003), **Marketing Deportivo.** Grupo Editorial Norma. Primera edición. Buenos Aires. Argentina.
- Mullin, Bernard. Hardy, Stephen. Sutton, William (2007), **Marketing Deportivo.** Editorial Paidotribo. Primera edición. Barcelona. España.
- Lamb, Charles. Hair, Joseph. McDaniel, Carl (2006), **Fundamentos de Marketing.** Thomson. Cuarta edición. México.
- Olmedo, Pablo (2008), Programa de alta gerencia: La gestión comercial del producto deporte. **Revista Deporte y Finanzas.** Buenos Aires. Argentina.
- Ramírez, Miguel (2015), **Diferenciación entre el marketing deportivo y el convencional, y sus aplicaciones prácticas. Tesis de Maestría.** Universidad Autónoma de Querétaro. 2015. México.
- Robert, Kevin (2008), **El futuro de las marcas: Lovemark.** PowerHouse Books. Primera edición. Barcelona. España.
- Sarremejane, Philippe (2016), Los tres niveles de instrumentalización del deporte de alto nivel: implicaciones éticas. **Fair Play. Revista de Filosofía, Ética y Derecho del Deporte,** vol. 4.núm 1; Pp. 101-128
- Schnarch, Alejandro (2001), **Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing.** McGraw-Hill Interamericana. Treceava edición. México.
- Sport Business Group (2016), **Top of the table football money league.** Deloitte. Manchester. Inglaterra., Pp. 1-36
- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

R/G Revista
Venezolana de
Gerencia

AÑO 22, Nº 78

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en abril de 2017, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**,*

Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

**www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve**