

Comparación de la dimensión estratégica del marketing en el deporte profesional venezolano. Caso: Fútbol (2003-2004) y Baloncesto (2008)*

Romero S., Yolmer A.

Romero S., Yolmer A.

MSc. en Administración mención Mercadeo.

Master en Comercialización y Mercadeo.

Lic. en Administración

Universidad de los Andes

Venezuela

ulayol@hotmail.com

Recibido: 02-07-2009

Revisado: 30-09-2009

Aceptado: 30-10-2009

El deporte es considerado como una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo. El marketing ha intervenido de manera contundente en el desarrollo de esta industria como negocio. En Venezuela, deportes como el baloncesto y el fútbol profesional difieren en sus resultados deportivos y organizativos, así como en la forma de gestionar la dimensión estratégica de marketing. Por ello, surge la necesidad de comparar dicha dimensión en estos deportes y los equipos que conforman sus ligas. La investigación se intitula "Comparación de la dimensión estratégica del marketing en el deporte profesional venezolano". La investigación posee características de investigación analítica, de campo, transversal y cualitativa. Para el fútbol, la población objeto de estudio está integrada por Presidentes, Vicepresidentes y/o Gerentes Generales de los equipos (cualquiera de éstos siempre que sea responsable de la gestión del marketing). Para el baloncesto, la población está integrada por representantes de la liga profesional y encargados del marketing de los equipos (Presidentes, Vicepresidentes o Gerentes). Los sujetos de estudio fueron seleccionados partiendo de métodos no probabilístico. Algunos resultados indican que el fútbol profesional es un sector miope, mientras que el baloncesto es un sector orientado hacia el mercado y hacia las necesidades del cliente. Se observa también que tanto para el fútbol como para el baloncesto profesional, el deporte es concebido como un negocio atractivo. Sin embargo, sólo los equipos de baloncesto gerencia sus organizaciones con criterios empresariales.

Palabras clave: Deporte, dimensión estratégica del marketing, miopía en el marketing.

RESUMEN

Sport is considered as one of the industries of major growing in the world. The marketing has played a key role in a convincing manner in the development of this industry as a business. In Venezuela, sports as basketball and professional football differ in their sporting and organizational accomplishments, as well as in the form of managing the strategic dimension of marketing. Because of that, comes up the need of comparing this dimension in these sports and in the teams that integrate their leagues. The research is entitled "Comparison of the strategic dimension of marketing in the Venezuelan professional sport". This research has characteristics of analytical research, field research, transversal research, and qualitative research. For football, the universe object of this study is integrated by Presidents, Vice-presidents, and/or General Managers of the teams (anyone of them as far as their responsibilities include managing of marketing). For the basketball, the universe is integrated by persons who represent the professional league and those in charged of the marketing function of the teams (Presidents, Vice-presidents, and Managers). The subjects of the study were selected beginning with non probabilistic methods. Some of the results indicate that the professional football is a myopic sector; while the basketball is a sector oriented to the market and to the needs of the clients. It is also observed that for both football and professional basketball, sport is conceived as an attractive business. However, only the basketball teams manage their organizations with entrepreneurial criteria.

Key words: Sport, strategic dimension of marketing, marketing myopia.

ABSTRACT

* Este artículo científico es producto del proyecto de investigación intitulado "Comparación de la gestión estratégica del marketing en los equipos de fútbol y baloncesto profesional en Venezuela, financiado por el CDCHT de la Universidad de los Andes, identificado con el código E-238-05-09-C"

1. Introducción

Para el autor, el deporte es una de las industrias de mayor crecimiento en el mundo. Año tras año, las asociaciones deportivas internacionales desarrollan competencias a escala mundial, las cuales, producto de su atractivo difícil de igualar, concentran multitudinarias audiencias, además de acaparar la atención de millones de televidentes quienes siguen día a día estos emocionantes acontecimientos a través de la pantalla chica. De ahí que, es de dominio público que el deporte mundial organizado mantiene una alta participación de anunciantes con sus marcas globalizadas.

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

En este orden de ideas, haciendo referencia específicamente al fútbol y el baloncesto profesional venezolano, el autor ha conocido de gestiones estratégicas en estas áreas con resultados deportivos y organizativos opuestos, reflejándose esta diferencia en sus logros competitivos a nivel nacional e internacional. Por ello, surge la necesidad de estudiar la gestión del marketing en los equipos que integran la liga de fútbol y baloncesto profesional en Venezuela,

para, en función de su comparación, emitir consideraciones acerca de sus diferencias y semejanzas.

2. Aspectos metodológicos de la investigación

Este trabajo de investigación se intitula "Comparación de la dimensión estratégica del marketing en el deporte profesional venezolano". La investigación posee características de investigación analítica, de campo, transversal y cualitativa. La población objeto de estudio se identifica de la siguiente forma: Para el fútbol profesional, la población está integrada por Presidentes, Vicepresidentes y/o Gerentes Generales de los equipos (cualquiera de éstos, con la condición de ser los responsables del manejo y las decisiones de marketing en sus organizaciones). El tamaño de la población es de diez clubes. En lo que al baloncesto se refiere, se consultó la opinión del Presidente, Vicepresidente y Director de Comunicaciones de la Liga Profesional de Baloncesto de Venezuela, además de la participación del Gerente General de los equipos Marinos de Anzoátegui y Guaros de Lara. Cabe destacar que de voz de la dirigencia de la Liga de Baloncesto, las responsabilidades del marketing de esta liga y de algunos de sus equipos recaen en esta dirigencia, salvo Cocardillos de Caracas, Trotamundos de Carabobo, Guaiquerías de Margarita, Guaros de Lara y Marinos de Anzoátegui. El tamaño de la población para el baloncesto es de ocho equipos. Metodológicamente, se empleó la técnica conocida como muestreo no probabilístico. En el caso del fútbol profesional, se empleó el muestreo de criterio, atendiendo al principio de selección

de sujetos claves de estudio como parte de la metodología que rige la investigación cualitativa. Se consultó la opinión de dirigentes de cinco equipos de la primera división: Caracas FC, Deportivo Táchira, Carabobo FC, Club Deportivo Trujillanos y Estudiantes de Mérida FC. En lo que al baloncesto profesional se refiere, se empleó el muestro a conveniencia del investigador, debido en primer término a la calificación de los dirigentes de la liga profesional como "expertos" en el área y, en segundo término, a que solamente dos equipos de entre los componentes de la población objeto de estudio aceptaron involucrarse en la investigación. Se considera como principal limitante de este estudio, la negativa de cinco equipos a participar voluntariamente en el mismo. Para el fútbol profesional, se empleó como técnica de recolección de datos el cuestionario directo estructurado. Para el baloncesto profesional, se escogió la entrevista personalizada directa estructurada, contentiva de preguntas abiertas y algunas cerradas. Las opiniones fueron clasificadas, interpretadas y analizadas en función de los objetivos previstos. Cabe resaltar que la comparación responde al estudio de variables similares en dos momentos distintos: en principio, el autor indagó acerca de la gestión estratégica del marketing en el fútbol profesional. Posteriormente, y como parte de los intereses científicos del autor, procedió a replicar el estudio en el baloncesto profesional.

3. La dimensión estratégica del marketing

Para Lambin (1995), los usuarios de un producto (sus clientes), no compran bienes tangibles ni servicios al adquirirlos. Muy por el contrario, los compradores adquieren los

beneficios que ofrece el producto o el nivel de satisfacción esperado y ofertado como promesa por los fabricantes. Es por esto, que todo proceso reflexivo enmarcado dentro del marketing estratégico debe comenzar por el análisis detallado de los individuos u organizaciones, si fuere el caso, dependiendo del mercado al cual se piensa llegar. El hecho de que los beneficios buscados por el cliente puedan ser ofrecidos por diversas tecnologías hace mucho más imperioso el requisito de utilizar el marketing estratégico, orientándolo no solamente al estudio de las necesidades del usuario, sino también enfocándose hacia el análisis de las diversas tecnologías empleadas por los competidores para satisfacer una misma necesidad. Sólo de esta manera, se puede identificar con detalle aquellos sustitutos directos o indirectos a los cuales se enfrentará en pro del alcance de sus objetivos empresariales.

Este proceso desembocará finalmente en la identificación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y proveedoras de diferenciación competitiva. Dentro de este plano estratégico del marketing, para Arocha (2000), la identificación y comprensión de las necesidades del cliente o consumidor es responsabilidad de la herramienta conocida como investigación de mercados, la cual intenta proporcionar información precisa que refleje la condición real del sector de interés, realizándose de manera imparcial y objetiva. La investigación de mercados básicamente describe realidades observadas en el área a satisfacer y su labor principal es la de proporcionar suficientes argumentos que permitan minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre implícita en cualquier decisión de marketing. Mullin, Hardy y

Sutton, (s/f:108) afirman que: “la información que genera la investigación de mercados es vital para las organizaciones deportivas, porque las tendencias del aficionado y del participante son muy fluctuantes. Los que comercializan productos deportivos necesitan recopilar la información de manera sistemática y sucesiva”.

Para el autor, es también trabajo del marketing estratégico el establecimiento de la declaración de misión y visión de la organización; la fijación de objetivos funcionales para el marketing, ya sea a nivel corporativo o en el ámbito del negocio; la medición del potencial del mercado, de manera de poder identificar su atractivo desde el punto de vista de una posible inversión; el establecimiento de segmentos de mercado y elección del mercado meta, destacando las diferencias existentes entre los clientes de un mercado y perfilando de manera más certera al consumidor objeto de satisfacción; el posicionamiento del producto, señalando

con la precisión del caso la promesa a realizar para con el cliente. Para Molina (2003), la dimensión estratégica del marketing incluye todas aquellas actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada una de las unidades de negocios dentro de la industria.

4. Análisis de los resultados

4.1. Comparación de la dimensión estratégica del marketing: Fútbol vs. Baloncesto.

4.1. 1. Misión estratégica

Desde una perspectiva estratégica, en el cuadro 1, se distinguen dos concepciones organizacionales opuestas. La primera, basada en el producto (fútbol), y la segunda, definida partiendo de la satisfacción de necesidades del cliente y/o usuario (baloncesto). En el fútbol, la misión se enfoca en desarrollar un equipo competitivo y otorga la responsabilidad a la simple práctica deportiva, en lo que al desempeño organizacional se refiere. Por el

Cuadro 1

Misión estratégica

Fútbol	Baloncesto
Clara miopía hacia el marketing como herramienta estratégica debido a: en primer lugar, considerar que la actividad fundamental del equipo es jugar al fútbol profesional. En segundo lugar, dada la importancia que tiene establecer una clara misión y visión que sirva de norte para la actuación gerencial. Los equipos que afirmaron contar con una declaración de misión organizacional, indicaron que el elemento primordial incluido en dicha declaración es el fútbol como producto principal.	Manifestaron una clara orientación al marketing, al definir su actividad fundamental como el ofrecimiento de alternativas de distracción y esparcimiento en el marco de una organización con fines de lucro. Adicionalmente, los sujetos consultados admitieron que los equipos que hacen vida en la liga de baloncesto poseen una clara definición de misión organizacional con orientación al mercado y al entorno.

Fuente: Elaboración propia

contrario, el baloncesto se propone generar actividades recreativas no dependientes del deporte, donde éste es un componente más de la oferta total de servicios. Esta situación explica en parte las diferencias observadas en el desempeño organizacional de los equipos de baloncesto en contraposición con los equipos de fútbol, lo que permite afirmar que las organizaciones del baloncesto trabajan para garantizar su permanencia en el tiempo, mientras que las del fútbol están condenadas a depender de un resultado deportivo.

4.2. Orientación al cliente, hacia las herramientas de planificación y hacia la concepción de negocios

En lo que respecta a la orientación al cliente, como lo describe el cuadro 2,

la industria del baloncesto y los equipos que lo componen están convencidos de la importancia que tiene el desarrollar todas sus estrategias y tácticas de negocios pensando en el cliente y su satisfacción. Por el contrario, el fútbol profesional no ha desarrollado entre sus dirigentes esta importante orientación, hasta el punto en que la consideran poco necesaria y no se preocupan por estudiarla. En ambos casos, no se evidencia la aplicación de herramientas de estudio y análisis del comportamiento del consumidor, por lo que pudiesen estar tomando decisiones sin contar con una base lógica, objetiva, veraz y oportuna que incremente sus probabilidades de éxito y reduzca los riesgos implícitos en esta dinámica.

Cuadro 2

Orientación al cliente

Fútbol	Baloncesto
Se observan indicios de ausencia casi absoluta de la orientación al cliente, debido al poco interés de los equipos en utilizar herramientas de análisis que le permitan continuamente monitorear las necesidades y los requerimientos de sus clientes. Se distingue poca preocupación por el uso de herramientas de investigación de mercados. Los equipos consideran que se puede intuir el comportamiento de sus clientes sin necesidad de estudiarles.	Se observan indicios que conducen a pensar que existe una acción regular y adecuada, orientada al cliente. Si bien se percibe preocupación por el cliente considerándolo como una variable importante en el marco del logro de los objetivos organizacionales, los mecanismos que permiten conocerlo y entender su nivel de satisfacción han sido poco desarrollados. Se nota poca preocupación por el uso de herramientas de investigación de mercados.

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el análisis y en lo que a las herramientas de planificación estratégica se refiere, se detecta en los equipos de baloncesto estudiados mayor conciencia en cuanto a la importancia de la planificación.

Por lo tanto, emplean con mayor propiedad herramientas que les facilitan la comprensión del entorno, identificación de oportunidades y la correspondiente definición de estrategias y tácticas orientadas hacia el logro de los

objetivos planteados. Adicionalmente, bajo el panorama planteado, logran visualizar escenarios a mediano y largo plazo sobre los cuales basar sus posibilidades de crecimiento y desarrollo organizacional. En el caso de los equipos de fútbol, si bien se aplican algunas de estas herramientas, básicamente su aplicabilidad se fundamenta en

establecimiento de objetivos de captación de aficionados para los encuentros deportivos y en la definición de necesidades financieras de corto plazo, de cuya satisfacción dependerá la sobrevivencia de estos equipos, por lo que se afirma que su uso es marginal y/o elemental. En el cuadro 3 se describen con propiedad cada una de las orientaciones.

Cuadro 3

Herramientas de planificación

Fútbol	Baloncesto
Se hacen algunos intentos por aplicar herramientas de planificación estratégica. Algunos de estos instrumentos aplicados son: Matriz FODA, logrando sacar provecho de ésta empleándola en la fijación de objetivos y metas de recaudación de boletería y de captación de patrocinantes. Además de definir exigencias de corto plazo en el cumplimiento de su objetivos con el fin de solventar premuras financieras y poder seguir funcionando en condiciones aceptables.	Se detecta el uso de variables tales como planteamiento de metas de recaudación de boletería, se fijan objetivos y se asignan prioridades a éstos, se percibe una clara identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que les facilita la comprensión del entorno y les permite mejorar los procesos de toma de decisiones. Se reconoce que la planificación estratégica es la base para todas las decisiones que se toman en estos equipos.

Fuente: Elaboración propia

En el contexto de la orientación perspectiva del negocio, como se muestra en el cuadro 4, los líderes del fútbol profesional consideran que su industria está en crecimiento, calificándola como un negocio prometedor que debería orientarlos a manejar las organizaciones futbolísticas como empresas rentables, aunque reconocen no hacerlo. Por el contrario, los líderes del baloncesto no han logrado visualizar su industria como un negocio. Sin embargo, gestionan sus equipos con criterios de organizaciones productivas con fines de lucro, lo que les ha permitido generar

resultados económicos favorables a lo largo del tiempo, considerándose a sí mismos como un producto más en el mercado. Se puede asegurar que estas diferencias han contribuido a que el baloncesto profesional venezolano sea una industria en expansión. Un indicador es el hecho de que se han incorporado nuevos equipos en la liga, los cuales han mantenido su competitividad y mejorado el atractivo como producto para los anunciantes, mientras que el fútbol padece de problemas que atentan contra el óptimo funcionamiento de la liga.

Cuadro 4

Orientación perspectiva de negocios

Fútbol	Baloncesto
Se mantiene la creencia de que el fútbol venezolano es una industria en crecimiento. Esto, aunado a la concepción del fútbol como negocio, hace pensar que los equipos venezolanos atraviesan en los actuales momentos por un período de transición que les permitirá pasar de organizaciones sin fines de lucro a convertirse en empresas consolidadas manejadas con criterios empresariales.	Se observan tendencias interesantes que vale la pena resaltar. Si bien no se ha logrado internalizar entre los líderes organizacionales que el baloncesto profesional es un negocio como cualquier otro, los equipos son gestionados como una empresa rentable y su actividad fundamental es calificada como un producto más en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Metas y objetivos

Tanto en el fútbol como en el baloncesto se plantean metas de recaudación de boletería para los encuentros deportivos, con la diferencia de que en el fútbol estas estimaciones se fundamentan en criterios vinculados a la experiencia de sus líderes mientras que en el baloncesto se basan en el análisis del entorno interno y externo, las

estimaciones del mercado y en las necesidades de crecimiento de la organización. De ahí se intuye que en el baloncesto este tipo de estimaciones deben ser mucho más certeras y apegadas a la realidad. En el fútbol, por el contrario, consisten en un simple ejercicio de adivinanza, como se puede observar en el cuadro 5.

Cuadro 5

Metas y objetivos

Fútbol	Baloncesto
Los equipos muestran marcada inclinación por el establecimiento de metas de recaudación de boletería para cada uno de los encuentros futbolísticos que disputan, considerando en esta fijación variables como experiencias anteriores en actividades similares, expectativas de crecimiento del mercado y tamaño de la afición.	Se observa en los equipos de la liga de baloncesto marcada inclinación por el establecimiento de metas de recaudación de boletería para cada uno de los encuentros deportivos que disputan, considerando en esta fijación variables como experiencias anteriores en actividades similares, expectativas de crecimiento del mercado, tamaño de la afición, exigencias presupuestarias, opinión personal de directivos y necesidad de crecimiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Medición del mercado

En el cuadro 6, se observa que los líderes del baloncesto venezolano producen información cuantitativa acerca de los mercados, lo que les permite ser más certeros en la definición y planteamiento de objetivos

de rentabilidad y productividad. Entre tanto, en el fútbol, este tipo de decisión luce totalmente empírica y basada en criterios de adivinanza o azar, lo cual explica en parte su filosofía de gestión: "Como vaya viniendo, vamos viendo".

Cuadro 6

Medición del potencial del mercado

Fútbol	Baloncesto
No existen indicios que permitan concluir que los gerentes del fútbol profesional realicen estimaciones del tamaño y/o potencial del mercado.	Se identifica la aplicación de herramientas analíticas destinadas a la estimación del potencial de mercado de clientes que pretenden atender, empleando como criterios de medición la identificación de territorios de venta con base en el número de habitantes por territorio, intención de uso de la actividad deportiva y/o recreativa y nivel económico de la región o territorio de ventas.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Planes estratégicos y estrategias de marketing

En relación con los planes estratégicos, se observan fortalezas en los equipos de la liga de baloncesto, encontrando que la mayoría de éstos desarrolla sus planes estratégicos y les da formalidad en documentación escrita, lo que además de registrar los aspectos estratégicos y tácticos relevantes, permite su

difusión entre los responsables de la gestión de marketing. Por el contrario, en lo que al fútbol se refiere, son pocos los equipos que se preocupan por desarrollar y difundir este elemento estratégico. Aún más, pocos hacen planes y mucho menos los documentan en forma escrita. En el siguiente cuadro se describe en detalle dicho comportamiento.

Cuadro 7

Categoría planes estratégicos de marketing

Fútbol	Baloncesto
Se observa que aunque todos se plantean de alguna forma cursos de acción estratégicos, menos de la mitad de éstos realiza descripciones formales de sus planteamientos estratégicos, otorgándole poca importancia a la existencia de documentos escritos que sustenten las acciones competitivas de la organización.	Se observa que aunque todos se plantean de alguna forma cursos de acción estratégicos, algunos de éstos realizan descripciones formales de sus planteamientos estratégicos, otorgándole elevada importancia a la existencia de documentación escrita que sustente las acciones competitivas de la organización.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al aspecto de la estrategia de marketing, se observan diferencias importantes en la forma en la que ésta es concebida en ambos deportes. En el caso del fútbol profesional, la estrategia se basa en el estado general de la economía, lo que hace pensar que los gerentes están conscientes de que en situaciones económicas adversas es mucho más conveniente apuntar hacia los precios bajos. Cobra importancia el tema de la supervivencia financiera, por lo que difícilmente produzcan dinero para desarrollar un espectáculo más completo e interesante para los aficionados y patrocinantes ya que sólo se concentran en contratar jugadores y ganar juegos. En antítesis, en lo que al baloncesto se refiere, sus estrategias están más enfocadas en ofrecer valor superior tanto a aficionados como a patrocinantes. Esto explica de alguna manera lo elemental del espectáculo futbolístico focalizado sólo en la práctica deportiva versus lo integral del espectáculo que ofrecen los equipos de baloncesto, los cuales, de seguro generan mejores valoraciones de calidad en sus aficionados y patrocinantes. Como resultado, la liga de baloncesto ha captado mayor inversión privada en contraposición con el fútbol que únicamente genera participación del Estado como mecenas del deporte.

4.6. Captación de patrocinio y propuesta de valor al patrocinante

En primer término, se identifica otra debilidad en los equipos del fútbol profesional venezolano: la mayoría de éstos no cuentan con procesos formales para identificar potenciales patrocinantes, y aquellos que afirman tenerlos cuentan con un proceso simple e insuficiente, por lo que

posiblemente descarten a algunos potenciales inversionistas que no cumplan con los requisitos estipulados. Por el contrario, la gerencia de marketing del baloncesto posee un proceso claro y conveniente que les permite identificar con propiedad hacia quién dirigir sus esfuerzos de captación de patrocinio. Dicho proceso se basa en indicadores lógicos y verificables de inversión en comunicación, independientemente de la industria a la que pertenezcan. Los resultados están a la vista: una liga de baloncesto plagada de patrocinantes privados de diversa índole y una liga de fútbol con gran participación del Estado como patrocinante de ese deporte.

En lo que a propuestas de valor para el patrocinante se refiere, el fútbol profesional no ha logrado definir con propiedad este componente estratégico. En este sector del deporte profesional se sigue pensando que lo más importante y en lo que deben poner atención es en la práctica deportiva, correspondiendo a la misma toda la responsabilidad de construir un escenario comercial atractivo para los patrocinantes y poniendo en manos del resultado deportivo el atractivo de su producto. Por otro lado, en el baloncesto profesional están convencidos de la importancia estratégica que tiene el generar para los patrocinantes una propuesta de valor fundamentada en la experiencia mediática, de entretenimiento y diversión, que concentre y cautive a los aficionados. Todo esto con el fin de crear el espacio idóneo para que los patrocinantes interactúen a través de sus marcas con sus clientes potenciales. En el siguiente cuadro se describe cada una de las concepciones identificadas, a partir de la propuesta de valor para los patrocinantes.

Cuadro 8

Proceso de identificación de patrocinantes

Fútbol	Baloncesto
<p>Sólo tres de los equipos analizados cuenta con un proceso formal de identificación de patrocinantes. Dichos procesos consisten simplemente en la identificación de aquellas empresas u organizaciones que según su comportamiento, conocido a través de información de dominio público, parezcan contar con mayor capital financiero. De igual forma, parte de este proceso consiste en identificar aquellas empresas u organizaciones con tendencias marcadas hacia la inversión en patrocinio deportivo.</p>	<p>Se observa que los equipos de la liga profesional de baloncesto cuentan con procesos formales de identificación de inversionistas interesados en el deporte. Dichos procesos consisten en detectar empresas que para el momento de la planificación y ejecución comercial se encuentren lanzando nuevos productos al mercado. Además de nuevas empresas, empresas ya establecidas u organizaciones que inviertan sobremano en medios publicitarios de cobertura regional y nacional como la televisión, y organizaciones cuyos mercados objetivos califiquen como mercados de consumo masivo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9

Propuesta de valor para los patrocinantes

Fútbol	Baloncesto
<p>Se observa reiteradamente la visión miope de estos equipos al focalizar sus esfuerzos gerenciales en una actividad en particular (buen espectáculo, buen servicio), y en un objetivo interno de la organización (equipo competitivo y autofinanciado). Estas promesas dejan en un segundo plano la prioridad estratégica que establece la orientación al cliente, donde toda concepción de negocio debe apuntar a la satisfacción de las necesidades del usuario y no en actividades o prioridades internas de la organización.</p>	<p>Los equipos de la liga coinciden en concebir sus propuestas como una oportunidad para lograr exposición mediática de productos en televisión nacional, regional y por cable, circuitos radiales y aproximadamente un millón de aficionados en las instalaciones deportivas durante el tiempo de duración del torneo. Adicionalmente, garantizan exposición mediática a través de la realización de eventos especiales con las comunidades, clínicas deportivas, visitas a centros asistenciales, entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

- La dimensión estratégica del marketing invita a las organizaciones a pensar por anticipado. Se considera al marketing estratégico como el responsable de analizar los mercados de clientes en la búsqueda de oportunidades de negocios que justifiquen el desarrollo de productos y servicios correctamente orientados y fundamentados en ventajas competitivas sostenibles. En el negocio deportivo, la dimensión estratégica del marketing es más que fundamental. Sobre ésta recae la responsabilidad de definir adecuadamente su declaración de misión, sus alcances y estrategias, todo en el marco de un negocio rentable que requiere ser gestionado como una empresa con fines de lucro.

- El fútbol profesional es un sector de negocios que padece de miopía en el marketing debido a su extrema orientación hacia el producto y el desconocimiento de las necesidades del cliente. Por el contrario, el baloncesto profesional es un sector orientado hacia el mercado y hacia las necesidades del cliente, reflejando dicha orientación en su declaración de misión estratégica organizacional y en sus elementos de cultura corporativa. Esta diferencia ha influido en forma decisiva en cómo se hacen negocios en ambos sectores y, por consiguiente, en los resultados alcanzados desde la perspectiva deportiva y empresarial, donde el baloncesto se caracteriza por ser una industria exitosa en ambas aristas del negocio. Cabe resaltar, que en ambas industrias se debe profundizar aún más en la utilización de herramientas y técnicas que faciliten la comprensión de las conductas de compra de los clientes y, con base en ello, poder tomar mejores decisiones de marketing. Una organización dedicada

al deporte profesional tendrá mayores posibilidades de éxito en la medida en que comprenda las necesidades y motivaciones de sus diferentes clientes, utilizando este conocimiento en la conceptualización del producto deporte partiendo de lo que sus mercados desean obtener.

- En lo que a planificación estratégica se refiere, si bien en ambos sectores deportivos se aplican herramientas de esta índole, se observa mucho más avance en los equipos de baloncesto, hasta el punto de considerar la planificación como la base para la toma de cualquier tipo de decisión. Por ello, los equipos de baloncesto realizan mediciones del potencial de mercado y su correspondiente atractivo, con el fin de establecer metas de recaudación por boletería, de captación de patrocinio, entre otros, minimizando el riesgo de una posible sobredimensión del negocio, con las consecuencias negativas que esto les pudiese ocasionar. Además, en el baloncesto se manejan planes estratégicos garantizados en documentos escritos, por lo que se intuye que la ejecución de estos planes se enmarca dentro de procesos mucho más eficientes, además de propiciar la necesaria retroalimentación y control de gestión. Se puede asegurar que el estar convencidos de la importancia de la planificación, les ha permitido lograr el éxito deportivo y empresarial.

- Sólo los equipos de baloncesto gerencian sus organizaciones con criterios empresariales. Mientras que, los equipos de fútbol siguen manteniendo esquemas de gestión vinculados a organizaciones sin fines de lucro. Esta situación, a mediano y largo plazo, se puede convertir en una desventaja que les podría impedir aprovechar las

oportunidades que el deporte ofrece en un entorno totalmente globalizado y donde el deporte profesional es un negocio.

• En cuanto a lo que trata de estrategias de marketing, los equipos de fútbol profesional están focalizados en la supervivencia organizacional, de ahí que su prioridad se focaliza en obtener ingresos suficientes como para poder mantener al equipo en competencia. Por lo tanto, su objetivo se orienta exclusivamente a la contratación de deportistas, y el espectáculo termina girando en torno a ello, debiendo cobrar precios bajos a los aficionados y patrocinantes con el propósito de poder cubrir sus exigencias presupuestarias, quedando su propuesta de valor para el cliente o beneficio central tan sólo en la práctica deportiva. Muy por el contrario, el baloncesto profesional y sus equipos desarrollan propuestas de valor superior para el cliente, enfocándose en la organización de espectáculos deportivos caracterizados por la incorporación de atracciones distintas a la práctica deportiva per se. Indudablemente que esto les facilita establecer precios muy por encima del promedio, concentrándose en propiciar impacto mediático para el anunciante y calidad del evento deportivo para el aficionado. En este aspecto en particular, el baloncesto ha entendido que el espectáculo es más que únicamente el deporte.

6. Referencias

- Arocha, Cecilia; Hernández, Francisco. (2000). *La investigación de mercados*. Valencia: Ediciones Universidad de Carabobo.
- Lambin, Jean Jack. (1995). *Marketing estratégico*. Tercera edición. Madrid: Mc Graw Hill.
- Molina, Gerardo; Aguiar, Francisco. (2003). *Marketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Mullin, Bernard, Hardy, Stephen y Sutton, William. (Año no indicado). *Marketing deportivo*. Primera edición. Barcelona: Paidotribo.
- Romero, Yolmer. (2009). *Comparación de la dimensión estratégica del marketing en los equipos del fútbol y baloncesto profesional en Venezuela. Caso fútbol (2003-2004) y baloncesto (2008)*. Proyecto de investigación Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT), Universidad de Los Andes, Mérida.