2. Planificación, organización y administración en el deporte

2.1 La planificación en las organizaciones y en las actividades deportivas

2.1.1 Herramientas de planificación: el modelo de lazo cerrado FODA

¿Qué entendemos por planificación, por planificar?

La planificación es una acción, un acto que todos los seres humanos realizamos a diario. Cada vez que nos levantamos por la mañana, cuando llegamos a nuestro trabajo, pensamos y ordenamos lo que haremos durante el día.

¿Qué haré hoy en el trabajo? Primero me tomaré un café, luego revisaré la correspondencia, luego imprimiré mis correos, etcétera.

Lo anterior no es más que un simple ejemplo de planificación, de un acto que realizamos a diario, sin darnos cuenta. Y si las personas comunes y corrientes planificamos, con mayor razón deben hacerlo las organizaciones, cuyo funcionamiento resulta bastante más complejo que el de un individuo como nosotros, por lo cual, se les hace mucho más necesario planificar para poder lograr sus objetivos diarios, semanales, mensuales, anuales e, incluso, a largo plazo.

El Diccionario de la lengua española ha definido planificación como: “plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de

una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria" (Real Academia Española, 2014).

Tal como se desprende de esta definición, la planificación obedece a un actuar reflexivo, trabajado conforme a una metodología previamente establecida, la cual ha sido desarrollada en profundidad por la ciencia administrativa desde hace décadas.

Desde un punto de vista más concreto, la planificación para una organización puede ser mejor descrita como la función de seleccionar los objetivos de la empresa y establecer las políticas, procedimientos y programas necesarios para lograrlos (Kezner, 2009).

Si quieren alcanzar sus objetivos y ser exitosas, no solo a corto, sino también a largo plazo, las organizaciones deportivas se ven obligadas a planificar. Y la planificación se hará necesaria tanto para la gestión de la organización misma como para la de sus actividades deportivas: un entrenamiento, un partido, un torneo, un mundial.

La planificación, si se aplica a corto o largo plazo, si involucra a parte o a toda la organización, si obedece a un partido o a la obtención de la copa del mundo, puede ser de dos tipos:

1. Planificación de proyecto.
2. Planificación estratégica.

Planificación de proyecto

Consiste en determinar qué se necesita hacer, por quién y para cuándo, a fin de lograr un determinado proyecto con éxito.

Por ejemplo, una productora de eventos deportivos obtiene una licencia para organizar un partido de la NBA. Para ello, el gerente del proyecto deberá realizar una minuciosa planificación para que el evento sea todo un éxito y, a la vez, rentable para la empresa.

Planificación estratégica

Consiste en:

> El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr sus objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y

> programas a los posibles cambios, internos y externos, que afecten a la organización (París Roche, 2005, p. 23).

Por ejemplo, la misma productora anterior, debido el éxito que le ha traído la producción de sus eventos, toma la decisión de crecer y enfocarse en traer licencias de eventos deportivos del extranjero, para lo cual desarrollará una estrategia de crecimiento a cinco años, es decir, deberá establecer un plan estratégico.

En un segundo ejemplo, un club de fútbol de barrio aficionado gana el campeonato de su categoría, lo que le permite llegar al profesionalismo. Sus dirigentes se entusiasman y se proponen no solo mantenerse en el profesionalismo, sino ascender de categoría y salir campeones de primera división en un plazo de cinco años. Para ello, será necesario desarrollar un plan estratégico que les permita lograr el objetivo planteado a largo plazo.

La planificación estratégica implicará:

1) Reflexionar sobre los objetivos a mediano y largo plazo, y acerca de las estrategias más adecuadas para lograrlos;
2) establecer esos objetivos y estrategias para toda la organización;
3) involucrar y motivar a los trabajadores de la organización, con el objeto de poder alcanzar los objetivos propuestos;
4) establecer métodos de seguimiento y control (indicadores) que permitan adaptarse y corregir rumbo en caso de ser necesario.

Para hacer una planificación estratégica, podemos echar mano a una serie de herramientas que la ciencia de la administración ha creado para estos fines. Dentro de las más reconocidas tenemos la que se denomina FODA.

El FODA provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, suministrando la información necesaria para la incorporación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El FODA o proceso de análisis de las fortalezas (factores críticos, positivos con los que se cuenta), oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), debilidades (factores críticos negativos internos que se deben eliminar o reducir) y amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, la que posibilitará construir un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la organización (Díaz de Santos, 1994).

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (Díaz de Santos, 1994, p. 157).

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se sugiere realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el ánimo o fin de saber si estamos dando cumplimiento a los objetivos propuestos en nuestra formulación estratégica. Esta técnica resulta esencial, teniendo en especial consideración que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren mínimas alteraciones (http://goo.gl/JQ8x0x).

Volviendo a nuestro equipo de barrio que quería ser campeón de primera división, la primera decisión adoptada para lograrlo será contratar un entrenador serio, estudioso y responsable, con un contrato a largo plazo y con facultades que le permitan tomar decisiones no solo respecto del primer equipo profesional, sino también respecto de todos los jugadores de las divisiones inferiores del club.

A fin de lograr el objetivo propuesto, el entrenador deberá desarrollar una planificación estratégica respecto de su equipo, que le permita lograr el objetivo planteado. Para ello, el entrenador echará mano al FODA para sacar conclusiones tales como:

- Fortalezas:
  - El equipo cuenta con un plantel numeroso.
  - El plantel tiene una mezcla de experiencia y juventud.

- Oportunidades:
  - Las divisiones inferiores cuentan con 11 jugadores de proyección.
  - Existen inversionistas interesados en invertir su dinero en clubes con proyección.

- Debilidades:
  - La mitad del plantel termina contrato con el club en seis meses;
  - Las instalaciones deportivas están en mal estado.

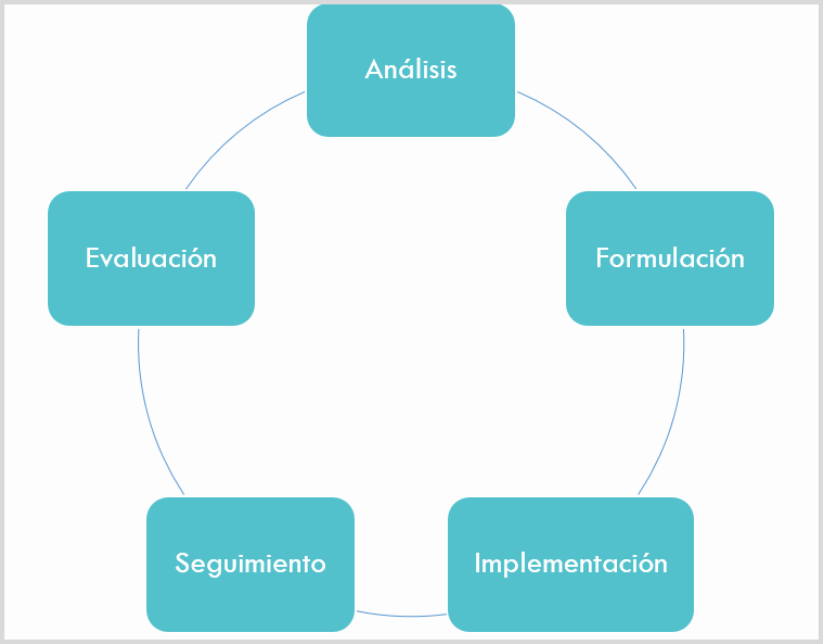
- Amenazas:
  - Los clubes rivales están pagando mejores salarios a sus jugadores.
  - Los clubes rivales están trayendo jugadores desde el extranjero.

2.1.2 Fases: diseño de la estrategia, desarrollo estratégico, alineación, implementación, seguimiento y evaluación

En la elaboración de un plan estratégico, podemos distinguir cinco etapas fundamentales:

1. Análisis estratégico.
2. Formulación estratégica.
3. Implementación estratégica.
4. Seguimiento.
5. Evaluación.

Figura 1: Etapas de un Plan Estratégico



Fuente: elaboración propia.

1. El análisis estratégico

En términos deportivos es lo que podríamos determinar como el *entrenamiento* o *calentamiento previo* del proceso de planificación estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias para la organización o un equipo. Para ello, es necesario realizar un completo análisis interno (lo que tengo, lo que soy) y externo (todo lo que rodea, ajeno) de la organización, que consiste básicamente en:

- Análisis interno: analizar los propósitos y los objetivos de la organización o equipo (misión y valores). Qué queremos alcanzar, cómo queremos hacerlo y con qué medios vamos a contar para alcanzar nuestras metas. De este modo, un equipo deportivo deberá analizar, entre otros, con qué deportistas cuenta, qué edad tienen, de qué calidad y qué tipo de infraestructura tiene, con qué presupuesto cuenta.
  Este análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden ser determinantes para el éxito de una organización deportiva o equipo en un determinado deporte o competencia.

- Análisis externo: resulta esencial examinar el entorno, conformado por los factores legales, económicos, sociales, políticos, tecnológicos, así como por aquellos factores más próximos a la organización, tales como la competencia (rivales), los medios, proveedores, clientes, etcétera (Altair Consultores, s./f.).

2. **Formulación estratégica**

Esta se desarrolla en distintos niveles:

Estrategias corporativas

La estrategia corporativa implica relación con, en el caso de una organización deportiva, cuestiones que conciernen el deporte o deportes que se practican en la organización. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué deportes o competencias deberíamos enfocarnos?
- ¿Cómo podemos gestionar los distintos deportes o competencias para crear sinergias?

Estrategia competitiva

Consiste en desarrollar las bases para lograr una ventaja competitiva, la cual puede consistir en un liderazgo en los costos o posicionamiento del producto o servicio que se ofrece (http://goo.gl/HQIRbr).

Estrategia operativa

Se considera que, en el seno de una organización deportiva, se desarrollan un sinnúmero de tareas (marketing, producción de eventos, formación, desarrollo, finanzas, etc.) y la manera de comprenderla es mediante la realización de un análisis del desempeño de cada una de esas tareas, tomando como referencia aquellas ejecutadas por la competencia.

Estas dos etapas (análisis y formulación estratégica), las cuales podríamos sintetizar como de diseño del plan estratégico, se realizan desde la misión y visión hacia abajo, permeando a la organización en todas sus actividades.

3. **La implementación estratégica**

Resulta trascendental garantizar que la organización haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar las actividades planeadas dentro de la propia organización, en sus mismas bases, así como con aquellos terceros cercanos a su entorno.

De este modo, mirado desde el punto de vista de un club deportivo, resulta vital la coordinación que haga el gerente deportivo con los entrenadores de los distintos equipos o divisiones que existan al interior del club, con el objetivo de que estos, siguiendo las directrices del plan estratégico, formulen sus propios planes de trabajo. Con el mismo propósito, será muy importante que el gerente deportivo transmita y coordine tareas con sus filiales, escuelas deportivas asociadas, agentes de deportistas, servicios médicos y kinesiológicos, entre otros, y que les permita formular sus planes de trabajo con coherencia respecto del plan estratégico del club deportivo.

Esta implementación transitará a la inversa de cómo lo hacen las etapas de diseño del plan estratégico, es decir, desde las unidades y departamentos de la organización deportiva hacia arriba, obviamente, alineados con el plan estratégico (Universidad Católica Silva Henríquez. s.f.).

4. **Seguimiento**

Entrega una mirada permanente de la gestión corporativa; define objetivos y actividades a corto plazo (causas) que orientarán hacia el trabajo pertinente y crearán valor a largo plazo para sus destinatarios y grupos de interés (los resultados) (Universidad Católica Silva Henríquez, 2010. http://goo.gl/Qb0UyJ).

Esta es más bien una etapa de control que se lleva a cabo durante el proceso mismo de implementación de las estrategias operacionales, por medio de la cual, “se mide y comprueba el desarrollo de los acontecimientos y los resultados obtenidos en un nivel o en una etapa de la planificación, en comparación con las esperanzas, aplicándose, en caso necesario, las correcciones oportunas” (Mestre Sancho, 2004, p. 209).

5. **Evaluación**

Resulta fundamental para medir los impactos de la estrategia formulada. Para ello, es importante la definición de prioridades organizacionales por medio de ponderadores que permitan enfocar los esfuerzos de la organización.

Se trata, en definitiva, de una metodología que busca verificar los resultados logrados a partir de indicadores de las diversas variables y dimensiones en juego, la cual se lleva a cabo más bien al final de todo el proceso de planificación estratégica (por ejemplo, salir campeón de primera decisión), en la que se analizan los resultados (qué lugar obtuve en el campeonato de primera división) en función de los fines, así como el propio proceso (Mestre Sancho, 2004).

2.1.3 Fases: planeación operativa, control, puesta a prueba de la estrategia

1. Planeación operativa

Los planes operativos representan los instrumentos utilizados para implementar el plan estratégico de una organización.

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia (Ordaz Zubia, V., Saldaña García, G. http://goo.gl/DrKc7H).

Tal como lo mencionábamos en el punto 3 del tema 2, viéndolo desde el punto de vista de un club deportivo, es una etapa que viene desde las bases, de manera ascendente dentro de la organización, por medio de la cual, las divisiones inferiores, academias asociadas, *staff* médico, en definitiva, las distintas unidades que componen la base de un club deportivo, formulan sus planes en estricta sintonía con el plan estratégico, para la consecución de las metas trazadas en el mismo plan.

La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo (Marinelli, 2015).

2. Control (puesta a prueba)

Cada uno de los planes operativos que lleven a cabo las distintas unidades o ramas del club deportivo, con el objetivo de mantenerse dentro de los márgenes dispuestos en el plan estratégico, deberán ser objeto de un constante control, lo que constituye una puesta a prueba permanente, una especie de monitoreo basado en ciertos indicadores (elementos de medición) especialmente predeterminados para dicho efecto.

El control deberá ser llevado a cabo por los propios jefes de las unidades involucradas, en coordinación con la gerencia de la organización y en conformidad con el plan estratégico, en particular, los objetivos (misión y valores) e indicadores en dicho plan contenidos.

Tratándose de un club deportivo, los entrenadores de las divisiones o series menores, en coordinación con el entrenador del primer equipo, deberán seguir muy de cerca (controlar) que el plan operativo se esté siguiendo de manera cabal. Los parámetros de medición (indicadores) pueden ser de la más variada índole, tales como: resultados deportivos, forma de juego, condición física de los deportistas (exámenes), comportamiento de los deportistas (aspecto psicológico), conocimientos del deporte, etcétera.

Y los indicadores, estos elementos de medición, tal como dijimos, no son elegidos al azar, deben tener una directa e irrestricta relación con la misión y los valores propuestos en el plan estratégico de un club deportivo, para que sean herramientas válidas dentro de un proceso de control.

En el F.C. Barcelona los indicadores son uniformes y están claramente establecidos en todas las divisiones del club. Ello le ha permitido al club, más allá del éxito incuestionablemente logrado, mantener una línea que, obviamente, forma parte de su plan estratégico, a saber, que todos sus equipos formen de la misma forma. "Los equipos de las categorías infantiles del FC Barcelona tienen fama de desarrollar un trabajo muy bien cuidado, a base de pases y técnica. De hecho desarrollan el mismo esquema táctico que el primer equipo" (Fest y Julliard, 2013, http://goo.gl/bdPmnl).

Por tanto, para que el control sea eficaz y permita mantener el plan operativo de cada unidad o división alineado con el plan estratégico, es necesario que sus indicadores estén en sintonía con la misión y valores previstos en el plan estratégico de la organización.

2.1.4 La incertidumbre y la complejidad en el deporte

La incertidumbre es un factor esencial, una característica inherente a la práctica deportiva, a la competencia deportiva. Sin incertidumbre en el resultado de una prueba o partido, de un torneo o un campeonato, el *producto* deporte pierde valor, se hace menos atractivo para el espectador y, por tanto, también, comercialmente hablando.

> Aparte de los determinantes económicos tradicionales de la demanda (asistencia), en una economía como la del deporte profesional, los acontecimientos deportivos en los que los contendientes tienen mayor calidad y en los que existe incertidumbre en el resultado del partido o del campeonato,

> cuentan con mayor número de espectadores (García Villar, Rodríguez Guerrero, 2003, p. 23).

Se trata, desde luego, de una actividad especial, muy particular, especialmente si queremos mediarla como industria, ya que tiene ciertos rasgos que la alejan de los patrones tradicionales de este rubro. Se caracteriza por ostentar niveles altamente anormales de fidelidad de marca (*amor a la camiseta*), combinado con un alto nivel de cooperación entre rivales. Los dueños de clubes están dispuestos a invertir grandes cantidades de dinero en sus equipos, sin medir resultados, cuestión que, claramente, no pasa en otras industrias (Measuring the competitiveness of sport: are the top teams getting too strong? Recuperado de http://goo.gl/pKy5BQ).

Las ligas, en especial las de deportes llamados americanos como el béisbol o el basquetbol, con el ánimo de privilegiar la competitividad, la incertidumbre, establecen restricciones o límites a los sueldos de sus jugadores y preferencias a los clubes menos exitosos para contratar a los mejores jugadores, y reparten los ingresos de la televisación, privilegiando a los menos competitivos, con el único fin de hacer más competitivo el deporte y por ende, más atractivo para los fans.

Desde luego, las descritas no son lógicas propias de la mayoría de las industrias, en donde prima la máxima de *a mayor éxito, mayores ingresos, mayor retribución*.
Lo que hemos descrito nos permite concluir que estamos ante una industria muy particular, cuyas lógicas escapan de lo común que si bien no nos impiden hacer planificación, nos obligan a utilizar y considerar parámetros distintos en nuestras tareas de planificación.

Planificar en un escenario de tanta incertidumbre, bajo lógicas que no resultan tan absolutas en el mundo del deporte, nos obliga a planificar a más corto plazo, a ser más flexibles, no solo con nuestros objetivos, con nuestra misión estratégica, sino en todo el proceso de planificación: diseño, implementación, seguimiento, control y evaluación.

Creemos que la industria del deporte, si bien no debe eludir metas concretas o proponerse metas deportivas, debe hacer especial hincapié en la visión, en los ideales propuestos. Y hacer fuerza en el camino; que las metas o ideales estén plasmados en la etapa de implementación, de la planificación operativa, para que las metas se hagan realidad día a día.

El mejor reflejo de esto, durante la última década, ha sido el FC Barcelona, el cual si bien tiene metas bien concretas encaminadas a alcanzar éxito económico y deportivo, tiene otras que apuntan más a ideales deportivos, tanto con su primer equipo, como estabilizar el equipo técnico y preservar el estilo de juego, como con sus áreas formativas, en las que se persigue priorizar la formación y los valores por sobre los resultados (FC Barcelona. 2012).

2.2 Recursos humanos, tecnología y marketing en la gestión deportiva

2.2.1 Gestión del talento en las instituciones, los equipos y el deportista

Para la gestión moderna ya no caben dudas del rol protagónico que cumplen las personas en el seno de las empresas. Éstas se han convertido en su principal fortaleza. El factor humano es pieza clave en el éxito de los planes y programas organizacionales y, por ende, en la consecución de sus metas.

La conformación de un buen grupo humano, su capacitación y proyección como tal en el tiempo, toma años, especialmente si lo que buscamos es un grupo competitivo, exitoso. Es por tal motivo que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más preciado y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más cruciales.

Por tanto, podemos decir que la gestión de talento es un elemento de la administración moderna por medio del cual, una organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización (Veras y Cuellos, 2005).

Las personas hace tiempo que dejaron de ser solo un número en las organizaciones. Hoy, como venimos diciendo, constituyen su activo más preciado, por lo que para la gestión de este recurso, las empresas dedican grandes esfuerzos que han llevado a la gestión del talento a una tecnificación y profundidad sin precedentes. Ya que hoy las personas no solo son motivadas con dinero, las necesidades del ser humano se han vuelto cada vez más sofisticadas y por ende, las fórmulas para motivarlos al interior de una empresa, también.

Los esfuerzos de una organización para reclutar, mantener y entrenar al *staff* mejor dotado y de más alta calidad que se pueda encontrar, financiar y contratar implica una metodología bien pensada y bien planeada, un proceso que contiene diversas fases:

1. reclutamiento y selección;
2. evaluación del desempeño;
3. desarrollo de personas;

4. retención del talento.

Reclutamiento y selección. Comprende las actividades dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva en la organización.

Evaluación del desempeño. Consiste en la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados.

Desarrollo de personas. Consiste en desarrollar por parte de la empresa profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad dentro de la misma o sus filiales.

Retención del talento. Consiste en desarrollar una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, tales como actividades extraprogramáticas (deportes, capacitaciones, etc.) o beneficios (vacaciones, días libres, stock options, etc.) contribuyendo a una relación sólida entre empresa y empleado (Asociación Española Para la Calidad, http://goo.gl/r4DFa5).

La gestión de talento, desde luego, se aplica a las organizaciones deportivas en su carácter de empresa, de organización moderna, utilizando prácticamente las mismas técnicas y parámetros. Sin embargo, este elemento de la administración moderna adquiere un cariz particular cuando estamos ante un equipo o un deportista.

La profesionalización, masificación mediática y mercantilización del deporte individual o colectivo han hecho de los deportistas personas con motivaciones y objetivos que afectan su actuar, su forma de reaccionar ante sus pares (compañeros o rivales) y líderes (entrenadores).

Los egos, la ambición, exposición y salarios, en la mayoría de los casos más abultados que los de sus propios entrenadores, hacen que la tarea de estos sea hoy por hoy más compleja que antaño. Un buen entrenador tiene que saber lidiar con esto, además de trabajar en un buen planteo deportivo, motivar a sus deportistas y procurar que exista un buen ambiente, camaradería entre aquellos deportistas que comparten un camarín (fútbol y empresa: Experiencias en gestión de talento, equipo y presión. Diálogo entre Vicente del Bosque, seleccionador nacional de fútbol y Antonio Huertas, Presidente de Mapfre y Presidente de Alumni – USAL. 2016).

Tanto los deportistas como los empleados de una empresa constituyen el activo más valioso de sus equipos o empresas, razón por la cual resulta fundamental para estas reclutar y mantener a los más valiosos. La motivación, camaradería y el buen ambiente laboral pueden resultar elementos claves a la hora de llevar adelante una acertada gestión del talento.

2.2.2 El progreso tecnológico aplicado al deporte en todas sus formas

El símbolo más gráfico de la realización de los Juegos Olímpicos de 1912 en Estocolmo, Suecia, es el cronómetro, el cual se utilizó por primera vez en una justa olímpica, aclarando los resultados y registros (Emol, 2012. http://goo.gl/3ClmUV).

Si bien, seguramente, no fue el primer elemento tecnológico incorporado en el deporte, desde luego que el cronómetro marca un antes y un después cuando hablamos de deporte. ¿Cómo medir un récord en una carrera, cómo delimitar los tiempos de juego de un partido de fútbol o uno de basquetbol? ¿Existirían las pruebas *contra reloj* en el ciclismo? Sin lugar a dudas, nada de eso habría sido posible sin el aporte tecnológico que significó el cronómetro para el deporte.

Pero para poder hablar de tecnología y deporte, necesitamos primeramente entender qué es la tecnología, de qué se trata este concepto. El Diccionario de la lengua española tiene cuatro acepciones para esta palabra, sin embargo, nosotros nos quedaremos con esta: "conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto" (Real Academia Española, 2014).

En efecto, el deporte se ha ido nutriendo a través del tiempo de distintos adelantos tecnológicos provenientes de las más variadas industrias. En 1901, se crea la primera paleta de tenis de mesa con superficie de goma, la cual permitió a los jugadores dar efecto a sus golpes. En 1939, se crea el primer casco de fútbol americano confeccionado con plástico. En 1965, se crea la primera bebida isotónica: Gatorade. En 1980, se hace la primera raqueta de tenis íntegramente de grafito. En 2001, se inventa el *ojo de halcón*, sistema de seguimiento de las pelotas de cricket que, un año más tarde, sería utilizado en el tenis. En 2013, es desarrollada la *tecnología de la línea de gol* para verificar el traspaso de la pelota de fútbol de la línea de meta (Aniss, 2016). Todos estos avances y muchos otros más han sido fundamentales en la evolución del deporte, han permitido ganar partidos y romper tiempos, distancias, peso, altura y longitud.

Adidas fue pionera en introducir con éxito un artículo deportivo tecnológicamente mejorado al fabricar un botín de fútbol innovador con suela de nailon ligero y estoperoles intercambiables. Con estos botines, la selección alemana de fútbol consiguió la victoria frente a Hungría en la final de la Copa Mundial de la FIFA de 1954 en Berna, Suiza. Debido a las intensas lluvias, el terreno estaba muy resbaladizo, así que el equipo alemán optó por utilizar los nuevos botines de Adidas. Sus estoperoles más largos mejoraron el agarre de los jugadores, permitiéndoles un mayor control del balón, una ventaja que les ayudó a ganar el partido y el mundial (Schaefer, 2012).

La tecnología no es exclusiva de los deportistas. Los árbitros o *referees* oficiales, incluso los seguidores, se han visto beneficiados por la tecnología en el mundo del deporte. En un principio, fue el cronómetro, luego, irrumpió la transmisión radial, lo cual amplió la cobertura del deporte y los eventos deportivos, transformándolos en espectáculos masivos. Pero sin duda, el gran salto en este aspecto lo dio la televisión con la transmisión de algunos extractos de los grandes momentos de las Olimpiadas de 1936 en Berlín, Alemania. En 1938, la BBC transmitió en vivo la final de la Copa Inglesa y en la Copa Mundial de la FIFA de 1966, irrumpe la cámara lenta (Law y Guest, 1997).

La cámara lenta y las repeticiones han servido de apoyo a los árbitros y jueces deportivos de diversos deportes para dilucidar triunfos, faltas, anotaciones, puntos, etcétera. También, han colaborado en su tarea las telecomunicaciones: árbitros de fútbol y rugby se comunican entre sí a través de este tipo de aparatos para respaldar sus decisiones.

Incluso la industria del transporte ha incidido en el deporte: trenes y aviones más rápidos han permitido el desplazamiento de los atletas a largas distancias en un corto periodo de tiempo, lo cual permite que un futbolista juegue una copa internacional un día y al día siguiente dispute un encuentro de su liga local.

El deporte ha sido un receptor de tecnología constante, proveniente desde las más variadas industrias. El sector textil ha desarrollado telas más livianas y respirables. La industria del calzado ha introducido tecnologías que dan mayor agarre y velocidad a los deportistas. La implementación deportiva ha aportado con mejores raquetas, palos de golf, tablas de surf, etcétera. La náutica ha desarrollado veleros más livianos y rápidos. La industria automotriz ha desarrollado automóviles más rápidos, eficientes y limpios. La industria alimenticia ha creado productos que potencian los rendimientos de los deportistas. La medicina ayuda a los atletas a recuperarse mejor y más rápido de sus lesiones y ha permitido, asimismo, lograr una mejora en sus rendimientos.

No importa de qué deporte se trate, cada especialidad ha sido acompañada en su evolución por distintos avances tecnológicos. La tecnología ha permitido una evolución del deporte, posibilitándole romper récords y alcanzar metas antes ni siquiera soñadas por los deportistas. La tecnología ayudó al deporte a transformarse en una industria, un espectáculo masivo, lo ha puesto en el pináculo del entretenimiento, lo ha llevado del amateurismo al profesionalismo.

2.2.3 El marketing deportivo como instrumento de éxito

Para poder entrar de lleno en el concepto de *marketing deportivo*, debemos primero desglosarlo y entender qué se entiende por *marketing*.

Podríamos decir que el *marketing* consiste en identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales, dicho en otras palabras, en encontrar un lugar para un producto o servicio en el mercado para luego satisfacerlo con dicho producto o servicio.

Desde una perspectiva más académica, el *marketing* ha sido definido como "una función organizacional y conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes, de tal forma que se beneficie a la organización y demás terceros interesados" (Kotler y Keller, 2012).

La gestión del *marketing* o su gerenciamiento consiste entonces en "…el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente" (Kotler y Keller, 2012, http://goo.gl/0X1glv).

¿Pero de qué manera voy a obtener, mantener y aumentar mi clientela? ¿Cuáles serán los caminos, medio o estrategias de las cuales me valdré para realizar lo anterior? Entre muchas estrategias que ofrece el *marketing*, Adolf *Adi* Dassler, fundador de Adidas, y Philip Knight, cofundador de Nike, eligieron el deporte como el medio para mercadear sus productos, los podríamos llamar los padres del *marketing* deportivo.

Adi Dassler comenzó proveyendo su calzado a distintos deportistas, tal como lo hizo su hermano Rudolf, fundador de Puma. La estrategia de Dassler fue seguida y perfeccionada por su hijo Horst, quien asoció el nombre de Adidas a la FIFA y al Comité Olímpico Internacional (Kistner, 2015).

Philip Knight hizo lo propio, fue el impulsor de contratos millonarios con deportistas y uno de los responsables en convertir el calzado e indumentaria deportiva Nike en artículos de primer nivel, logrando posicionarse por sobre su competencia (http://goo.gl/nQYGvh).

Entonces, ¿qué entendemos por *marketing* deportivo? Consiste en:

> todas las actividades diseñadas para llenar las necesidades y deseos de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio. El *marketing* deportivo ha desarrollado dos ideas principales:

- el *marketing* de productos y servicios deportivos directamente a los consumidores de deporte;
- el *marketing* de otros productos o servicios a través del uso de promociones deportivas (Mullin, Hardy y Sutton, 1993, http://goo.gl/2QHgzE).

El *marketing* deportivo, en un principio, fue explotado por las propias organizaciones ligadas al deporte, tales como los casos de Adidas, Puma y Nike. Sin embargo, con el correr del tiempo, empresas de otras áreas de la economía han encontrado, en la popularidad del deporte en general y en la de algunos de sus actores (clubes o deportistas), unos activos que pueden ser explotados comercialmente.

De esta forma, la combinación de los intereses del ámbito económico y del deportivo ha permitido a las organizaciones deportivas disponer de ingresos económicos procedentes de otras fuentes que no son las tradicionales, tales como la venta de entradas, pago de cuotas sociales, etcétera.

El *marketing* deportivo utiliza como medio para lograr sus fines el atractivo de la *imagen* de una entidad deportiva —ya sea un individuo, un club, una federación, una competición, un evento o un lugar—, es decir, de lo que le otorga su carácter reconocible y su popularidad, y del impacto comercial que esta imagen produce.
Lo que buscan las empresas a través del *marketing* deportivo es la asociación con una imagen que la sociedad considera positiva, cargada de buenos valore; poner su marca al lado de una imagen que la gente admira y valora, contagiándola con los beneficios o valores que, en definitiva, la empresa quiera transmitir. Por ejemplo, las empresas de relojes finos se asocian con deportes náuticos, golf, polo. Por su parte, una empresa que fabrica camiones se querrá asociar a un deporte rudo, como el rugby o fútbol americano.

Otros de los beneficios que tiene hacer *marketing* deportivo para una empresa es el carácter muchas veces de internacionalidad que tienen los deportes, eventos deportivos o atletas. Así, el deporte se convierte en una plataforma que le permite llegar a un mayor número de personas.

El deporte se asocia a grandes justas deportivas, triunfo, éxito, esfuerzo, tenacidad, a un sinfín de valores venerados y perseguidos por nuestra sociedad. Las organizaciones, deportivas y de las otras, buscan, a través del *marketing* deportivo, identificarse con estos valores, hacerlos propios, para que la sociedad y el mercado al cual apuntan los asocie con el deporte que han elegido, permitiéndoles beneficiarse de estas cualidades y llegar a una mayor y mejor clientela.

2.2.4 Marketing parasitario o de emboscada: convidado de piedra en los grandes eventos deportivos

Figura 2: Marketing Parasitario

Fuente: [Imagen intitulada sobre Marketing Parasitario]. (s.f.). Recuperado de http://goo.gl/czAfXA.

Como lo comentamos anteriormente, para una empresa, asociar su imagen a una organización deportiva, a un deportista, a un estadio o a un evento en particular resulta altamente atractivo. Se ha transformado en una plataforma de *marketing* tremendamente poderosa. Basta con ver los números que arrojan las audiencias de los grandes eventos deportivos para darnos cuenta del real peso que ha adquirido el deporte para las marcas y sus estrategias de *marketing*.

La Copa Mundial de la FIFA 2014 tuvo una audiencia total de más de 3,000 millones de telespectadores. Solo la final disputada entre Argentina y Alemania acaparó una teleaudiencia de 1,013 millones (FIFA.COM, 2015).

Las grandes organizaciones deportivas tienen muy claro el valor de su producto, saben que el minuto de exposición ante millones de telespectadores tiene un alto precio que algunas empresas están dispuestas a pagar para ver sus nombres expuestos en todo el orbe. Sin embargo, no son muchas las empresas que cuentan con estos presupuestos millonarios para invertir en este tipo de *marketing*, aun cuando todas quisieran poder hacerlo.

La presencia de las marcas en estos eventos se formaliza a través de contratos de auspicio, cuyos cláusulas son muy rigurosas y precisas, y especifican todo lo que le está y no le está permitido a la marca auspiciadora, así como le garantiza exclusividad y protección por parte de la organización deportiva en el ejercicio de sus derechos.

¿Cómo hacen, entonces, aquellas empresas que quieren y no pueden asociar su imagen a los grandes eventos deportivos?

Quienes no pueden pagar, pero de todas maneras quieren estar, ocupan una estrategia de *marketing* denominada *marketing* parasitario o de emboscada.

Pero ¿qué es el *marketing* parasitario o de emboscada? "Consiste en la intromisión de marcas en grandes acontecimientos deportivos o culturales prescindiendo de patrocinios oficiales más costosos" (Estrella Ramón y Segovia López, 2016, p. 74).

Este tipo de *marketing* se clasifica como de *guerrilla*, es decir, el que se lleva a cabo en lugares inesperados y se sorprende al objetivo, utilizando situaciones cotidianas para crear experiencias que impacten y queden grabadas en los consumidores.

Este tipo de *marketing* trae grandes perjuicios a los organizadores de los eventos deportivos, desacreditando su plataforma, y a las marcas auspiciadoras oficiales, razón por la cual los organizadores de grandes eventos, tales como la FIFA, son muy estrictos en prohibir esta clase de conductas.

Para ello, se realizan rigurosos controles a los espectadores que concurren a los estadios, prohibiendo la entrada a todos aquellos que realicen o pretendan realizar este tipo de conductas.

La protección de los derechos de los auspiciadores o patrocinadores no termina ahí. Los contratos de auspicio son tan rigurosos en esta materia que obligan a los organizadores a llevar a la justicia a quienes pretendan infringir los derechos de los auspiciadores. De hecho, la FIFA habría iniciado acciones legales en contra de la marca de cerveza Bavaria por una acción llevada a cabo en el partido jugado entre Holanda y Dinamarca en la Copa Mundial de la FIFA de 2010, en el que 36 chicas se vistieron con unas camisetas de color naranja (color corporativo de la cerveza) e ingresaron al recinto deportivo con la clara intención de promocionar la mencionada marca de cerveza (Aparici Marino, 2010).

Figura 3: Marketing Parasitario

Funte: [Imagen intitulada sobre Marketing Parasitario]. (2010). Recuperado de http://goo.gl/t9iOdW.

Referencias

Altair Consultores. *La Elaboración del Plan Estratégico*. Pág. 20 y 21. Eco 3 Colecciones. Recuperado de *www.altair-consultores.com/images/stories/.../LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO.pdf*

Anniss, M. (2016). *The impact of technology in sport*. Londres: Raintree.

Aparici Marino, R. (2010). *La construcción de la realidad en los medios de comunicación*. Madrid: UNED.

Asociación Española Para la Calidad. Recuperado de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128

Emol. (2012). Recuperado de http://www.emol.com/especiales/2012/deportes/londres-2012/historia_1912.asp

Estrella Ramón, A., y Segovia López, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Madrid: ESIC.

FC Barcelona. 2012. El plan estratégico del Barça hasta el 2016. En www.fcbarcelona.es. Recuperado el 23/8/2016 de https://www.fcbarcelona.es/club/noticias/2012-2013/el-plan-estrategico-del-barca-hasta-el-2016

Fest, S., y Julliard, A. (2013). *Ni rey ni Dios: Lionel Messi: la verdadera historia del mejor*. Argentina: Penguin Random House.

FIFA.COM. (2015). Recuperado de http://es.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=mas-de-tres-mil-millones-de-telespectadores-vieron-el-mundial-de-2014--2745549.html

García Villar, J., y Rodríguez Guerrero, P. (2003). Análisis empírico de la demanda en los deportes profesionales: un panorama. *Revista asturiana de economía*, *Volumen* (26), pp. 23.

[Imagen intitulada sobre Marketing Parasitario]. (s.f.). Recuperado de http://www.independent.ie/sport/soccer/european-championships/other-news/euro-2012-danish-striker-nicklas-bendtner-in-trouble-over-paddy-power-ad-after-goal-26865033.html.

[Imagen intitulada sobre Marketing Parasitario]. (2010). Recuperado de http://goo.gl/t9iOdW

Kerzner, H. (2009). A *systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: Wiley & Sons.

Kistner, T. (2015). *FIFA MAFIA*. Barcelona: Roca.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Marketing Management, Defining Marketing for the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.

Law, P. y Guest, L. (1997). *Fútbol y Televisión - una historia de gran éxito*. Recuperado de http://es.fifa.com/news/y=1997/m=10/news=futbol-television-una-historia-gran-exito-76069.html.

Marinelli, S. (2015). *Manual de pastoral de la salud*. México D.F.: PPC.

Marketing Publishing Center (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Díaz de Santos.

Mestre Sancho, J. A. (2004). *Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte*. Barcelona: Inde.

Mullin, B., Hardy, S., y Sutton, W. (1993). *Sport Marketing*. Champaign, IL, EEUU: Human Kinetics.

Ordaz Zubia, V., Saldaña García, G. (s.f.). Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1j.htm.

París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona: Paidotribo.

Real Academia Española. (2014). Planificación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd.

Real Academia Española. (2014). Tecnología. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de http://dle.rae.es/?id=ZJ2KRZZ.

Schaefer, J. M. (2012). *El deporte, los artículos deportivos y la industria del deporte*. OMPI Revista. Recuperado de http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html.

Veras, M., y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Universidad Católica Silva Henríquez. (s.f.). Dirección de Planeación y Desarrollo. Informe 1. Plan de Desarrollo Estratégico. Recuperado de http://www.ucsh.cl/portada/blog/D16.pdf