

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



NUEVAS TENDENCIAS

EN LA INDUSTRIA
DEPORTIVA

TS Corporación Universitaria
TALLER CINCO®
PUBLICACIONES



Corporación Universitaria
TALLER CINCO®
PUBLICACIONES



ISO 9001
LL-C (Certification)

Código de validez 0C664EB4-A51

Compruebe la validez del certificado introduciendo este código en www.ll-c.info

PUBLICACIONES

Alejandro Álvarez De Castro
Miembro Fundador
Consejo de Fundadores

Astrid Álvarez D' Castro
Miembro Fundador
Consejo de Fundadores

Alejandra Álvarez
Representante Legal
& Vicerrectora de RSE y TIC's

Johnny José García Tirado
Rector

Mauricio Bobadilla
Vicerrector Administrativo y Financiero

Rosa Yanneth Méndez Martín
Vicerrectora Académica

Astrid Barrios
Directora de Investigaciones

Javier Ramírez
Lider Eje Investigación Formal

Bogotá, Colombia
Primera Edición
Diciembre de 2023

Derechos reservados © *Corporación Universitaria
Taller Cinco Centro de Diseño - Vigilado MinEducación

El contenido de esta publicación no podrá reproducirse total ni parcialmente, ni almacenarse en sistemas de reproducción, ni transmitirse en forma alguna ni por ningún procedimiento mecánico, electrónico, digital o de fotocopia, grabación u otro cualquiera, sin previo aviso y consentimiento los autores y editores por escrito.

Autores

Darío José Espinal Ruíz
Ary Rocco Junior
Johnny García Tirado
Luis Enrique David Tenorio
Natali Cruz González
Alexis Rojas Ospina
Martha Cecilia Sandino Rodríguez
Saúl Rick Fernández Hurtado
Martha Elena Valencia Zuluaga
Lucrecia Caicedo Capera
Luz Ángela Martínez Martínez
Leonardo Beltrán García
Daniel Carranza Bautista
Juan Ramón Piña de la Fuente
Erasmus Maldonado Maldonado
Oscar Franco Ávila
Gildardo Scarpetta Calero
Jorge Iván Brand Ortiz
Laura Cristina Henao Colorado
Néstor José Barros Loaiza

Entidad Editora

Corporación Universitaria
Taller Cinco Centro de Diseño

Christian Lozano Ávila
Director UCC

Diseño y diagramación:
James Trujillo

Diseño de portada:
Alejandro Quirola

Corrector de estilo:
Jaime Rivera

ISBN
978-628-95643-1-0

Tabla de Contenido

Sobre los editores 10

Presentación 11

PARTE UNO EL CONSUMIDOR DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA PARTE 14

01

CAPÍTULO I. PERFILES DE INVOLUCRAMIENTO DEL CONSUMIDOR..... 16

Introducción 17

Comportamiento al momento de realizar la compra 19

El proceso de toma de decisiones 20

Involucramiento 20

Modelos de medición 23

Perfiles de involucramiento del consumidor deportivo 25

Conclusiones 28

02

CAPITULO II. EL CONSUMIDOR DEPORTIVO: DE LA DISTINCIÓN SOCIAL A LA INMERSIÓN DIGITAL 32

Introducción 33

El consumidor de deporte 36

El consumidor social del deporte 38

El consumidor político del deporte 42

El consumidor económico del deporte 47

El consumidor virtual del deporte 50

Conclusiones 55

03

CAPITULO III. EL CONSUMIDOR EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE..... 58

Introducción 59

Comportamiento del consumidor en el sector del deporte 61

Segmentación del mercado 61

Proceso de toma de decisión de la compra 63

El espacio social y el consumo deportivo 64

El consumidor deportivo y su relación con la identidad y la imagen 67

El consumidor internacional del mercado del deporte 69

El consumidor nacional 71

Clasificación de los consumidores deportivos..... 73

Conclusiones 75

CAPITULO IV. PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS

EN SANTIAGO DE CALI	78
Introducción	79
Problema de investigación	81
Objetivos	82
Objetivo general	82
Objetivos específicos	82
Justificación	83
Marco teórico	84
Políticas públicas en el deporte	84
Gestión pública en el campo deportivo	86
Actividad física, calidad de vida y condiciones de vida.....	89
Metodología.....	91
Método de investigación	91
Tipo de estudio.....	91
Fuentes y técnicas de información	91
Población	92
Delimitación de territorio.....	92
Resultados de la encuesta aplicada a los habitantes de los estratos 1, 2 y 3	93
Verificación para el periodo 2016-2018 del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que el plan de desarrollo 2016-2019 del municipio establece para la política pública del deporte	100
Identificación de la participación de los estratos 1, 2 y 3 del Municipio en la Política Pública del Deporte.	107
Efectividad de la política pública del deporte, la recreación, y la actividad física en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 del Municipio	108
Evaluación de los indicadores de resultado de la Política Pública del deporte para la vigencia 2016-2018 para determinar el grado de efectividad en el resultado	109
Modelo de gestión pública que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del Municipio	113
Conclusiones	115

05

CAPITULO V. EL TURISMO DEPORTIVO COMO PRODUCTO.....	118
Introducción	119
Antecedentes	120
Fundamentación teórica del turismo deportivo	121
El turismo deportivo como producto	125
Oportunidades de reactivación del turismo deportivo en un escenario pospandemia	129
Conclusiones	131

PARTE 2 PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LAS ORGANIZACIONES 135

06

CAPITULO VI. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS DESDE UN ENFOQUE SECUNDARIO DE LA COMUNICACIÓN, POLÍTICAS Y MERCADOTECNIA, A TRAVÉS DE METAANÁLISIS.....	136
Introducción	137
La gestión del servicio de actividades físicas y deportivas	138
La gestión estratégica del servicio	141
La comunicación en el servicio deportivo	143W
Mercadotecnia	144
Las políticas en el contexto de las actividades físicas y deportivas	145
La problemática	146
Metodología.....	147
Marco de la muestra.....	149
Criterios de inclusión	149
Procedimiento para el análisis de los datos	149
Resultados	152
Resultado del análisis de los códigos primarios en base a la red semántica	158
Códigos secundarios	162
Resultado del análisis de los códigos genéricos por red semántica en relación con los códigos primarios y secundarios.....	164
Discusiones	171
Conclusiones	173

07

CAPITULO VII. ESTRUCTURACIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS ENCOLOMBIA: UNA MIRADA A LAS ORGANIZACIONES DEL FUTBOL	180
Introducción	181
Antecedentes	185
Marco teórico	188
Estructuración del futbol en Colombia	195
La corrupción en el fútbol	204
Conclusiones	206

08

CAPITULO VIII. INNOVACIÓN ABIERTA A TRAVÉS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR Y LA CO-INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	210
introducción	211
Innovación abierta.....	212
La Co-Creación de Valor	218
Co-Innovación	227
Conclusiones	233

09

CAPITULO IX. PROPIEDAD INTELECTUAL: PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEPORTIVA.....	242
Introducción	243
Propiedad intelectual	244
Propiedad intelectual en la industria deportiva	245
Protección de la innovación para la generación de valor	249
Conclusiones	251

10

CAPITULO X. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DEPORTIVA.....	254
Introducción	255
Gestión de la reputación y competitividad en la industria deportiva	256
Emociones, identidades colectivas y reputación	257
Reputación, activo intangible fundamental para el deporte	259
Demanda y cadenas productivas	261
Crisis de reputación en la industria deportiva	262
Lance Armstrong, gambeta al deporte limpio	263
Luis Suárez, una agresión costosa	263
Adidas y la pandemia	263
Año	264
Movistar Team, una carrera de ascensos y descensos	266
La última temporada	269
Un compromiso público	275
Conclusión: Cómo proteger la reputación en la industria deportiva	276

Listado de Tablas

Tabla 1. Evolución del concepto de involucramiento, adaptado de Duque y Ramírez (2014)	23
Tabla 2. Instrumentos y escalas de medición del grado de involucramiento.	26
Tabla 3. Factores influyentes en el comportamiento del consumidor	64
Tabla 4. El consumidor internacional	71
Tabla 5. ENSIN 2015 Cumplimiento de la recomendación de la OMS de actividad física	74
Tabla 6. Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna 2014 en el municipio de Santiago de Cali	94
Tabla 7. Indicadores de producto	104
Tabla 8. Indicadores de producto por organismo	106
Tabla 9. Indicadores de producto por programa	107
Tabla 10. Proyectos no ejecutados 2016	108
Tabla 11. Indicadores de resultado	111
Tabla 12. Indicadores de resultado	112
Tabla 13. Indicadores de resultado	114
Tabla 14. Dimensiones del modelo SERVQUAL y su descripción.....	142
Tabla 15. Documentos. Su relación con las citas y el número de codificaciones por cada uno	156
Tabla 16. Número de co-ocurrencia entre códigos primarios, secundarios y su representación en porcentaje sobre la fuerza de relación en los cuerpos textuales.	158
Tabla 17. Códigos primarios y secundarios en relación con las frecuencias y porcentaje de co-ocurrencias con los códigos genéricos.....	168
Tabla 18. Estrategias que impactan directa e indirectamente a la gestión del servicio de actividades físicas o deportivas.....	178
Tabla 19. Enfoques de la Innovación	214
Tabla 20. Tipos de innovación abierta.....	218
Tabla 21. Enfoques de la co-creación	221
Tabla 22. Marco conceptual de la co-creación de valor	223
Tabla 23. Definiciones de la co-creación	225
Tabla 24. Niveles sobre creación de valor para el deporte	228
Tabla 25. Dimensiones de la co-innovación	234
Tabla 26. Desarrollo a escala humana	260
Tabla 27. Ingresos grupo Adidas	266

Listado de gráficos

Gráfico 1. Proceso de toma de decisión de la compra	63
Gráfico 2. El ecosistema del deporte: el flujo de capital	70
Gráfico 3. Frecuencia de ciudadanos que manifestó participar en actividades deportivas y recreativas 2012-2013	71
Gráfico 4. Modelos alternativos Política pública	84
Gráfico 5. Estrato moda por barrio 2014, en el Municipio de Santiago de Cali	92
Gráfico 6. Inversión en las actividades deportivas	93
Gráfico 7. Actividades deportivas acordes a las necesidades.....	94
Gráfico 8. Percepción sobre la opinión de las inversiones en recreación	95
Gráfico 9. Percepción sobre la inversión en Actividad física	96
Gráfico 10. Percepción de la inversión en Educación física	97
Gráfico 11. Calidad de los servicios	98
Gráfico 12. Cobertura de las actividades	99
Gráfico 13. Ejes plan de Desarrollo 2016-2019	100
Gráfico 14. Efectividad de los indicadores de producto	111
Gráfico 15. Turismo deportivo	124
Gráfico 19. Red del modelo teórico de la relación entre códigos primarios y códigos secundarios.....	157
Gráfico 28. Diamante competitivo de Porter	194
vla propuesta de investigación	195
Gráfico 30. La principal tarea de un club de fútbol profesional	198
Gráfico 31. Organizaciones del futbol internacional	200
Gráfico 32. Bloques de interacción de la co-creación de valor "DART".	224
Gráfico 33. Creación de valor compartida en la co-innovación.	228
Gráfico 34. Ciclo de la reputación en la industria deportiva	276

Dario José Espinal Ruiz

PhD.

Es profesor en Administración Deportiva y Director del Grupo de Investigación en Ciencias Económicas y de la Administración (GICEAD) en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (IU END), Colombia. Antes de vincularse a la IU END ejerció como director de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte de la Corporación Universitaria CENDA. Es CEO en SDI Technologies y consultor en ciencia de datos, prospectiva, desarrollo deportivo y gestión de la ciencia, tecnología e innovación. Es Doctor en Administración de la Universidad del Valle, Colombia; con tesis Laureada denominada Prospectiva del Desarrollo Deportivo: Visiones de Futuro del Sistema Deportivo Colombiano. Es Magister en Administración; y Especialista en Dirección y Gestión Deportiva. Ha publicado en distintas revistas peer-reviewed nacionales e internacionales, capítulos de libro y libros co-editados, ha presentado sus investigaciones en numerosos eventos nacionales e internacionales. Sus intereses investigativos se relacionan a la prospectiva, el desarrollo deportivo, los eventos deportivos, el emprendimiento, la innovación y la educación superior.

Ary José Rocco Junior

PhD.

Postdoctorado en Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo. Docente de tiempo completo en la Facultad de Educación Física y Deporte de la Universidad de São Paulo. Líder y fundador del Grupo de Investigación y Marketing e Investigación Comunicación en el deporte (GEPECOM) de EEFPE / USP. Asociado de investigación del grupo de investigación en Eventos y Mega Eventos de la Escuela de Educación Física y Deportes de la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ) registrado en CNPq. Fue, durante tres años, Decano de Graduación y Coordinador de Cursos de Comunicación Social (PP / RP) del Centro Universitário FECAP, el mejor Centro Universitario de Brasil. Graduado en Administración Pública por la Fundação Getulio Vargas - SP (1989) y en Periodismo por la Faculdade Cásper Líbero (1994), Magíster en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (2000) y Doctorado en Comunicación y Semiótica de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo (2006). Presidente de la Asociación Brasileña de Gestión Deportiva (ABRAGESP), Director de la Asociación Latinoamericana de Gestiona Deportiva (ALGEDE) y representante regional de la Asociación Mundial de Gestión Deportiva (WASM). Tiene experiencia en las áreas Comunicación y Gestión Deportiva, trabajando principalmente en los siguientes temas: práctica periodística, fútbol y cultura, marketing deportivo y gestión de la comunicación estratégica.

Presentación Presentación Presentación

El libro **Tendencias en la industria deportiva** compila diferentes capítulos de libro que son resultados de investigación de sus autores. El texto es una publicación de carácter internacional que incluye investigadores altamente reconocidos de México, Brasil y Colombia. Esta obra surge como resultado de la relación entre la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte de Colombia, la Universidad Autónoma de Nuevo León de México y la Universidad de São Paulo, Brasil; instituciones que depositaron su confianza en un proyecto académico de largo plazo para fortalecer

los procesos de internacionalización de la investigación con miras a robustecer la gerencia deportiva Latinoamericana.

Este libro tiene como propósito, contribuir al análisis de la industria deportiva desde una perspectiva interdisciplinaria, se abordan algunas de las tendencias más relevantes que están influyendo sobre la cadena de valor del deporte, tales como: el mercadeo deportivo, la gestión estratégica, la propiedad intelectual, la innovación, y el turismo. Las temáticas presentadas se consideran relevantes para el contexto Latinoamericano,



debido al crecimiento constante de su industria deportiva en diferentes esferas. El proyecto de consolidación del deporte como un componente importante del desarrollo sostenible, conlleva a que las organizaciones deportivas y las organizaciones que ven al deporte como un espacio de crecimiento corporativo, se preocupen cada vez más por la implementación de las buenas prácticas gerenciales con miras a aumentar sus niveles de participación en un mercado altamente competitivo y especializado en el contexto global. De acuerdo a este escenario, el presente libro se destaca por aportar una diversidad de perspectivas que contribuyen al estudio riguroso de la industria deportiva como un fenómeno de especial influencia en las economías de mercado contemporáneas.

La industria deportiva internacional se encuentra constituida por un amplio conjunto de organizaciones que incluyen: las organizaciones deportivas con ánimo y sin ánimo de lucro, las empresas de retail deportivo, los eventos deportivos, la industria fitness y todas aquellas organizaciones que tienen negocios alrededor del deporte (patrocinadores, licenciarios, manufactura, servicios, entre otras). Existe un consenso a nivel internacional que la considera como una de las industrias con mayor participación en el mercado global. Sin embargo, su importancia sobre la economía, la sociedad y el desarrollo de las naciones presenta una diversidad de impactos que cambian de acuerdo al contexto, metodologías empleadas, actores

involucrados y propósitos investigativos. Partiendo de este escenario, emergen interrogantes con enormes repercusiones sobre el paradigma contemporáneo de la industria deportiva latinoamericana, por ejemplo ¿Cuáles son las características del consumidor deportivo? Y **¿Qué procesos estratégicos deben implementar las organizaciones deportivas para insertarse en los mercados globales?**

Para el análisis de las problemáticas planteadas, el libro Tendencias en la Industria Deportiva se estructura en dos partes y 10 capítulos organizados de la siguiente forma: en la primera parte, se estudia los temas afines al consumidor deportivo; en el capítulo 1, se estudian las teorías e instrumentos para determinar el grado de involucramiento del consumidor en el momento de realizar la acción de compra. En el capítulo 2, se presenta de forma evolutiva, la relación que existe entre el consumidor de productos y servicios deportivos y el desarrollo del deporte en la sociedad occidental en los siglos XIX, XX y XXI. En el capítulo 3, se caracteriza el consumidor urbano, el internacional, el nacional y una clasificación de los consumidores deportivos. En el capítulo 4, se explora de manera empírica la percepción de satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios públicos deportivos en Santiago de Cali, Colombia. En el capítulo 5, se analiza el turismo deportivo como producto de consumo en el contexto internacional, identificando antecedentes, fundamentos, características y oportunidades de desarrollo en un escenario pospandemia.



En la segunda parte, se exploran los procesos estratégicos que deben implementar las organizaciones deportivas; En el capítulo 6, se profundiza en la gestión estratégica del servicio de actividades físicas y deportivas desde un enfoque secundario de la comunicación, políticas y la mercadotecnia. En el capítulo 7, se reconoce la importancia que tienen los procesos organizacionales en las entidades que se dedican a la promoción, formación, competición y fomento del fútbol en el contexto colombiano. En el capítulo 8, se realiza una revisión de la literatura de la innovación abierta a través de la co-creación de valor y la co-innovación en las organizaciones deportivas. En el capítulo 9, Por medio de una revisión teórica, se examinan las características de los derechos de autor y de la propiedad industrial; las particularidades de la propiedad intelectual en la industria deportiva, y; los mecanismos para la protección de la innovación. En el capítulo 10, se estudia como las organizaciones deportivas pueden garantizar su sostenibilidad gestionando estratégicamente su competitividad y reputación.

La compilación temática realizada aborda de manera científica el fenómeno de

la industria deportiva como un espacio de creciente importancia en el desarrollo de las naciones. La diversidad de puntos de vista brinda al lector una serie de insumos que son utilidad para comprender la complejidad de la cadena de valor del deporte en el contexto internacional, haciendo especial referencia a Latinoamérica. Este libro resulta valioso para estudiantes, académicos y gerentes deportivos que buscan respuestas acerca de la influencia del consumidor deportivo y las organizaciones deportivas sobre distintos ámbitos socioeconómicos del deporte.

Los autores intentan con estas temáticas fortalecer un programa de investigación entre la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (Colombia), la Universidad Autónoma de Nuevo León (México) y la Universidad de São Paulo (Brasil). Como resultado, este libro hace parte de una serie de publicaciones científicas que tienen como propósito aportar a los procesos de formación académica para la gerencia deportiva Latinoamericana, ofreciendo contenidos pertinentes, relevantes y coherentes con las demandas actuales de la sociedad con el sector deportivo.



Pri- me- ra **PARTE**

**EL CONSUMIDOR DE LA
INDUSTRIA DEPORTIVA**







CAPÍTULO

01

PERFILES DE INVOLUCRAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Luis Enrique David Tenorio
Institución Universitaria Escuela Nacional
del Deporte, Colombia.
Magister en Mercadeo.
luis.david@endeporte.edu.co

Natali Cruz González
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Magister en Alta Dirección en
Servicios Educativos.
natali.cruz@endeporte.edu.co

Alexis Rojas Ospina
Instituto Técnico Agrícola, Colombia.
Magister en Mercadeo.
al.rojas@ita.edu.co

Resumen

Al tratar de entender el comportamiento del consumidor, se hace necesario analizar el involucramiento del mismo en la compra, analizar factores como la cantidad de tiempo y esfuerzo que invierten en la compra y, de esta manera, poderlo medir. La presente revisión teórica estudia las teorías e instrumentos para determinar el grado de involucramiento del consumidor en el momento de realizar la acción de compra. Como resultado, se analizan los perfiles de involucramiento del consumidor deportivo por medio de la escala IP6: placer, interés, valor simbólico, cumplir sus necesidades, importancia y probabilidad de riesgo.

Palabras clave:

Consumidor; Marketing; Involucramiento del consumidor; Comportamiento del consumidor

Introducción

En la actualidad, conocer el comportamiento del consumidor es una tarea constante para las empresas, que genera gastos de millones de dólares en esta actividad: reconocer los hábitos de los consumidores, sus actitudes al buscar productos o servicios, evaluar, usar o en ocasiones descartar productos dentro de las distintas opciones para satisfacer sus necesidades (Ekström, 2010). Los inicios del estudio del comportamiento del consumidor se remontan a la década del 50. En este momento, los profesionales del marketing encontraron que los consumidores no mantenían las mismas actitudes frente a la compra, y unos productos tenían mayor rotación o compra. Con esto, se desarrolló una de las teorías de marketing que cobra vigencia en la actualidad, donde el involucramiento con el producto es uno de los mayores motivacionales a la compra (Duque & Ramirez, 2014).

Este involucramiento del consumidor con el producto ha sido medido a través de varios métodos presentados por varios autores (Kaulio, 1998; Lagrosen, 2005; Vera, 2003, 2010). Su estudio ha permitido a las empresas establecer estrategias para ser más competitivas en el mercado, siendo el comercio al por menor o retail el campo de mayor estudio, donde al consumidor le afectan diferentes factores para la decisión en el momento de su compra.

Según Vera (2009), el involucramiento es la cantidad y tipo de información que procesa un consumidor ante la toma de decisión de compra: a mayor involucramiento en el momento de la compra, mayor será la información a recopilar y analizar. Una compra con alto involucramiento implica mucha información para procesar; son productos que requieren mucha atención especial y, en la mayoría de los casos, están vinculados a la percepción que tienen de sí mismos y cómo desean proyectarse a los demás (Assael, 1999).

En la actualidad, el mercado es cada vez más competitivo: a nivel mundial, menos de la mitad de empresas que se crean fracasan en los primeros 5 años (Bartelsman, 2005; Johnson, 2005; Santarelli, 2007). En Colombia, la situación no es muy distinta: solo el 40% de las empresas creadas logran la madurez empresarial (CEPAL, 2014; Rincon, 2018). Dentro de los factores de éxito y permanencia en el mercado, se ha identificado el desarrollo de productos que ofrecen al consumidor experiencias placenteras y memorables, siendo el involucramiento con el producto un factor transcendental (Audretsch, 1995; Holmes, 2010; Lambardi, 2014).

El involucramiento del consumidor en el desarrollo de productos nos muestra la importancia de este en la supervivencia empresarial, siendo necesaria su medición y posterior aplicabilidad. Lo anterior, genera el interés de los investigadores en medir el grado de involucramiento de los consumidores en el comercio al por menor o retail.

Comportamiento al momento de realizar la compra

Al analizar el comportamiento actual, se evidencia un comprador que cambia constantemente, no es estático frente a sus hábitos de compra. A lo anterior, (Baumgartner, 2003) afirma que la teoría del comportamiento del consumidor contiene un gran fundamento científico en el estudio del marketing, contribuyendo a que la misma tenga un gran lugar en las ciencias de la gestión. Bajo esta particularidad, el comportamiento del consumidor toma significativa relevancia en la actualidad. Para Foxall (1993), el comportamiento del consumidor se ve afectado por componentes personales que influyen en la elección, generando la compra o preparándose para evitar la misma; es así como se genera la importancia del estudio de este y la importancia del mercado dentro de la gestión empresarial.

Cada individuo es diferente y sus hábitos son distintos, por lo que generan diferencias en el momento de afrontar la compra: factores psicológicos y sociales afectan el proceso (Brassington, 2000). Por lo anterior, Kuester (2012) afirma

que el comportamiento del consumidor es el estudio de individuos, grupos u organizaciones y los procesos que utilizan para seleccionar, asegurar y disponer de productos, servicios, experiencias o ideas para satisfacer las necesidades y los impactos que estos procesos tienen en el consumidor y la sociedad.

Al consumidor lo afectan aspectos como la actitud, los valores y la motivación, siendo la actitud la más importante (Solomon, 2008). La actitud se ve reflejada en diferentes objetos como comportamientos frente al consumo, el producto y el conocimiento de algo o la forma en cómo se piensa de este, la posición a favor o en contra y la decisión de actuar frente a este; todo esto afecta la actitud del comprador (Solomon, 2007).

El comportamiento inicia con la motivación, que mantiene y enfoca el mismo. Teorías sobre la misma explican por qué se actúa de cierta forma, por qué se realizan ciertas cosas y no otras, sumado a una necesidad que el consumidor desea satisfacer (Solomon, 2008).

El proceso de toma de decisiones

Uno de los grandes misterios en la actualidad para el marketing es el proceso de toma de decisiones en el momento de la compra (Gordon, 2004). Para acercarse un poco a su explicación, se han generado varios modelos, muchos de los cuales superan los 40 años de antigüedad (Gordon, 2004). Uno de los más conocidos es el modelo de Hamsen (Ajzen, 1975; Blackwell, 2001; Howard, 1969; Zeithaml, 1988), para estructurar un nuevo modelo considerando las características del consumidor actual, lo que se convierte en algo muy complejo teniendo en cuenta que la decisión se toma bajo una serie de influencias (Hansen, 2005).

Hansen (2005) propone un modelo que establece el involucramiento como factor determinante de la compra, el cual se influencia por el conocimiento del producto, en este caso, del precio (Figura 1).

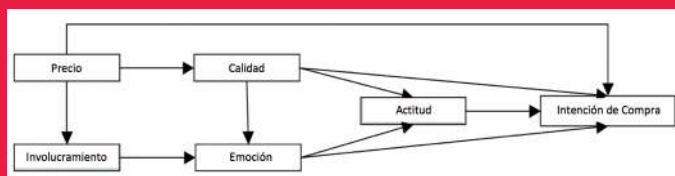


Figura 1. Modelo del proceso de decisión de compra de Hansen

Involucramiento

Para hablar de involucramiento hay que remitirse a Sherif (1947), quien indica que este nace desde la disciplina de la psicología, mostrándola como una variable de carácter personal y emocional (Rojas, 2014). El concepto fue ampliado por Krugman, (1965), quien realiza una validación del concepto y lo amplía a partir de determinar dos tipos de involucramiento alto y bajo (Muehling, 1993). Estos diferentes grados de involucramiento afectan la actitud y el comportamiento en aspectos como la comunicación de marketing (Krugman, 1965).

Por lo tanto, es posible afirmar que el involucramiento es un término amplio que se puede aplicar en diversos contextos (Xu, 2008). Para Rossiter (1991), el involucramiento se relaciona con el riesgo percibido de una compra. O'Cass (2000) y Kim (2005) ven al involucramiento como el grado en que el consumidor considera que un objeto es importante y significativo para su vida. Solomon (2006) define al involucramiento como la importancia percibida del consumidor hacia el producto en función a sus necesidades, valores e intereses. A lo anterior Rothschild (1984), menciona que el involucramiento es un estado de motivación, excitación o interés, el cual se impulsa por estímulos particulares o situaciones que muestran las propiedades del producto.

El involucramiento influye en la búsqueda de información, el comportamiento del consumidor y la decisión de compra (Beatty, 1988; Mittal, 1989; Rothschild, 1984; Traylor, 1981). Este involucramiento incluye ciertas clases de productos como blue jeans, automóviles, alimentos y más (Traylor, 1981; Warrington, 2000).

Para orientar mejor al lector, a continuación, se relacionan los conceptos más representativos sobre el involucramiento.

Tabla 1. Evolución del concepto de involucramiento, adaptado de Duque y Ramírez (2014)

Definición	Año(s)	Autor(es)	Conceptos Claves
Involucramiento es el nivel general de interés en un objeto o la centralidad del objeto en la estructura del ego de la persona.	1947	Sherif y Cantrill	Ego, interés
Una variable de estado interno que indica la cantidad de excitación, interés o impulso generado por un estímulo o situación en particular.	1979	Mitchell	Cantidad, personal, excitación, interés, impulso
El nivel de activación personal en un momento de tiempo particular.	1983	Cohen	Activación, personal, tiempo
Involucramiento es el grado de interés de una persona por un objeto. El concepto de involucramiento requiere un objetivo. Este objetivo puede ser producto, donde se hablaría de involucramiento de producto, o puede ser por la decisión de compra, donde se hablaría del Involucramiento en decisiones de compra.	1989	Mittal	Grado, interés, objetivo, producto, decisión de compra
Involucramiento es un estado inobservable de motivación o interés. Es evocado por estímulos particulares o una determinada situación y tiene propiedades operacionales. Sus consecuencias son tipos de búsqueda, procesamiento de información y toma de decisiones.	1984	Rothschild	Estado, motivación, interés, estímulo, búsqueda, información, decisión
El constructo de involucramiento es más que importancia. El involucramiento implica factores del ego y de las emociones. Cuando alguien está involucrado, presta atención, percibe la importancia y se comporta de una manera diferente a como lo hace cuando no está involucrado.	1986	Zaichowsky	Ego, emociones, importancia, atención, comportamiento
El involucramiento en el proceso de compra está relacionado con sus propios deseos y el conocimiento del producto (atributos y beneficios percibidos).	1988	Celsi y Olson	Proceso de compra, deseos, conocimiento, atributos, beneficios
Una situación de despertar experimentada por una persona enfrentada a una decisión de consumo.	1990	Wilkie	Situación, decisión, consumo

El involucramiento se refiere a la intensidad de la vinculación psicológica durable entre un individuo y un objeto. Se supone que es la conexión estructural de la actitud relacionada con el objeto o el conocimiento del objeto lo que determina el grado de involucramiento.

1994

Laaksonen

Intensidad, vinculación, objeto, conocimiento, grado

El involucramiento del consumidor en el proceso de elección de compra ha sido tratado tradicionalmente como la cantidad de información que un consumidor debe procesar en la elección de una opción dentro de una categoría de producto.

1999

Assael

Compra, cantidad, información, elección, producto

El involucramiento es el nivel de importancia y/o el interés personal percibido por un estímulo dentro de una situación específica.

2001

Blackwell et al

Nivel, importancia, interés, percibido, estímulo, situación

El involucramiento supone un grado de atención particular a un acto de compra debido a su importancia o riesgo percibido, que le está asociado.

2003

Lambin

Grado, atención, compra, importancia, riesgo

El involucramiento de producto consiste en un compromiso de parte del consumidor acerca de comportamientos, pensamientos y sentimientos a una categoría de producto, mientras que el involucramiento en la decisión de compra puede ser visto como la relevancia de la actividad de compra del individuo.

2003

Quester y Lim

Compromiso, comportamiento, pensamiento, sentimiento, decisión, relevancia

Fuente: Elaboración propia a partir de Duque y Ramirez (2014).

Modelos de medición

El involucramiento varía según el consumidor, mas no el producto; por lo tanto, el consumidor es quien decide si tendrá un alto o bajo involucramiento (Assael, 1998). Por lo anterior, se hace necesario medir ese involucramiento, para lo cual se han diseñado muchas escalas de medición (O'Cass, 2000), especialmente en los años 80.

Al analizar las posturas sobre el tema, para Schiffman (1997), en la actualidad, se discute la existencia de decisiones de compra de alto y bajo involucramiento, obedeciendo al grado de notabilidad personal del producto. Estos autores establecen dos orientaciones que hablan del grado de involucramiento: (1) El de la ruta central y periférica de persuasión, donde analiza que las decisiones de bajo involucramiento no necesitan de mucha información, lo contrario del alto involucramiento que busca soluciones a grandes problemas donde el consumidor debe ampliar la información, que debe ser minuciosamente analizada. (2) Teoría del juicio social, la cual propone que la calidad y cantidad de información sobre un producto está unida al grado de involucramiento del consumidor. Laurent (1985) afirma que lo que se debe medir no es el grado de involucramiento, sino el involucramiento de acuerdo con el segmento de mercado y por categoría de producto por el cual está conformado (Tanner, 2012).

Para definir qué productos tienen alto grado de involucramiento, se los identifica porque el consumidor dedica tiempo y esfuerzo considerable para su elección, por ende son productos de menor frecuencia de compra (Assael, 1998). Un producto con un alto grado de involucramiento genera un mayor nivel de riesgo para el comprador si no cumple sus expectativas (Tanner, 2012). Con un producto de bajo involucramiento, el consumidor compra con mayor frecuencia y por ende su costo es menor, la compra exige menos esfuerzo por no ser de vital importancia para el consumidor

(Fish, 2009; Murphy, 1986; Radder, 2008; Tanner, 2012). Para el comprador, los productos de bajo involucramiento no generan mayor riesgo al cometer errores en el momento de su elección (Murphy, 1986; Radder, 2008; Fish, 2009).

El involucramiento se ha medido de muchas maneras diferentes. Por ejemplo, el Inventario de Involucramiento Personal (PII) de Zaichowsky se usa ampliamente para definir el concepto de vestimenta y la participación de otros productos. Se ha encontrado que esta es una medida

confiable y válida de la construcción de vestimenta y otra implicación de productos (Fairhurst, 1989; Shim, 1991). El involucramiento en la ropa es la cantidad de tiempo y esfuerzo que un consumidor gasta e interactúa en la selección de la ropa. Este involucramiento ha sido abordado por varios investigadores (Traylor, 1984; Laurent, 1985; Zaichowsky, 1986; Beatty, 1988; Warrington, 2000).

Para mayor orientación, a continuación, se relacionan las diferentes escalas y métricas de medición del involucramiento.

Tabla 2. Instrumentos y escalas de medición del grado de involucramiento.

Año(s)	Autor(es)	Modelo de medición	Enfoque	Perfiles de involucramiento
1985	Laurent y Kapferer	CIP: Consumer Involvement Profile	Laurent y Kapferer sugieren que el involucramiento debe entenderse como un concepto multidimensional y propone reactivos diseñados en escalas de Likert para medir los perfiles de involucramiento.	1. Interés 2. Placer 3. Valor simbólico 4. Probabilidad del riesgo 5. Importancia del riesgo
1985	Zaichowsky	PII	Propone una medición unidimensional del involucramiento, para lo cual desarrolla una serie de reactivos en escalas actitudinales.	Escalas actitudinales
1987	McQuarrie y Munson	RPPII	Retoman los reactivos de Zaichowsky y desarrollan una prueba propia capaz de medir cuatro factores.	1. Importancia 2. Placer 3. Riesgo percibido 4. Valor simbólico

1989	Higie y Feick	Hedónico; Autoexpresión	Se basan en los modelos de Zaichowsky y el de Macquarie y Munson, crean sus propias escalas enfocados en reactivos relacionados con el placer de la compra y el valor simbólico del producto.	1. Placer de compra 2. Valor simbólico del producto
1996	Schneider y Rodgers	Sexta dimensión de involucramiento	La "importancia" representa un producto para el consumidor en el proceso de elección de compra.	Importancia
2003	Jorge Vera Martínez	IP6: involvement of 6 profiles	Instrumento para medir el involucramiento del consumidor en el proceso de elección de compra que se pretende denominar como el IP6, partiendo del planteamiento original del CIP, pero con la inclusión del sexto perfil interés.	1. Interés 2. Placer 3. Valor simbólico 4. Importancia del riesgo 5. Probabilidad del riesgo 6. Importancia.

Fuente: Elaboración propia.

Perfiles de involucramiento del consumidor deportivo

Jain (1990 y Higie (1989) señalan los siguientes componentes del involucramiento:

01. Interés del consumidor en el producto

02. Capacidad percibida del producto para enunciar valor simbólico o cultural del consumidor.

03. Naturaleza compensatoria del producto en escala de placer percibido.

04. Importancia del riesgo en el desempeño del producto.

05. Probabilidad del riesgo percibido en el desempeño del producto.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y el interés investigativo del estudio, se ha adoptado el aporte de Vera (2003) en cuanto a la medición del involucramiento del consumidor deportivo mediante la escala IP6. Este modelo permite una medición completa y holística del involucramiento; así mismo, al contar con un instrumento validado, los resultados obtenidos serán de gran relevancia para la comunidad científica y el desarrollo teórico del concepto del consumo deportivo. Esta escala de medición cuenta con las mismas características de la diseñada por Laurent y Kapferer (1985); sin embargo, su medición es más amplia, ya que mide seis componentes de involucramiento:

01.

Grado de interés hacia el producto:

Richins (1986) señala que los consumidores con un alto involucramiento encontrarían el producto interesante y esto estimularía una compra inmediata.

02.

Grado de placer en su consumo:

Chaudhuri (2002) afirma que las emociones y los sentimientos de placer son componentes clave en las decisiones de compra. Proponen que hay dos tipos de productos: productos utilitarios con características tangibles y objetivas que ofrecen beneficios funcionales, y productos hedónicos con características subjetivas, no tangibles, que producen placer. En contexto, sugieren que la participación del producto es sintomática y no causal.

03.

Grado de valor simbólico:

Galloway (1999) lo define como el ancho de la zona de tolerancia. Chaudhuri y Holbrook (2002) dividen el riesgo en dos categorías, inherentes y manejadas. El riesgo inherente se relaciona con la categoría del producto; el riesgo manejado se relaciona con las marcas dentro de la categoría. Hay cinco tipos de riesgo de elección de marca dentro de esta categoría: financieros, sociales, psicológicos, físicos y de rendimiento, que también se pueden agrupar en dos tipos predominantes: funcional y emocional.

04.

Grado de importancia del riesgo:

Galloway (1999) lo define como el ancho de la zona de tolerancia. Chaudhuri y Holbrook (2002) dividen el riesgo en dos categorías, inherentes y manejadas. El riesgo inherente se relaciona con la categoría del producto; el riesgo manejado se relaciona con las marcas dentro de la categoría. Hay cinco tipos de riesgo de elección de marca dentro de esta categoría: financieros, sociales, psicológicos, físicos y de rendimiento, que también se pueden agrupar en dos tipos predominantes: funcional y emocional.

05.

Grado de probabilidad percibida de riesgo:

Es el sentimiento subjetivo del individuo de incertidumbre sobre la probabilidad de ocurrencia de una consecuencia no favorable de esa compra y, la magnitud de las consecuencias no favorables como resultado de la compra.

06.

Grado de importancia para el cumplimiento de sus necesidades:

Chaudhuri (2002) sugiere que es el efecto de las diferencias percibidas en el riesgo de elección es mayor para los productos con un valor hedónico.



Conclusiones

El comportamiento del consumidor es un área de gran importancia en la investigación académica. Conocer por qué toma sus decisiones al realizar la compra es la base para el desarrollo de nuevos productos o formas de promocionar y mercadear los productos y servicios. Analizar los procesos de toma de decisión en la compra es la base de la observación del comportamiento del consumidor (Kuester, 2012). A lo anterior, se añade que cada persona es diferente, tiene hábitos o aspectos psicológicos que lo diferencian (Brassington, 2000). Es aquí donde se entiende que no es posible vender lo mismo para todos o pretender promocionar productos o servicios siempre de la misma manera.

Para hablar de toma de decisiones en el momento de la compra es necesario remitirse al involucramiento como lo define Rossiter (1991), quien lo analiza desde la percepción del riesgo en el momento de la compra. Algunos autores lo relacionan a partir de la importancia y el significado del producto o servicio para el consumidor (Kim, 2005). Otros autores lo definen a partir de la necesidad, valores e intereses (Solomon, 2006), o como un estado de motivación, excitación o interés, los cuales impulsa las propiedades del producto

(Rothschild, 1984). Es así como se entiende que el involucramiento del consumidor deportivo frente al producto o servicio se define a partir de lo que este ofrezca al consumidor en términos de satisfacer las necesidades o expectativas que tenga frente al mismo.

La promoción es la puerta de entrada para lograr el involucramiento del consumidor deportivo. Los aspectos actitudinales o hábitos influyen al momento de realizar la evaluación del producto deportivo; aspectos como el riesgo o la compensación, entran a jugar en estos apartados. El conocimiento de estos componentes genera la necesidad de su medición. Es importante identificar qué genera este involucramiento realmente en el contexto de la industria deportiva, cuál aspecto lo genera, si la identificación del mismo facilita el diseño de la promoción del producto o servicio, o el ajuste de los mismos. Medir el grado de importancia de cada componente permite identificar qué desea o busca el consumidor deportivo frente al producto y, por ende, desencadene el proceso de compra del producto deportivo. Como se comentó anteriormente, este es el punto de partida para el diseño de actividades de promoción y mercadeo deportivo.

Referencias

Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behaviour; an introduction to theory and research. Addison Wesley.

Assael, H. (1998). Consumer behaviour and marketing action. International Thomson Publishing.

Assael, H. (1999). Comportamiento del consumidor. International Thomson Editores.

Audretsch, D. (1995). Innovation, growth and survival. International Journal of Industrial Organization, 441 - 457.

Bartelsman, E. S. (2005). Comparative analysis of firm demographics and survival: micro-level evidence for the OECD countries. Industrial and Corporate Change, 365 - 391.

Baumgartner, H. (2003). The structural influence of marketing journals: A citation analysis of the discipline and its subareas over time. Journal of Marketing, 123 - 139.

Bausela, E. (2005). Un instrumento de analisis de datos cuantitativos. Revista de Informatica Educativa y Medios Audiovisuales, 62 - 69.

Beatty, S. (1988). Alternative hierarchies of the attitude, behavior relationship: the impact of brand commitment and habit. Journal of the Academy of Marketing Science, 1 - 10.

Blackwell, R. D. (2001). Consumer behaviour. Harcourt College Publishers.

Brassington, F. (2000). Principles of marketing. Pearson Education.

CEPAL. (2014). Perspectivas economicas de america latina 2013: logistica y competitividad para el desarrollo. OCDE, CEPAL.

Chaudhuri, A. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. Journal of Brand Management, 33 - 58.

Chaudhuri, A. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. . Journal of Brand Management, 33 - 58.

Duque, E., Ramirez, P. (2014). Evolución conceptual y relación entre involucramiento y lealtad. SUMA de Negocios, 169 - 179.

Ekström. (2010). Consumer Behaviour: A nordic perspective. Studentlitteratur.

Fairhurst, A. E. (1989). Fashion involvement: an instrument validation procedure,. Clothing and Textiles Research Journal, 10 - 14.

Fish, P. (2009). Low or high involvement. Go fish client catchers. Obtenido de: <http://www.gofishclientcatchers.com/internet-marketing-blog/MarketingBlog/Low-or-High-Involvement>

Foxall, G. R. (1993). Consumer behaviour as an evolutionary process. European Journal of Marketing, 46 - 58.

Gordon, W. (2004). Consumer decision making. Admap.

Hansen, T. (2005). Perspectives on consumer decision making: an integrated approach. Journal of Consumer Behaviour, 420 - 437.

Higie, R. A. (1989). Enduring involvement: Conceptual and measurement issues. ACR North American Advances.

Holmes, P. H. (2010). An analysis of new firm using hazard function. Applied Economics, 185 - 195.

Howard, J. A. (1969). The theory of buying behaviour. Wiley.

Jain, K. &. (1990). An empirical assessment of multiple operationalizations of involvement. ACR North American Advances.

Johnson, P. (2005). Targeting firm births and economic regeneration in a lagging region. Small Business Economics, 451 - 464.

Kaulio, M. (1998). Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and review of selected methods. Total Quality Management, 141 - 149.

Kim, H. S. (2005). Consumer profiles of apparel product involvement and values. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, 9(2), 207-220.

Krugman, H. E. (1965). The impact of television advertising: Learning without involvement. Public Opinion Quarterly, 349 - 356.

Kuester, S. (2012). Strategic marketing & marketing in specific industry. Contexts, 393 - 404.

Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development. European Journal of Innovation Management, 8(4), 424-436.

Lambardi, G. (2014). Determinantes de la innovacion en productos o procesos: el caso colombiano. Revista de Economia Institucional, 251 - 262.

Rojas, C. (2014). Relacion entre involucramiento y personalidad de la marca. XXXVIII Encontro da ANPAD.

Mittal, B. (1989). A causal model of consumer involvement,. Journal of Economic Psychology, 363 - 389.
Muehling, D. (1993). Attitude toward the ad: A review. Journal of Current Issues & Research in Advertising,, 25 - 58.

Murphy, P. (1986). Classifying products strategically. Journal of Marketing, 24 - 42.
O'Cass, A. (2000). An assessment of consumers product, purchase decision, advertising and consumption involvement in fashion clothing. Journal

of Economics Psychology, 545 - 576.

Radder, L. (2008). High Involvement and low involvement products: a comparison of brand awareness among students at a south african university. Journal of Fashion Marketing and Management, 232 - 243.

Richins, M. L. (1986). After the new wears off: The temporal context of product involvement. Journal of Consumer Research, 280 - 285.

Rincon. C., M. (2018). Insurance health companies of a southern region of colombia: company behavior and survival 2012 - 2016. Clinical Practice, 639 - 647.

Rossiter, M. C. (1991). Environmentally-based maternal effects: a hidden force in insect population dynamics? Oecologia, 288 - 294.
Rothschild, M. (1984). Perspective in involvement: current problems a future direction. Advance in Consumer Research, 216 - 217.

Santarelli, E. (2007). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. Industrial and Corporate Change, 455 - 488.

Schiffman, L. G. (1997). The nature of consumer attitudes, Consumer Behavior.

Sherif, M. (1947). The psychology of ego-involvements: Social attitudes and identifications. John Wiley & Sons.

Shim, S. K. (1991). Body cathexis, clothing attitude, and their relations to clothing shopping behavior among consumers. Clothing and Textiles Research Journal, 34 - 44.

Solomon, M. (2007). Consumer behavior in fashion. Prentice Hall.

Solomon, M. (2008). Consumer behaviour; buying, having and being. Prentice Hall.

Solomon, M. (2006). Consumer behaviour: A european perspective. Prentice hall.

Tanner, J. (2012). Principles of marketing. Obtenido de: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/marketing-principles-v2.0.pdf>

Traylor, M. (1981). Product involvement and brand commitment. *Journal of Advertising Research*, 61 - 56.

Traylor, M. (1984). measuring consumer involvement with developing a general scale. *Psychology & marketing*, 65 - 77.

Vera, J. (2003). Perfiles de involucramiento del consumidor y el instrumento de medición para consumidores mexicanos "IP6". *Contaduría y Administración*, 208, 83-96.

Vera, J. (2009). Diferencias en el perfil de involucramiento entre productos de conveniencia y productos de comparación. *Contaduría y Administración*, 231, 127 - 149.

Vera, J. (2010). La influencia de los componentes del valor percibido de la marca en los componentes del perfil de involucramiento del consumidor. *Ciencias Estratégicas*, 237 - 257.

Warrington, P. (2000). An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology & Marketing*, 761 - 782.

Xu, B. J. (2008). Volunteers involvement in online community based software development. *Information and Management*, 151 - 158.

Zaichowsky, J. (1986). Conceptualizing involvement. *Journal of Advertising*, 4 - 34.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.



CAPÍTULO

02

**EL CONSUMIDOR
DEPORTIVO: DE LA
DISTINCIÓN SOCIAL A
LA INMERSIÓN DIGITAL**

Ary José Rocco Júnior
Universidade de São Paulo,
Brasil. Pós-graduação em
Ciências da Comunicação.
aryrocco@usp.br

Resumen

El objetivo de este capítulo es presentar, de forma evolutiva, la relación que existe entre el consumidor de productos y servicios deportivos y el desarrollo del deporte en la sociedad occidental en los siglos XIX, XX y XXI. Por medio de una revisión teórica se propone una taxonomía de las características del consumidor social, político, económico y virtual del deporte. Se concluye que las características del consumidor deportivo han ido evolucionando a través del tiempo, por lo tanto, el deporte siempre ha sido un objetivo de consumo por parte de sus participantes y espectadores.

Palabras clave:

Consumidor social; Consumidor político; Consumidor Económico; Consumidor virtual.

Introducción

En las últimas tres décadas, estamos presenciando el vertiginoso crecimiento global de la llamada industria del deporte. Las empresas relacionadas con actividades deportivas han generado, año tras año, un aumento en el interés de la población mundial en actividades relacionadas con el deporte, ya sea como una posibilidad de ocio o como una posibilidad de consumir sus productos y servicios, casi siempre vinculados al entretenimiento.

El mercado mundial de deportes para espectadores fue valorado en US\$ 265 mil millones en 2017. Europa occidental fue la región geográfica del mundo responsable del mayor movimiento financiero en el sector con US\$ 87.4 mil millones, o el 33% del mercado global. Estados Unidos, a su vez, fue el país del mundo que presentó el mayor mercado deportivo para espectadores deportivos con US\$ 48.6 mil millones, o el 18,3% del universo global de espectadores en el sector (Reportlinker, 2019).

Los valores presentados anteriormente incluyen las actividades de equipos y clubes deportivos, instalaciones para eventos en el sector y productos de comunicación y medios deportivos, es decir, el espectador del deporte. Los equipos y clubes deportivos son equipos o clubes profesionales o semiprofesionales que participan principalmente en eventos deportivos en vivo frente a una audiencia que paga, el consumidor deportivo (Statista, 2019a). También se incluyen en las cifras presentadas anteriormente las empresas o profesionales independientes que brindan servicios especializados para apoyar a los participantes en eventos deportivos o competencias u organizar y promover tales eventos relacionados con el deporte. De 2005 a 2017, solo para ilustrar, los ingresos generados en el mercado deportivo mundial saltaron de US\$ 46.5 mil millones en 2005 a US\$ 90.9 mil millones en 2017 (Statista, 2019a), un aumento del 95.5% en un corto período de doce años.

Con el crecimiento acelerado de esta industria, están surgiendo estrategias para un mejor uso, por parte de las grandes marcas y empresas que invierten en el sector deportivo, de todos los recursos financieros y de los consumidores potenciales que ofrece este universo. La Gerencia Deportiva (Sports Management), previamente realizada de manera amateur, comenzó a profesionalizarse y exigir a sus actores la aplicación de metodologías y prácticas que llevan a las organizaciones deportivas a lo que está en el corazón del papel del gerente deportivo: el equilibrio entre resultados actividades económicas, financieras y deportivas de las entidades que gestionan. En este contexto, conocer cada vez más al consumidor deportivo, en sus aspectos más variados, aparece como una de las principales estrategias.

El crecimiento acelerado del consumo deportivo está actualmente relacionado, entre otros factores, con la expansión de las redes sociales, siendo el contenido deportivo uno de los temas principales para promover el compromiso y la interacción entre personas, marcas, productos y asociaciones relacionadas con el deporte; y el uso de dispositivos móviles, en particular dispositivos de telefonía móvil, como un medio de comunicación entre personas en el mundo contemporáneo.

El crecimiento y desarrollo de herramientas de comunicación digital ha transformado la forma en que las personas se relacionan con la cultura y el consumo. Para Jenkins et al., (2015), que

acuñaron el término Cultura de Conexión, e

[...] el cambio, desde la distribución hasta la circulación, señala un movimiento hacia un modelo de cultura más participativo, en el que el público ya no es visto simplemente como un grupo de consumidores de mensajes preconstruidos, sino como personas que están formando, compartiendo y reconfigurando y remezclar el contenido de los medios de maneras que no se hubieran podido imaginar antes.

La conexión entre individuos aislados ha creado comunidades y redes más amplias que les permiten difundir contenido mucho más allá de su vecindario geográfico. Jenkins (2008) acuñó el término cultura participativa para describir la producción cultural y las interacciones sociales de las comunidades de admiradores, inicialmente buscando una manera de diferenciar las actividades de admiradores de las de otras modalidades de espectadores.

Dentro de este contexto, nace el fandom, es decir, el fanático de un equipo deportivo, un atleta, un deporte, otros artículos específicos, no solo de la industria del deporte, sino también del entretenimiento. Como fanático de una comunidad específica, ya sea de los seguidores de un club deportivo y/o de un atleta famoso del mundo del deporte, el fandom se siente integrado, perteneciente a esa comunidad, con afectos deportivos similares, un hecho fundamental que une a todos los

fandoms de ese deporte, marca deportiva (club o atleta) (Grey, 2007).

Todas las transformaciones presentadas han cambiado la forma en que las personas se relacionan y se comunican. Como resultado de este proceso, la forma en que las personas consumen marcas y productos también ha experimentado cambios profundos. Como parte importante de la cultura global del entretenimiento mundial, el deporte también ha sufrido profundos cambios en la forma en que se consume.

Con base a lo anterior, el objetivo de este capítulo es presentar y analizar el desarrollo histórico del consumidor deportivo, desde la aparición del deporte moderno en Inglaterra a mediados del siglo XIX hasta nuestros días. Nuestra intención es presentar, de forma evolutiva, la relación que existe entre el consumidor de productos y servicios deportivos y el desarrollo del deporte en la sociedad occidental en los siglos XIX, XX y XXI.

Contaminados por el entretenimiento y la ausencia de deportes, en un universo que fomenta constantemente el consumo del deporte, la intención es discutir el papel del deporte en este contexto completamente asumido por la industria del entretenimiento y el consumo.





El consumidor de deporte

El deporte y la actividad física han experimentado, en el mundo, en los últimos treinta años, un amplio crecimiento y expansión de sus fronteras, tanto en términos de participación económica de las empresas relacionadas con el deporte y la actividad física, como en la diversificación de la oferta de actividades relacionadas con el segmento deportivo.

Como en gran parte del mundo, especialmente en los Estados Unidos, Canadá y Europa, el deporte y la actividad física han venido participando, cada vez más, dentro de un crecimiento acelerado, de la economía de un país, región, continente y, en algunos casos, incluso global. Los empresarios, las empresas, los inversores y las organizaciones ven cada vez más el deporte y la actividad física como excelentes posibilidades de inversión con rendimientos financieros y económicos adecuados, lo que mueve todo el sistema económico a su alrededor.

Como resultado, una serie de estudios, con diferentes formatos y perspectivas, ya se han llevado a cabo en un intento de explicar el comportamiento del consumidor deportivo, un agente fundamental de la industria del

deporte. Buscando colaborar para el enriquecimiento del área y para una mejor comprensión de cómo se comporta el individuo que consume deporte en la actualidad, también presentaremos, en este artículo, una tipología específica para el comportamiento del consumidor deportivo.

Provenientes de áreas como la administración, la psicología, la sociología y otras, varias tipologías ya presentadas por los principales autores conforman un vasto panel de factores y aspectos que interfieren en el proceso de decisión de comprar un producto o servicio deportivo por parte del consumidor. En la tipología que se presenta, la atención se centra principalmente en los deportes. Dentro de un contexto contemporáneo, excesivamente centrado en el entretenimiento y el consumo, en el que la tecnología y la innovación virtualizan la práctica deportiva, surge el interrogante **¿cuál es el lugar que el deporte realmente ocupa en esta compleja cadena de intereses?**

Para esto, y con base a la evolución histórica del deporte moderno, se propone la estratificación del consumidor deportivo en cuatro fases principales, llamadas:

FASE-01

El consumidor social del deporte (desde el comienzo de la constitución del deporte moderno, con el deporte de las prácticas corporales), alrededor de la segunda mitad del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, en 1914);

FASE-02

El consumidor político del deporte (desde 1914 hasta la caída del Muro de Berlín en 1989/90); fase

FASE-03

el consumidor económico del deporte (desde 1990 hasta los Juegos Olímpicos de Beijing en 2008); y,

FASE-04

El consumidor virtual del deporte (desde 2008 hasta la actualidad).

El consumidor social del deporte

La constitución del llamado deporte moderno no estaba estrechamente vinculada, tanto en Brasil como en Europa, a la industrialización y al surgimiento de grandes ciudades. El deporte, como una necesidad de aprovechar al máximo el tiempo libre, no puede separarse de las condiciones históricas que marcaron el final del siglo XIX y el comienzo del siglo XX. Fue solo en las primeras décadas del siglo XX que comenzó la popularización del deporte.

Incluso antes de la constitución moderna del deporte, un hecho motivado por las consecuencias de una renovación técnica, la Revolución Industrial, con el consiguiente éxodo de personas del medio rural al medio urbano, el deporte "primitivo" ya tenía un carácter comunitario. Giulianotti (1999), por ejemplo, cita el pasuckquakkohowog como una de las formas ancestrales del fútbol, practicado por los pueblos indígenas que habitaban en América del Norte, cuando algunos peregrinos europeos llegaron a la región a principios del siglo XVII. La palabra compleja, utilizada por las comunidades locales para definir el juego de pelota, se puede traducir como "se unen para jugar al fútbol" (Giulianotti, 1999).

Las condiciones para el desarrollo del deporte moderno, según lo informado por Huizinga (2000, p.219), se encontraron en Gran Bretaña. Analizando la transición de la diversión ocasional, causada por las prácticas deportivas medievales, a la existencia de clubes y competiciones organizadas, el investigador señala el hecho de que

[...] los grandes juegos de pelota requieren la existencia de equipos permanentes, que es el punto de partida del deporte moderno. El proceso se desarrolla espontáneamente en reuniones entre diferentes pueblos o escuelas, o entre dos barrios de la misma ciudad, etc. Es comprensible hasta cierto punto que el proceso comenzó en la Inglaterra del siglo XIX. [...] No hay duda de que la estructura de la vida social inglesa fue muy favorable para él, ya que los gobiernos locales autónomos fomentaron el espíritu de asociación y solidaridad. [...] Las formas de organización escolar actuaban en la misma dirección, y finalmente la geografía del país y la naturaleza del terreno, predominantemente plana y ofreciendo en todas partes los mejores campos de juego en los prados de la comunidad, los bienes comunes, también tenían mayor importancia. Así fue como Inglaterra se convirtió en el lugar de nacimiento y el centro de la vida deportiva moderna.

Giulianotti (1999, p.19) defiende la idea de que "la modernización del deporte parece ser muy Weberiana". El sociólogo británico hace esta declaración basándose en el hecho de que la racionalización del juego "primitivo" permite, con sus nuevas reglas estandarizadas y codificadas, la organización de torneos deportivos, inicialmente entre escuelas que jugaron fútbol y, más tarde, entre regiones y naciones. Cuando el fútbol, por ejemplo, desarrolló su propia autonomía, la Asociación de Fútbol (FA) se convirtió en el organismo al que se unieron todos los clubes e instituciones más pequeños. El FA garantizó las reglas del juego entre todos sus miembros y ejerció un poder disciplinario garantizado por el Estado (Bourdieu, 1983; Giulianotti, 1999).

El mismo proceso deportivo, es decir, la transformación de las prácticas de actividad corporal en deporte institucionalizado ocurrirá, en el período en cuestión, con otros deportes

como el remo, el rugby y el cricket. La estandarización de las reglas y la conducta de los atletas, en un partido de fútbol o rugby, como la conocemos hoy, fue fundamental, en opinión de Elias & Dunning (1995), de modo que la cooperación entre los atletas y los equipos adversarios, y la tensión entre ellos causada por el partido, fue controlada efectivamente:

En el fútbol [y el rugby], la cooperación presupone tensión y tensión, cooperación.

[...] El estudio del desarrollo del fútbol [y el rugby] a largo plazo nos permitió, de hecho, ver en un campo limitado un aspecto del juego recíproco entre la tensión y el control de la tensión, sin el cual la relevancia de los elementos de los juegos deportivos no puede entenderse completamente como un modelo teórico. Este estudio mostró cómo las tensiones que antes estaban fuera de control y probablemente incontrolables fueron gradualmente atenuadas (Dunning & Elias, 1995, p. 237).

Como informa Sevcenko (1994, p.35),

[...] cada una de las grandes ciudades industriales inglesas se dividiría durante ese período (1880) en dos inmensas comunidades rivales, arrastradas al más apasionado estado de locura, cuando los equipos que las representaban se encontraban cara a cara en los límites del césped y los noventa minutos. Fue una conmoción, un torbellino, un cataclismo de nervios rotos y corazones rotos, a menudo con algunas cabezas rotas y ojos morados. Fue así cuando se enfrentaron, por ejemplo, al Manchester United y al Manchester City; Nottingham Forest y el Nottingham County; los Glasgow Celtics y los Glasgow Rangers; o en Londres, cualquier partido en el que se enfrentaron los archirrival Arsenal, Chelsea y Crystal Palace.

Está claro, por lo tanto, que el deporte moderno, que estaba comenzando a emerger, comenzó a funcionar como un catalizador importante para diferentes identidades, que comenzaron, de alguna manera, a agruparse en torno a las asociaciones que comenzaron a aparecer a fines del siglo XIX. Cada uno de estos clubes de fútbol llegó a representar una comunidad específica, con sus propias características y elementos de identificación peculiares.

Es interesante notar que una ruptura tecnológica, como la causada por la Revolución Industrial, alteró las dimensiones del espacio y el tiempo presentes en la sociedad inglesa a fines del siglo XVIII y principios del XIX. La rápida, según los estándares de la época, circulación de personas causó una aceleración de la vida cotidiana, así como de los flujos de información que existían hasta entonces. Además, los nuevos habitantes de las grandes ciudades tuvieron que reconfigurarse en un espacio que, para ellos, antes era desconocido.

Esta modificación de los vectores de tiempo y espacio provocó la necesidad de un nuevo formato comunitario, en el que el deporte, como elemento cultural, actuara como catalizador de identidades nuevas y antiguas. La aceleración, por ejemplo, eliminaría, en opinión de Huizinga (2000) de los juegos, hasta entonces practicada en Inglaterra, su carácter lúdico. La búsqueda de la velocidad se convierte en una de las obsesiones del deporte moderno, que se refleja en la búsqueda constante de registros. Para el autor, "las reglas se vuelven cada vez más rigurosas y complejas, los registros de altura, velocidad o resistencia se establecen por encima de todo lo que se logró anteriormente" (Huizinga, 2000, p.219).

Los lazos sociales y económicos orgánicos, inexistentes para la naciente "clase media" británica, se constituirían, no solo, sino

principalmente, a través de entidades deportivas, como clubes o asociaciones destinadas a la práctica del deporte, creando vínculos de identidad que, hasta entonces, no fueron percibidos.

Es dentro de este contexto, expuesto anteriormente, de la aparición del deporte moderno que ocurrió a mediados del siglo XIX, que definimos el consumo de deportes que ocurrió en este período que va desde su nacimiento, como lo conocemos hoy, hasta la séptima edición de los Juegos Olímpicos, Ocurrió en Amberes,

Bélgica, en 1920, poco después del final de la Primera Guerra Mundial, como el período de consumo social del deporte.

El consumo de deporte, desde la década de 1850 hasta la década de 1920, se consideró un "privilegio de unos pocos", un "factor de distinción social" (Bourdieu, 1983), tanto para sus practicantes como para sus espectadores, ambos grupos pertenecientes a las élites europeas y estratos sociales más ricos en los países donde los europeos tomaron sus prácticas deportivas de la segunda mitad del siglo XIX.

Otro prerequisite básico del deporte moderno de alta competición [además del récord, la productividad, el rendimiento] (sería mejor hablar de una de sus contribuciones más notables) es la noción de una identificación única del ser humano con respecto a las castas, las clases sociales y generaciones. No podemos usar la noción de democracia, ni de igualdad de oportunidades, y mucho menos la idea del servidor que juega con el caballero, porque esta premisa no se observa ni se acepta en ninguna sociedad, ni occidental, ni desde otras latitudes. El deporte asume la premisa de que aquellos que intervienen en el juego aceptan solo el papel que tienen en el juego, independientemente de sus condiciones sociales, a lo que regresarán poco después del juego (Salvador, 2004, p.361).

Otro prerequisite básico del deporte moderno de alta competición [además del récord, la productividad, el rendimiento] (sería mejor hablar de una de sus contribuciones más notables) es la noción de una identificación única del ser humano con respecto a las castas, las clases sociales y generaciones. No podemos usar la noción de democracia, ni de igualdad de oportunidades, y mucho menos la idea del servidor que juega con el caballero, porque esta premisa no se observa ni se acepta en ninguna sociedad, ni occidental, ni desde otras latitudes. El deporte asume la premisa de que aquellos que intervienen en el juego aceptan solo el papel que tienen en el juego, independientemente de sus condiciones sociales, a lo que regresarán poco después del juego (Salvador, 2004, p.361).

Aristócratas británicos

[...] presidieron sus comportamientos deportivos, con principios espartanos de resistencia y dolor. Para ser un "funcionario" social era necesario ser superior por la excelencia de la cuna y por superar el terreno: los heridos no deberían permitir que sus adversarios vean su lesión. Debería continuar hasta el final del juego y, si se ve obligado a abandonar el campo, no sería reemplazado; el equipo tendría que esforzarse para cubrir a su víctima (Salvador, 2004, p.362).

Para Salvador (2004), durante mucho tiempo, los ingleses fueron guardianes intransigentes de la doctrina deportiva y la palabra deporte, que dan amplitud para tener en cuenta otros lugares. El deporte moderno, que comenzaba a expandirse en todo el mundo, adoptó, a través de su práctica, las ideas y la concepción de los valores de la nobleza inglesa.

Para un británico, un atleta es tanto el que salta en la cancha como el que a menudo está en las gradas disfrutando del espectáculo deportivo, algo con lo que estamos totalmente de acuerdo: el espectador deportivo participa en las vicisitudes del juego, participa en la competencia. Fiesta que es deporte y, sobre todo, con su pasión, mantiene vivo el deporte al que le interesa (Salvador, 2004, p.363).

Por lo tanto, los participantes y los espectadores eran todos consumidores del deporte en función de su vector social. Sin ningún tipo de remuneración y/o beneficio monetario, el consumo de deporte se limitaba a la importancia social que su consumo proporcionaba a quienes participaban en él. El consumo de deporte, y sus valores peculiares de la aristocracia británica, proporcionaron a sus participantes un "factor distintivo" (Bourdieu, 1983) dentro de la élite británica de la época y, algunos años después, a miembros de la élite europea de ese período.



El consumidor político del deporte

En el universo histórico del deporte mundial, el cambio del siglo XIX al siglo XX estuvo marcado por el resurgimiento de los Juegos Olímpicos. La primera edición “moderna” de este evento tuvo lugar en 1896, en Atenas, Grecia.

El renacimiento de los Juegos Olímpicos, ahora en su versión “moderna”, fue el resultado, en particular, del esfuerzo del francés Pierre de Frédy, el Barón de Coubertin, nacido en París, en una familia aristocrática.

En 1892, como reflejo del momento histórico y del trabajo incansable de Pierre de Coubertin, se creó el Comité Olímpico Internacional (COI), con el presidente griego Demetrius Vikelas como presidente y el aristócrata francés como secretario general. Según lo declarado por Rubio (2010), el propósito explícito de la entidad recién creada era organizar el Movimiento Olímpico Mundial y celebrar los Juegos Olímpicos de la Era Moderna

A partir de ese momento, se determinó que los Juegos se celebrarían cada cuatro años, el período de los Juegos Olímpicos, en una ciudad elegida por el COI. Aunque fue creado oficialmente por un grupo de académicos de educación en una de las universidades más respetadas del mundo [Sorbona, Francia], Coubertin no fue

engañado por la receptividad de sus interlocutores [aproximadamente dos mil personas, de las cuales 79 representaban sociedades deportivas y universidades de 13 naciones] que cubrieron la falta de comprensión de la importancia del evento que estaban discutiendo, deliberando y recreando (Rubio, 2010, p.57).

Los Juegos Olímpicos, programados para su primera edición en 1896, en Atenas, Grecia, nacieron bajo el signo del amateurismo.

El concepto de amateurismo fue un invento de las clases medias y altas victorianas. Su propósito libremente reconocido era excluir “órdenes inferiores” del juego de la clase de ocio. En sus primeras formulaciones, la regla de aficionado prohibió específicamente la participación de quienes realizaron cualquier tipo de trabajo manual. [...] Los defensores del amateurismo intentaron justificar su esnobismo alegando que las “órdenes inferiores” eran incapaces de juego limpio y buen espíritu deportivo. Esta definición original de amateurismo tenía al menos la ventaja de la claridad. Sin embargo, el concepto de amateurismo fue revisado para restringir la elegibilidad para aquellos que recibieron beneficios no materiales, directa o indirectamente, de cualquier deporte (Guttmann, 2002, p.12-13).

El amateurismo se utilizaría, durante gran parte del siglo XX, como uno de los principales argumentos para el uso y, en consecuencia, el consumo, la política deportiva, que marcaría el período entre el comienzo de la Primera Guerra Mundial y la caída del Muro de Berlín en 1990.

La mayor parte del amateurismo del siglo XX se defendió con el argumento de que el juego limpio y el buen espíritu deportivo solo son posibles cuando el deporte es la ocupación de un atleta, nunca su vocación. Los atletas aficionados se definieron como aquellos que competían por los placeres intrínsecos del concurso, no porque recibieran la base material de su existencia. Después de todo, el mundo "aficionado" deriva del concepto latino de "amor" (Guttmann, 2002, p.13).

Según el investigador estadounidense, Allen Guttmann (2002), más importante que las reglas y regulaciones que surgieron en el período, a los ojos de Coubertin, el elemento fundamental fue el simbolismo de los Juegos Olímpicos, explicado en las ceremonias de apertura y clausura, ambos enfatizando el concepto dominante de internacionalismo pacífico, de paz universal, entre las naciones y los pueblos del mundo.

Por otro lado, Guttmann (2002) señala que el nacionalismo fue ciertamente evidente en el período. Después de cumplir el sueño de ser sede de los Juegos Olímpicos en 1896, "el nacionalismo estaba aún más inflamado" (Guttmann, 2002, p.19). El optimismo del barón de Coubertin sobre las posibles contribuciones de los Juegos a "la armonía y la buena voluntad en el deporte y la paz universal, se puso a prueba durante

todo el siglo XX" (Guttmann, 2002, p.20). Uso político del deporte entre las principales naciones del mundo.

Las rivalidades políticas, que marcarían las ediciones de los Juegos Olímpicos hasta 1988, comenzaron a hacerse evidentes en la cuarta edición del evento, en Londres, 1908. En la capital inglesa, el Barón de Coubertin tuvo que lidiar con las demandas de los organizadores locales, que impusieron la adopción, por parte del COI, de su sistema métrico y la convocatoria únicamente de árbitros ingleses (Rubio, 2010). Además, las competiciones también sufrieron, como señala Rubio (2010), con la falta de universalización de las reglas y los puntajes para las diversas pruebas, lo que llevó a los competidores y delegaciones a presentar numerosos recursos y apelaciones contra los resultados promulgados.

La atmósfera prevaleciente en los Juegos de Londres [1908] fue una de rivalidad difícil entre los países dominantes del mundo capitalista, especialmente aquellos que, unos años más tarde, estarían involucrados en una guerra civil europea fratricida [Primera Guerra Mundial]. Los Juegos Olímpicos nunca han ido tan lejos de su pretendido ypreciado ideal olímpico. Durante años, los beneficios organizativos [de los Juegos] sirvieron solo a aquellos miembros de la nobleza europea que formaban parte del COI y que estaban al servicio de sus nacionalidades (Salvador, 2004, p.603-604).

Según Rubio (2010), todas estas situaciones demostraron la fragilidad del Movimiento Olímpico, todavía muy reciente, y los esfuerzos que se necesitarían para la idea de los Juegos Olímpicos no sucumbieron ante la rivalidad política e ideológica que se ha manifestado en toda Europa.



Después de la Primera Guerra Mundial, según Salvador (2004), el Movimiento Olímpico ha perdido su inocencia. La masacre de seres humanos causada por el conflicto armado no coincidió con los ideales y los beneficios sociales exhortaron a los valores universales de los ideales olímpicos (Salvador, 2004). A pesar de toda la rivalidad entre las principales naciones de Europa, evidenciada por el conflicto armado ocurrido en el continente, Coubertin nunca pensó en tomar "sus juegos para países de paz, como América Latina o Asia, pobres, propensos al ideal juego y sin voluntad de practicar el deporte industrial europeo" (Salvador, 2004, p.608). Durante los últimos años de la Primera Guerra Mundial, la amenaza de la desaparición de los ideales de Coubertin estuvo latente.

La década de 1930 marcó, en el desarrollo del deporte mundial, el primer período del espectáculo del deporte, con su transformación en un producto de cultura de masas. Dos factores contribuyeron a esto. Uno, quizás el principal, fue la creación de la Copa del Mundo de Fútbol, organizada por la FIFA en 1930 en Uruguay.

Debido a la Segunda Guerra Mundial, que duró de 1939 a 1945, los Juegos Olímpicos y la Copa Mundial de Fútbol, los dos principales eventos deportivos mundiales solo volvieron a disputarse, respectivamente, en 1948 en Londres, Inglaterra, y en 1950, en Brasil, fuera de Europa, devastado por un conflicto armado de proporciones globales.

Rubio (2010) llama la atención sobre el hecho de que, en el período previo a la Segunda Guerra Mundial, los Juegos Olímpicos se fortalecieron como un evento mundial importante, capaz de superar las diferencias políticas y sobrevivir, la etapa posterior guerra para poner El Movimiento Olímpico con las dificultades de un mundo dividido en dos bloques principales: los países capitalistas y los países socialistas.

Con el final de la Segunda Guerra Mundial, Europa fue devastada y ocupada por los ejércitos de las dos grandes potencias victoriosas, los Estados Unidos (EE. UU.) Y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). La brecha entre el poder de estas dos superpotencias y el resto de los países del mundo era tan marcada que rápidamente es un sistema global bipolar, es decir, que se centra en dos polos principales.

Estados Unidos defendió la economía capitalista, argumentando que es la representación de la democracia y la libertad. En contraste, la URSS enfatizó el socialismo, argumentando en defensa del proletariado y la solución de problemas sociales. Las tensiones generadas entre estos dos bloques llevaron al mundo a vivir un período llamado Guerra Fría, en el que el conflicto armado en el terreno ha sido reemplazado por un fuerte juego de espías y carreras para el desarrollo de tecnología militar para enfrentar un posible nuevo conflicto generalizado (Rubio, 2010).

Como Hobsbawm (1995), el período de posguerra estuvo marcado por una reconfiguración de alianzas y enfoques políticos, cuyo elemento guía de los bloques de construcción se debió a la ideología y los intereses políticos y económicos que subyacen.

Los principales protagonistas de la Guerra Fría, Estados Unidos de América (EE. UU.) Y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), aliados durante la Segunda Guerra Mundial, ante la necesidad de unir fuerzas contra un enemigo común, jugaron un papel destacado durante la segunda mitad del siglo XX batallas sin sangre usando diferentes recursos para afirmar la superioridad. El deporte fue uno de ellos. En medio de esta situación, los Juegos Olímpicos fueron manipulados como otra forma de demostrar poder político y fuerza social. Las medallas comenzaron a contarse como puntos a favor de sus respectivos regímenes, afirmando un tipo de superioridad no prevista por el Movimiento Olímpico. (Rubio, 2010, p.62)

Las competiciones deportivas se han convertido en una de las manifestaciones públicas de mayor difusión de este conflicto. Según López (1992), ya en 1948, la política había ocupado un papel destacado en el Olimpismo que no le pertenecía.

Estar en la cima de la tabla de medallas para cada edición de los Juegos Olímpicos significaba, simbólica e ideológicamente, la supremacía en la escena política mundial. Con la llegada de la televisión en este escenario, alrededor de la década de 1950, los enfrentamientos deportivos entre las dos superpotencias le dieron al deporte el carácter de un evento espectacular desde el punto de vista de los medios y de una audiencia global masiva.

El factor distintivo de la aristocracia, el consumo social del deporte, que determinó, a través del deporte, el posicionamiento del individuo en la escena social, fue reemplazado por el consumo político del deporte, según el cual las victorias del país, los triunfos deportivos, representaban el orgullo nacionalista, estar representado, en el escenario mundial. Todos transmitidos en vivo, por televisores, a miles de personas en todo el mundo.

Desde la década de 1950 hasta la caída del Muro de Berlín en 1990, una serie de eventos políticos marcaron la historia de los Juegos Olímpicos. Los Juegos Olímpicos de 1980 en Moscú, en la entonces Unión Soviética, fueron los primeros en un país socialista. El evento también representó el boicot olímpico más grande de la historia, promovido por los Estados Unidos y otros 61 países, en respuesta a la invasión soviética de Afganistán, que tuvo lugar el 23 de diciembre de 1979. Solo 81 países de los 142 registrados inicialmente participaron en los Juegos de Moscú. (Guttmann, 2002).

Cuatro años más tarde, en 1984, en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles, en los Estados Unidos, la Unión Soviética, otros 14 aliados boicotearon los Juegos Olímpicos estadounidenses, alegando una falta de seguridad para sus atletas. La decisión se tomó en represalia por el boicot de los Juegos Olímpicos de 1980 en Moscú (Salvador, 2004).

El período de consumo político del deporte, de 1914 a 1990, también se caracterizó por la figura del atleta olímpico (Grumbrecht, 2007). Los atletas olímpicos eran personajes, en la imaginación popular, dotados de “poderes sobrenaturales”, típicos de la realeza o deidades no terrenales.



Los dos grandes boicots (Moscú-1980 y Los Ángeles-1984) y la profesionalización tanto de los Juegos como de los atletas, previamente figuras no humanas en la percepción de los consumidores deportivos, marcaron el final del predominio del consumo político del deporte.

El consumidor económico del deporte

La caída del Muro de Berlín, a fines de 1989, marcó simbólica y definitivamente el fin de la Guerra Fría y el colapso de la Unión Soviética, que tuvo lugar oficialmente el 31 de diciembre de 1991. Nació la Federación de Rusia y, con ella, el fin de la bipolaridad global entre capitalismo y socialismo.

Estos hechos tuvieron un impacto inmediato en el deporte, que gradualmente dejó de ser “un producto estatal” y se convirtió en “un producto de mercado”. El consumidor político del deporte ha dejado de ser predominante en el contexto mundial del deporte, al ocupar su lugar el consumidor económico cada vez más importante del deporte.

Desde finales de la década de 1970, con el crecimiento de la televisión como el principal vehículo para la comunicación de masas y las estrategias de algunas compañías, como Coca-Cola, Adidas y Philip Morris, que vieron el deporte como una plataforma

global para sus negocios, El deporte mundial comenzó a cambiar su apariencia, con el aumento exponencial de su comercialización.

La década de 1970 marcó el comienzo de la asociación entre Adidas y Coca-Cola con la Federación Internacional de Fútbol Asociada (FIFA) y su principal producto, la Copa Mundial de Fútbol Masculino. La compañía tabacalera Philip Morris, en el patrocinio de los equipos de Fórmula 1, vio una estrategia de comunicación global extraordinaria, ya que la categoría principal del automovilismo mundial tenía etapas en varios continentes y varios países del mundo.

En 1985, el Comité Olímpico Internacional creó el programa oficial de patrocinio, llamado TOP (The Olympic Partner Program). Según el COI (2014), el programa tenía el propósito de desarrollar una base de ingresos diversificada para los Juegos Olímpicos, estableciendo asociaciones

duraderas con empresas interesadas en patrocinar los Juegos Olímpicos, bajo el plazo mínimo del ciclo de cuatro años, y desarrollar y establecer reglas claras para la regulación y protección de las propiedades de marketing de los Juegos.

El programa TOP fue un programa innovador en el desarrollo del patrocinio deportivo para la época. Según Cury (2014, p. 57), TOP es *"el único programa de patrocinio que garantiza derechos exclusivos de comercialización en todo el mundo para usar la marca de los Juegos Olímpicos de Verano e Invierno"*.

Rubio (2010) señala los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992 como el símbolo de la entrada efectiva de la profesionalización del deporte, marcada por la participación del equipo masculino de baloncesto estadounidense, llamado "Dream Team".

Originario de un país con una institución llamada NBA (National Basketball Association) que promovió un campeonato con 27 equipos y pagó los salarios más altos del planeta para atletas como Michael Jordan, Magic Johnson y Larry Bird, entre otros, participaron en los Juegos Olímpicos no por ganar una medalla de oro, que nadie dudaba era suya, pero para correr la voz sobre un gran campeón de ventas, el campeonato de baloncesto de América del Norte, en todo el mundo (Rubio, 2010, p.65).

Además de las estrellas del "Dream Team", atletas profesionales de otros deportes participaron en los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona, como ciclistas involucrados en eventos como el Vuelta de Francia, el dueño del mayor premio en el deporte y los mejores tenistas colocados en el ranking mundial, que dejó de alojarse en hoteles de lujo para quedarse en la Villa Olímpica (Rubio, 2010).

Los Juegos Olímpicos de Verano de 1992 en Barcelona, Cataluña, España, representaron efectivamente un nuevo momento en la historia del deporte mundial. Además de la participación de atletas profesionales, los Juegos de Barcelona fueron los primeros, desde Munich 1972, en los que estuvieron presentes todos los Comités Olímpicos Nacionales, totalizando 169 naciones que enviaron 9356 atletas (Guttmann, 2002).

Como consecuencia del cambio geopolítico del momento, exactamente seis meses antes de los Juegos, la Unión Soviética y doce territorios optaron por formar un Equipo Unificado, compuesto por los once países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) más Georgia. Los tres países bálticos formados por Estonia, Letonia y Lituania han optado por enviar sus propios equipos (Guttmann, 2002).

Desde 1990, los negocios relacionados con actividades deportivas han generado, año tras año, un aumento en el interés de la población mundial en actividades relacionadas con el deporte, ya sea como una posibilidad de ocio o como una posibilidad de consumir sus productos y servicios, casi siempre conectado al entretenimiento (Rocco Junior; Moraes, 2019).

Por lo tanto, el deporte está completamente inmerso en la era del consumo económico de sus productos y servicios.

En la segunda mitad del siglo XX, la práctica del deporte se convirtió en un pasatiempo, incluso una forma de comportamiento racional, para una proporción mucho mayor de la población mundial que nunca. Las intervenciones de la industria de seguros de salud han ayudado a elevar la actividad física al estado de una obligación ética y económica. Como clientes de compañías de seguros de salud, estamos llamados a ayudarlos a controlar sus gastos aumentando nuestra capacidad cardiovascular y reduciendo nuestro índice de masa corporal. "Para seguir las órdenes, ingresamos a un gimnasio o incluso a un club, donde, nuevamente como consumidores, invertimos nuestro dinero en la promesa de la longevidad y el éxito profesional (sin mencionar las redes sociales)" (Gumbrecht, 2007, p.103).

La transformación del deporte, con la caída del Muro de Berlín y la globalización de los mercados, la Industria del Deporte, en su carácter comercial y mercantil, despegó. Con el crecimiento de esta industria, han surgido estrategias para un mejor uso, por parte de las grandes marcas y empresas que invierten en el sector deportivo, de todos los recursos financieros y los consumidores potenciales que ofrece este universo.

La cultura de la práctica y el consumo deportivo, anteriormente asociada con los límites y fronteras nacionales, ahora ha adquirido una dimensión global. La base del deporte, previamente basada en equipos nacionales, en el consumo político, comenzó a estar determinada por el desarrollo y crecimiento de los principales clubes y organizaciones deportivas del mundo, orientados según el consumo económico. El modelo de expansión del fútbol y las empresas relacionadas emprendidas por la FIFA se convirtió rápidamente en una escuela y comenzamos a presenciar otras entidades y clubes deportivos, especialmente norteamericanos y europeos, que siguieron el mismo camino: la internacionalización de sus modalidades y marcas.

El consumidor virtual del deporte

Los Juegos Olímpicos en Beijing, China, en 2008, representaron, por varias razones, la transición del consumidor económico al consumidor virtual del deporte. La entrada en funcionamiento de Olympic Broadcasting Services (OBS), el organismo creado por el Comité Olímpico Internacional (COI) para estandarizar la transmisión de los Juegos Olímpicos; la entrada en escena, por primera vez de manera más profunda en un megaevento deportivo, desde las redes sociales; las instalaciones deportivas, como el Estadio Nacional de Pekín, el Nido de Pájaro y el Centro Acuático Nacional de Pekín, el Cubo de Agua, destinadas a la comercialización, el entretenimiento y el consumo, y las ceremonias de apertura y clausura de los Juegos Olímpicos, "vender China al mundo", representó un hito en la transformación del deporte de su consumo económico a su consumo virtual, entendido lo virtual como algo que no existe como realidad, sino como una potencia o universalidad que es equivalente a otra cosa.

A partir de los Juegos Olímpicos de 2008 en la capital China, el deporte se incorporará cada vez más de manera simbiótica y simbólica mediante el entretenimiento. Todos los factores mencionados anteriormente, combinados, contribuirán a que el evento deportivo se convierta, cada vez más, en un evento de entretenimiento. La naturaleza competitiva del deporte dará paso como motor principal de la Industria del Deporte, a una experiencia de entretenimiento. La práctica del deporte se convertirá en una experiencia virtual, amplificada por la necesidad de consumo.

El mundo mágico de los medios ha hecho de toda la realidad una alfombra de ilusiones cosidas juntas. El cine, la radio y luego la televisión han hecho de la llamada "cultura popular" la ideología dominante de nuestros tiempos. Vivimos en una verdadera Edad Media en la que no pasa nada si no pasa en la pantalla pequeña, ya sea el televisor más simple, ya sea un plasma o en los centros de recepción/difusión que se hacen llamar Internet o teléfono móvil. Este gigantesco plato giratorio de entretenimiento aún no está suficientemente estudiado, pero es indiscutible que ya es fundamental para la vida de la civilización del siglo XXI. [...] "Es decir: después del capitalismo de producción, hasta la Segunda Guerra Mundial, pasó al capitalismo de consumo. Ahora vivimos en un período de capitalismo

ficticio, donde el núcleo vital del dinamismo comercial son las ideas". (Elias, 2006, p. IX)

En 2001, el Comité Olímpico Internacional (COI) creó un organismo, Olympic Broadcasting Services (OBS), con sede en Madrid, España, para encargarse de proporcionar las imágenes de los Juegos Olímpicos a los titulares de derechos de transmisión, manteniendo Los patrones de entrega de imágenes olímpicas entre una edición y otra de los Juegos Olímpicos de Verano e Invierno (OBS, 2019).W

La primera operación de la compañía tuvo lugar en los Juegos Olímpicos de 2008 en Beijing. Antes de la creación de OBS, una emisora en el país anfitrión era responsable de generar la transmisión que se transmitiría a todas las compañías que pagaban por los derechos de transmisión en cada edición de los Juegos Olímpicos (OBS, 2019).

OBS es responsable de desarrollar un enfoque consistente para las operaciones olímpicas y, al mismo tiempo, optimizar los recursos para mejorar continuamente la eficiencia de las operaciones de transmisión del COI. [...] Con más de 160 empleados a tiempo completo de más de 30 países diferentes, el equipo de OBS tiene muchos años de experiencia en la transmisión de eventos deportivos a gran escala. (OBS, 2019).

Gracias al aumento en el número de canales y plataformas digitales para Sochi 2014, hubo más horas de transmisión global que en cualquiera de los Juegos de Invierno anteriores, con más de 100,000 horas de transmisión en todo el mundo, en comparación con 57,000 para Vancouver 2010 (OBS, 2019). Por primera vez en la historia olímpica, la cantidad de cobertura digital superó las transmisiones de televisión tradicionales, con 60,000 horas disponibles en plataformas digitales, en comparación con 42,000 horas en televisión.

Estos fueron los primeros Juegos Olímpicos predominantemente digitales y OBS ayudó a impulsar el aumento significativo en la cobertura digital al lanzar el Video Player Olímpico (OVP) en Sochi por primera vez. Disponible en 95 países, OVP proporcionó datos totalmente integrados, un canal de noticias, transmisiones en vivo y videos a pedido (OBS, 2019).

Billings et al., (2012, p.254) señalan cuatro dimensiones de la comercialización del deporte:

[...] (a) la relación interdependiente entre el deporte y los medios, que a menudo depende de la producción del "espectáculo"; (b) las consecuencias de los intereses corporativos en el deporte, especialmente a través del patrocinio y los derechos de denominación; (c)

los efectos de la mercantilización sobre la identidad y la tendencia a ver a los grupos culturales como objetos de consumo; y (d) cómo las prácticas excesivamente comerciales en el deporte han provocado un movimiento hacia la nostalgia.

Actualmente, y especialmente con la audiencia de consumidores más jóvenes, la proliferación de contenido generado por organizaciones deportivas y transmitido a través de compañías que distribuyen dicho contenido se combinará con la llamada “segunda pantalla”. Este es un concepto que se refiere a un dispositivo electrónico adicional (como un teléfono inteligente o tableta) que permite a los consumidores interactuar con el contenido que están consumiendo, como deportes, películas, música o juegos electrónicos (Jenkins, 2008).

Se muestran datos adicionales en el dispositivo portátil sincronizado con la información que se muestra en el televisor. Las personas utilizan cada vez más la segunda pantalla, navegan e interactúan en Internet, mientras consumen productos en otros medios (Jenkins, 2008). La “segunda pantalla” a veces convierte, dentro del contexto de la audiencia más joven, los llamados millennials (personas nacidas a partir del año 2000), en “tercera o cuarta pantalla”.

Varias organizaciones deportivas, en particular clubes, federaciones y confederaciones en Europa, así como las franquicias y ligas mayores de América del Norte, han invertido, más recientemente, en el desarrollo de aplicaciones móviles, las llamados apps, para una mejor comunicación de su marca con sus fanáticos y también comercializando productos con licencia y entradas. Las principales entidades del fútbol europeo y las ligas profesionales norteamericanas envían lo más destacado (highlights) a sus fanáticos y contenido exclusivo a sus seguidores, ya sea que paguen una tarifa mensual o por un período definido.

Las aplicaciones son programas diseñados para instalarse en dispositivos electrónicos móviles, como teléfonos celulares, teléfonos inteligentes o reproductores de MP3. Esta aplicación se puede instalar en el dispositivo o, si el dispositivo lo permite, el usuario puede descargarla a través de una

tienda en línea, como Google Play, App Store o Windows Phone Store. Parte de las aplicaciones disponibles es gratuita, mientras que otras se pagan (Le Monde, 2011).

Las aplicaciones móviles comenzaron a popularizarse en 2010. Originalmente, las aplicaciones se crearon y clasificaron como herramientas para respaldar la productividad y la recuperación de información generalizada, incluido el correo electrónico, el calendario, los contactos, el mercado de valores, la información meteorológica, entre otros. Sin embargo, la creciente demanda de aplicaciones móviles y su evolución ha llevado a una rápida expansión a otras categorías, como juegos, GPS, servicios de información meteorológica, servicios de seguimiento de pedidos, compras de boletos, confirmaciones de asistencia, conexiones a redes sociales, aplicaciones en las áreas más diversas, como salud, deportes, bancos y empresas, mercados de valores, etc., todo esto para la mayoría de los dispositivos móviles (Le Monde, 2011).

En el deporte, la evolución, debido a la facilidad de distribución de contenido, especialmente videos, audios y fotos, fue rápida y acelerada. Para Jenkins (2008), el escenario cultural actual, del cual el deporte también forma parte, se caracteriza por la reapropiación de contenidos y la producción cooperativa de medios que integra organizaciones deportivas, medios corporativos, medios alternativos, consumidores y otros, que el autor lo define como "Cultura de Convergencia".

Jenkins defiende la idea de que la convergencia es "el flujo de contenido a través de múltiples plataformas de medios, la cooperación de múltiples mercados de medios y el comportamiento migratorio de audiencias de medios que van a casi cualquier lugar en busca de las experiencias de entretenimiento que quieren" (Jenkins, 2008, p.136).

Es posible ver que las generaciones más jóvenes, nacidas entre 1981 y 2009, consumen los juegos de las principales competiciones de fútbol de clubes en Alemania a través de las aplicaciones (Bundesliga, 2019). Es la llamada generación de “momentos destacados” (highlights), personas que no tienen la paciencia de estar frente al televisor para ver un juego completo y que también ven el juego haciendo otras actividades concurrentes en otras pantallas, como hablar y comentar la disputa con colegas, la interacción en las redes sociales, la práctica de deportes electrónicos y otros (Bundesliga, 2019).

Las pantallas múltiples permiten al consumidor de deportes personalizar su experiencia de la manera que más le apetezca. La mirada del espectador ya no es la apariencia única de la televisión y/o su experiencia en el estadio, gimnasio o lugar de competencia.

Por lo tanto, personalizar la experiencia de la audiencia del consumidor es una parte crucial para crear un mayor sentido de inmersión. Durante muchos años, la televisión ha ofrecido a los televidentes la posibilidad de hacer selecciones personales de lo que ven y cómo lo ven. Sin embargo, nunca ha sido posible convertir un reproductor en un dispositivo de captura de datos en tiempo real hasta hace relativamente poco. Hoy en día, es posible conectar cámaras corporales a atletas sin inhibir el rendimiento, llevando al consumidor al espacio de la competencia. [...] “El objetivo de la inmersión total es inextricable del proyecto de crear experiencias deportivas mediadas” (Miah, 2017, p.71).

Conclusiones

Los estudios sobre el comportamiento del consumidor comenzaron a surgir y desarrollarse a partir de la segunda mitad del siglo XX. Alrededor de 1950, con el surgimiento de la televisión, el principal vehículo de comunicación masiva en la historia de la humanidad, la comprensión de las razones por las cuales las personas tomaron sus decisiones de compra se convirtió en un activo importante para las empresas y organizaciones que ofrecían productos y servicio a sociedad.

Sin embargo, y en nuestro entendimiento, el deporte siempre ha sido, desde su aparición institucionalizada, un objetivo para el consumo de personas interesadas en participar en el apasionante mundo del deporte. Entendemos que, por varias y más variadas razones, el deporte siempre ha sido un objetivo de consumo por parte de sus participantes y espectadores.

Mucho antes de la aparición de las teorías modernas sobre el comportamiento del consumidor en el deporte, los productos y servicios deportivos ya eran el objetivo del deseo y el consumo de los individuos. Al pasar tiempo con la práctica, el individuo, por ejemplo, consume deporte.

Con base en esta comprensión de que el deporte se ha consumido desde su aparición institucionalizada, propusimos nuestra taxonomía del consumo deportivo, guiada por los aspectos que predominaron y dieron forma a la sociedad occidental en cada una de estas etapas, a saber:

Fase 1:

el consumidor social del deporte (desde el comienzo de la constitución del deporte moderno, su burocratización e institucionalización, que condujo al deporte de las prácticas corporales, alrededor de la segunda mitad del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, en 1914);

Fase 2:

el consumidor político del deporte (desde 1914 hasta la caída del Muro de Berlín en 1989/90, con la interrupción de la antigua Unión Soviética y la formación de un mercado global de productos y servicios);

Fase 3:

el consumidor económico del deporte (desde 1990 hasta los Juegos Olímpicos de Beijing en 2008); y,

Fase 4:

el consumidor virtual del deporte (desde 2008 hasta la actualidad)

Por lo tanto, y con base a la evolución histórica del deporte moderno, nuestra propuesta de estratificar al consumidor deportivo por motivación principal, como se explica en este documento, tiene cuatro fases principales.

El proceso de internacionalización en el deporte también provoca una mejora en la experiencia de la gestión global del deporte, con la aparición de líderes empresariales ejecutivos en el universo del negocio deportivo, acercando el deporte cada vez más a la industria del entretenimiento. Con el crecimiento acelerado de esta industria, están surgiendo estrategias para un mejor uso, por parte de las grandes marcas y empresas que invierten en el sector deportivo, de todos los recursos financieros y los consumidores potenciales que ofrece este universo.

La Gerencia Deportiva (Sports Management), previamente realizado de manera amateur, comenzó a profesionalizarse y exigir a sus actores la aplicación de metodologías y prácticas que llevan a las organizaciones deportivas a lo que está en el corazón del papel del gerente deportivo: el equilibrio entre resultados actividades económicas, financieras y deportivas de las entidades que gestionan. En este contexto, conocer cada vez más al consumidor deportivo, en sus aspectos más variados, aparece como una de las principales estrategias.

Referencias

- Billings, A., Butterworth, M., & Turman, P. (2012). *Communication and sport – surveying the field*. Sage.
- Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo? In: P. Bourdieu (Ed.), *Questões de Sociologia* (pp. 136-153). Marco Zero.
- Bundesliga. (2019). Future Study Bundesliga Consumption: Generation Z wants first class media content, but more individualisation – and is willing to pay for it. Obtenido de: <https://www.dfl.de/en/news/future-study-bundesliga-consumption-generation-z-wants-first-class-media-content-but-more-individualisation-and-is-willing-to-pay-for-it/>
- COI. (2019). The Olympic Partner Programme 2019. Obtenido de: <https://www.olympic.org/partners>
- Cury, R. (2014). Estratégias de um programa de marketing internacional: o diferencial de um programa top. Monografia - Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo.
- Dunning, E., & Elias, N. (1995). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Fondo de Cultura Económica.
- Elias, H. (2006). *A Sociedade Optimizada pelos Media*. Formalpress Media XXI.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e Identidade*. Jorge Zahar.
- Giulianotti, R. (1999). *Sociologia do futebol – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. Nova Alexandria.
- Gray, J. (2007). *Fandom: identities and communities in a mediated world*. New York University Press.
- Grumbrecht, H. (2007). *Elogio da Beleza Atlética*. Companhia das Letras.
- Guttmann, A. (2002). *The Olympics – a history of the modern games*. 2nd edition. University of Illinois Press.
- Hobsbawn, E. (1995). *Era dos Extremos*. Companhia das Letras.
- Huizinga, J. (2000). *Homo ludens – o jogo como elemento da cultura*. Perspectiva.
- Jenkins, H. (2008). *Cultura da Convergência*. Aleph.
- Jenkins, H., Green, J., & Ford, S. (2015). *Cultura da conexão – criando valor e significado por meio da mídia propagável*. Aleph.
- Le Monde. (2019). Les ventes mondiales de smartphones en hausse de 74 %. Obtenido de: https://www.lemonde.fr/technologies/article/2011/08/12/les-ventes-mondiales-de-smartphones-en-hausse-de-74_1558812_651865.html
- Lopez, A. (1992). *La Aventura Olímpica*. Campamones.
- Miah, A. (2017). *Sport 2.0 - #TransformingSportsforaDigitalWorld*. The MIT Press.
- OBS (Olympic Broadcasting Services). (2019). Company overview. Obtenido de: <https://www.obs.tv/organisation>
- Reportlinker. (2019). *Spectator Sports Global Market Report 2019*. London, United Kingdom, 2019. Obtenido de: <https://www.prnewswire.com/news-releases/spectator-sports-global-market-report-2018-300723870.html>
- Rocco Junior, A., & Moraes, I. (2019). Internacionalização: as marcas globais no desporto. In: A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto: compreender para gerir* (pp. 161-184). Faculdade de Motricidade Humana.
- Rubio, K. (2010). Jogos Olímpicos da Era Moderna: uma proposta de periodização. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(1), 55-68.
- Salvador, J. (2004). *El deporte en Occidente: Historia, cultura y política*. Ediciones Cátedra.
- Sevcenko, N. (1994). Futebol, Metrôpoles e Desastinos. *Revista USP*, (22), 30-37. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.voi22p30-37>
- Statista. (2019). *The Greatest Games of All*. Obtenido de: <https://www.statista.com/chart/14221/global-tv-reach-of-sporting-events/>



CAPÍTULO

03

EL CONSUMIDOR EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE

Martha Cecilia Sandino Rodríguez
Institución Universitaria Escuela Nacional
del Deporte, Colombia.
Magister en Administración de Empresas;
Educación Superior.
martha.sandino@endeporte.edu.co

Saúl Rick Fernández Hurtado
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Post-doctor in Globalization and
Regional Development
srickfernandez@endeporte.edu.co

Martha Elena Valencia Zuluaga
Institución Universitaria Escuela Nacional
del Deporte, Colombia.
Magister en Administración de Empresas
marthae.valencia@endeporte.edu.co

Resumen

El deporte tiene un lugar preferencial en nuestro medio, debido al gran número de personas que lo practican o lo disfrutan como entretenimiento. Tal y como lo menciona Lacasa (2014) el deporte se ha convertido en un producto de gran consumo tanto en la práctica como en la expresión de espectáculo y conectar con los públicos se convierte en la clave para conseguir un retorno en visibilidad, notoriedad, recordación y posicionamiento. El objetivo de este trabajo es presentar una caracterización del consumidor deportivo, aspecto que evidencia aprietos, puesto que la extensión de la oferta deportiva, el incremento de la competencia y la congruencia de nuevas prácticas deportivas acentúan estas dificultades para anticipar las razones de elección de los públicos.

Palabras clave:

mercadeo deportivo, consumidor deportivo, proceso de decisión, segmentación, tendencias del mercado deportivo.

Introducción

Para Peter Drucker (1973), padre del Management moderno, la tarea del marketing es facilitar el propio acto de venta, es decir "hacer la venta superflua"; pasando el cliente de ser un simple espectador a ser el centro del proceso, ya que a través del marketing el producto ofrecido por el vendedor es el "fiel reflejo de las necesidades" del consumidor, de esta manera el producto se vende por sí mismo.

Se encuentra en total acuerdo con un maestro del Marketing como lo es Kotler, para él, hablar de cliente es hablar de marketing ya que el objetivo simplificado del marketing es atraer consumidores potenciales y crear estrategias para mantener los actuales, distanciándose del modelo tradicional de hablar y vender para llegar a una nueva manera de acercamiento a través del interés genuino de no solo identificar y satisfacer sus necesidades sino también de saber comprender, crear, comunicar y ofrecer valor, es decir, elevar el servicio a un nivel increíble (Kotler, 1999), y es que para Mullin et al., (1995, p. 62), "el concepto de marketing empieza y termina en el consumidor".

Esta evolución del marketing de las 4Ps de McCarthy (Mktg 1.0), orientado al consumidor se puede observar incluso en los conceptos establecidos por la American Marketing Association (AMA) que en 1985 definía Marketing como el proceso de planear y ejecutar conceptos de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. En la actualidad, con la llegada de la sociedad de la información, las TIC's, la globalización (Mktg 2.0), el concepto ha evolucionado: "Marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general" (American Marketing Association, 2013, párr. 2).

Sin embargo, en materia de marketing orientado al consumidor no se ha dicho todo, la fuerza que han tomado las TIC's en el nuevo siglo y la responsabilidad social, hace que hoy, estemos ante Marketing 3.0 y 4.0. El Mkg 3.0, elige productos que les permitan obtener satisfacción funcional y emocional, pero también satisfacción espiritual. De esta manera, las empresas deportivas que practican el Marketing 3.0 se encuentran orientadas y centradas en el consumidor, pero ofrecen mayor valor y retribución en términos de la misión, visión y valores que presentan al mundo, su objetivo es, además, satisfacer al consumidor y ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad en mutuo acuerdo (Kotler et al., 2010, p. 17).

En la actualidad, con la migración al Marketing 4.0, Kotler propone a las empresas continuar con la generación de confianza y fidelidad en el consumidor combinando e integrando lo mejor de los medios offline del marketing tradicional y la interacción online que proporciona el marketing digital, siendo el consumidor quien decide cómo se comunica; además, la tecnología emergente como el Big Data trae como consecuencia una alta capacidad para medir las necesidades de los clientes y su satisfacción para lograr predecir lo que el consumidor desea; Kotler recuerda que el cliente de hoy está más informado que nunca, pero también más distraído (Krauss, 2017; Cortés, 2017).

En materia de consumo, Abraham Maslow (1954), se convierte en una referencia

obligada. Desbordes (2001), posiciona el deporte entre las necesidades de pertenencia. No obstante, el consumo de bienes y servicios deportivos, como la mayoría de otros consumos, no es fácil clasificar en el funcionalismo de Maslow y sus categorías, puesto que cualquiera que sea el deporte hay objetos de lujo, marcas más valoradas o necesidades de liberación física que son formas de realizarse. Por ejemplo, los ciclistas o los nadadores se realizan a través del desgaste físico e incrementan la autoestima a través de un resultado favorable en una competición. No son pocos los deportistas o los aficionados que deciden disminuir los gastos relacionados con las necesidades alimentarias o de vivienda por adquirir objetos deportivos que se podrían asimilar a productos de lujo. Por ello, la realidad de estos comportamientos es más compleja que la clasificación en los cinco niveles de necesidad que se plantean.

Con relación al marketing deportivo, las entidades de este ámbito (ligas, equipos, atletas, federaciones, eventos deportivos, infraestructura deportiva entre otros) se reconocen como productos que no solo requieren satisfacer con su desempeño sino también conectarse con sus consumidores (seguidores). De esta manera, la NFL ha asesorado a sus 32 equipos de fútbol para el uso de sus redes sociales, funcionarios de los equipos monitorean constantemente los tweets o posts de cada uno de sus jugadores para preservar el engagement (compromiso) con el público (Nalda, 2017). La FIFA por su parte, firmó una resolución

sobre la lucha contra el racismo y la discriminación, acuerdo para garantizar que se acepte y se dé un trato digno a todo ser humano que practique el fútbol (FIFA, 2013). Atletas como Roger Federer, Rafa Nadal, Leo Messi y hasta Lance Amstrong, equipos de fútbol, como el FC Barcelona, el Real Madrid, AC Milán, entre muchos otros, han optado por utilizar ésta estrategia y les ha redituado en mejoras básicamente de reputación, lealtad a la marca, credibilidad, legitimidad, con lo que se fortalecen como productos, teniendo incrementos en los números de fanáticos y de simbiosis con los mismos (Ramírez, 2013). De esta manera se puede afirmar que el marketing 3.0 orienta las acciones dirigidas al consumidor deportivo y el Marketing 4.0 hace que dicha comunicación sea efectiva y a elección del consumidor.

Para el presente artículo, se hace una revisión de la bibliografía referente al consumidor de la industria deportiva, se caracterizan identificando algunos grupos de deportistas urbanos, los consumidores internacional y nacional y se presenta una clasificación de los consumidores deportivos.

Comportamiento del consumidor en el sector del deporte

Segmentación del mercado

Establecer las diversas necesidades de los consumidores, la frecuencia de compra o uso del producto, las características del consumidor son esencial en el proceso del marketing, la denominada segmentación del mercado es un paso primordial. De acuerdo con Mullin et al., (1995), los estudiosos del marketing consideran cuatro variables en las que se basa la segmentación tales como; la información demográfica, información psicográfica, porcentaje de utilización del producto y atributos del producto.

Y es que responder a la pregunta ¿quién es el consumidor de deporte? se hace imposible si se pretende hallar un perfil genérico que aborde todos los consumos en materia de deporte debido a los factores culturales, ambientales e individuales entre muchos otros (ver Tabla 3), que forman parte del proceso de toma de decisión de la compra y la diversidad de productos de la industria del deporte, hay dos formas principales de segmentar el mercado: por las características del segmento o por su conducta.

Tabla 3. Factores influyentes en el comportamiento del consumidor

Factores culturales	• Normas y valores culturales • Subcultura • Clase social. Importante factor vinculado directamente con el ingreso, un producto como el golf puede consumirse de forma funcional o constituirse en un símbolo de vínculo social.
Factores sociales	• Grupos de referencia. Como los grupos de pertenencia, grupos de aspiración, grupos disociativos, líderes de opinión. • Familia. Organización de consumo más importante de la sociedad. • Función y estatus. Las personas eligen productos deportivos que comunican su función y estatus en la sociedad, se estima que los mandos intermedios son los más representativos para la práctica asociativa y competitiva.
Factores personales	• Edad y etapa en el ciclo de la vida. • Ocupación y circunstancias económicas. • Estilo de vida: a través de la psicografía o ciencia que mide y clasifica los estilos de vida. • Personalidad y autoconcepto. • Habilidades para el deporte, condiciones físicas
Factores geográficos, climáticos y de acceso a la práctica deportiva	• Aptitud de la geografía y el clima para la práctica. • Equipamiento deportivo disponible. • Comportamiento de las entidades deportivas En periodos vacaciones se incrementa el consumo en práctica deportiva, pero disminuye el consumo en servicios deportivos.

Fuente: (Mullin et al., 1995; Kotler, 2002; Desbordes et al., 2001).

Proceso de toma de decisión de la compra

Los factores mencionados en la Tabla 3 influyen en la relación del potencial consumidor con los productos ofertados y están presentes durante el proceso de toma de decisión de compra y su valoración de la experiencia.

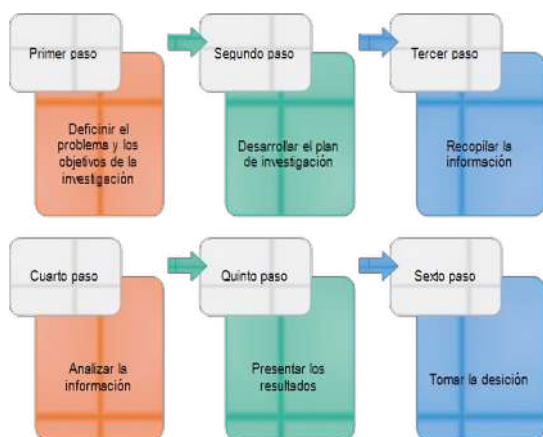


Gráfico 1. Proceso de toma de decisión de la compra
Fuente: (Mullin et al., 1995; Kotler, 2002).

NASCAR es un evento deportivo cuyos fanáticos son considerados los más fieles en la industria del deporte. De acuerdo con Nielsen, dichos fanáticos son 63% hombres y 37% mujeres, y el 49% tienen 55 años o más, 94% son blancos, mientras que el 2% son hispanos y el 2% son afroamericanos. En un esfuerzo por involucrar a sus fanáticos actuales, y también expandirse más allá de la audiencia masculina predominantemente blanca, NASCAR realiza encuestas, grupos focales y paneles de consumidores para obtener información; al respecto Brian Moyer, director administrativo de mercado e investigación de medios en NASCAR afirma:

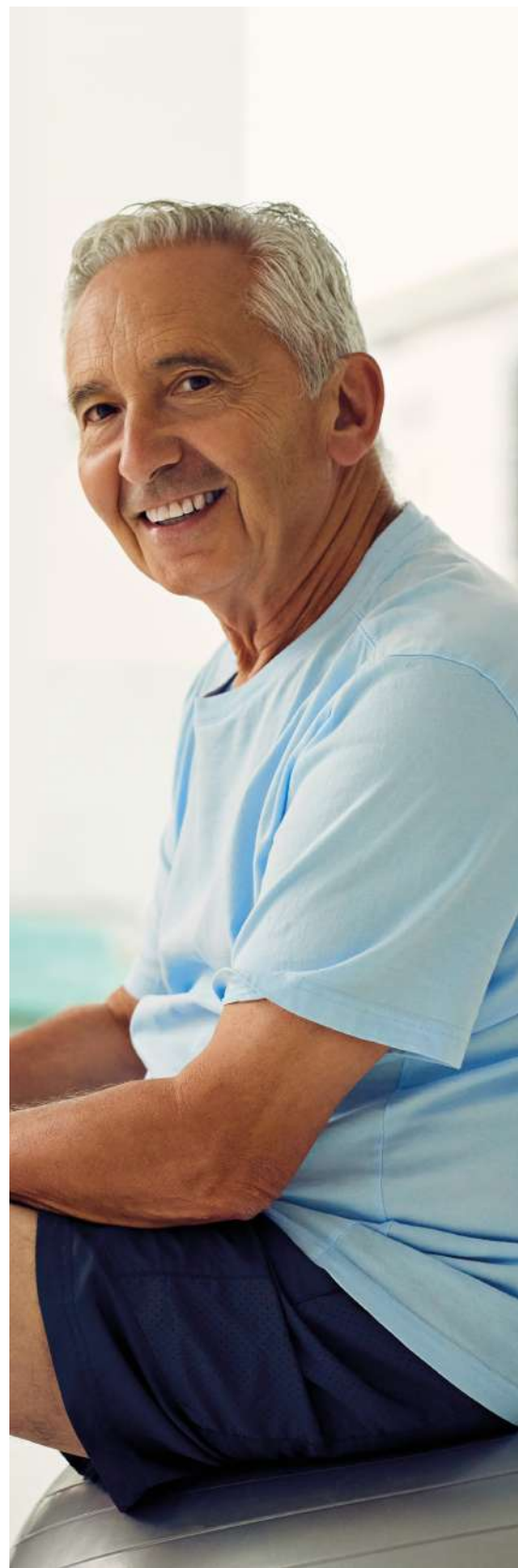
"Tenemos un panel interno llamado Consejo Oficial de Fanáticos de NASCAR, que utilizamos para comprender mejor y comunicarnos con nuestros mejores clientes, a quienes llamamos fanáticos de NASCAR. Aprovechamos su información para comprender quiénes son y qué los hace funcionar. Convertimos sus comentarios en ideas para que podamos ser ágiles y hacer los cambios correctos en la pista de carreras para mantenerlos entusiasmados con el deporte". Y es que los fanáticos de NASCAR tienen un 36% más de probabilidades de comprar un auto nuevo, y dos veces más probabilidades de comprar un camión nuevo en los próximos 12 meses, a esto lo denominan "cultura automotriz" (Soat, 2014).

El espacio social y el consumo deportivo

Para (Bordieu, 1985), el mundo social se puede representar como un espacio (con muchas dimensiones) construido bajo la base de principios de diferenciación o de distribución constituidos por el conjunto de las propiedades activas dentro del universo social considerado (...) *donde los agentes y los grupos de agentes son definidos por sus posiciones relativas en este espacio, cada uno de ellos está acantonado (...) en una determinada región del espacio, y no se puede realmente (...) ocupar dos regiones opuestas del espacio.*

De esta manera, el consumidor del deporte se posiciona en un espacio social propio del deporte en relación a su hábito deportivo, es por esto que el club escogido, el sitio de práctica, los compañeros de práctica, la ropa, los accesorios, la divulgación acerca de la realización de dicha práctica remite a reacciones y la búsqueda nuevos consumos en forma de bienes como elementos simbólicos para destacar o marcar diferencias significativas entre los practicantes, como una tribu urbana que tiene a su disposición todo un mercado de productos y servicios que para incentivar el consumo, giran alrededor de dicha práctica (Desbordes et al., 2001).

En este sentido, los deportistas urbanos desarrollan sus practican por iniciativa propia, para complementar la cotidianidad en pro de crecimiento personal y desarrollo social, promoviendo hábitos de vida saludable. A continuación, se presentan algunos grupos de deportistas urbanos:



Las fitsters: mujeres jóvenes entre 20 y 30 años que gustan de la vida sana, el deporte y compartir en redes sociales rutinas de entrenamiento y consejos nutricionales formando comunidades de estilo de vida saludable; se identifican por estar siempre a la moda en ropa deportiva la cual utilizan ajustada; llevan tops, zapatillas de deporte. A través de estrategias como el business partner, diseñadores de alta costura han recreado colecciones para ellas junto a marcas reconocidas, tal es el caso de Alexander Wang-H&M, Stella McCartney-Adidas, Karl Lagerfeld-Zalando, Pink-Victoria Secret entre muchos otros.

Los traceurs: así se denomina a los practicantes de parkours, quienes utilizan su cuerpo para superar los obstáculos urbanos que se encuentran a su paso realizando acrobacias. Es una práctica que promueve la superación personal, impulsando el coraje, esfuerzo, sentido de la comunidad y fortaleza. En su gran mayoría son jóvenes entre 15 y 30 años.

Los bikers: son gente que se dedica al deporte extremo del BMX, el cual consiste en realizar trucos en calle(street), tierra(-dirt), piso(flatland), o en bike parks, utilizando una bicicleta(bike). Escuchan punk, rap, hip hop o heavy metal. La función de la música es la relajación y concentración para los trucos, además de "activarte" interiormente. Generalmente visten jeans

o bermudas anchas, pero nunca muy largas, ya que si son muy largas pueden engancharse y eso les costaría la caída en un truco. Asimismo, gorras grandes y raperas que digan NY.

Skaters. son jóvenes, entre los 8 y los 30 años de edad, que se deslizan sobre el asfalto sobre una tabla con ruedas, saltando obstáculos naturales en las calles, como muros o escaleras, tienen niveles jerárquicos dados por la experticia en el tema. Visten con ropa holgada, zapatillas cómodas y gastadas, accesorios como cachuchas y cinturones con grandes hebillas. Marcas como Billabong y DTS Quicksilver y No fear.Vans, Adidas, Nike, Etnies, Éss se han dedicado a este segmento.

Roller: son quienes practican una modalidad extrema de patinaje utilizando patines en línea (línea corta) que se pueden deslizar sobre rampas adaptadas y/o diseñadas especialmente para la práctica de esta actividad. Los jóvenes entre 15 y 25 años son los principales expositores de esta tendencia en deportes urbanos.

Longboarding: hacen parte de esta práctica los jóvenes a quienes les motiva el bajar por una cuesta sobre una tabla más larga que las tablas de skate. Es un deporte de riesgo controlado que generalmente se practica en carreteras pendientes y con buen asfalto, aunque también se usa para recorrer la ciudad, dado que por su



tamaño resulta ser un medio de transporte eficiente, cómodo y versátil para la ciudad. Cuenta con varias modalidades como: el DH (velocidad), Slide (derrapes), Freeride (derrapes y maniobras a alta velocidad), Cruising (recorrer la ciudad), Dancing (danzar sobre la tabla), Slalom (esquivar conos).

Capoeiristas: así se denominan a las personas, cuya edad varía entre 20 y 35 años y que combinan facetas de artes marciales, música, expresión corporal y deporte. Su práctica se puede realizar en cualquier espacio de superficie regular y plana, donde los capoeiristas se reúnen y forman una roda (encuentro y exhibición de capoeira), la danza se realiza entre dos deportistas, que, con técnica y maña, buscan acorralarse entre sí, respondiendo a los "ataques" del oponente. Entre sus modalidades se destacan el Angola (estilo rastrero), Regional (rápido y agresivo), estilo contemporáneo (Acrobacia y velocidad). La base principal de esta expresión deportiva y cultural urbana es la Ginga, movimiento oscilante del que parten todas las maniobras.

Para Reebok, marca deportiva que decreció en ventas en los noventa y tras su adquisición por Adidas Group (2006) buscó un nicho de mercado, como una nueva estrategia: ser la marca para el fitness líder en el mundo. Para hacer esto, apuntó al nicho de los millenials con cuatro marcas que definen el concepto de ejercicio moderno, el principal de ellos el CrossFit, partner del cual adquirió el derecho de licencia exclusivo. Para esto, lanzó un nuevo logotipo, el Reebok Delta (cuyos tres lados representan la transformación física, mental y social que las personas experimentan cuando se dedican a la actividad física) y que fue definido no como un logotipo sino como "un símbolo ... una forma de vida" e instauró una nueva campaña definida como propia del marketing para millenials, centrada en experiencias humanas personalizadas. ... 'Be More Human'. En la actualidad para el target CrossFit la marca cuenta con una oferta de 296 productos.

De esta manera, centrarse en el nicho del espacio social del fitness ha sido una excelente estrategia, las estadísticas los apoyan y sugieren que han recurrido a los principales patrocinadores de la industria del acondicionamiento físico, los millenials, según la Encuesta Global de Acondicionamiento Físico de Nielsen (Les Mills, 2013), el 76% de los que hacen ejercicio regularmente tienen entre 18 y 34 años. Un estudio de 2015 de Technogym

informó que el 69% de los jóvenes de la generación del milenio creen que las competiciones físicas son una buena forma de mantenerse en forma, y al 77% les gustaría que su entrenamiento sea lo más interactivo posible. La asociación de Reebok con CrossFit le ha dado una posición auténtica en un mercado de rápido crecimiento donde la firma ha experimentado 11 trimestres consecutivos de crecimiento (Markelz, 2015).

El consumidor deportivo y su relación con la identidad y la imagen

Cada deporte, equipo, atleta o evento deportivo, liga, federación entre otros son una marca (producto- producto servicio) que forja su propia identidad conformada por valores que los diferencian unos de otros, dichos valores son proyectados a los consumidores potenciales (deportistas, espectadores, patrocinadores, medios de comunicación, entes gubernamentales, empresas, manager y otros), la manera como dicho consumidor percibe dicha marca constituye la imagen que tendrá ante el consumidor dicho producto. De esta manera, la identidad corresponde a la esencia y los valores del producto, mientras que la imagen es la percepción colectiva del producto por sus consumidores que surge cuando este recibe y percibe información relacionada con dicho producto. Por tanto, la mala imagen de un deporte en un país puede estar relacionada con la percepción de bajo nivel técnico de los equipos o atletas locales, una deficiente mediatización de los eventos deportivos, la ausencia de eventos de alto nivel, un bajo nivel de gestión de los entes que administran dicho deporte (Acosta, 2005).



Tal es el caso del soccer en EE UU, a diferencia de los deportes de éxito, el fútbol lo trajeron inmigrantes húngaros y eso ha lastrado su desarrollo debido a que no es un deporte de arraigo familiar ni de aprendizaje infantil, es un país donde las manos, culturalmente, son las extremidades que más se usan en los juegos de iniciación; de ahí la aceptación del football, el béisbol y el baloncesto; durante años, la estrategia fue tener una liga atractiva conformada por figuras del fútbol mundial contratados por la Major League Soccer (MLS), pero ésta no tenía una estructura de desarrollo de jugadores, bajos salarios, marketing ineficiente, tiquetes y escuelas de iniciación a precio de fútbol europeo, todo esto sumando a una cultura del deporte como un trampolín: conseguir una beca para ingresar a la universidad.

Esto viene cambiando y para esto se ha creado el programa US Soccer Development Academy para el desarrollo de los jóvenes futbolistas a un nivel de tecnificación y excelencia superior. Ahora los clubes de la MLS financian el entrenamiento y competición de sus deportistas, la oportunidad de la Copa FIFA 2026 contribuirá a impulsar este deporte entre los jóvenes en un atractivo mercado donde más de 26 millones de aficionados siguieron la final entre Alemania y Argentina y donde el Real Madrid obtuvo 14 millones de euros por los tres amistosos disputados durante la gira americana en 2017 (Pulg, 2017; García de la G., 2017; Riquelme, 2017).

Esto es debido a que los fanáticos del fútbol de EE. UU., representan un nicho poderoso para los especialistas en marketing deportivo. El interés en el fútbol es alto entre dos de los segmentos de mercadeo más valiosos, la generación del milenio (especialmente los menores) y los hispanos, así como también entre los que cuentan con mayores ingresos ya que a pesar de que los fanáticos del fútbol americano (NFL) tienen 4.6 veces más probabilidades de tener ingresos superiores a los U\$ 250.000, estos fanáticos no son leales a sus equipos favoritos. Se diferencian así de los fanáticos de la Avid Major League Soccer que tienen 85% de lealtad a la marca y 87% de consideración de compra para los productos patrocinados. Con este atractivo mercado, los especialistas en marketing del fútbol están trabajando para posicionarlo en la jerarquía deportiva estadounidense y posicionar mejor el fútbol para competir contra otros deportes como un vehículo de marketing viable (Birkner, 2014).

El consumidor internacional del mercado del deporte

Para la consultora multinacional en alta gerencia AT Kearney (2014), durante el 2014, los consumidores del deporte generan aproximadamente \$700 mil millones USD al año, es decir el 1% del PIB mundial:

Tabla 4. El consumidor internacional

Clubes deportivos incluyendo clubes de fitness, clases de yoga, entrenamiento personal y seguidores.	\$105 mil millones USD
Artículos deportivos y productos licenciados incluyendo ropa deportiva, equipamiento deportivo, calzado, souvenir	\$310 mil millones USD
Construcción de infraestructura, alimentos, bebidas, apuestas.	\$120 mil millones USD
Tickets, derechos de difusión, acuerdos de patrocinio	\$80 mil millones USD

Fuente: AT Kearney (2014).

En el siguiente gráfico, se observan los consumos por eventos deportivos en el medio oeste de Europa y África (EMEA), Norte América, Asia Pacífico y Latinoamérica, donde se puede observar que el fútbol es el deporte con mayor participación sobre todo en EMEA, mientras que Latinoamérica y Asia son mercados con mucho potencial para crecer. En este mercado deportes como el rugby y el cricket han incrementado su participación mientras otros como el golf han decrecido.

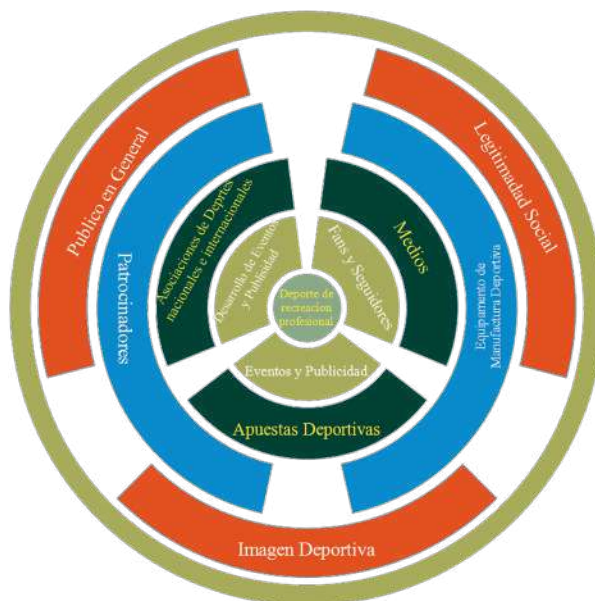


Gráfico 2. El ecosistema del deporte: el flujo de capital

En el siguiente gráfico, se observan los consumos por eventos deportivos en el medio oeste de Europa y África (EMEA), Norte América, Asia Pacífico y Latinoamérica, donde se puede observar que el fútbol es el deporte con mayor participación sobre todo en EMEA, mientras que Latinoamérica y Asia son mercados con mucho potencial para crecer. En este mercado deportes como el rugby y el cricket han incrementado su participación mientras otros como el golf han decrecido.

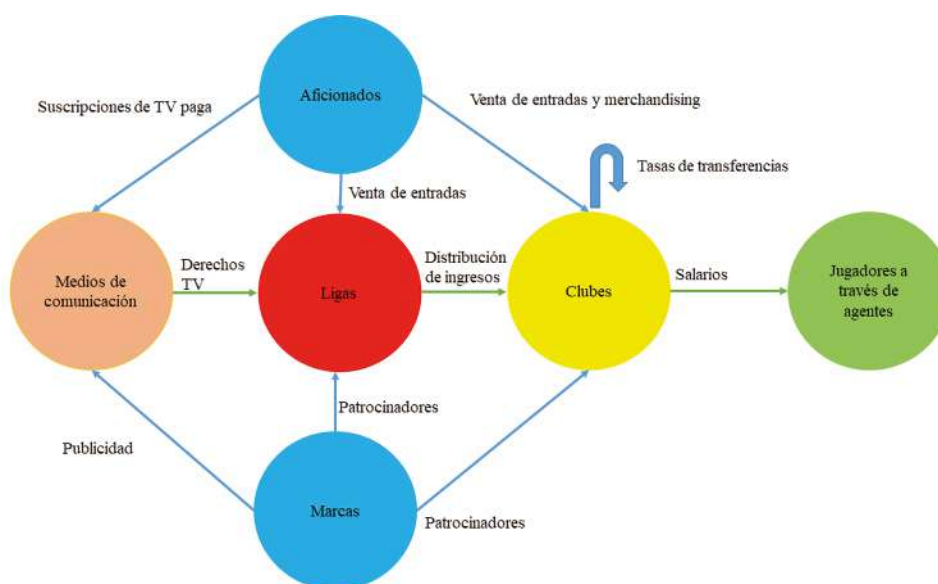


Figura 3. Flujo del mercado | Fuente: AT Kearney (2014).

En el siguiente gráfico, se observan los consumos por eventos deportivos en el medio oeste de Europa y África (EMEA), Norte América, Asia Pacífico y Latinoamérica, donde se puede observar que el fútbol es el deporte con mayor participación sobre todo en EMEA, mientras que Latinoamérica y Asia son mercados con mucho potencial para crecer. En este mercado deportes como el rugby y el cricket han incrementado su participación mientras otros como el golf han decrecido.

El consumidor nacional

En el año 2013, en la Encuesta de Percepción Ciudadana de los "Cómo Vamos" se pregunta a los ciudadanos "sí participan de alguna actividad deportiva o recreativa", el 77% de los ciudadanos manifestó participar de este tipo de actividades siendo Bucaramanga la ciudad con la que mayor proporción y Yumbo la ciudad de menor participación, sin embargo como no se preguntó acerca de la frecuencia, tipo de actividad, duración entre otros se dificulta interpretar dicho dato (Redcomovamos.org, 2015).



Gráfico 3. Frecuencia de ciudadanos que manifestó participar en actividades deportivas y recreativas 2012-2013

Fuente: Redcomovamos.org (2015)

En el mismo sentido, de acuerdo con la ENSIN 2015, realizada por el Ministerio de Salud (2015), en Colombia, en promedio un 24% de la población realiza actividad física de manera frecuente.

Tabla 5. ENSIN 2015 Cumplimiento de la recomendación de la OMS de actividad física

Rango de edad	Colombia	Hombre	Mujer
Menores (5-12 años)	31.1%	36%	26%
Adolescentes (13-17 años)	13.4%	19%	8%
Adulto (18-64 años)	51%	61%	43%

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al deporte espectáculo, Colombia es sede de 52 federaciones deportivas que lograron clasificar a 147 atletas en Juegos Olímpicos de Rio 2016, los cuales obtuvieron tres medallas de oro, dos de plata y tres de bronce, situación que incrementa el atractivo sobre los atletas nacionales. En cuanto al turismo deportivo y los eventos deportivos, el país además de ser sede de campeonatos mundiales de diferentes deportes, durante el 2017 se realizaron los Juegos Bolivarianos en Santa Marta y en el 2018 los Juegos Centroamericanos y del Caribe en Barranquilla,

dos grandes eventos del ciclo olímpico. De igual manera, el evento deportivo activo con mayor número de participantes es la Media Maratón de Bogotá que en el 2017 alcanzó una cifra récord de 29.926 deportistas en todas las categorías.

Con relación al mercado de ropa deportiva en Colombia, datos de la consultora Raddar indican que el tamaño del segmento de Active Wear alcanzó en 2016 los \$319.445 millones, es por esto que empresas nacionales como Agua Bendita, Tania y Punto Blanco e

internacionales como Decathlon, decidieron competir con las tradicionales Adidas, que según cifras de la consultora Euromonitor registra una participación de 23% y Nike, que alcanza 11% del mercado, los consumidores prefieren prendas como zapatillas, tops, pantalones, camisetas, medias y leggings; y su uso se ha extendido a actividades como trotar, caminar e incluso ir a la oficina con ropa más cómoda e informal. "El mundo se ha casualizado y cada día los consumidores optan por ropa más funcional", asegura Inexmoda (Dinero, 2017).

Un estudio internacional realizado por ProColombia, encontró consumidores con tendencia hacia estilos de vida saludables que favorecen dicho mercado y una tendencia athleisure (incluir accesorios o prendas para hacer deporte en el atuendo) que han favorecido las exportaciones hacia Canadá, Estados Unidos, México, Puerto Rico, Panamá, Ecuador, Chile, España, Alemania, Australia y Emiratos Árabes (Jaramillo, 2017).

Clasificación de los consumidores deportivos

La compañía Repucom, recientemente adquirida por Nielsen Sports, comenta como la tecnología permite a los fans interacción directa con jugadores, equipos, eventos y marcas. En busca de mayor conocimiento acerca de estos entusiastas consumidores que han crecido en los últimos años de manera acelerada, en el reporte Fan Revolution 2015, analiza su comportamiento en esta era global de la sociedad de la información y los clasifica en siete categorías (Repucom, 2015):



Tendencia positiva (9%):

aman el deporte y todo lo que gira a su alrededor. Son optimistas, apasionados y se consideran early-adopters. Responden de excelente manera ante las activaciones que incluyen celebridades o son creativas.

Fanáticos de conexión (25%):

son aquellos que gustan de compartir la experiencia deportiva con su grupo de amigos o con la familia. Su sentido de la moda está influenciado por las personas (deportistas) que admiran. Usuarios destacados de los móviles, Social Media y revistas.

Ocupados (18%):

dedican la mayoría de su tiempo al trabajo y a la familia. No es que no gusten del deporte, pero tienen otras prioridades. Tienen poca participación en actividades sociales y deportivas y baja atención a los medios de comunicación.

Cínicos (11%):

piensan que el patrocinio es un mal necesario. Gustan del deporte, pero rechazan la influencia del dinero, no se llevan bien con la moda y el glamour.

Expertos del juego (13%):

fanáticos de los datos objetivos del deporte como las estadísticas o tácticas de juego. Son compradores prácticos que no están interesados en la moda. Son grandes consumidores de noticias de deportes, pero no suelen tener una activa práctica deportiva.

Fanáticos de sillón (18%):

se conectan con el mundo desde la comodidad de su hogar, su familia es el aspecto más importante de sus vidas. Parte importante de su entretenimiento es a través del deporte debido a su emoción y se inclinan preferentemente por los grandes eventos.

Desenganchados (6%):

ninguna preocupación por el deporte, solo puede ser un programa más para ver en televisión. Muy pragmáticos sobre cuestiones de dinero, e incluso sobre el deporte. Piensan que las marcas son importantes, pero no quieren ser juzgados por su actitud ante ellas.

Conclusiones

Para Deloitte (2018), estas son algunas de las tendencias del mercado del consumo deportivo. Plataformas digitales para los millenials. Cada vez más individuos observan los eventos deportivos a través de plataformas digitales como SlingTV o DirecTV Now, el rastro de datos dejado atrás se utiliza para dirigirse a ellos con ofertas personalizadas para comprar boletos o merchandising a la medida de sus preferencias.

Experiencias nuevas para enganchar al espectador y hacer que regrese a los escenarios deportivos mediante flexibilidad en la compra de tiquetes de la temporada que permite escoger el juego y la ubicación de los asientos, suscripción para áreas exclusivas dentro del estadio con restaurantes y bares para disfrutar durante todo el año.

Proteger al Most Valuable Player (M.V.P.) lo que refiere a tecnología de última generación para proteger al público asistente a los eventos deportivos. La criptomoneda y la cadena de bloques "blockchain", activos digitales que tienen el potencial de mitigar el riesgo, crear nuevas fuentes de valor y permitir nuevas transferencias seguras de información para evitar el fraude en la compra de tickets y permitir transparencia en las apuestas entre otros usos. Las redes sociales les han dado a los atletas una mayor plataforma para apoyar y defender las causas en la que invierte su tiempo, pero también conlleva mayor responsabilidad por ser modelos a seguir para otros.

Referencias

Acosta H., R. (2005). Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas. Paidotribo.

American Marketing Association. (2013). Definición de Marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

AT Kearney. (2014). Winning of the Business of Sports. <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>

Birkner, C. (2014). The Beautiful Game. American Marketing Association. <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/beautiful-game.aspx>

Bordieu, P. (1985). El espacio social y la "génesis de las clases". Espacios, 2, 28.

Cortés, F. (9 de 10 de 2017). MkTotal. <http://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/marketing-4-0-pasar-de-tradicional-a-digital/>

Davis, S. (2002). La marca, máximo valor de su empresa. Pearson Educacion.

Deloitte. (2018). Deloitte's sports industry starting lineup. Trends expected to disrupt and dominate 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl-deloitte-sports-business-trends-2018.pdf>

Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). Estrategias del Marketing Deportivo. Análisis del consumo deportivo. Paidotribo.

Dinero. (11 de 04 de 2017). Así va la competencia en el mercado de ropa deportiva en Colombia. <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/mercado-de-ropa-deportiva-competencia-en-colombia/243945>

FIFA. (2013). Resolución sobre la lucha contra el

racismo y la discriminación. Mauritius. https://resources.fifa.com/mm/document/afsocial/anti-racism/02/08/56/92/fifa-paper-against-racism-es-def_spanish.pdf

García de la G., P. (28 de 07 de 2017). El complicado pero jugoso mercado del fútbol en Estados Unidos. http://www.huffingtonpost.es/2017/07/28/el-complido-pero-jugoso-mercado-del-futbol-en-estados-unidos_a_23054078/

Gibson, H. (2002). Sport Tourism: A Critical Analysis of Research. Sport Management Review, 1(1), 45-76. doi:[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70099-3](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70099-3)

González Molina, A. (2008). Rasgos caracterizadores del turismo activo y turismo deportivo e importancia económico-social y estructural de nuevas formas emergentes. Acción Motriz, 79-98.

Hinojosa, V. (13 de 11 de 2014). Hoteles especializados en atender a sus clientes más deportivos. Revista Integra. <https://www.hosteltur.com>

Internacional Olympic Committee. (2016). Los Juegos Olímpicos de Río 2016 "Los Juegos Maravillosos en la ciudad maravillosa". www.Olympic.org.

Jaramillo, F. (11 de 04 de 2017). La moda no es para seguirla sino para exportarla. <http://www.semana.com/contenidos-editoriales/moda-asi-lo-hacemos/articulo/crecimiento-de-colombia-en-la-industria-de-la-moda/533732>

Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. Sport Management Review, 17, 407-418.

Kotler, P. (1999). El Marketing segun Kotler. Paidos.

Kotler, P. (2002). Dirección del Marketing. Conceptos esenciales. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Pearson.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J., & Flores, J. (2011). Turismo Deportivo. Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. Elsevier Editora Ltda.

Krauss, M. (04 de 04 de 2017). American Marketing Association. <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/marketing-4-point-o-phil-kotler-book-review.aspx>

Lambros, S., & Polites, N. (1896). Los Juegos Olímpicos B.C. 776 -1896 A.D. Beck and Griveland.

Markelz, M. (2015). Has Crossfit Made Reebok Relevant Again? American Marketing Association. <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/has-crossfit-made-reebok-relevant-again.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Estrategia de turismo para Colombia. <https://fontur.com.co>

Ministerio de Salud. (2015). Encuesta Nacional de la Situación Nutricional. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/presentacion-ensin-2017-medellin.pdf>

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1995). Marketing Deportivo. Paidotribo.

Nalda, P. (22 de 09 de 2017). Marketing deportivo digital. <http://www.mercadonegro.pe/marketing-deportivo-digital-el-deporte-3-0/>

Nielsen. (2014). Consumer Exercise trends statistics & insights for fitness facilities (Estadísticas y tendencias de tendencias de ejercicio del consumidor para instalaciones de fitness). [https://www.](https://www.slideshare.net/Bryankorourke/nielsen-global-consumer-exercise-trends-survey-2014)

[slideshare.net/Bryankorourke/nielsen-global-consumer-exercise-trends-survey-2014](https://www.slideshare.net/Bryankorourke/nielsen-global-consumer-exercise-trends-survey-2014)

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2012). <http://www.wipo.int>. Revista de la OMPI(5). http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html

Pulg, A. (17 de 10 de 2017). El diferente mundo del soccer en Estados Unidos. <https://www.sport.es/es/noticias/opinion/usa-men-soccer-6360258>

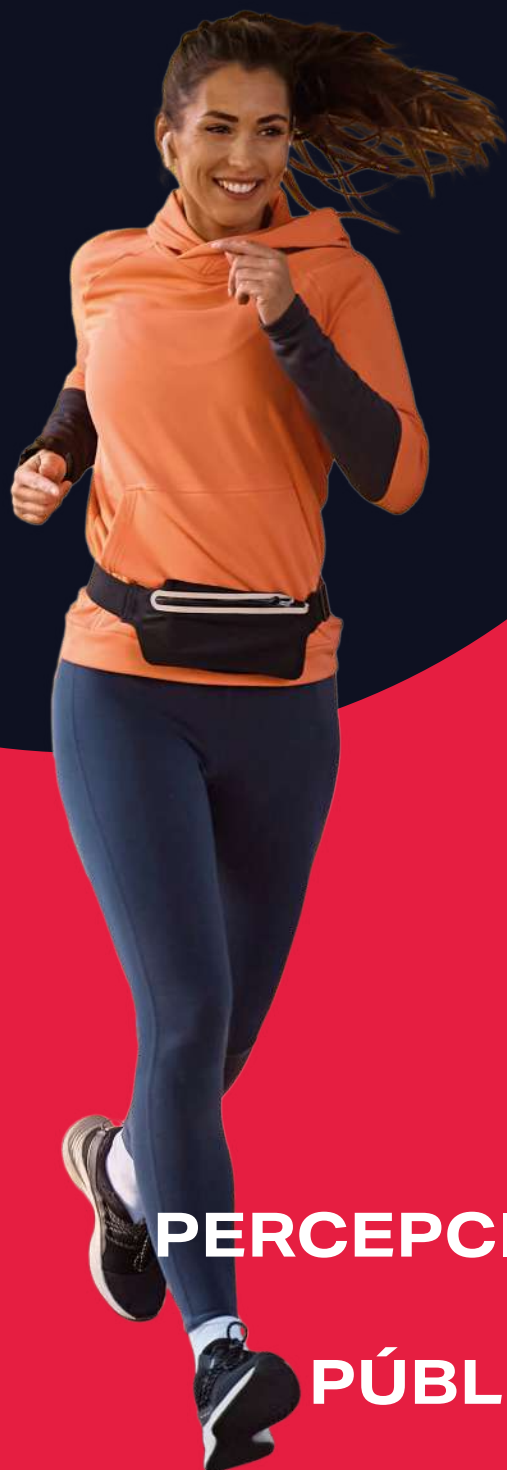
Ramírez, M. (25 de 07 de 2013). Merca 2.0. <https://www.merca20.com/sports-marketing-3-0/>

Redcomovamos.org. (2015). Informe de Calidad de Vida 2011 – 2013. Bogotá: Red de ciudades cómo vamos.org. <https://redcomovamos.org/indicadores-objetivos/>

Repucom. (2015). Fan Revolution. <http://nielsenports.com/wp-content/uploads/2014/09/Fan-Revolution-2015.pdf>

Riquelme, G. (10 de 11 de 2017). El difícil horizonte del fútbol en Estados Unidos. <http://www.marca.com/claro-mx/futbol-internacional/mls/opinion/2017/10/11/59de41bdca4741274d8b45b2.html>

Soat, M. (2014). The Fast Track to Loyalty. American Marketing Association. <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/fast-track-loyalty.aspx>



CAPÍTULO

04

PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEPORTIVOS EN SANTIAGO DE CALI

Saúl Rick Fernández Hurtado
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Post-doctor in Globalization and
Regional Development
srickfernandez@endeporte.edu.co

Lucrecia Caicedo Capera
Universidad Santiago de Cali
Magister en Gestión Pública
lucreciacaicedo@yahoo.com

Luz Ángela Martínez Martínez
Dalian University of Technology, China
Master in Transportation Planning
and Management
luz_angela.martinez@uao.edu.co

Leonardo Beltrán García
Universidad San Buenaventura, Colombia
Magister en Desarrollo Empresarial
lubeltrang@adm.usbcali.edu.co

Resumen

Con el propósito de identificar la percepción sobre los diferentes programas deportivos en el municipio de Santiago de Cali durante los años 2016-2018, se analizó la política pública del Deporte, la Recreación y la Actividad Física. La metodología desarrollada fue de tipo cuantitativo y el método utilizado fue descriptivo, exploratorio, la técnica utilizada fue la encuesta, se tuvo en la medición 100 muestras de los estratos 1, 2 y 3 beneficiados con los programas deportivos. Se pudo establecer que el 48% de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 están satisfechos con la inversión que realizó el municipio en las actividades deportivas tales como recreación, actividad física y educación física y el 52% no está satisfecho, en relación a que si las actividades deportivas realizadas por el municipio fueron acordes a las necesidades de los habitantes el 52% consideró que si responde y el 48% consideró que no responden a las necesidades de los habitantes, en cuanto a la percepción que tienen los habitantes sobre la inversión presupuestal que realizó municipio en recreación, el 27% de los encuestados consideraron que la inversión si es suficiente para las necesidades de los habitantes y el 73% consideró que no es suficiente. Esto significa que los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 tienen una percepción satisfactoria de los programas deportivos que realizó el municipio y que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, pero manifestaron que se requiere mayor intervención para satisfacer las necesidades de la población.

Palabras clave:

Política pública del deporte, recreación y la actividad física, programas deportivos, población deportiva.

Introducción

En la presente investigación, se pretende realizar un análisis de la implementación de la Política Pública del Deporte, la Recreación y la Actividad Física en el municipio de Santiago de Cali con el propósito de identificar la aplicación de los diferentes programas deportivos y su afectación en la calidad de vida de los habitantes.

Durante los últimos años se han realizado investigaciones sobre la influencia del deporte en la calidad de vida de la comunidad teniendo en cuenta el deporte como derecho fundamental y analizándolo desde la conducta humana y los valores sociales.

El deporte como una norma para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general manejado desde diferentes frentes permite la inclusión de todos los individuos que quieran practicar esta actividad,

"El nuevo régimen de participación deportiva partió de la masividad que consagraba el derecho de todos a la práctica sistemática del deporte, así como el acceso a todos los servicios científico-técnicos de medicina y ciencias aplicadas al deporte" (Carvajal, 2017, p. 204).

Coldeportes dentro de los lineamientos de la actividad deportiva y la calidad en el deporte propone tres metas el aumento de la cobertura, el mejoramiento de la calidad de la oferta y la promoción de una cultura de hábitos y estilos de vida saludable (Firmino S et al., 2013).

La calidad de vida, se ve reflejada en el bienestar de la comunidad en general a través del deporte como política pública *"Hoy por hoy, el deporte está reservado en alta proporción a las clases sociales de alto ingreso. Se desperdicia, en consecuencia, sus potenciales aportes al bienestar colectivo"* (Ulloa & Ortíz, 2016, p. 156).

En el contexto nacional el Congreso de Colombia dictó disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y creó el Sistema Nacional del Deporte garantizando el acceso del individuo y de la comunidad al conocimiento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y fomentó la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores sociales más necesitados (Claros et al., 2011).

Con la realización de esta investigación, se evidenció la existencia de diferentes programas deportivos relacionados con la política pública del deporte, la recreación y la actividad física y su correlación con el mejoramiento de las

condiciones de vida de los habitantes del municipio de Santiago de Cali.

Esta investigación se desarrolla en 8 componentes, en ellos se describe todo lo referente al objeto de estudio de la investigación, se habla de los antecedentes, del problema, la formulación del problema, los objetivos, la justificación, el marco referencial en el cual abordamos el marco teórico que trata de conceptos sobre políticas públicas del deporte, gestión pública y calidad de vida y el marco legal que trata lo relacionado con las normas aplicadas al deporte, se analiza la metodología empleada que contiene el tipo de investigación, el método de investigación, las fuentes y técnicas de información aplicadas y la descripción de las actividades realizadas, el resultado de la investigación, las conclusiones y finalmente las recomendaciones.

Problema de investigación

Con el análisis y evaluación de la política pública del deporte la recreación y la actividad física del municipio de Santiago de Cali se pretende constatar la afectación que esta política pública ha tenido en las condiciones de vida de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 del municipio, toda vez que la gestión para la práctica del deporte la recreación y la actividad física ha tomado gran auge, en la última década y la administración municipal se ha enfocado en las actividades deportivas desde la implementación del Plan de Desarrollo “Cali Progresando Contigo 2016-2019” adoptado mediante el Acuerdo 0396 de 2016, la Política Pública del Deporte, la Recreación y la Actividad física está contenida en el Eje 1 Cali Social y Diversa, Componente: Cali Vibra con la Cultura y el Deporte, Programa: Actívate con el deporte y la recreación.

El desarrollo del deporte, la recreación y la actividad física, son fundamentales para los niños, los adolescentes y las personas adultas, con el análisis de las actividades adoptadas por el municipio de Santiago de Cali en el programa actívate con el deporte y la recreación se busca validar como la política pública del deporte y la actividad física afecta las condiciones de vida de los habitantes de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 en los aspectos físicos, sociales, emocionales, psicológicos y laborales.



Con el análisis de los programas de deporte, recreación y actividad física desarrollados en las diferentes comunas por la secretaria de Recreación y Deporte del municipio de Santiago de Cali donde residen los habitantes de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 se pretende establecer como dichos programas afectan las condiciones de vida de los niños, adolescentes y adultos mejorando su bienestar, su autoestima y formando el carácter en donde sobresalen cualidades como la lealtad, cooperación, dominio de sí mismo y determinación entre otras.

En el marco legal Colombiano el deporte, la recreación y la actividad física están contemplados como un área fundamental en el desarrollo integral de todo ser humano por lo que la Ley 181 de 1995 reza que "Los establecimientos que ofrezcan el servicio de educación por niveles y grados contarán con infraestructura para el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas" (Colombia, 1995), por lo cual el municipio de Cali adoptó mediante el plan de desarrollo la política pública del deporte y la recreación con el fin de fortalecer mediante los programas deportivos en la edad temprana *"el desarrollo de destrezas motoras, cognitivas y afectivas esenciales para el diario vivir y como proceso para el proyecto de vida"* Claros et al. (2011).

Existen investigaciones que tratan temas encaminados a la salud y como el deporte, la recreación y la actividad física contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida, en la siguiente figura se detallan los beneficios que se obtienen para la salud con la práctica del deporte y la recreación durante la infancia, la adolescencia y la edad adulta.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la Influencia de la política pública del deporte, la recreación y la actividad física en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 del municipio de Santiago de Cali en el periodo 2016-2018.

Objetivos específicos

- Verificar el cumplimiento de la Política Pública del deporte, la recreación, y la actividad física en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 del municipio de Santiago de Cali durante la vigencia 2016-2018.
- Determinar la efectividad de la Política Pública del deporte, la recreación, y la actividad física en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 del municipio de Santiago de Cali.
- Plantear un modelo de Gestión Pública que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del municipio de Santiago de Cali.

Justificación

El presente trabajo se centra en el análisis de la política pública del deporte, la recreación, y la actividad física en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 del Municipio de Santiago de Cali y la afectación de esta política en las condiciones de vida durante los años 2016-2018.

La evaluación de esta política pública pretende determinar el cumplimiento y la efectividad en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población del municipio de Santiago de Cali.

Con el Acto Legislativo 02 del 2000, que modificó el artículo 52 de la Constitución Política Colombiana, se considera al deporte y la recreación como parte del Gasto Público Social, en cuanto llegan a ser necesidades básicas en las que tiene que invertir el Estado, ya que posibilitan el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Por tanto, tiene efectos sobre los procedimientos y garantías ciudadanas en la construcción de las políticas del sector y su aplicación, obligando a la focalización de

la inversión, es decir, a destinar los recursos para la población más pobre y vulnerable.

El plan de desarrollo 2016-2019 del municipio de Santiago de Cali incluye la política pública del deporte, la recreación y la actividad física la cual está relacionada con el desarrollo y fortalecimiento del Sistema Municipal del Deporte, mediante la coordinación de programas tendientes a mejorar la calidad de vida de los caleños.

El análisis y evaluación de la política pública del deporte, la recreación y la actividad física, permite ratificar el compromiso que tiene el municipio de Santiago de Cali con la creación de la cultura de la transparencia y buen manejo de los recursos públicos para aportar al mejoramiento de la calidad de vida de caleños y con la práctica del deporte, la recreación y la actividad física se pretende que los habitantes tengan estilos de vida saludables y se disminuya el consumo de sustancias psicoactivas, el sedentarismo y el mal uso del tiempo libre.

Marco teórico

Políticas públicas en el deporte

En las políticas públicas los gobiernos tanto territoriales como municipales tienen gran incidencia en su implementación, adquiere relevancia el Estado de bienestar y el ordenamiento jurídico y obliga al Estado a garantizar los derechos a los ciudadanos,

"Las políticas públicas intentan resolver problemas sociales buscando la satisfacción de los destinatarios de dichas políticas. Para ello, los decisores públicos impulsan actuaciones que suelen tomar la forma de planes (suma de programas con objetivos comunes)" Pinilla & García (2010, p. 114).

La definición de políticas públicas que contribuye a la interpretación conceptual de la política pública del deporte la recreación y la actividad física en el municipio de Santiago de Cali es: Las políticas públicas son herramientas que se construyen de forma participativa, por supuesto mediadas por el gobierno, con el propósito de identificar, describir, priorizar y orientar la gestión de los sectores y las relaciones entre ellos, para cumplir los objetivos de política, y que ésta produzca un cambio que beneficie a todos y todas (Bard Wigdor, 2016).

La política pública juega un papel importante en la sociedad, toda política pública trata de resolver conflictos a nivel nacional y allí entran a jugar los diferentes grupos de interés (individuos, sociedad civil, sociedad política, Estado, etc.) con el fin de dar solución al problema. A continuación, se detalla el modelo alternativo de la política pública y las características (ver Gráfico 4).

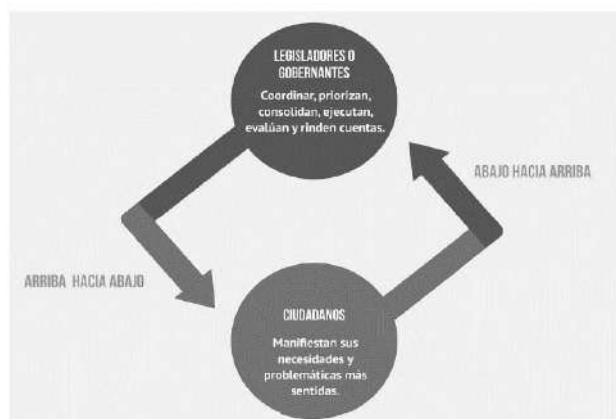


Gráfico 4. Modelos alternativos Política pública
Fuente: Cañón (2015).

Las características de la Política Pública mencionadas por Reyes Bossio (2006), son:

- Implicación del gobierno: construcción y toma de decisiones públicas.
- Percepción de problemas: transformación y cambio de las situaciones problema.
- Definición de objetivos: agenda, a partir del dialogo ciudadano y análisis de realidades sociales, políticas y económicas.
- Proceso: reconocimiento del carácter dinámico y temporal requerido para transformar una situación problema.
- Enfoque de derechos: hacia toda la población.
- Participación: mecanismos e instrumentos que le permitan al ciudadano presentar sus demandas, expectativas y necesidades. Capacidad de decisión.
- Fomentar la descentralización: administraciones locales, diseñen políticas públicas acordes con las necesidades de sus regiones.
- Apropriación del enfoque diferencial: reconocer a todas las personas sin discriminación alguna, como sujetos de derechos.

Gestión pública en el campo deportivo

La gestión pública en la modernidad está encaminada a nuevos procesos administrativos, se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país, región o municipio.

En la administración pública, la gestión pública pone el énfasis en el funcionamiento de las organizaciones públicas y en la ejecución de las políticas y muy especialmente en los resultados (Moyado Estrada, 2011).

El Congreso de la Republica de Colombia, designa a los municipios, llevar a cabo la gestión pública del deporte y entre ello crear un órgano o un ente especializado, que refiriéndonos concretamente al municipio de Santiago de Cali, es la Secretaria del Deporte y la Recreación (Ulloa & Ortís, 2016).

La nueva gestión pública plantea nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados. Otro factor importante que exige más eficiencia en la gestión es la competitividad nacional, es decir la eficiencia debe ser efectiva por las instituciones públicas.

La implementación del modelo de gestión de la Nueva Gerencia Pública (NGP) por parte de los gobiernos territoriales, que instrumentaliza las políticas derivadas de los programas de ajuste estructural en la administración pública, se ha concretado en procesos de desmantelamiento parcial del rol de las burocracias gubernamentales, cuestionando la presupuesto inercial proveniente del gobierno en sus diferentes niveles hacia las instituciones gubernamentales (Mendoza Rojas, 2017).



Las organizaciones deportivas deben ofrecer servicios eficaces, en los que se pongan a disposición de los usuarios los medios necesarios para el acceso a la práctica de la actividad física en las mejores condiciones posibles, buscando la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios con la prestación de servicios de buena calidad.

En el texto Análisis de los proyectos de investigación de financiación pública en Psicología del Deporte de Olmedilla, Ortega, González & Hernández (2013, p. 714), tuvo como objetivo:



Analizar los Proyectos de Investigación financiados por el Plan Nacional en el área de gestión de Psicología y en el área de gestión de Deporte y pudo determinar que la modalidad de Psicología del Deporte con mayor número de proyectos es la de Salud y Calidad de Vida, seguida de Motivación y Emoción y de Psicobiológica del Deporte.

Vinaccia et al. (2004), en el texto el Encaminamiento Deportivo como estrategia para favorecer la adherencia al deporte en la gestión pública muestra como el proyecto

**“ HAZ DEPORTE EN CORELLA,
SEA DONDE SEA ”**

promovido desde el año 2010 pretende ser:

Un medio para favorecer la adherencia al deporte mediante la implantación de la estrategia de

ENCAMINAMIENTO DEPORTIVO

Con esta estrategia se facilita el trasvase controlado de deportistas entre las distintas entidades que ofertan deporte en el municipio, buscando como objetivo prioritario que la población haga deporte, independientemente de la entidad que lo promueva (p. 95).

Vargas Olarte (2018, p. 169), en el artículo Gestión y política pública del deporte, resume que:



Los cambios, problemas y avances han permitido generar conocimientos y conciencia acerca del potencial de la contribución social del deporte más allá del entretenimiento y la diversión. Un imperativo es indagar sobre los problemas, necesidades, expectativas e intereses de los individuos y los diferentes grupos de población para ofrecer respuestas que ofrezcan posibilidades de atención junto con otros sectores y actores sociales.

Actividad física, calidad de vida y condiciones de vida

Actividad física

La actividad física está orientada a conseguir un fin en el propio cuerpo, ya sea mediante la mejora de la condición física, la recreación, la mejora de la salud o la rehabilitación de una función motora perdida.

En el estudio actividad física Pasaporte para la salud manifiesta que la Organización Mundial de la Salud OMS y el Colegio Americano de Medicina Deportiva recomiendan que 30 minutos diarios por lo menos 5 días a la semana de forma continua o en sesiones acumuladas de 10 o 15 minutos, de una actividad de intensidad moderada pueden ser suficientes para traer beneficios para la salud y la prevención, tratamiento, control y rehabilitación de las enfermedades crónicas no transmisibles (Vidarte Claros et al., 2011).

Por lo cual los especialistas en ciencias del deporte recomiendan que toda persona incluya en su vida cotidiana, ya sea en el hogar, en el trabajo o en la comunidad, una actividad física regular para recuperar o mantener la salud.



El estudio El Deporte y la Actividad Física en la Prevención del Cáncer dice que la práctica del deporte ha evidenciado múltiples ventajas en el estado general de quienes lo practican y en relación al cáncer (Salas & Peiró, 2013), se han realizado estudios que demuestran que la práctica deportiva es relevante en distintos niveles. A nivel celular el deporte disminuiría la activación de cascadas inflamatorias que están implicadas en el desarrollo de diversos tipos de cánceres, como el de pulmón, color rectal, gástrico y pancreático entre otros. Además, a nivel de prevención existe una relación inversa entre actividad física y el riesgo de desarrollar cáncer de mama y de colon. En pacientes oncológicos el ejercicio puede ser útil en la reducción de la fatiga.

La Actividad física y ejercicio en la mujer plantea los beneficios que trae la actividad física para la mujer y manifiesta que: La actividad física provee beneficios de forma multifactorial con efectos en el sistema inmune, hemostático, autonómico, metabólico y hormonal entre otros, que pueden ser aplicables en las diferentes etapas de la historia fisiológica de la mujer, de esta forma lo enfatiza Freitas et al. (2016).

Calidad de vida

El deporte ayuda en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que practican esta actividad bien sea a nivel recreativo o competitivo (Fernández, Castillo & Martínez, 2018).

En el artículo Deporte y equidad de género (Claros et al., 2011), manifiestan: El deporte puede ser una vía de igualación de condiciones de aprendizaje sociales y formación de nexos saludables, a tal punto que incluso las Naciones Unidas reconoce (septiembre de 2015) su importancia para el desarrollo global al hacer énfasis en aumentar el poder decisorio a las mujeres.

Condiciones de vida

Veitía (2012), en el artículo Selección Natural y Deporte: Un Acercamiento al Estudio de la Evolución Morfológica del Deportista de Alto Rendimiento, hace un análisis detallado de los conceptos descritos como "expansión universal de los tipos corporales", "Optimización morfológica" y "presión selectiva". Dice que la temática de la evolución secular ha sido abordada por revistas especializadas en antropología, pero escasamente en el campo del deporte, en el cual se ha descrito que han ocurrido cambios morfológicos más acelerados debido a un grupo de fenómenos sociales, biológicos y ambientales (Martínez, Fernández, Burbano & Ngono, 2019) entre los que se encuentra la globalización, mejores incentivos financieros, torneos cada vez más calificados, etc. La idea del autor es proponer un modelo de visión integral de todos los conceptos que definen la evolución morfológica (EM) del Homo Olympicus.

Aguilar, Gil y Gil (2013), analizan la relación entre el estado de salud percibido y diagnosticado, la práctica deportiva y la pertenencia

a un grupo socioeconómico vulnerable y concluyen que. El impacto de los determinantes sociales de la salud se encuentra modelado por el variable sexo. La estratificación social y los estilos de vida (ejercicio físico) son predictores del estado percibido de salud y, por extensión, de la relación del ciudadano con el sistema sanitario.

El Deporte y La Ergogenia: Una Mirada Desde La Bioética analiza como el deporte ha evolucionado a la par de la civilización y hoy es una actividad que involucra a muchos actores, genera pasiones y sustenta un vasto sector de la economía nacional e internacional (Moriones & Santos, 2017). Manifiesta que el deporte se ha transformado en parte importante de las actividades económicas, sociopolíticas, de salud, lúdicas y técnicas, afectando de igual forma a todos los miembros de la sociedad independiente de su condición.

Metodología

Método de investigación

La metodología desarrollada en el trabajo de investigación es de carácter Descriptiva-Explicativa. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. El estudio explicativo orienta a la comprobación de hipótesis causales.

Aguilar, Gil y Gil (2013), analizan la relación entre el estado de salud percibido y diagnosticado, la práctica deportiva y la pertenencia

Tipo de estudio

El tipo de estudio metodológico es con enfoque descriptivo, el cual es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes.

Fuentes y técnicas de información

En la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias, en la fuente primaria la técnica utilizada fue la encuesta y en la fuente secundaria la técnica utilizada fue la revisión bibliográfica.

Población

Población: municipio de Santiago de Cali,
muestra: estratificada: estratos 1, 2 y 3.

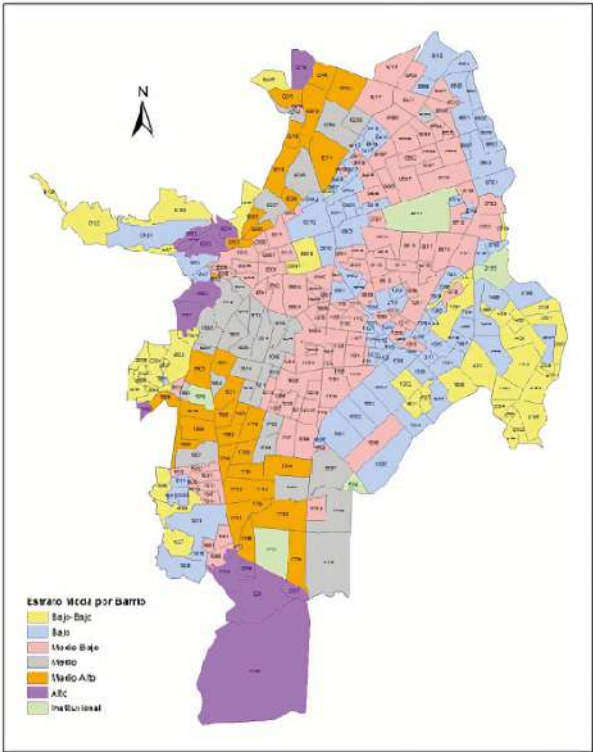


Gráfico 5. Estrato moda por barrio 2014, en el Municipio de Santiago de Cali
Fuente: Escobar (2015, p.163).

Delimitación de territorio

Tabla 6. Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna 2014 en el municipio de Santiago de Cali

Comuna	Estrato						Total	Estrato Moda
	1	2	3	4	5	6		
Total	9,800	12,689	12,293	3,215	2,689	874	41,560	2
01	610	340	3	2	1	6	962	1
02	117	28	263	900	887	203	2,398	4
03	60	146	746	29	51	1	1,033	3
04	60	759	716	2	-	-	1,537	2
05	-	36	1,396	37	-	-	1,469	3
06	108	1,927	274	-	-	-	2,309	2
07	108	625	772	2	-	-	1,507	3
08	1	342	1,875	-	-	-	2,218	3
09	130	257	910	-	-	-	1,297	3
10	-	120	1,608	310	3	-	2,041	3
11	5	538	1,385	2	-	-	1,930	3
12	-	551	730	-	-	-	1,281	3
13	769	1,973	308	1	-	-	3,051	2
14	2,314	881	-	-	-	-	3,195	1
15	959	1,124	403	-	-	-	2,486	2
16	100	1,504	3	154	-	-	1,761	2
17	-	5	177	591	915	98	1,786	5
18	868	558	554	23	1	-	2,004	1
19	30	114	98	1,095	787	106	2,230	4
20	1,485	235	55	-	-	-	1,775	1
21	1,896	491	-	-	-	-	2,387	1
22	-	13	-	1	30	408	452	6
Otros	180	122	17	66	14	52	451	-

Fuente: Escobar (2015, p.154).

Resultados de la encuesta aplicada a los habitantes de los estratos 1, 2 y 3

Se realizaron 100 encuestas a los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 del municipio de Santiago de Cali. La primera pregunta de la encuesta buscaba medir la percepción general que tienen los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 acerca de la inversión que realiza el municipio en las diferentes actividades deportivas tales como recreación, actividad física y educación física teniendo en cuenta si dicha inversión responde a las necesidades reales de los habitantes.

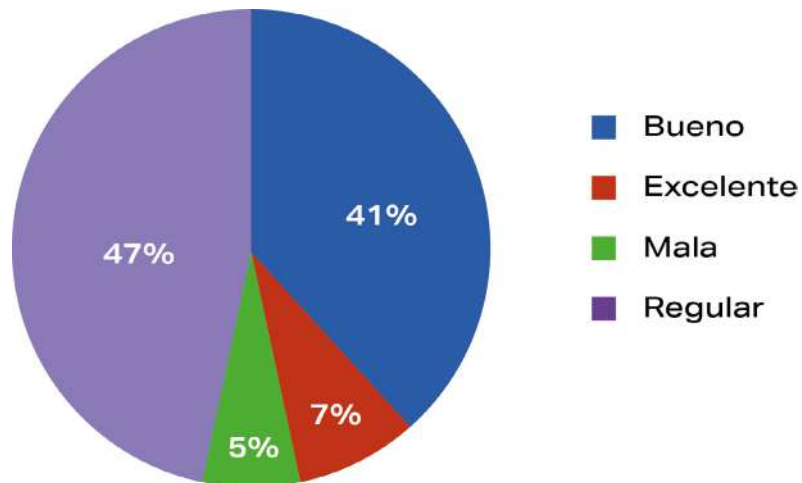


Gráfico 6. Inversión en las actividades deportivas
Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto a la percepción que tienen los habitantes de la inversión que realiza el municipio en las actividades deportivas el 7% consideró que la inversión es excelente, el 41% respondió

que la inversión es buena, el 47% de los encuestados respondió que la inversión que realiza el municipio es regular, y el 6% respondió que la inversión es mala.

En resumen, se puede establecer que el 48% de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 del están satisfechos con la inversión que realiza el municipio en las actividades deportivas como recreación, actividad física y educación física y el 52% no está satisfecho al considerar que la inversión realizada es regular o mala.

Con relación a la segunda pregunta de la encuesta, lo que se pretendió fue tener una percepción general sobre la opinión en cuanto a si las actividades deportivas realizadas por el municipio son acordes a las necesidades de los habitantes de estratos 1, 2 y 3.

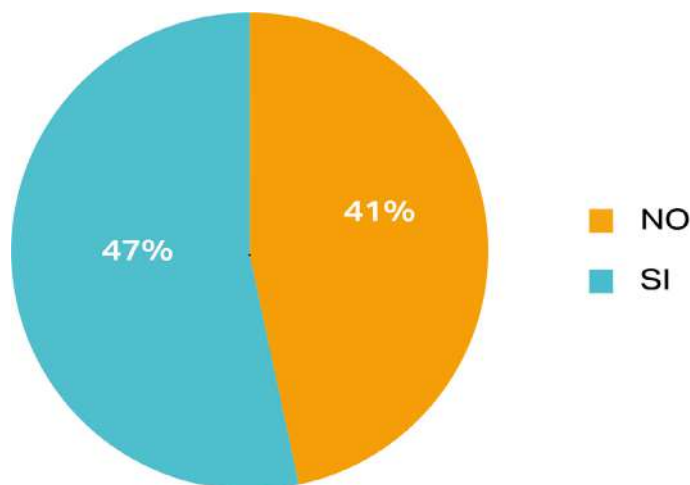


Gráfico 7. Actividades deportivas acordes a las necesidades
Fuente: Elaboración propia (2019).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se tiene que el 52% consideran que las actividades deportivas realizadas por el municipio sí son acordes a las necesidades de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 y el 48% respondieron que las actividades deportivas realizadas por el municipio no responden a las necesidades de los habitantes de dichos estratos.

Con la tercera pregunta de la encuesta, lo que se buscó fue obtener la percepción general de la opinión en cuanto a si la inversión presupuestal que realiza el municipio en la recreación responde a las necesidades de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3.

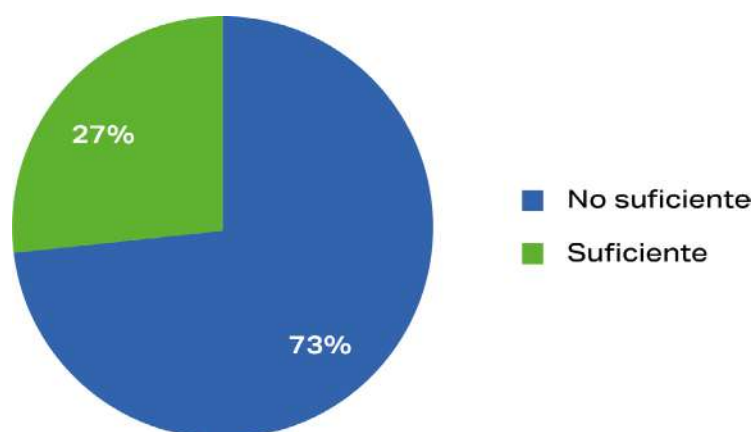


Gráfico 8. Percepción sobre la opinión de las inversiones en recreación
Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto a la percepción que tienen los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 sobre la inversión presupuestal que realiza municipio en recreación, el 27% de los encuestados consideraron que la inversión si es suficiente para las necesidades de los habitantes y el 73% consideró que la inversión no es suficiente para las necesidades de los habitantes.

La cuarta pregunta de la encuesta buscó tener la percepción general de la opinión en cuanto a si la inversión presupuestal que realiza el municipio en la actividad física responde a las necesidades de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3.

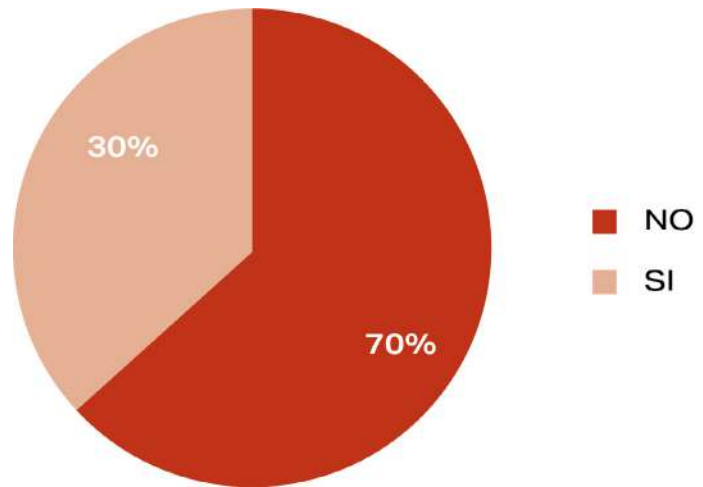


Gráfico 9. Percepción sobre la inversión en Actividad física
Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto a la percepción que tiene los habitantes de si la inversión en actividad física que realiza el municipio responde a las necesidades de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3, el 30% consideró que la inversión si responde a las necesidades de los habitantes y el 70% de los encuestados consideraron que la inversión no responde a las necesidades.

La quinta pregunta de la encuesta buscó tener la percepción general de la opinión en cuanto a si la inversión presupuestal que realiza el municipio en la Educación Física responde a las necesidades de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3.

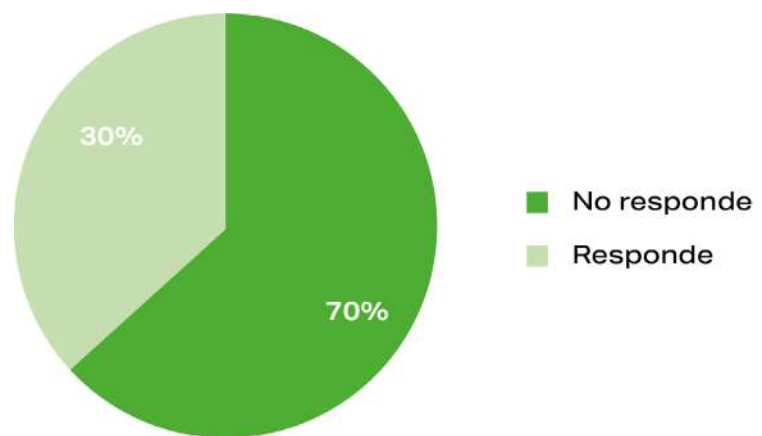


Gráfico 10. Percepción de la inversión en Educación física
Fuente: Elaboración propia (2019).

En cuanto a la percepción que tienen los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 sobre si la inversión que realiza el municipio en el tema de educación física responde a las necesidades de los habitantes el 30% respondieron que las acciones realizadas por el municipio si responde a las necesidades de los habitantes y el 70% de los habitantes encuestados consideran que la inversión no responde a las necesidades de los habitantes.

Con relación a la sexta pregunta de la encuesta, lo que se pretendió fue tener una percepción general sobre la opinión los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 en cuanto a la calidad de los servicios prestados por el municipio en las diferentes comunas.

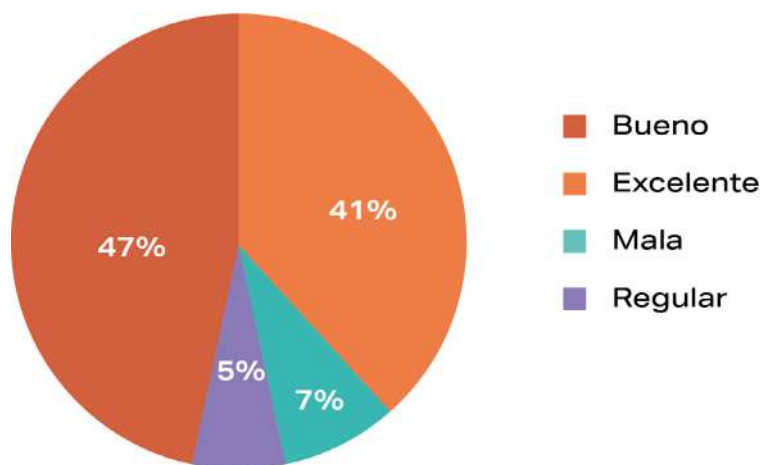


Gráfico 11. Calidad de los servicios
Fuente: Elaboración propia (2019).

De acuerdo con los resultados obtenidos se tiene que el 7% de los encuestados consideran los servicios prestados por el Municipio en las diferentes comunas es de excelente calidad, el 41% da una calificación de buena, el 47% da una calificación de regular y el 5% de mala.

Con la séptima y última pregunta lo que se buscó fue tener la percepción de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 sobre la cobertura de las actividades deportivas que realiza el municipio en las diferentes comunas.

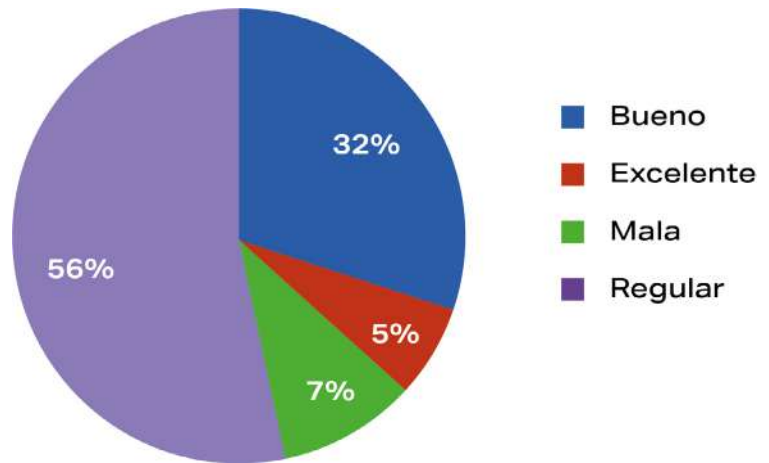


Gráfico 12. Cobertura de las actividades
Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados arrojaron que el 5% de los encuestados consideran de excelente la cobertura de las actividades deportivas que realiza el municipio, el 32% de cobertura como buena, el 56% da una calificación de regular y el 7% la califica la cobertura del Municipio como mala.

Verificación para el periodo 2016-2018 del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que el plan de desarrollo 2016-2019 del municipio establece para la política pública del deporte

El municipio de Santiago de Cali adoptó el Plan de Desarrollo "Cali Progresas Contigo 2016-2019" mediante el Acuerdo 0396 de 2016 (Vergara Varela, 2016).

El Plan de Desarrollo

“ CALI PROGRESA CONTIGO 2016-2019 ”

se estructuró en cinco ejes estratégicos:

- Eje 1 Cali Social y Diversa
- Eje 2 Cali Amable y Sostenible
- Eje 3 Cali Progresas en Paz con Seguridad y Cultura Ciudadana
- Eje 4 Cali Emprendedora y Pujante
- Eje 5 Cali Participativa y Bien Gobernada

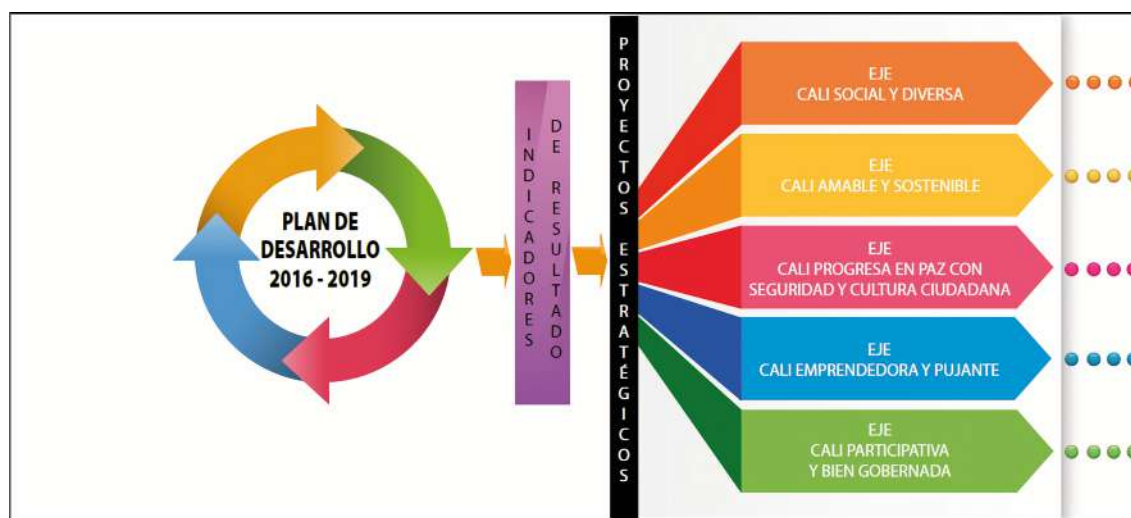


Gráfico 13. Ejes plan de Desarrollo 2016-2019
Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2016, p.20).

De esta estructura se desagregan 23 componentes y 65 programas, en la definición de estrategias de intervención territorial, cada uno de los componentes incluye un número de programas de intervención con sus correspondientes indicadores de producto y metas, que permiten hacer seguimiento al cumplimiento en el tiempo de las propuestas realizadas por la administración municipal.

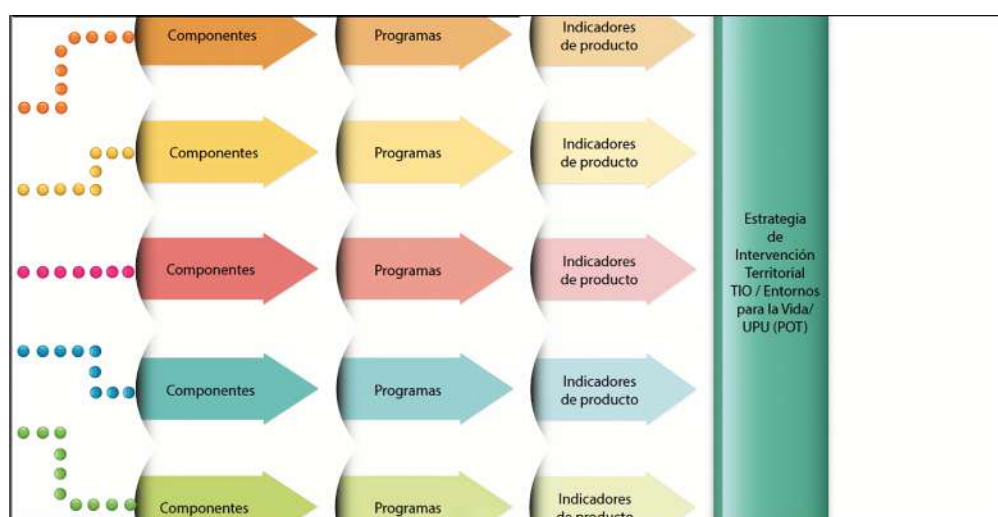


Figura 4. Componentes y programas plan de Desarrollo 2016-2019
Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2016, p.21).

La Política Pública del Deporte, la Recreación y la Actividad física está contenida en el Eje 1 Cali Social y Diversa, Componente: Cali Vibra con la Cultura y el Deporte, Programa: Actívale con el deporte y la recreación.



Figura 5. Eje 1 Cali social y diversa

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2016, p.38). Fuente: Elaboración propia (2019).

El programa Actívatelo con el deporte y la recreación está orientado a fomentar la práctica deportiva y recreativa de los habitantes de las diferentes comunas y corregimientos de Cali.

La Secretaría del Deporte y la Recreación es el ente encargado de aplicar la política pública del Deporte, la recreación y la actividad física. El Eje 1 consta de 15 Áreas Funcionales, para cada una se detalla el Indicador de Producto (ver Tabla 7), la unidad de medida, la línea base 2015, la meta para el periodo 2016-2019 y el responsable que para este caso es la Secretaría del Deporte y la Recreación.

Tabla 7. Indicadores de producto

Área Funcional	Indicador de Producto	Unidad de medida	Línea Base 2015	Meta 2016/2019	Responsable	Articulación de Indicadores
41050010001	Carreras/caminatas recreativas realizadas en comunas y corregimientos	Número	0	20	Secretaría del Deporte y la Recreación	
41050010002	Líderes, entrenadores, autoridades y dirigentes deportivos beneficiados con capacitaciones	Número	1.000	2.000	Secretaría del Deporte y la Recreación	

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali (2016, p. 67).

Al verificar el cumplimiento para las vigencias 2016-2017 de las obligaciones y responsabilidades que el plan de desarrollo 2016-2019 del municipio estableció para la política pública del deporte se pudo evidenciar que:

Para el Eje 1 Cali Social y Diversa la Administración Municipal implementó proyectos estratégicos como obras y servicios que se derivan de algunas de las metas establecidas en el presente eje, enfocadas para promover cambios territoriales y sociales, tales como las escuelas de iniciación y formación deportiva (Pazos et al., 2017).

Para constatar el cumplimiento del programa deportivo desarrollado por la secretaria del deporte y la recreación se tomó como base los criterios establecidos por la Contraloría General de Santiago de Cali

Los criterios de cumplimiento, permiten evidenciar el estado actual del indicador de producto o del indicador de resultado estos criterios de cumplimiento son:

- Incumplimiento 2016
- Incumplimiento 2017
- No Programada
- Incumplimiento Vigencias 2016 -2017

Al analizar la Tabla 8 Cumplimiento Indicadores de Producto por organismo Secretaria del Deporte y la Recreación se puede evidenciar en términos de cumplimiento para las vigencias 2016 – 2017, que del total de los 38 indicadores de producto programados se cumplió con el 84,21%, presentó incumplimiento el 13,16% y los indicadores que no fueron programados representan el 2.63%.



Tabla 8. Indicadores de producto por organismo

Cuadro N° 8	
Cumplimiento Indicadores de Producto por Organismo	
Organismo	Indicadores
Secretaría de Turismo	13
Cumplimiento	6
Incumplimiento 2016	1
Incumplimiento 2017	4
No Programada	2
Secretaría de Vivienda Social y Hábitat	21
Cumplimiento	9
Incumplimiento 2016	4
Incumplimiento 2017	5
No Programada	1
Incumplimiento Vigencias 2016 - 2017	2
Secretaría del Deporte y la Recreación	38
Cumplimiento	32
Incumplimiento 2016	5
No Programada	1
Unidad Administrativa Especial de Gestión de Bienes y Servicios	13
Cumplimiento	6
Incumplimiento 2016	1
Incumplimiento 2017	3
No Programada	3
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos	18
Cumplimiento	9
Incumplimiento 2016	1
Incumplimiento 2017	2
No Programada	5
Incumplimiento Vigencias 2016 - 2017	1
Total	643

Fuente: Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p.22).

El Plan de Desarrollo del municipio de Santiago de Cali 2016-2019 en el Eje Cali Social y Diversa propone 6 componentes, 18 programas y 194 indicadores de producto, orientados a poner en marcha estrategias para la atención a la primera infancia, adolescencia, juventud, familia, adulto mayor, personas con discapacidad, población afro, indígena, LGTBI y el fortalecimiento de los servicios de salud, educación, cultura y deporte, con enfoque diferencial, con el objetivo general de mejorar las condiciones de vida y salud de la población en todas las etapas del ciclo de vida, de igual forma propone, generar inclusión social y reconocimiento de derechos a diferentes grupos poblacionales, en aras de reducir las brechas de inequidad social en el Municipio de Santiago de Cali (Pazos et al., 2017).

De los 194 indicadores el componente Cali vibra con la cultura y el deporte está constituido por 43 indicadores de producto distribuidos de la siguiente manera: 15 indicadores para el programa Actívate con el deporte y la recreación que equivale al 34,88% y en patrimonio arte y cultura 28 indicadores que equivalen a un 65,12% el fin de estos indicadores mejorar las condiciones de vida de la población (ver Tabla 9).

Tabla 9. Indicadores de producto por programa

Cuadro N° 12		
Indicadores De Producto Por Programa		
Componente	Programa	Indicadores
	Instituciones Educativas líderes, eficientes y transparentes	13
	Una educación al compás de la innovación e inserta en la sociedad del conocimiento	9
Cali vibra con la cultura y el deporte	Actívate con el deporte y la recreación	15
	Patrimonio, arte y cultura	28
Lucha contra la pobreza extrema	Atención a población en extrema vulnerabilidad	6
	Seguridad alimentaria y nutricional	7
TOTAL		194

Fuente: (Municipal & Piso, 2019) Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p. 31).

En los indicadores de producto se detectaron deficiencias en su cumplimiento para las vigencias 2016 y 2017 conforme lo manifiesta la contraloría en el informe AGEI de agosto de 2018: El Eje Cali Social y Diversa del Plan de Desarrollo “Cali Progresas Contigo” tuvo como objeto de revisión, las Secretarías de Salud, Educación, Cultura, Bienestar Social, Seguridad y Justicia, Deporte y la Recreación y el Departamento Administrativo de Planeación Municipal; durante las visitas realizadas por la Contraloría General de Santiago de Cali se detectaron deficiencias para cumplir con las metas propuestas en los indicadores de producto cuya responsabilidad inicial no era

de las secretarías las cuales deben ejecutar las acciones de cumplimiento actualmente, y debilidades en la formulación o alineación de indicadores de resultado con indicadores de producto, cabe resaltar que la finalidad de los indicadores de resultado es la de contribuir a temas estratégicos en la transformación de un problema o necesidad en el tiempo y de igual forma contribuyen a medir el impacto de manera generalizada del Plan de Desarrollo en la comunidad. En la vigencia 2016 la Secretaría del Deporte y la Recreación no cumplió con algunos de los programas planteados para esa vigencia (ver Tabla 10).

Tabla 10. Proyectos no ejecutados 2016

Proyectos de inversión 2016 no ejecutados o parciales - Secretaría de Deporte y Recreación				
Proyecto	Descripción	Meta Programada	Meta cumplida	Cumple
5044188	Apoyar y promocionar los eventos deportivos internacionales en Santiago de Cali	3	2	1
5044322	Realizar mantenimiento a escenarios deportivos y recreativos en corregimiento la paz	1	0	0
5044323	Realizar mantenimiento a escenarios deportivos y recreativos en corregimiento el hormiguero	1	0	0
5044398	Apoyar la selección Cali a través de compra de implementación	800	0	0
5044335	Realizar adecuación de la infraestructura deportiva en la comuna 1	1	0	0
Totales	5			

Fuente. Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p. 121).

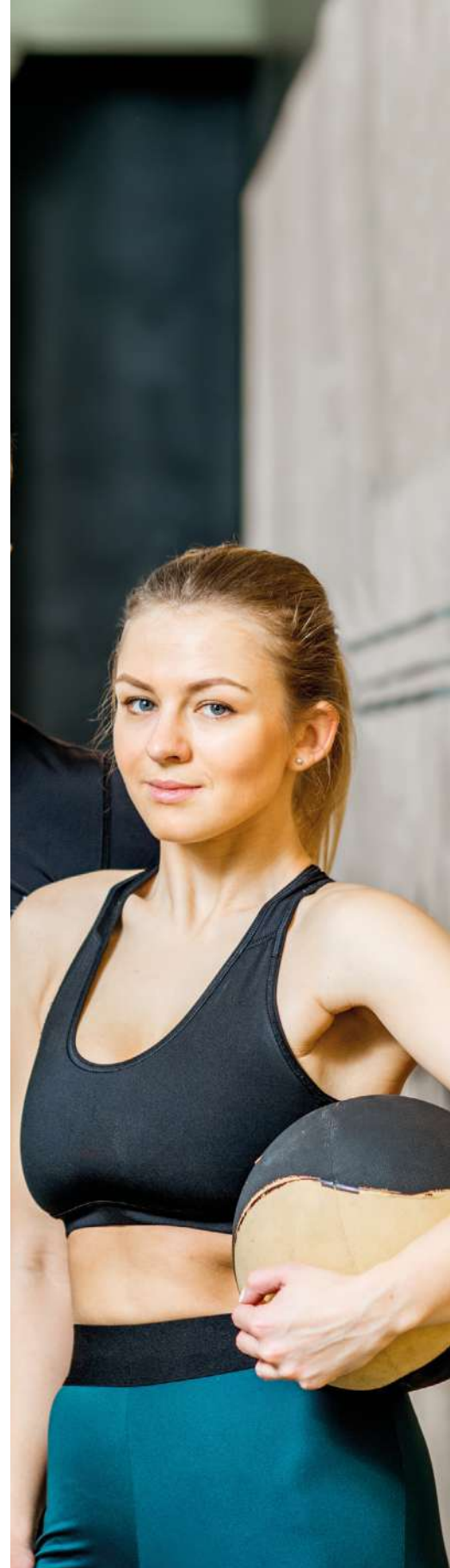
Por lo cual en el informe AGEI 2016 de la Contraloría plantean que: *"Al verificar el Plan de Acción de la Secretaría de Deporte y Recreación durante la vigencia 2016, se evidenció que no cumple (0) o cumple parcialmente (1) (Zamora Aviles, E., 2016).*

Para la vigencia 2017 se pudo constatar que existían falencias de tipo administrativo en la secretaria del deporte y la recreación que afectaban la ejecución del programa deportivo tratado en el Eje 1. Los escenarios deportivos de alto rendimiento de la ciudad de Santiago de Cali, pese a ser una capital deportiva y destino mundialista, son demasiado antiguos y de acuerdo con los estudios de suelos y de reforzamiento estructural, es necesario una urgente intervención e inversión de recursos que permita cumplir con este objetivo a corto y mediano plazo y se convierta en una verdadera capital deportiva para el mundo (Zamora Aviles, E., 2016; Pazos et al., 2017).

Identificación de la participación de los estratos 1, 2 y 3 del Municipio en la Política Pública del Deporte.

La Secretaría del Deporte y la Recreación para la vigencia 2016 en el programa Deporvida contrato población de las comunas 3-6-7-10-19, lugares donde se encuentra población de los estratos 1, 2 y 3, esto se evidencio en el informe de la Contraloría AGEI donde informan que

“El Contrato 4162.0.26.1.145 – 2016 que atendió el programa Centros de Iniciación y Formación Deportiva: DEPORVIDA, es incluyente, dirigido a una población en edad escolar, más no necesariamente escolarizada, se han ido vinculando niños con discapacidad cognitiva, visual, física y sensorial,



logrando beneficiar a 426 participantes de las comunas 3-6-7-10-19" (Zamora Aviles, E., 2016).

Otros beneficios importantes para la población del municipio de Santiago de Cali que incluye los estratos 1, 2 y 3 ejecutados por la secretaria del Deporte y la Recreación son:



En el 2016 el programa fomentó 574 empleos entre personal técnico y administrativo. Las personas que trabajan dentro del programa en la parte técnica han crecido en cantidad y calidad, pues inicialmente se contaba con algunos líderes empíricos en el manejo técnico, (por este motivo la importancia de los metodólogos profesionales de deporte que guían el trabajo de los monitores) los cuales se han ido fortaleciendo año tras año, con capacitaciones técnicas en el SENA y La Escuela Nacional del Deporte.

En el segundo semestre del 2017 se implementaron los nuevos trazados de rutas, incorporación de personal idóneo bajo los parámetros de servicio al cliente impartido desde el despacho, y la readecuación de los puntos de servicio, incorporando la activación de los 13 programas dentro del trayecto de la ciclovida. Se busca presentar este espacio de ciudad como una oferta permanente de las demás dependencias, articulando los esfuerzos de toda la alcaldía para mejorar el bienestar y la calidad de vida de la comunidad en general (Pazos et al., 2017).

Efectividad de la política pública del deporte, la recreación, y la actividad física en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 del Municipio

En la revisión de los informes de Gestión del Municipio de Santiago de Cali de los años 2016, 2017 y 2018, se validó la gestión que realizó el municipio a través de la Secretaria del Deporte y la Recreación para el cumplimiento de la política pública del deporte, la recreación, y la actividad física contemplados en los indicadores de producto del programa active con el deporte y la recreación.

Evaluación de los indicadores de resultado de la Política Pública del deporte para la vigencia 2016-2018 para determinar el grado de efectividad en el resultado

Una vez realizada la evaluación de los indicadores de resultado para las vigencias 2016-2018 se evidenció que el Municipio de Santiago de Cali formuló 25 indicadores de resultado dentro del Plan de Desarrollo 2016 - 2019, para el Eje Cali Social y Diversa. En la tabla de indicadores de resultado (Tabla 11, 12) se observa coherencia en el avance de los indicadores de resultado para las vigencias 2016 y 2017.

Tabla 11. Indicadores de resultado

Cuadro N° 14				
Indicadores de resultado				
Indicador	Unidad de medida	Avance		
		2016	2017	Meta 2019
Cobertura bruta	Porcentaje	85,57	82,11	92
Índice sintético de calidad educativa (ISCE) en primaria	Número	4,89	5,14	5
Índice sintético de calidad educativa (ISCE) en secundaria	Número	4,9	5,4	5,3
Índice sintético de calidad educativa (ISCE) en media	Número	5,56	5,48	5,9
Cobertura neta en educación inicial	Porcentaje	15	14,9	21,1
Analfabetismo para personas mayores de 15 años	Porcentaje	2,59	2,43	2,5
Pruebas Saber 11, en instituciones educativas oficiales, matemáticas	Puntaje	49,92	49,38	51,3
Pruebas Saber 11, en instituciones educativas oficiales, Lenguaje (Lectura crítica)	Puntaje	52,76	53,63	52,2
Cumplimiento de las atenciones iniciales universales definidas en la Ruta Integral de Atenciones - RIA en niñas y niños de los nidos	Porcentaje	20,7	71,5	90
Mortalidad en menores de 5 años	Defunciones por 1.000 nacidos vivos	10	9,9	91

Fuente: Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p.33).

Tabla 12. Indicadores de resultado

Cuadro N° 14				
Indicadores de resultado				
Indicador	Unidad de medida	Avance		
		2016	2017	Meta 2019
Coberturas de vacunación en niños menores de un año con tercera dosis de pentavalente	Porcentaje	95	96	95
Mortalidad por desnutrición	Defunciones por 1.000 nacidos vivos	15,4	7,5	17
Fecundidad en adolescentes de 10 a 19 años	Nacimientos por 1.000 mujeres en edad fértil entre 10 a 19 años	27,1	26,2	26
Índice de efectividad en los eventos de interés en salud pública	Porcentaje	84	84	84
Índice aédico	Porcentaje	3,7	3,1	Menor a 4
Mortalidad materna	Defunciones por 100.000 nacidos vivos	32	26,5	33
Cobertura en la afiliación al Sistema General en Seguridad Social en Salud	Porcentaje	93	92	92
Cobertura de vacunación canina y felina	Porcentaje	75,2	62	80
Empresas Sociales del Estado modernizadas y con capacidad institucional mejorada	Número	5	5	5
Territorios de inclusión y oportunidades-TIOS intervenidos intersectorialmente con enfoque de entornos para la vida con participación comunitaria	Número	11	23	50
Niñas, Niños y Adolescentes en trabajo infantil o nesgo con promoción, prevención y restablecimiento de derechos atendidos a través de la estrategia de erradicación de trabajo infantil	Número	2.239	3.339	5.281
Casos de violencia intrafamiliar atendidos con restitución de derechos	Porcentaje	7	15	25
Territorios de inclusión y oportunidades-TIOS intervenidos intersectorialmente con enfoque de entornos para la vida con participación comunitaria	Número	11	23	50

Fuente: Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p.34).

En cuanto al grado de efectividad del indicador de producto, se pudo determinar que la efectividad, registra un resultado 66.2% en el 2016 y 68.7% en el 2017, con un promedio de 67.4% a diciembre 31 de 2017.

Gráfica N° 10
Eje 1 Cali social y diversa
Efectividad Indicadores de Producto - Muestra

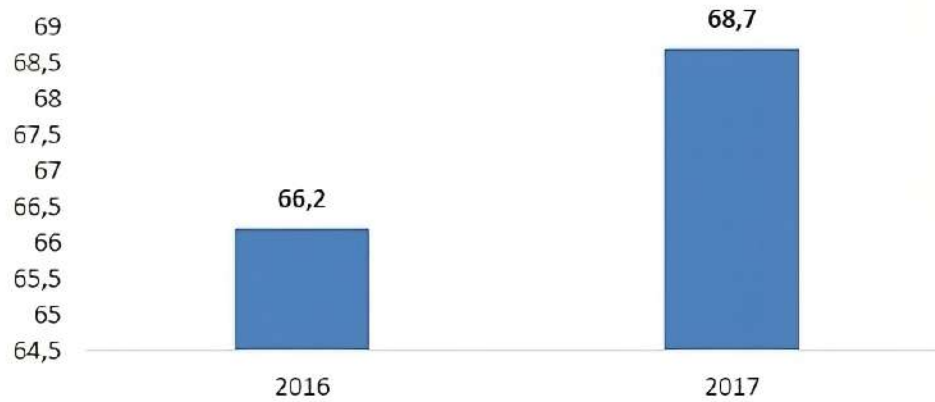


Gráfico 14. Efectividad de los indicadores de producto
Fuente: Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p.35).

En cuanto a la evaluación de los indicadores en el Plan de Desarrollo para el Eje1: Cali Social y Diversa, se evidenció deficiencias en la cobertura de los programas, dado el incumplimiento de los indicadores y la población a beneficiar (Moreno Polo, 2014).

Tabla 13. Indicadores de resultado

Cuadro N° 15				
Indicador de resultado	Línea base	Resultado 2016	Resultado 2017	Meta del indicador
Cobertura bruta	88,63	85,57	82,11	92
Cobertura neta en educación inicial	18,3	15	14,9	21,1

Fuente: Contraloría Municipal de Santiago de Cali (2019, p.37).

En la evaluación de los indicadores de resultado del Eje 1, se observó que dos de ellos presentaron decrecimientos durante el periodo 2016-2017, con referencia a la línea base, el indicador Cobertura bruta para el año 2016 decreció en un 3,05 y para el año 2017 decreció en un 6.52 y el indicador Cobertura neta de educación inicial para el año 2016 decreció en un 3,3 y para el año 2017 decreció en un 3.4, aumentando más las diferencias (que hay a partir de la línea base) entre los resultados de la vigencia 2017 y la meta a 2019, evidenciándose que la tendencia es decreciente, siendo cada vez más difícil llegar a la meta del cuatrienio, ya que se tienen que desarrollar más esfuerzos en materia de gestión administrativa, operativa y presupuestal (Pazos et al., 2017).

Modelo de gestión pública que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del Municipio

Para el manejo y obtención de la información se consultaron antecedentes, bases teóricas, contextualización, análisis documentales institucionales municipales y nacionales tales como los informes de gestión de la alcaldía de Santiago de Cali, el plan de desarrollo del Municipio e informes de Coldeportes.



Figura 6. Modelo de Gestión pública que contribuya al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del municipio
Fuente: Elaboración propia (2019).

Se planteó un modelo de Gestión Pública, a través del deporte, que cumpliera con los lineamientos establecidos en el plan de desarrollo Municipal 2016-2019.

Este modelo tenía el propósito de generar oferta para, garantizar el derecho al deporte, posibilitar el desarrollo humano y generar referentes sociales positivos para población de las comunas de los estratos 1, 2 y 3.

Conformar un órgano consultivo denominado el Comité Asesor, el cual realizara el diagnostico, la formulación de las líneas de acción, la identificación de programas u objetivos y la caracterización de posibilidades de articulación en las comunas de los estratos 1, 2 y 3; que permitirán avanzar en la generación de oferta para la garantía del derecho al deporte la recreación y la actividad física.

La construcción del modelo de Gestión Pública para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida se denominará "Cali la más Deportiva".

Con la formulación del modelo de Gestión Pública "Cali la más Deportiva" orientado al cumplimiento de lo dispuesto en el plan de desarrollo 2016-2019 del Municipio de Cali se obtuvo:

- Garantía del derecho al deporte en las comunas de los estratos 1, 2 y 3.
- Desarrollo humano a través del deporte, la recreación y la actividad física.
- Generación de referentes sociales positivos.

Conclusiones

En el seguimiento y análisis realizado a la Política Pública del Deporte la Recreación y la Actividad Física del municipio de Santiago de Cali se verificó que durante las vigencias 2016-2018 se cumplió con lo establecido en el programa actívate con el deporte y la recreación el cual afectó de manera favorable el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 del municipio de Cali.

Se pudo determinar la efectividad de la Política Pública del Deporte la Recreación y la Actividad Física del municipio de Santiago de Cali en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de los estratos 1, 2 y 3 del municipio de Cali, en el seguimiento realizado para las vigencias 2016-2018 se evidencio el grado de efectividad de los 25 indicadores de resultado de la Política Pública del Deporte la Recreación y la Actividad Física.

El modelo de Gestión Publica planteado cumplió con los lineamientos establecidos en el plan de desarrollo 2016-2019, contribuyó al mejoramiento de las condiciones de vida, generó referentes sociales positivos y garantizo el derecho al deporte de los habitantes de los estratos socioeconómicas 1, 2 y 3 del municipio de Santiago de Cali.

Referencias

Alcaldia de Santiago de Cali. (2019). Por el cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de santiago de Cali 2016 – 2019. Cali Progresa Contigo.

Alcaldía de Santiago de Cali. (2012). Plan de desarrollo decenal municipal del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física para el municipio de Santiago de Cali 2012-2012. Alcaldia de Santiago de Cali.

Aguilar-palacio, I., Gil-lacruz, M., & Gil-lacruz, I. (2013). Atención Primaria Salud , deporte y vulnerabilidad socioeconómica en una comunidad urbana. *Atención Primaria*, 45(2), 107–114. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2012.10.004>

Bard Wigdor, G. (2016). Culturas políticas (Re)significando la categoría desde una perspectiva de género. *Revista Mexicana de Ciencias Politicas y Sociales*, 61(227), 137–166. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30024-1](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30024-1)

Cadavid, M. A. (2015). Cali en cifras.

Cali, M. D. S. De. (n.d.). Plan de Desarrollo.

Carvajal Veitia, W. (2017). Contribución de la bioantropología del deporte al desarrollo del alto rendimiento y sus principales hitos en Cuba. *Anales de Antropología*, 51(2), 203–216. <https://doi.org/10.1016/j.anthro.2017.03.006>

Claros, J. A. V., Álvarez, C. V., Cuellar, C. S., & Mora, M. L. A. (2011). Actividad Física: Estrategia de promoción de la salud. *Revista Hacia La Promoción de La Salud*, 19(1), 54–67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309126695014>

Fernández Hurtado, S. R., Castillo Triana, D., & Martínez Martínez, L. Á. (2018). Clúster virtual: nueva alternativa a la competitividad eficaz en las empresas. *Tendencias*, 19(1), 164. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.92>

Firmino S, Mesquita A, Costa S, de Lima C, Carvalho F, & Santos M. (2013). Promoción de la salud : la calidad de vida en las prácticas de enfermería. *Enfermeria Global*, 32, 260–269. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000400016

Freitas, M. P., Stefanello, F. M., Gonzales, N. G., Häfelle, C. A., & Rombaldi, A. J. (2016). Efeitos do exercício físico sobre o sistema imune de mulheres pós-menopausadas: Revisão sistemática. *Revista Brasileira de Medicina Do Esporte*, 22(5), 420–425. <https://doi.org/10.1590/1517-869220162205148071>

Martínez, L. ángela M., Fernandez Hurtado, S. R., Burbano Cerón, J. M., & Ngoni Fouda, R. A. (2019). Sustainable development: A vision for global productivity and competitiveness. *Espacios*, 40(28).

Mendoza Rojas, J. (2017). Financiamiento de la educación superior en la primera mitad del gobierno de Enrique Peña Nieto: ¿fin del periodo de expansión? *Perfiles Educativos*, 39(156). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2017.156.58288>

Moreno Polo, Y. C. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *Suma de Negocios*, 5(12), 148–157. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70037-0](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70037-0)

Moriones, V. S., & Santos, J. I. (2017). Ayudas ergogénicas en el deporte. *Nutricion Hospitalaria*, 34(1), 204–215. <https://doi.org/10.20960/nh.997>

Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205–223. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70176-0](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70176-0)

Contraloría General de Santiago de Cali (2017). Informe Final Santiago de Cali , 16 de mayo de 2017, Mejor gestión pública mayor calidad de vida. Contraloría general de Santiago de Cali.

Contraloría General de Santiago de Cali (2019). Avances del plan de desarrollo "Cali progresa contigo " 2016-2019. Contraloría general de Santiago de Cali.

Olmedilla, A., Ortega, E., & González, J. (2013). Análisis de los proyectos de investigación de financiación pública en Psicología del Deporte Introducción. 29, 714-723.

Pazos, L. S., Olaya, Á. P. G., & Arias, L. F. S. (2017). Estratégias de apropriação e desvio de recursos no Sistema Municipal de Planejamento de Santiago de Cali. *Revista de Administracao Publica*, 51(6), 1023-1040. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166229>

Pinilla, J., & García-Altés, A. (2010). La evaluación depolíticas públicas. Informe SESPAS 2010. Gaceta Sanitaria, 24(SUPPL. 1), 114-119. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2010.06.001>

Reyes Bossio, M. (2006). Política deportiva: factores reales del sistema deportivo. *Liberabit*, 12(12), 87-94.

Salas, D., & Peiró, R. (2013). Evidencias sobre la prevención del cáncer. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 15(2), 66-75. <https://doi.org/10.4321/s1575-06202013000200005>

Ulloa, R. D., & Ortíz, L. C. (2016). Exclusión social y deporte. *Investigacion Economica*, 75(297), 155-168. <https://doi.org/10.1016/j.inveco.2016.08.005>

Vargas Olarte, C. E. (2018). Gestión y política pública del deporte. *Libre Empresa*, 15(1), 169-184. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n1.3164>

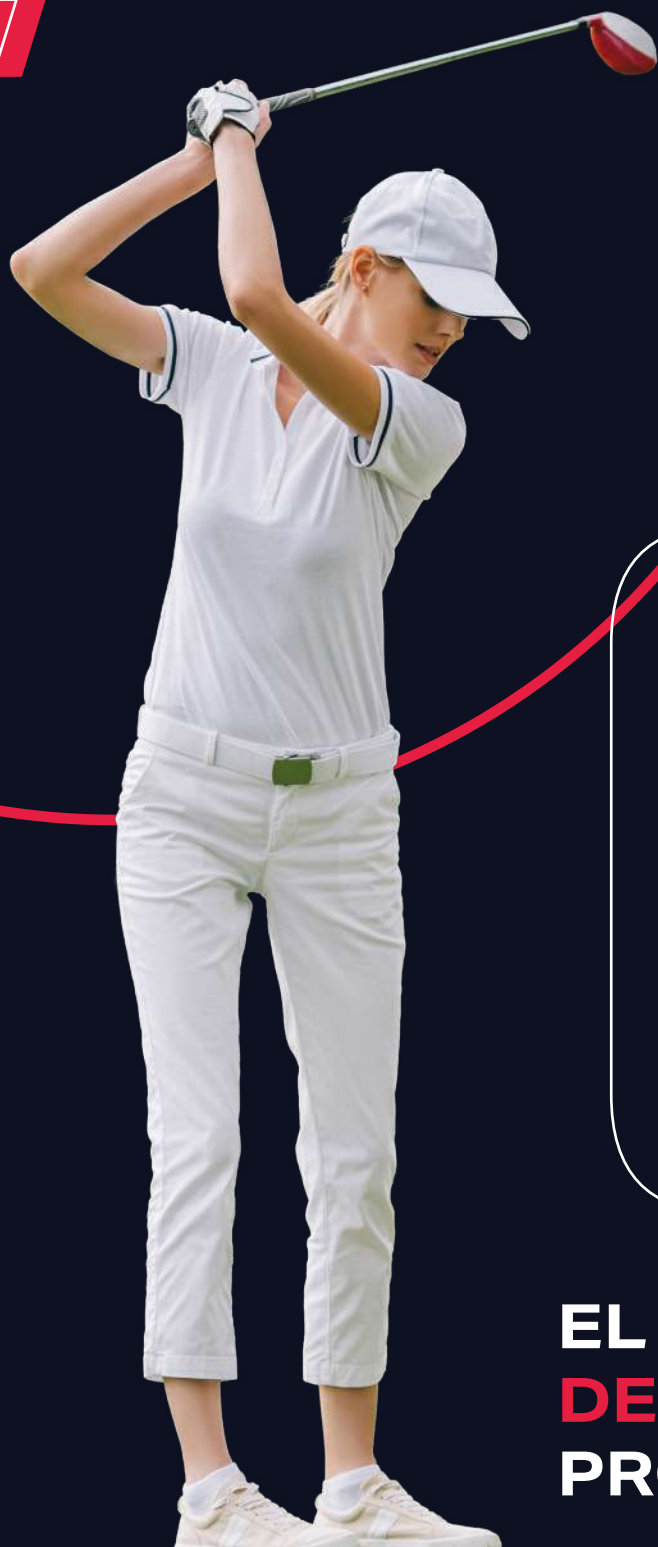
Veitia, W. C. (2012). Selección natural y deporte : un acercamiento al estudio de la evolución morfológica. *Anales de Antropología*, 47(1), 189-210. [https://doi.org/10.1016/S0185-1225\(13\)71011-7](https://doi.org/10.1016/S0185-1225(13)71011-7)

Vergara Varela, R. (2016). El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Cali, una aproximación. *Apuntes del cenes*, 35(62), 169. <https://doi.org/10.19053/22565779.4271>

Vidarte Claros, J. A., Vélez Álvarez, C., Sandoval Cuellar, C., & Alfonso Mora, M. L. (2011). Physical activity: a health promotion strategy. *Hacia La Promoción de La Salud*, 16(1), 202-218. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75772011000100015

Vinaccia, S., Suárez, G. R., & Ramírez, W. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 67-75. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-885x2004000200008

Zamora Aviles, E., E. (2016). Bogotá, Cali y Medellín en el escenario internacional (2001-2012). *Desafios*, 28(1), 249-295. <https://doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.06>



CAPÍTULO

05

EL TURISMO DEPORTIVO COMO PRODUCTO

Martha Cecilia Sandino Rodriguez
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Magister en Administración;
Magister en Educación Superior.
martha.sandino@endeporte.edu.co

Dario Jose Espinal Ruiz
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Doctor en Administración.
dario.espinal@endeporte.edu.co

Resumen

Este capítulo analiza el turismo deportivo como producto de consumo en el contexto internacional. Por medio de una exploración teórica, se analizan sus antecedentes, fundamentos, características y oportunidades de desarrollo en un escenario pospandemia. Se concluye que el turismo deportivo como producto se caracteriza por articularse con actividades conexas como con el hospitalty, el ocio, la infraestructura deportivas natural o artificial y los eventos deportivos, lo que implica la coordinación de los actores en alrededor de una política de desarrollo local. Las oportunidades que presenta en un escenario pospandemia se relacionan con el turismo interno, la transformación digital, la reconversión del modelo de negocio y las certificaciones de bioseguridad.

Palabras clave:

Consumo deportivo; Industria deportiva; pospandemia, desarrollo local.

Introducción

En este marco temático, dos fenómenos económicos y sociales se fusionan: el turismo y el deporte. La práctica deportiva está de moda, viajar también lo está; la globalización, el tiempo libre, el desarrollo del transporte, la necesidad de satisfacer a clientes cada vez más motivados por nuevas experiencias y exigentes por disfrutar cada minuto de su tiempo dedicado al ocio en sus actividades favoritas, hacen del deporte y el turismo una alianza estratégica con mucho potencial.

La academia de manera reciente, se ha ocupado del tema con investigaciones acerca de la materia; estableciendo antecedentes, estrategias propias del marketing mix y sus tendencias entre otras, pero de acuerdo con Gibson (1998) y la Organización Mundial del Turismo (2016), se requieren mejores políticas, más investigación basada en evidencias, educación y entrenamiento acerca de este tipo de mercado.

Las políticas gubernamentales han visto en el deporte y el turismo una vía favorable para generar branding de lugar, impactos financieros, sociales y ambientales en el sitio de destino (Kennelly & Toohey, 2014), sin omitir la inversión en infraestructura deportiva y turística ya que la sinergia existente entre turismo y deporte incrementa la experiencia del turista a través del uso de locaciones deportivas, genera nuevas fuentes de ingreso, empleo y mejora aspectos como la xenofobia y el racismo, todas ellas estrategias propias del marketing de ciudad del cual el deporte y el turismo son aliados.

En el siglo XX, cambios como la disminución de la tasa de natalidad en el núcleo familiar, reducción de la jornada laboral, cambio en el significado del tiempo dedicado al ocio, el aumento de interés por el bienestar (estilo de vida, salud, revalorización del cuerpo, tiempo dedicado al trabajo y al

ocio) han llevado a que el deporte y el turismo sean unas de las actividades más practicadas en el tiempo libre y uno de los fenómenos de comunicación con mayor impacto mundial, donde el aumento de la calidad de vida conlleva a un aumento en la demanda de servicios de ocio (Reverter & Plaza, 2010). Este capítulo tiene como objetivo abordar desde un punto de vista teórico el fenómeno del turismo deportivo como producto. Para esto, se examinan sus antecedentes históricos, sus fundamentos teóricos y su conceptualización como producto.

Antecedentes

En este marco temático, dos fenómenos económicos y sociales se fusionan: el turismo y el deporte. La práctica deportiva está de moda, viajar también lo está; la globalización, el tiempo libre, el desarrollo del transporte, la necesidad de satisfacer a clientes cada vez más motivados por nuevas experiencias y exigentes por disfrutar cada minuto de su tiempo dedicado al ocio en sus actividades favoritas, hacen del deporte y el turismo una alianza estratégica con mucho potencial.

La academia de manera reciente, se ha ocupado del tema con investigaciones acerca de la materia; estableciendo antecedentes, estrategias propias del marketing mix y sus tendencias entre otras, pero de acuerdo con Gibson (1998) y la Organización Mundial del Turismo (2016), se requieren mejores políticas, más investigación basada en evidencias, educación y entrenamiento acerca de este tipo de mercado.

Las políticas gubernamentales han visto en el deporte y el turismo una vía favorable para generar branding de lugar, impactos financieros, sociales y ambientales en el sitio de destino (Kennelly & Toohey, 2014), sin omitir la inversión en infraestructura deportiva y turística ya que la sinergia existente entre turismo y deporte incrementa la experiencia del



turista a través del uso de locaciones deportivas, genera nuevas fuentes de ingreso, empleo y mejora aspectos como la xenofobia y el racismo, todas ellas estrategias propias del marketing de ciudad del cual el deporte y el turismo son aliados.

En el siglo XX, cambios como la disminución de la tasa de natalidad en el núcleo familiar, reducción de la jornada laboral, cambio en el significado del tiempo dedicado al ocio, el aumento de interés por el bienestar (estilo de vida, salud, revalorización del cuerpo, tiempo dedicado al trabajo y al

Fundamentación teórica del turismo deportivo

Los viajes sin más propósito que el disfrute, han sido parte del devenir del ser humano a lo largo de la historia, sin embargo, el término turismo es de aplicación reciente y surge para definir el fenómeno ocasionado por el desplazamiento de turistas ingleses hacia el continente europeo a finales del Siglo XVIII e inicios del siglo XIX hacia países como Italia, Francia y Alemania. Esta actividad se popularizó entre los aristócratas europeos quienes realizaban dichos viajes como parte de su proceso formativo (Quesada, 2006; Towner, 1985). Dicho panorama ha cambiado, en la actualidad esta actividad corresponde a un sector económico que se distingue por un crecimiento prácticamente ininterrumpido, sobre todo después de la postguerra (OMT, 2017).

Para Ramírez (2014), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales, de

negocios/profesionales, recreación, descanso, cultura, salud, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural. Por otro lado, el deporte es un fenómeno social multifacético (esfera de la actividad humana) que se caracteriza por un sistema especializado de medios, métodos y formas de actividad motriz, para el fortalecimiento de la salud, el mejoramiento de la aptitud física y el desarrollo de la manifestación armoniosa del ser humano (Zhelyazkov, Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo, 2006).

En este sentido, la simbiosis entre el deporte y el turismo ha fluido de manera natural y espontánea, dando lugar a un nuevo segmento conformado por la unión de estos sectores económicos y sociales. El turismo deportivo es una de las tendencias que mayor crecimiento le ha representado al turismo mundial, fue reconocida en el 1991 como el gigante dormido del turismo (Tarín, 2016). Dicha categoría emergente se oficializó cuando los entonces Secretario General de la Organización Mundial del Turismo y el presidente del Comité Olímpico Internacional firmaron, de manera conjunta, un acuerdo de cooperación reconociendo al turismo y el deporte como dos fuerzas motoras para la promoción y el desarrollo económico sostenible de los destinos turísticos. La primera expresión de esta colaboración tuvo lugar en Barcelona, en febrero de 2001, con la celebración de la

I Conferencia Mundial sobre Deporte y Turismo en la cual se analizaron las tendencias de comienzos del milenio tales como las vacaciones activas, cambio en los hábitos de los turistas, los grandes acontecimientos deportivos como herramientas de promoción de turismo, los beneficios económicos y pacificadores del turismo y deporte.

Según Latieza & Panisa (2006), el turismo deportivo son los desplazamientos realizados por razones recreativas (no comerciales) para participar u observar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual. Es decir, son todas las formas activas o pasivas de la actividad deportiva, participando casualmente o de forma organizada que necesariamente implique un viaje fuera del lugar habitual de residencia o trabajo.

Gibson (1998) diferencia al usuario de acuerdo a la finalidad de lo practicado; deporte turístico y turismo deportivo. Deporte turístico (Tourism Sport), son aquellas actividades que se desarrollan en un lugar distinto de la residencia habitual y que tienen como objetivo principal la recreación turística y como actividad complementaria vacacional la práctica deportiva. Bajo este punto de vista, se debe diferenciar el deporte como complemento, cuya finalidad del turista es dedicar parte de sus vacaciones a alguna actividad física, pero no es la función principal de éstas, sino un complemento

deportivo de la oferta turística. Y, el deporte ocasional, donde el turista no tiene previsto con anterioridad la práctica de algún deporte, ni interviene en la elección del destino turístico la oferta deportiva, pero durante su estancia practica deporte de manera ocasional. Por otro lado, el turismo deportivo (Sport Tourism) son aquellas actividades que se desarrollan en un lugar distinto de la residencia habitual y que tienen como objetivo principal la actividad deportiva (ejercicio y/o espectáculo) y como actividad complementaria la recreación turística. De acuerdo con Gibson (1998), el turismo deportivo se divide en:

- **Evento Deportivo Turístico.** El individuo asiste como espectador de un evento deportivo: Juegos Olímpicos, Mundial de Fútbol, Circuito de Tenis, Tour de Francia, entre otros.
- **Turismo Deportivo de Nostalgia.** Individuos que visitan la ciudad para conocer atracciones turísticas relacionadas con el deporte como un estadio de fútbol, un complejo deportivo o porque dicha ciudad fue sede de un evento deportivo.
- **Turismo Deportivo Activo.** La intencionalidad e inversión temporal del turista en actividades deportivas es el motivo fundamental de su desplazamiento, el individuo viaja para participar en una actividad deportiva como una maratón, un campeonato deportivo, esquiar, escalar, montañismo, deportes acuáticos, deportes de aventura. Dicha actividad puede ser direccionada al rendimiento deportivo o competencia (hard) o no deporte para todos (soft).

El turista deportivo es una persona con una sensibilidad al precio menor que el habitual y por lo tanto rentable si se desarrolla una oferta que le aporte valor diferencial, tiene un nivel medio-medio alto, por lo que realizan gasto en hotel y en restaurante. Este tipo de turista busca superar desafíos, tener emociones fuertes y mejorar su salud (IJspeert & Hernandez-Maskivker, 2020). Los practicantes de este tipo de turismo, suelen poseer alto grado de especialización y dominio técnico de las disciplinas deportivas a practicar. Su principal motivación la constituye la práctica deportiva en diversos tipos de ambientes y escenarios con el fin de poder disfrutar paralelamente con visitas y excursiones culturales, la gastronomía, compras, entre otros. El turista deportivo hace presencia en: el turismo alternativo, turismo verde, turismo rural, turismo ecológico o ecoturismo, turismo de aventuras, turismo de nieve, turismo de naturaleza (González, 2008).

Poner en el mapa turístico un destino deportivo y sus servicios, posicionarlo, construir una marca en torno a ese destino, utilizar estrategias propias del marketing relacional para fidelizar y generar valor en el turista deportivo y contar con infraestructura de apoyo (Hospitality) trae cambios significativos en el desarrollo local que solo lo puede generar la ventaja de recibir un evento deportivo importante, tener una infraestructura deportiva de alto nivel (natural o artificial) o albergar un equipo deportivo reconocido (ver Gráfico 15). Por ejemplo: el senderismo en Machu Pichu, parapente en Ciudad del Cabo y Rio de Janeiro, buceo en La Gran Barrera de Coral, surf en Waikiki, asistir al Superbowl, los JJOO o el mundial FIFA, correr en la maratón de Nueva York, visitar el Wembley Stadium (Alrawadie & Johnson, 2012).

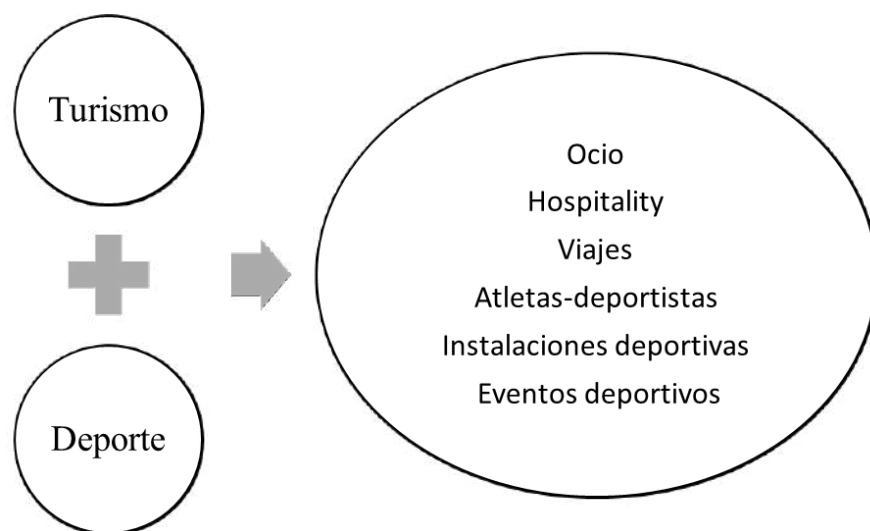
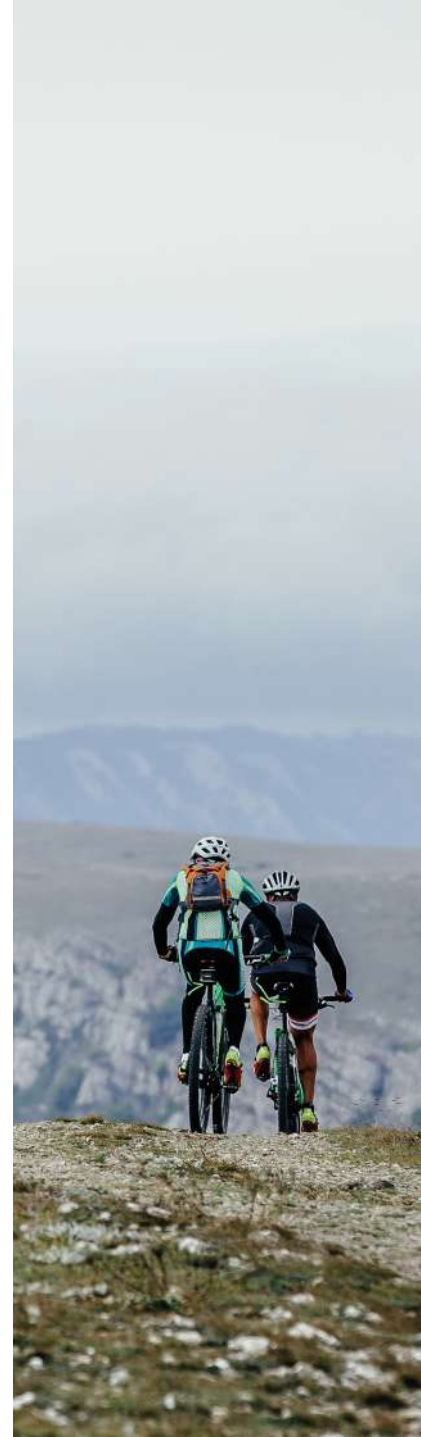


Gráfico 15. Turismo deportivo
Fuente: Elaboración propia.

Algunas tendencias del mercado del turismo deportivo son: Colaboración entre asociaciones privadas, públicas y del sector terciario; innovación y creatividad en la producción de eventos; ampliación de recintos de alojamiento; experiencia del turista; integración de la cultura local con el evento; voluntariado; participación del gobierno en la planificación; competencia en eventos e instalaciones deportivas; difusión por medios digitales; el legado como generador de valor para el desarrollo sostenible (Macintosh et al., 2019).

El turismo deportivo como producto

Producto se denomina a cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado, recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas (Kotler et al., 2011). El producto turístico es definido como el conjunto de factores materiales e inmateriales susceptibles de ser ofertados de manera individual o como valor agregado, de acuerdo con la preferencia del cliente, en una zona turística receptora, donde el cliente espera satisfacer las necesidades vacacionales y de ocio (Antonovica et al., 2015). De esta manera, los Servicios turístico-deportivos de acuerdo con el Sports Tourism International Council se clasifican de la siguiente forma:



- Espectáculos deportivos. Se caracterizan porque el único objetivo del turista es ser espectador. Se pueden clasificar en grandes eventos deportivos y pequeños eventos deportivos. Los primeros incluyen los JJ OO, campeonatos del mundo, carreras de Fórmula 1, los segundos incluyen campeonatos nacionales, regionales y otras competiciones de ámbito local.
- Estancias estructuradas. Se realizan en destinos turísticos que cuentan con instalaciones deportivas especialmente preparadas para recibir a equipos de deportistas de diferentes niveles profesionales y amateurs para el entrenamiento o la práctica deportiva con un calendario y actividades prefijadas tales como los centros de alto rendimiento.
- Tours de espectáculos. Además de incluir alojamiento, están especialmente diseñados para turistas que quieren asistir a algún evento deportivo concreto como pueden ser deportes de aventura o de riesgo.
- Atracciones. Destinos turísticos en los que se puede hacer o ver cosas relacionadas con el deporte; este es un grupo heterogéneo en el que se incluyen estadios emblemáticos, museos, parques nacionales, parques naturales, parques temáticos, lugares históricos entre otros. Algunas instalaciones están específicamente diseñadas alrededor del mundo del deporte, y otras tienen el deporte como atractivo adicional.
- Estancias informales. Dirigidas a turistas que se han planteado dedicar parte de su estancia en un destino turístico, a una práctica deportiva no estructurada como el buceo, el surf, parapente, senderismo.
- Actividades esporádicas. Son las prácticas deportivas realizadas por turistas de una forma accidental o coyuntural; es decir, sin que hayan sido planteadas de antemano como parte de la organización del viaje.
- Complejos turísticos. En este apartado se incluyen espacios diseñados exclusivamente para atraer al viajero deportivo, como Curhotels (turismo de salud), campos de Golf.
- Cruceros. En los últimos años ha aumentado las actividades deportivas como principal atractivo del viaje en crucero.

Parte del éxito de un destino turístico deportivo se centra en el marketing de los servicios ofertados, el cual es realizado por los intermediarios turísticos: operadores turísticos, agencias de viajes entre otros, por esto resulta necesario una excelente estrategia de marketing (Reverter & Plaza, 2010). Es por esto que profesionales del sector turístico deportivo tienen que pensar en el producto o servicio desde cuatro niveles: el producto o beneficio central, el producto esperado (bienes o servicios que deben estar listos para que el cliente pueda usar el producto central), el producto de apoyo (beneficios adicionales que añaden valor al producto central) y el producto aumentado (incluye la accesibilidad, el ambiente o entorno

físico, la interacción del cliente con la organización prestadora del servicio, la co-participación del cliente y la interacción de este con otros clientes).

Todo esto sumado a la calidad percibida por el usuario acerca de la excelencia o superioridad como medida entre el servicio esperado y el recibido que contribuye a catalogar a un destino de turismo deportivo como un producto de excelencia (Cerviño & Cubillo, 2008). Para esto, es relevante tener en cuenta que para los nuevos turistas lo más importante es la calidad y para los turistas asiduos es la conexión emocional y el factor calidad/precio (ver Gráfico 16) (Shintaro et al., 2017).

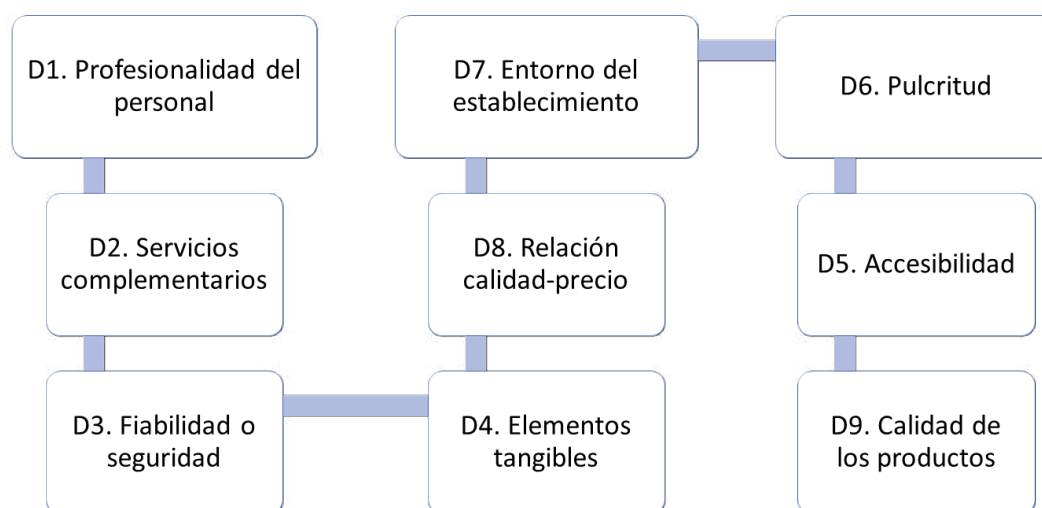


Gráfico 16. Modelo de calidad para el turismo
Fuente: Elaboración propia.

Los grupos de interés que pueden afectar o son afectados por las actividades y objetivos de las empresas dedicadas al turismo deportivo son esenciales en la planificación de estrategias de marketing para este sector. De esta manera, los actores que intervienen en la cadena de valor cumplen una diversidad de roles que de forma articulada permiten consolidar una política de turismo deportivo en un territorio con visión de largo plazo. Algunos de sus actores son:



- Oficinas de convenciones: Ofrecen servicios orientados a atraer eventos deportivos, inversionistas y posicionan la imagen de destino turístico deportivo a nivel nacional e internacional.
- Entes gubernamentales: Formulan políticas públicas para promover los beneficios económicos, sociales, comunitarios y de desarrollo local que el turismo deportivo puede brindar.
- Secretarías de cultura: Promocionan la cultura local a través de las actividades conexas al turismo deportivo.
- Institutos de deporte: Financian y organizan los eventos deportivos como estrategia para el desarrollo deportivo local. Diseñan planes para la construcción y adecuación de infraestructuras para consolidar el turismo deportivo en los territorios.
- Organizaciones deportivas: Financian, organizan y participan en eventos deportivos para promover el turismo deportivo.
- Universidades: Apoyan las políticas, programas y proyectos de turismo deportivo con infraestructura, voluntariado y procesos de investigación.
- Medios de comunicación: Difunden la imagen de destino turístico deportivo a nivel nacional e internacional.
- Hospitality: Brindan la infraestructura, recursos y conocimientos de apoyo relacionados a transporte, hospedaje, alimentación y actividades turísticas complementarias.

Oportunidades de reactivación del turismo deportivo en un escenario pospandemia

La resiliencia demostrada por el sector turismo y deporte en crisis anteriores, ha brindado la posibilidad de adaptarse rápidamente a las consecuencias generadas por la pandemia del COVID-19. En consecuencia, resulta obligatorio repensar y reflexionar sobre las oportunidades que se pueden generar en el mediano y largo plazo para la industria del turismo deportivo. De acuerdo con este contexto, surgen una serie de factores que se deben tener en cuenta para afrontar los retos futuros en un escenario pospandemia de reactivación socioeconómica.

Antes de llegar a un estadio de reactivación total del turismo internacional, los actores del sector requieren, de manera gradual, movilizar el turismo interno como mecanismo de aceleración del flujo económico. Para esto, es imprescindible la creación de un portafolio de servicios atractivo

para el consumidor interno basado en las ventajas comparativas locales aprovechando la capacidad instalada, escenarios naturales, el know how y los diferenciadores autóctonos que movilice al turista deportivo a territorios que se caractericen por aspectos que los diferencien de otros destinos.

El repensar el modelo de negocio del turismo deportivo conlleva a que la concepción del evento deportivo masivo, estacionario y contemplativo, trascienda hacia una participación activa del turista, especialmente en escenarios a campo abierto en contacto con la naturaleza. Esto implica que la oferta de servicios se debe transformar paulatinamente hacia un modelo descentralizado, móvil y amigable con el medio ambiente, superando el esquema del modelo tradicional del turismo depredador.

Es necesario acelerar proceso de transformación digital del turismo deportivo, la innovación tecnológica es un activo que se debe potencializar a su máxima expresión. Tecnologías como el big data, la realidad virtual, la realidad aumentada, el internet de las cosas y la inteligencia artificial se convierten en insumos para diversificar el portafolio de servicios y las fuentes de ingresos. Las ofertas personalizadas, las visitas guiadas a través de dispositivos móviles y la creación de nuevo contenido que se materialice en experiencias de alto valor agregado, son algunas de las nuevas alternativas que emergen como estrategias para disminuir costos, aumentar los niveles de calidad y satisfacción de los turistas.

Finalmente, la incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19 obliga a establecer de manera permanente protocolos de bioseguridad rigurosos, incluso luego de superada la crisis. Aspectos como la higiene, el consumo responsable, el distanciamiento social y la percepción de seguridad, serán fundamentales para garantizar una experiencia placentera del consumidor en los destinos turísticos. Los sellos y certificaciones que garanticen buenas prácticas en estos factores serán valorados como un activo que se traduce en confianza, calidad y satisfacción de los turistas en un escenario pospandemia.

Conclusiones

La relación entre turismo y deporte tiene sus orígenes en los eventos deportivos como eje articulador. Inicialmente, los Juegos Olímpicos se convirtieron en un atractivo que convocaba a espectadores y deportistas alrededor de unas justas que por sus características resulta interesante observar. Con el transcurrir de los años, otras manifestaciones del turismo deportivo fueron consolidándose a nivel global, especialmente los relacionados a la participación activa de los turistas en experiencias relacionadas a espacios naturales, instalaciones deportivas, eventos y destinos exóticos.

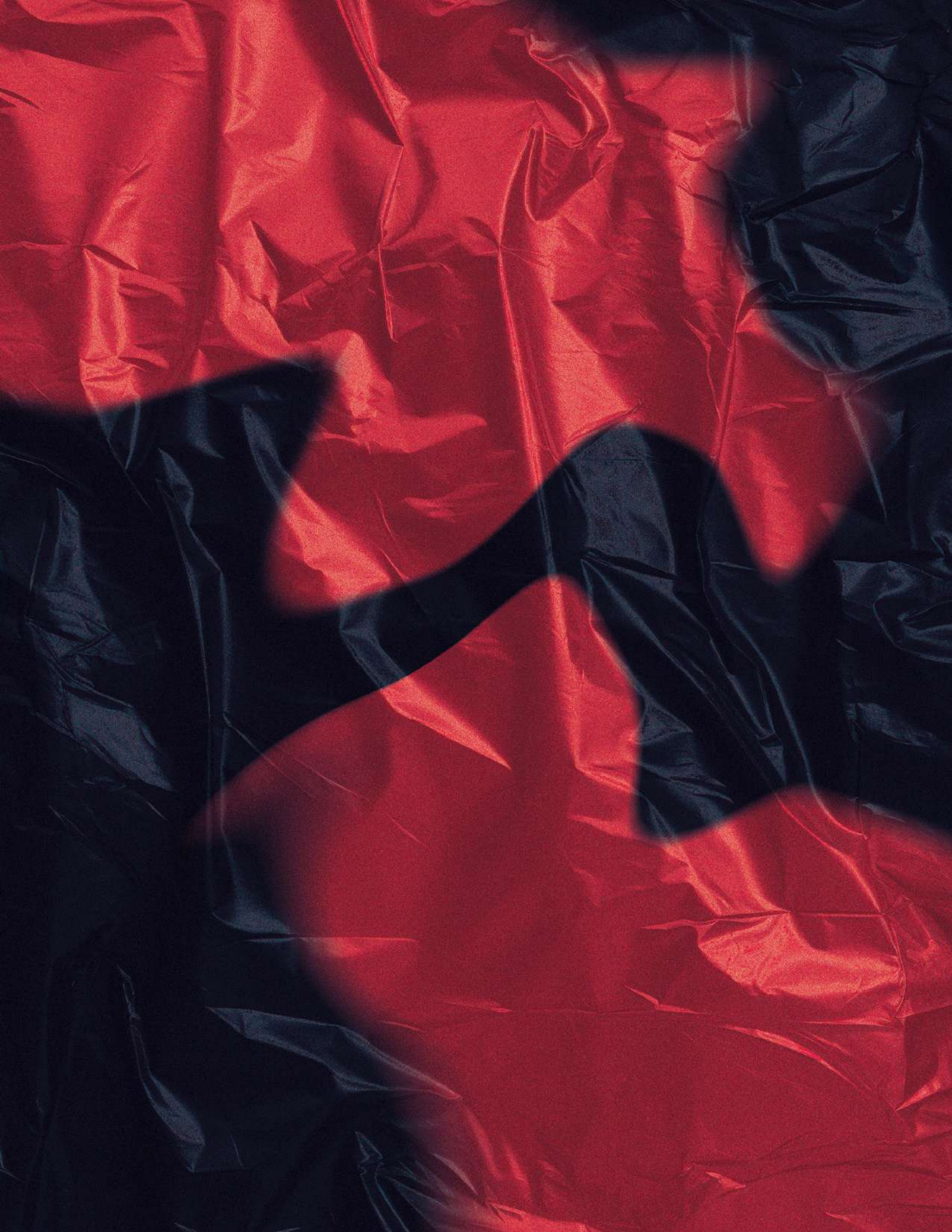
El turismo deportivo es una industria consolidada a nivel global, sin embargo, en espacios académicos se puede considerar como reciente. Por tal motivo, los modelos, teorías y operacionalización empírica se encuentra en construcción. Los factores que permiten comprender las dinámicas y características que influyen sobre el comportamiento del consumidor deportivo se encuentran en discusión, lo cual lo convierte en un espacio prometedor para seguir profundizando en procesos de investigación que contribuyan a su legitimación como una disciplina científica con autonomía epistemológica y praxeológica.

El turismo deportivo como producto se caracteriza por depender y articularse con otros servicios conexos que resultan necesario para su funcionamiento. Aspectos como el hospitality, el ocio, el transporte aéreo y terrestre, las ventajas comparativas locales, los eventos, la infraestructura deportiva natural o artificial, la cultura autóctona y el city marketing, entre otros; son fundamentales para afianzar a un territorio como un destino turístico deportivo de clase mundial. Estos factores comprometen la coordinación de una serie de actores alrededor de una política de desarrollo local entorno a la generación de oportunidades entorno al deporte como atractivo turístico.

Los retos que enfrenta el turismo deportivo en un escenario pospandemia se relacionan con la reconversión del modelo de negocio, la apropiación total de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la consolidación de los destinos locales, la creación de portafolios de servicios diferenciados con altos niveles de valor agregado, la aplicación de protocolos de bioseguridad incluso después de haber sido superada la pandemia, los sellos y certificados que garanticen las buenas prácticas de bioseguridad, serán los estándares de uso común.

Referencias

- Alrawadieh, D., & Johnson, D. (2012). Building Sports Tourism and Event Portfolios: Key Success Factors in Middle East Sports Tourism. *London Journal of Tourism, Sport and Creative Industries*, 6(7), 30-41.
- Antonovica, A., Esteban, J., & Sánchez, V. (2015). Turismo y Deporte. Dykinson.
- Cervino, J., & Cubillo, J. (2008). Marketing Sectorial. ESIC.
- Comité Olímpico Internacional [COI]. (27 de 09 de 2004). Turismo al día. Recuperado de <https://www.olympic.org/news/world-tourism-day-2004>
- Gibson, H. (1998). Sport Tourism: A Critical Analysis of Research. *Sport Management Review*, 1(1), 45-76. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70099-3](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70099-3)
- González, M. (2008). Rasgos caracterizadores del turismo activo y turismo deportivo e importancia económico-social y estructural de nuevas formas emergentes. *Acción Motriz*, 1, 79-98.
- IJspeert, R., & Hernandez-Maskivker, G. (2020). Active sport tourists: Millennials vs baby boomers. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(2), 12-20. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3835813>
- Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17, 407-418.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J., & Flores, J. (2011). Turismo Deportivo. Pearson Education.
- Latiesa, M., & Paniza, J. (2006). Turistas deportivos. Una perspectiva de análisis. *Revista Internacional de Sociología*, 64(44), 133-149.
- Macintosh, E., Bravo, G., & Li, M. (2019). International Sport Management-2nd Edition. Human Kinetics.
- OMT. (2016). Da Nang declaration on promoting tourism and sports for sustainable development. UNWTO International Conference on tourism and sports. Da Nang. Recuperado de <http://vietnamtourism.gov.vn/english/index.php/items/11011>
- OMT. (2017). Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- OMT. (2019). Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico 2019. OMT.
- OMT. (2020). UNWTO World Tourism Barometer May 2020. Special focus on the Impact of COVID-19. UNWTO.
- Quesada, C. (2006). Elementos del turismo. Euned.
- Ramírez, M. (2014). El turismo en el desarrollo regional: La experiencia de los departamentos colombianos. *Revista Lebrecht*, 6, 259 - 278.
- Reverter, M., & Plaza, M. (2010). Ocio, Deporte Y Turismo. Situación actual y líneas de negocio. *Esporte e Sociedade*, 6(16), 1-31.
- Salvador, J. (2004). El Deporte en Occidente. Historia, cultura y política. Càtedra.
- Shintaro, S., Gipson, C., & Todd, S. H. (2017). The relationship between sport tourists' perceived value and destination loyalty: an experience-use history segmentation approach. *Journal of Sport and Tourism*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14775085.2017.1348967>
- Tarín, S. (17 de octubre de 2016). À la ville de... Barcelona. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20161017/411054629871/barcelona-juegos-olimpicos-1992-transformacion.html>
- Towner, J. (1985). The grand tour: A key phase in the history of tourism. *Annals of Tourism Research*, 12(3), 297-333. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(85\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0160-7383(85)90002-7)
- United Nations. (2020). The Impact of COVID-19 on Sport, physical Activity and Well-Being and Its Effects on Social Development. UN.
- Zhelyazkov, T. (2006). Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo. Escuela sin Fronteras.



Se- gun- da **PARTE**

**PROCESOS ESTRATÉGICOS
EN LAS ORGANIZACIONES
DEPORTIVAS PARA
INSERTARSE EN LOS
MERCADOS GLOBALES**





CAPÍTULO

06

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS DESDE UN ENFOQUE SECUNDARIO DE LA COMUNICACIÓN, POLÍTICAS Y MERCADOTECNIA, A TRAVÉS DE META-ANÁLISIS.

Daniel Carranza Bautista
Universidad Autónoma de Nuevo
León, México.
Doctor en Ciencias de la Cultura Física y
el Deporte
carranzabt@uanl.edu.mx

Juan Ramón Piña de la Fuente
Universidad Autónoma de Nuevo
León, México.
Magister en Ciencias de la Comunicación
juan.pinadlf@uanl.edu.mx

Erasmus Maldonado Maldonado
Universidad Autónoma de Nuevo
León, México.
Doctor en Ciencias de la Actividad
Física y el Deporte
erasmo.maldonadoml@uanl.edu.mx

Oscar Franco Ávila
Universidad Autónoma de Nuevo
León, México.
Doctor en Filosofía
oscar.francoavl@uanl.edu.mx

Resumen

En México existen estructuras públicas y privadas dedicadas a prestar servicios en actividades físicas y deportivas a una población de casi 120 millones de habitantes. En 2017 el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) prestó a sus derechohabientes aproximadamente 10 millones 700 mil servicios deportivos y recreativos. Este ejemplo muestra un panorama oportuno que representa múltiples áreas de oportunidad de intervención, entre las que se encuentra el centrar atención especial en la gestión de estratégica del servicio. En este contexto base de las consideraciones anteriores el objetivo de estudio de este trabajo radica en conceptualizar las estrategias del servicio en el ámbito de la actividad física y deporte a través de un meta-análisis. Aplica una investigación de naturaleza cualitativa centrada en el campo de la Ciencias Sociales a través de una revisión de documentos clave relacionados con el tema. Además, considera el análisis de contenidos de forma sistemática, citando textos e identificando códigos primarios y secundarios en el cuerpo textual para determinar códigos genéricos. De este modo se obtuvo como resultado un modelo teórico de relación conceptual de la gestión estratégica del servicio en actividades físicas y deportivas, así como también de la identificación de 54 códigos genéricos que inciden con el objeto de estudio. En conclusión, se determinó que las capacidades de la organización condicionan la implementación de estrategias en el servicio, mientras que el análisis del entorno externo e interno es determinante en la consideración de los tipos de estrategias a seguir.

Palabras clave:

Gestión deportiva, gestión estratégica, servicios deportivos, estrategias del servicio, servicio de actividades físicas.

Introducción

La gestión del servicio de actividades físicas y deportivas

El aumento de la competitividad en el servicio de actividades físicas y deportivas exige a las organizaciones enfrentar nuevos retos en la gestión del servicio. Este panorama impulsa a las organizaciones a implementar nuevas acciones con cierto grado de oportunidad y pertinencia. Según se ha visto, la gestión estratégica del servicio es un concepto que bien aplicado en el servicio de la actividad física o deportiva puede contribuir a la supervivencia, crecimiento y competitividad de una organización. En este propósito de fortalecer la gestión del servicio y evitar la improvisación es obligatorio considerar un análisis del comportamiento de la demanda con estrategias que aborden de forma inteligente las necesidades y hábitos de consumo de los posibles clientes o usuarios Gómez & Núñez (2011). El servicio como una actividad prioritaria en las organizaciones presenta dos ámbitos de actuación que son oportunos destacar: por una parte le compete satisfacer las necesidades del mercado exterior encontrando su fuerza en la demanda para generar la oferta que determina el tipo de servicio, y por otra recae hacia el interior de la entidad, condicionado por las interacciones que se presentan como parte de la estructura de la organización (Restrepo et al., 2006).

Con respecto a al tema, Agudelo et al., (2016) establecen que un servicio debe responder a las necesidades propias de las demandas del mercado de forma eficiente para producir un resultado deseado por el usuario, a la medida de propiciar un valor igual o superior al esperado. Asimismo, Navarro et al., (2020) mencionan que la oferta del

servicio debe centrarse en la gestión de la confianza del mercado, ya que desde cierta perspectiva puede impactar de forma positiva en la percepción del posible cliente, de forma individual y sin dejar de considerar las demandas que como colectivo desean. En este mismo sentido, Pastor et al., (2015) hacen referencia al servicio que ofrecen los Centros Premium. Señalan que, a pesar del planteamiento esperado, sorprendentemente los resultados indicaron que el valor percibido de un usuario puede centrarse en la confianza y la imagen corporativa, lo que indica que no solamente hay que considerar el efecto o resultado positivo que el servicio pudiera generar.

Desde la esencia principal de la práctica de la actividad física, el servicio se enfoca principalmente en activar al cuerpo humano a través de diversas modalidades y técnicas de ejercitarse para producir un cambio satisfactorio en pos del bienestar físico, psicológico y social. Por su parte, la práctica deportiva es más selecta en la prestación del servicio. Se centra en el entrenamiento físico de un grupo de personas llamadas atletas o deportistas, con el afán de hacerlos más competentes en una disciplina deportiva para dominar con precisión la técnica de los fundamentos de un deporte, desarrollar las capacidades físicas condicionales o coordinativas correspondientes, aprender sobre táctica y estrategia, y aplicar la psicología con fines de mejoras del rendimiento deportivo en el contexto de una finalidad competitiva.

El servicio como una actividad esencial de una entidad deportiva requiere de una planeación asertiva integrando los elementos necesarios que logren el efecto deseado en el tiempo estipulado. De acuerdo con este razonamiento, Gryna et al., (2007) señalan que "el diseño del servicio se convierte en una realidad con el proceso del servicio; es decir, las características del proceso, tales como las actividades laborales, la gente, el equipo y el ambiente físico para satisfacer las necesidades del cliente" (p.440). Considerando lo anterior en el entorno de las actividades físicas y deportivas, el servicio como proceso presenta estrategias que consideran la mejora continua al aplicar herramientas como DMAMC, marco que consiste en cinco etapas con sus iniciales en acrónimo: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y que, inclusive, aplica en la etapa de diseño de un servicio. Este sistema es una estrategia utilizada para la solución de problemas que realiza esfuerzos para mejorar procesos y generar alternativas innovadoras en la industria del servicio, dando mayor importancia en la gestión estratégica del proceso de generar una cultura (Pande et al., 2004).

Otra herramienta que es utilizada estratégicamente para medir la calidad en el servicio en el ámbito deportivo es el modelo SERVQUAL, que propone cinco criterios: (1) elementos tangibles, (2) confiabilidad, (3) capacidad de respuesta, (4) seguridad (que incluía profesionalismo, cortesía,

credibilidad y seguridad), y (5) empatía (que incluía accesibilidad, comunicación y comprensión de los usuarios) (ver Tabla 14). Un ejemplo favorable del uso de este modelo es el que se realizó a los servicios de los Centros de Acondicionamiento Físico, estudio realizado por Mosquera et al., (2019), dando como conclusión la utilidad del modelo con resultados que pueden ser considerados para realizar nuevos estudios cuantitativos en pos de medir la calidad en el servicio. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que, para fines de este trabajo, la herramienta es de utilidad para ser considerada bajo un enfoque estratégico de valorar y evaluar el proceso de la calidad y así tomar decisiones que contribuyan a una gestión eficiente y eficaz del servicio.

Tabla 14. Dimensiones del modelo SERVQUAL y su descripción

Criterios	Descripción Medición	Consideración (%)
Elementos tangibles	La apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos y la apariencia de los empleados.	11 %
Fiabilidad	La capacidad de la organización para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.	32%
Capacidad de respuesta	La voluntad de ayuda a los usuarios y la rapidez y la agilidad del servicio.	22%
Seguridad	El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.	19 %
Empatía	La atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceso a la información, la capacidad de escuchar y entender las necesidades.	16%

Nota: Modelo SERVQUAL que presenta los criterios con la descripción que hace referencia a lo que mide en cada una de las dimensiones. Además, proporciona el porcentaje que considera respecto al 100% del modelo. Fuente adaptada: Cuéllar et al., (2009, p. 11); Parasuraman et al., (1988), citado por Fragoso & Espinoza (2017).

La gestión estratégica del servicio

Una estrategia es una respuesta inteligente proveniente de un análisis o reflexión objetiva que presenta una alternativa a seguir. Su pertinencia radica en una acción proactiva que está orientada hacia un objetivo futuro para influir en él y propiciar un resultado favorable. Por tal motivo se debe considerar como un medio para lograr ser más competente en el momento oportuno. En relación con el servicio, Sancho (2004) comenta que *"en realidad toda estrategia no es más que una actuación (plan, programa o proyecto) cuya intención (fin, objetivo o meta) es facilitar la implantación y desarrollo de la acción principal inherente del servicio..."* (p.52).

En cambio, cuando se habla de planeación estratégica, el concepto por sí solo implica una dinámica más compleja en una extensión de tiempo a largo plazo e integra una serie de procesos y procedimientos para el logro de un objetivo estratégico planteado. En su formulación considera una misión, visión, políticas, y valores en el sentido de promover una cultura organizacional que permita comunicar con claridad la dirección estratégica de la organización (Droval & Salgues, 2014).

La implementación de una estrategia suele ser inmediata cuando es aplicada en el accionar operativo; Sin embargo, cuando se desprende de una visión se convierte en un objetivo estratégico: es el resultado de un proceso de análisis corporativo que determina los procedimientos y elementos que se han de movilizar en un orden de tiempo y espacio a largo plazo. El análisis estratégico es una herramienta que provee soluciones específicas con un potencial para convertirlas en innovaciones que son propias de cada organización. Éstas se desarrollan a la medida y necesidad de lo que se requiere, lo que proporciona

una ventaja competitiva única (Aguirre, 2015). La gestión estratégica de un servicio es un método que se apega a un proceso de análisis de información relevante que se obtiene del estudio del entorno interno y externo de una organización para la toma de decisiones, con la intención de aplicar capacidades diferenciadoras para generar una ventaja competitiva que opere con éxito y así cumplir con las necesidades de valor que un cliente o usuario puede percibir. Analógicamente Carranza et al., (2018) presentan un esquema de la gestión de bienes y servicios en las organizaciones deportivas que hace referencia al análisis del entorno sobre cuatro ejes básicos: visión de la expansión, aspectos demográficos y gubernamentales, aspectos empresariales y la estructura gubernamental, los cuales integran varios elementos en varias dimensiones.

En el orden de ideas anteriores, para Restrepo et al., (2006) el enfoque estratégico del servicio radica en considerar como centro de atención las necesidades que satisfacen al cliente, atienden con prioridad la gestión de un vínculo comercial, con una relación que funciona como una pirámide invertida donde la gerencia está a la disposición de las demandas del cliente y así generar estrategias que den soluciones integrales para satisfacer las necesidades del servicio. En este propósito, Escamilla et al., (2015), en un estudio referente a la identificación de áreas de mejora sobre la satisfacción y el valor percibido, mencionan que las estrategias para mejorar el servicio ayudan a aumentar la satisfacción del usuario, misión que trata de comprender cuáles son los atributos específicos que satisfacen las necesidades de un cliente para contratar el servicio. Otro estudio que aborda el tema es el presentado por García et al., (2019), que proponen definir el perfil de un usuario a través ciertas variables como la calidad, el valor que percibe, las intenciones futuras y su nivel de satisfacción donde los resultados muestran un valor significativo sobre la variable del valor percibido, lo que podría considerarse como una estrategia en la gestión del servicio de actividades físicas y deportivas. Otra perspectiva con un enfoque del servicio interno es la que presentan Didonato & Murillo (2015), quienes comentan que la gestión estratégica radica en la contratación externa del servicio en algunas funciones de la organización, hecho que proporciona una ventaja en la reducción de costos.





La comunicación en el servicio deportivo

El contexto de la comunicación es muy amplio en el servicio deportivo, motivo por el cual las organizaciones deben definir con responsabilidad los componentes específicos de comunicación. “En las compañías que han desarrollado una estrategia clara, el área más importante que las distingue es la comunicación. Una vez diseñada la estrategia es importante elaborar un plan de comunicación” (McKean, 2011, p.36). Como factor que incide en el servicio deportivo, la comunicación es un mecanismo primordial en la misión de mejorar la gestión de la información sobre las necesidades explícitas de los clientes o usuarios. Sin embargo, esta percepción es solo una parte de la verdad en el quehacer de las entidades deportivas. Para Restrepo et al., (2006), la comunicación se desarrolla dentro de los procesos de la mercadotecnia que tienen que ver con informar adecuadamente las campañas publicitarias, la generación de estrategias de comunicación de los servicios y del manejo eficiente de la información que proviene de los estudios de investigación del mercado. Hechas estas aseveraciones cabe agregar lo que Guzmán et al., (2015) plantean: que la comunicación a través de los avances tecnológicos ha favorecido la comercialización y expansión del deporte como un negocio.

Dentro de las estructuras organizacionales del deporte, la gestión de los departamentos de comunicación son un valor añadido que se han convertido en un factor común. Con la integración con los medios tecnológicos y redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram) buscan satisfacer las necesidades de relación y comunicación con los clientes o usuarios. Para Lobillo & Guevara (2018), en el deporte de alto rendimiento los departamentos de comunicación favorecen la gestión de la información diaria al comunicar todo lo relacionado con los atletas en cuestión de entrevistas, historias, lesiones, resultados, ejerciendo la comunicación desde un sentido periodístico.

Mercadotecnia

Como área disciplinar, la mercadotecnia, en su sinergia con el deporte y la actividad física, se ha manifestado como una tendencia. En el servicio deportivo cumple con funciones de promover y distribuir ideas de venta del servicio, manifestar las necesidades de un consumidor y estudiar los mercados potenciales. A efectos de lo anterior, con un enfoque hacia una entidad deportiva, para Martínez & Martínez (2009) la dirección del esfuerzo de la mercadotecnia hacia el usuario que elige un centro deportivo está condicionada por dos factores que son necesarios considerar: la competitividad geográfica y el posicionamiento, refiriéndose a este último como la consideración que se tiene de comparar con los demás centros deportivos, hecho que se relaciona con el valor percibido desde la percepción y, que al superar las expectativas, propicia una mayor posibilidad de aceptar el servicio de una actividad física o deportiva. En relación con esto cabe mencionar que la falta de conocimiento o integrar la mercadotecnia como herramienta para fortalecer el servicio, en ocasiones lleva a las organizaciones a no considerar o lograr establecer estrategias que conlleven a precisar con mayor exactitud los servicios de actividades físicas o deportivas que cubran las necesidades particulares de sus potenciales clientes, lo que puede propiciar, con el tiempo, un efecto negativo sobre el impacto deseado, la rentabilidad y la sostenibilidad del servicio proporcionado.



Las políticas en el contexto de las actividades físicas y deportivas

El desarrollo de la capacidad de una nación en materia de actividades físicas y deportivas radica en gran parte en la importancia de generar y seleccionar políticas públicas que direccionen los esfuerzos en pos de mejorar las condiciones estructurales de su práctica. Esta ideología recae en los actores principales del contexto social que demanda diferentes tipos de servicios deportivos, aspecto que considera al entorno sociopolítico del deporte y de la actividad física como un marco regulador oportuno para los estados gubernamentales y así establecer un vínculo de bienestar social que demuestre una garantía en los servicios con una propuesta de políticas públicas sólidas. En este sentido se recomienda la conjugación de una serie de políticas, entre las que se encuentra:

"Enmarcar la misión del servicio público, poseer conocimiento sobre la administración, definir las pautas de atención al usuario, establecer las técnicas eficientes de los recursos económicos y financieros, desarrollar presupuestos y elaborar políticas de recursos humanos, aplicar técnicas de marketing, imagen y comunicación, así como elaborar políticas de gestión de la calidad, del mantenimiento, del ahorro energético, relaciones públicas etc." (Gómez & Núñez, 2011, p.12-13).

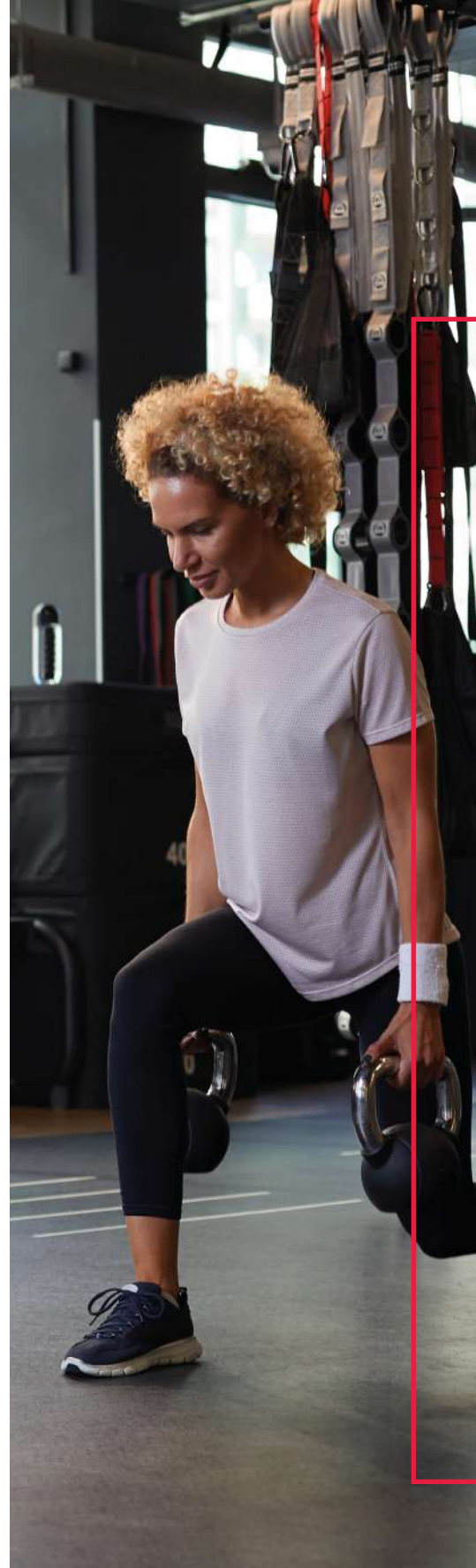
Por su parte, las organizaciones deportivas tienen una responsabilidad social como promotoras de políticas que impactan su entorno externo y en la integración de políticas adecuadas hacia su interior, que aporten a la integridad y principios de la institución. Esto implica la revisión y actualización pertinente de las principales directrices, como son la misión, visión y los valores, elementos que inciden directamente en el servicio. Sin embargo, es necesario destacar que las políticas del servicio de actividades físicas o

deportivas son mucho más específicas, ya que abordan factores claves de forma estratégica para potencializar las capacidades del servicio de una organización. Por citar un ejemplo, el Reino Unido valora la participación de su población en actividades físicas, de importancia estratégica para el diseño de políticas públicas, considerando los beneficios antes mencionados (salud, bienestar, desarrollo personal y social, económico), respaldado por estrategias gubernamentales como Sporting Future, y que posteriormente se incluyen en iniciativas estratégicas más recientes como Towards an Active Nation que se van aterrizando o entrelazando con otras como “Creando un Hábito deportivo para la Vida” y *“Los lugares donde la gente Juega”, donde se privilegia un uso racional y eficiente de sus instalaciones (Kumar et al., 2018).*

La problemática

Actualmente la actividad física y deportiva presentan una oferta diversificada del servicio y con ello múltiples áreas de oportunidad en el planteamiento de estrategias concretas que integren los elementos necesarios para lograr la efectividad en su implementación. Como consecuencia implica identificar alternativas con fundamentos teóricos y científicos que propicien una visión concreta hacia un enfoque estratégico a manera de disminuir las brechas entre la eficiencia y la eficacia de la gestión en el servicio de actividades físicas o deportivas.

El objetivo es conceptualizar la gestión estratégica del servicio de las actividades físicas o deportivas, incluyendo las variables de comunicación, mercadotecnia y políticas a través de un meta-análisis de contenidos, estableciendo códigos primarios y secundarios, como



variables de estudio a fin de determinar otros códigos como elementos clave que sean generados por las interacciones en los cuerpos textuales con mayor incidencia, para la consideración de estrategias del servicio en el contexto de la actividad física o deportiva.

Metodología

La naturaleza de la investigación en su diseño es de carácter cualitativo posestructural y posmoderna, orientada a la identificación de variables que se asocian directa o indirectamente con el tema central y el objeto de estudio, "postula una realidad incierta, diversificada y subjetiva, lo que demanda una pluralidad de lectura" (Anadón, 2008, p.205). Aborda la problemática planteada para contribuir con información relevante en un marco teórico y conceptual en áreas disciplinares de la gestión estratégica en los servicios de actividades físicas y deportivas.

Este trabajo se centra en el campo de las ciencias sociales a través del meta-análisis, que es un "Tipo de investigación científica que tiene como propósito integrar de forma objetiva y sistemática los resultados de los estudios empíricos sobre un determinado problema de investigación, con el objeto de determinar el 'estado del arte' en ese campo de estudio" (Meca, 2010, p. 53). De acuerdo con el marco de la metodología, el meta-análisis en este trabajo, se utiliza para contrastar los resultados. En este

sentido el estudio aplica técnicas cualitativas para lograr una concentración de los datos a través de la revisión literaria de documentos clave como artículos científicos, estudios de caso y capítulos de libros asociados con la temática que se aborda. Utiliza la citación, codificación y análisis de co-ocurrencias de la información relevante para dar respuesta al planteamiento generado y cumplir con el objetivo principal de la investigación.

Posteriormente considera un análisis descriptivo de carácter cuantitativo al tomar como métrica la estructura de la relación entre códigos y cuantificación de los resultados generados en una distribución de frecuencias que permite el análisis de la información a través de tablas de contenido y algunos esquemas, diagramas básicos como el de barras o gráficas de pastel. "Las técnicas cuantitativas adecuadas para llevar a cabo la labor de meta-análisis son aquellas técnicas de carácter inductivo que permiten elaborar una representación gráfica de las relaciones entre códigos, a partir de una métrica propia." (Requena & Castillo, 2007, p. 60). El meta-análisis, como sistema observador, contribuye en las investigaciones empíricas a la realización de un análisis de manera crítica sobre elementos clave de la literatura de estudios para combinar una investigación, abordándola de forma teórica por medio de un procedimiento metodológico que logre integrar la tecnología sobre el trabajo que se realiza (Lozano, 2015).

Marco de la muestra

El tipo de muestreo es No Probabilístico debido a la diversidad del tema que se aborda, lo que dificulta el acceso a datos exactos de las investigaciones realizadas sobre la temática del objeto de estudio. Por lo tanto, se realiza una selección a conveniencia de los documentos accesibles para conformar el marco muestral compuesto por 34 documentos: 28 artículos científicos y 6 capítulos de libro.

Criterios de inclusión

Para la selección de los documentos se consideró como criterio principal que el título de la investigación o tema desarrollado estuviera relacionado con uno de los conceptos clave codificados con el objeto de estudio.

Procedimiento para el análisis de los datos

Con la finalidad de procesar la información de forma metodológica, se analizaron los contenidos de forma sistemática con los siguientes criterios:



- Se determinaron cinco códigos primarios y tres secundarios, que se desprenden de la temática de estudio. *“El código o núcleo central es el elemento principal, porque determina el significado como un todo (función de generación), pero también determina su estructura (organización)” (Gómez, 2009, p.58).* Estos códigos se utilizaron como guía para la selección de contenidos. Los códigos primarios fueron: la gestión, la estrategia, el servicio, el deporte y la actividad física; los códigos secundarios se centraron en las políticas, comunicación y mercadotecnia. Todo esto en el contexto de la

“ GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO ”

- Se seleccionaron textos en forma de párrafos (citas) cuyo contenido fuera sustancial en el aporte conceptual del objeto de estudio y que incluyeran dos códigos como mínimo, considerando en primera instancia un código primario para definir las citas en los documentos.

“ CÓDIGOS GENÉRICOS ”

asociados a los códigos primarios y secundarios que aportaron conocimiento significativo al tema para generar un árbol de códigos.

- Como último paso del protocolo se cuantificaron los datos para determinar las frecuencias, realizar un análisis descriptivo y con ello determinar los resultados más significativos del estudio, a la razón de conceptualizar los resultados y aportar al objeto de estudio.
- En el proceso del análisis cualitativo se utilizó el software Atlas Ti 8.1 versión 8.4.4, que a partir de la situación problemática aportó una perspectiva para llegar a una conceptualización en torno a la intervención de la gestión estratégica del servicio de actividades físicas o deportivas, siendo una herramienta tecnológica para el análisis de los contenidos, tal como establece Aguirre (2015) al hacer mención que, en *"la información se requiere la implementación de recursos tecnológicos especializados en la minería de datos, los cuales permiten realizar análisis multivariante, filtrado de información relevante y generación de mapas tecnológicos"*(p.102).

Resultados

Desde una perspectiva general, que parte de la revisión de 34 documentos y del análisis de los contenidos de cada uno, se determinaron 397 citas, que en este caso son unidades básicas de texto vinculadas al objeto de estudio, distribuidas según el aporte de cada documento y definidas por los códigos primarios y secundarios a través de la técnica de Enraizamiento de un Código (Gr), número de citas codificadas por un código. Este procedimiento dio como resultado un total de 2,388 Gr, que representa el 100% de las incidencias de los códigos primarios, secundarios y los genéricos, producto del análisis del contenido en cada una de las citas (ver Tabla 15).

A partir de los cinco códigos primarios y de los tres secundarios se determinaron 54 códigos genéricos para conformar un total de 62 códigos, cantidad que se relaciona con el objeto de estudio y que se utilizó para determinar el total de co-ocurrencias entre código. En el marco de la aseveración anterior Gómez (2009) define las co-ocurrencias *"como la aparición simultánea de dos 'datos' en un espacio predelimitado"* (p. 62).

Sostiene que este análisis es una técnica utilizada en las investigaciones de análisis de contenido, con la finalidad de establecer asociaciones y relaciones para estructurar razonamientos lógicos entre categorías, lo que para fines de este estudio se interpreta como la aparición de dos códigos en una cita predeterminada con el propósito de analizar la relación de los elementos de una misma unidad para generar conclusiones fundamentadas sobre el objeto de estudio. Partiendo de la narrativa anterior la aplicación del análisis a través del software Atlas Ti versión 8.4.4, en el resultado se obtuvo un total de 13,628 co-ocurrencias, consecuencia de las interacciones entre los códigos primarios, secundarios y genéricos.



- El análisis de los códigos realizado sobre el número de citas producidas por cada documento, permitió establecer la magnitud representativa de los códigos genéricos, que fue de 69 %, mientras los códigos primarios y secundarios que se determinaron en primera instancia como parte del objeto de estudio representan el 31% (Ver Gráfico 17).

Tabla 15. Documentos. Su relación con las citas y el número de codificaciones por cada uno

No. D	FC por D	% Que representa	FCO por D	% Que representa	No. D	F. de citas por D	% Que representa	F. de Códigos por D	% Que representa
1	19	4.79%	123	5.15%	18	8	2.02%	49	2.05%
2	20	5.04%	128	5.36%	19	18	4.53%	87	3.64%
3	9	2.27%	64	2.68%	20	11	2.77%	59	2.47%
4	6	1.51%	38	1.59%	21	5	1.26%	21	0.88%
5	10	2.52%	60	2.51%	22	17	4.28%	79	3.31%
6	5	1.26%	41	1.72%	23	25	6.30%	157	6.57%
7	4	1.01%	22	0.92%	24	8	2.02%	52	2.18%
8	3	0.76%	25	1.05%	25	20	5.04%	133	5.57%
9	7	1.76%	47	1.97%	26	9	2.27%	45	1.88%
10	5	1.26%	31	1.30%	27	14	3.53%	72	3.02%
11	1	0.25%	7	0.29%	28	4	1.01%	26	1.09%
12	4	1.01%	24	1.01%	29	7	1.76%	32	1.34%
13	6	1.51%	41	1.72%	30	33	8.31%	211	8.84%
14	3	0.76%	23	0.96%	31	17	4.28%	105	4.40%
15	8	2.02%	52	2.18%	32	17	4.28%	84	3.52%
16	7	1.76%	39	1.63%	33	12	3.02%	58	2.43%
17	19	4.79%	122	5.11%	34	36	9.07%	231	9.67%
						397		2388	

Nota: La tabla presenta en dos partes los 34 documentos y las frecuencias de citas que aportó en el análisis cada uno. Además muestra el porcentaje en relación al total de documentos trabajados (34) en el estudio que resultó ser de 397 citas. También se muestran las frecuencias de las incidencias códigos primarios, secundarios y genéricos con su porcentaje en relación al total de incidencias (2,388), D = documentos, F = frecuencias, FC = frecuencias de las citas y FCO = frecuencias de los códigos.

Desde otra perspectiva, partiendo de este análisis, se consideró pertinente determinar el número de co-ocurrencias de los códigos primarios y secundarios en relación con los genéricos, donde se destaca significativamente la "estrategia" con 675 frecuencias como el código con mayor co-ocurrencias, seguida del "servicio" con 631 frecuencias; "deporte" con 587 frecuencias, y la "gestión" con 421 frecuencias (ver Gráfico 18).

Uno de los propósitos de este estudio a través del meta-análisis es determinar, mediante el análisis de contenidos, la dinámica del cuerpo textual en relación con los códigos primarios y secundarios, que permita ver el nivel de relación y asociación que resulta del análisis cualitativo de forma científica a fin de debatir el conocimiento que se genera, partiendo de los resultados descriptivos obtenidos. En este orden de ideas se muestra la interacción entre los códigos que son objeto de estudio, primarios y secundarios, con la intención de interpretar los resultados para la creación de esquemas cognitivos a través de redes semánticas con bases científicas y así determinar conexiones que conlleven a la elaboración de conclusiones fundamentadas sobre la fuerza de la relación de los elementos en el tema de la gestión estratégica del servicio en actividades físicas y deportivas. Esta operación considera el número de relaciones y porcentaje producto de las co-ocurrencias entre los principales códigos.

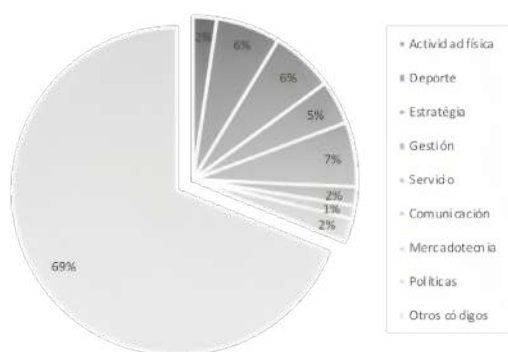


Gráfico 17. Porcentajes que representan los códigos primarios, secundarios y genéricos del análisis de co-ocurrencias.

Nota: El análisis descriptivo proviene del total de co-ocurrencias entre códigos, que es de 13,628, y la incidencia de la co-ocurrencia entre códigos.



Gráfico 18. Número de co-ocurrencias entre códigos primarios y secundarios en relación con el número de códigos que se asocian en las citas predeterminadas.

Nota: los valores generados en esta gráfica no incluyen las co-ocurrencias generadas entre los códigos primarios y secundarios; muestra solo las co-ocurrencias que estos propician entre los códigos genéricos. AF=Actividad física, C=Comunicación, D=Deporte, E=Estrategia, G=Gestión, M=Mercadotecnia, P=Políticas, S= Servicio.

Partiendo de los resultados descriptivos de los análisis anteriores, se consideró el número de co-ocurrencias entre códigos primarios y secundarios de la Tabla 16 para crear una red semántica que explica, de forma esquemática, la relación del significado entre los códigos (ver Gráfico 19).

Tabla 16. Número de co-ocurrencia entre códigos primarios, secundarios y su representación en porcentaje sobre la fuerza de relación en los cuerpos textuales.

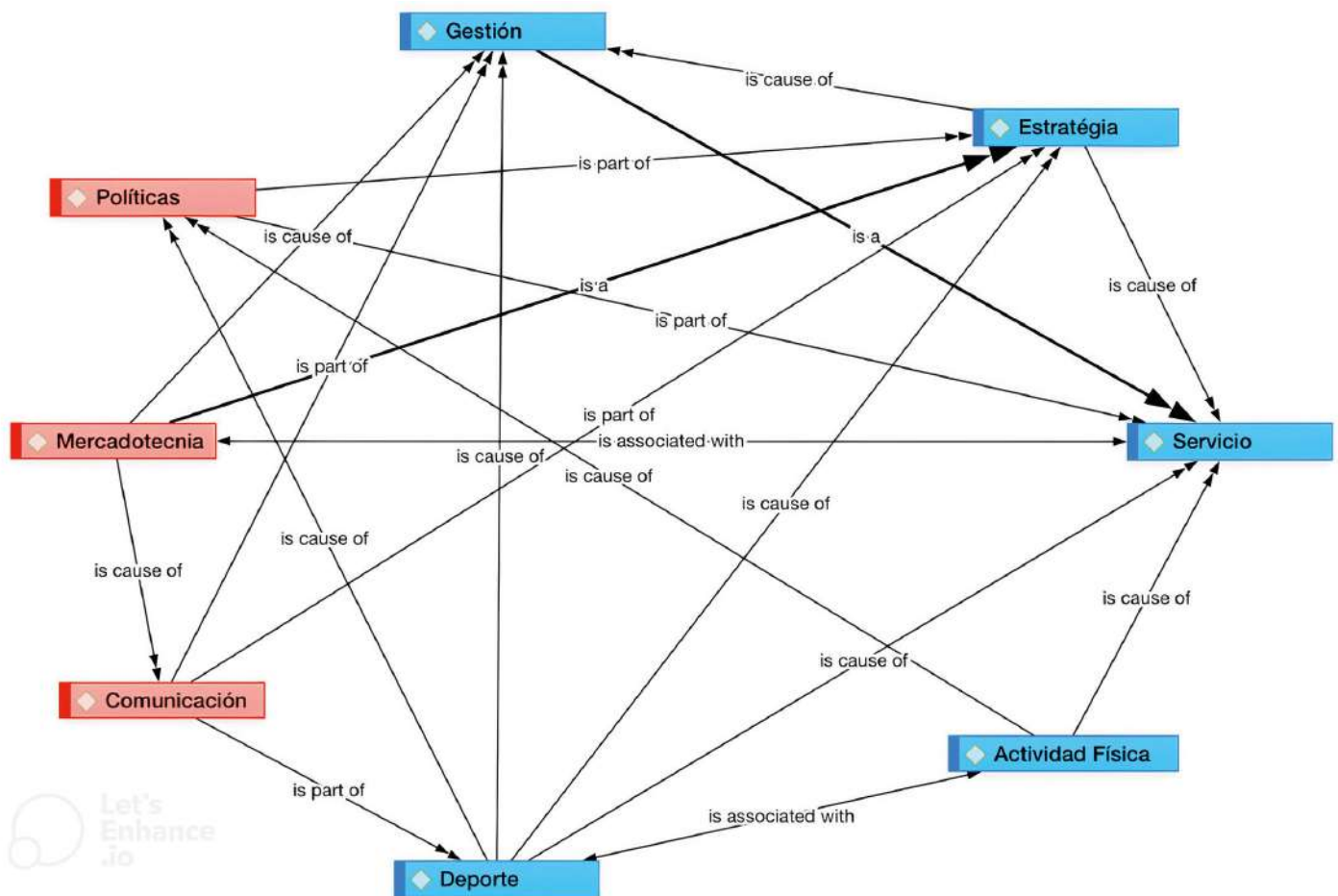
	AF Gr=56	%	C Gr=51	%	D Gr=161	%	E Gr=159	%	G Gr=107	%	M Gr=3	%	P Gr=60	%	S Gr=16	%
AF Gr=56	0	0%	4	5%	45	16%	5	3%	15	9%	1	2%	18	17%	27	11%
C Gr=51	4	3%	0	0%	19	7%	18	10%	15	9%	13	22%	6	6%	6	2%
D Gr=161	45	39%	19	23%	0	0%	33	19%	50	29%	8	13%	34	33%	90	37%
E Gr=159	5	4%	18	22%	33	12%	0	0%	34	20%	12	20%	18	17%	52	21%
G Gr=107	15	13%	15	19%	50	18%	34	20%	0	0%	9	15%	9	9%	42	17%
M Gr=3	1	1%	13	16%	8	3%	12	7%	9	5%	0	0%	4	4%	13	5%
P Gr=60	18	16%	6	7%	34	12%	18	10%	9	5%	4	7%	0	0%	15	6%
S Gr=16	27	23%	6	7%	90	32%	52	30%	42	24%	13	22%	15	14%	0	0%
	115		81		279		172		174		60		104		245	

Nota: Frecuencias totales de las co-ocurrencias generadas entre los códigos primarios y secundarios. Gr=Enraizamiento de un código, AF=Actividad física, C=Comunicación, D=Deporte, E=Estrategia, G=Gestión, M=Mercadotecnia, P=Políticas, S=Servicio.

Esta red semántica representa un modelo teórico que manifiesta la fuerza de unión entre códigos en % a través de la metodología utilizada. Establece un vínculo de relación de los núcleos temáticos, además determina un resultado con una estructura lógica que da explicación al objeto de estudio.

Esta red semántica representa un modelo teórico que manifiesta la fuerza de unión entre códigos en % a través de la metodología utilizada. Establece un vínculo de relación de los núcleos temáticos, además determina un resultado con una estructura lógica que da explicación al objeto de estudio.

Gráfico 19. Red del modelo teórico de la relación entre códigos primarios y códigos secundarios.



Nota: En esta red semántica los códigos solo muestran la relación más fuerte, producto de las interacciones entre estos mismos códigos que la representan. Considera la media de esta relación entre los 8 códigos, que es de 12.5% para destacar los resultados más significativos y sus relaciones en base al análisis del cuerpo textual.

Resultado del análisis de los códigos primarios en base a la red semántica

Código "actividad física". En su cuantificación representa el nivel más bajo de incidencias entre los códigos primarios con 115 frecuencias en relación con las co-ocurrencias. En el análisis presenta tres relaciones significativas: la primera es la más fuerte de toda la red de códigos con un 38%. Su explicación se origina en el dualismo que presenta su asociación con "deporte", que incide constantemente en los contenidos temáticos analizados. El "deporte", junto con el "servicio", representan 161 Gr entre los códigos primarios, mientras que "actividad física", 56 Gr. Esto implica que, cada vez que se habla de "actividad física", aproximadamente un poco más de la tercera parte se relaciona a "deporte" como su socio prioritario dentro de las actividades de práctica que se realizan.

Por otra parte, "actividad física" tiene una relación significativa por encima de la media con "políticas", de un 16%, y en el discurso expresa ser causa generadora de políticas públicas que se centran sobre el derecho, desarrollo y acceso a la práctica. Además de incentivar a la población y así promover una mejor calidad de vida y con ello el bienestar de la sociedad. Desde otra perspectiva, la relación se centra en las problemáticas que se presentan para la generación de políticas públicas por la parte de las entidades gubernamentales o del estado.

Otra relación significativa que establece el análisis de "actividad física" se presenta con el "servicio", representada por el 23% de co-ocurrencias, indicador que tiene su origen en la oferta de múltiples actividades físicas de las entidades deportivas públicas como parte de un servicio que busca cumplir su compromiso social con la población. Además, muestra una preocupación por mejorar la calidad y ver cómo perciben los

usuarios la gestión del servicio. En otro contexto, las entidades deportivas privadas analizan la prestación del servicio de actividades físicas desde la satisfacción del cliente, el valor que este percibe, la lealtad que puede llegar a generar y la calidad con la que es ofertado.

Código "deporte". Compone la segunda relación con mayor fuerza de toda la red semántica, junto con el código "servicio", con un 37%. Resultado que se fundamenta sobre dos factores que son recurrentes en los contenidos temáticos, el primero se destaca por la gran demanda que está en una tendencia de crecimiento de la actividad deportiva, y el segundo por la variedad de disciplinas deportivas que se ofertan, exigidas por la demanda sobre la oferta de un servicio. Sin embargo, es necesario considerar que esta relación también es provocada por la competitividad que exige el servicio deportivo, mayores expectativas orientadas hacia la calidad con la que se oferta en las entidades públicas, ámbito al que pertenecen los servicios deportivos municipales o estatales, y en caso de las empresas privadas incide en el posicionamiento en el mercado a través de un mejor servicio con distintos atributos, para incrementar el valor que percibe un cliente o un usuario.

En el contexto de la estrategia, el deporte establece, de igual manera, un vínculo causal del 19% en el análisis entre códigos. Su relación es el resultado de la generación de estrategias de acción para mejorar el servicio deportivo y así poder alcanzar las metas y objetivos. Otras estrategias buscan satisfacer a los clientes, producir un crecimiento de las entidades deportivas, proporcionar una diferenciación del servicio, de mejora continua y en algunos casos se trabajan estrategias de investigación del servicio deportivo. Además se manifiesta la gestión de la planeación estratégica de las entidades deportivas para el mismo desarrollo de las actividades deportivas. Otro enfoque a considerar, que resulta del análisis, es la posición del deporte en la sociedad y el sistema

deportivo a través de planes, proyectos y programas estratégicos para satisfacer las necesidades en cada uno de los ámbitos de actuación.

Con respecto a la gestión el indicador de fuerza de su relación con el deporte se acentúa con un 29%. Muestra un sentido hacia la actividad deportiva como disciplina de gran demanda, y que se requiere gestionar para el alcance de los usuarios. Los planteamientos radican sobre la responsabilidad de movilizar los recursos de forma eficiente y eficaz en la prestación del servicio, además manifiestan la conexión entre los organismos gubernamentales y la sociedad a través de la gestión operativa de planes, proyectos y programas, con una participación activa del gestor deportivo. En el análisis del contenido textual la gestión, junto con el deporte, se muestran como un área disciplinar (gestión deportiva) que, dentro del discurso, exige ser considerada con seriedad y profesionalismo.

Como resultado de la inercia del deporte en su dinámica natural, propicia la generación de políticas públicas. La relación significó un 29% en las co-ocurrencias del análisis. Su relación predetermina distintas funciones de carácter social, entre las que se destacan la necesidad de generar políticas para regular el deporte, políticas para contribuir al bienestar social a través del deporte, y políticas que, desde el

estado, logren el desarrollo y crecimiento del deporte en la sociedad.

Código "estrategia": Se vincula con dos códigos específicos de mayor incidencia en su Gr, sobre los que causa un efecto de movilización de todo tipo de recursos. Uno es el código de la "gestión", con 20% en su relación causal, y el código del "servicio", siendo este el más fuerte con una coincidencia en el discurso de 30%. Esta incidencia refleja la forma en que el servicio utiliza la estrategia como una herramienta que interviene para intentar causar un efecto favorable sobre el desarrollo de servicios en el afán de cumplir las necesidades de los clientes o usuarios, incidir sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la fidelización o lealtad de los usuarios, la optimización de costos, la identificación de valor percibido sobre el servicio, propiciar la mejora continua, trabajar sobre la prevención de la demanda, contribuir hacia la proyección del servicio o generar estrategias para gestionar eficientemente y eficazmente el servicio.

La "estrategia", en su conexión con la "gestión", componen una sinergia para formar el concepto de gestión estratégica, caracterizada por enfatizar en un propósito estratégico de cómo redireccionar una organización deportiva a través de la creación de planes a largo plazo, sustentados en las principales directrices de una entidad deportiva (misión, visión,

políticas y valores), en búsqueda de la excelencia. Esto implica la movilización de los recursos con una intención más general sobre el contexto de la organización y así influir en diversos escenarios que incluyen la creación de ventajas competitivas, propiciar un desarrollo de las capacidades de la organización, realizar análisis del entorno externo e interno a través de la utilización de herramientas como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), definir estrategias de mercado, estimular la eficiencia y eficacia operativa y con ello propiciar principalmente la competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad de una organización.

Código "gestión": Su vínculo con el código del "servicio" presenta una incidencia de 24%. El resultado considera a la gestión como parte de un servicio que se presta interna y externamente a la organización o entidad deportiva. En este contexto se identifica la responsabilidad de la gestión deportiva en proveer lo necesario para que el servicio que se realiza se desarrolle de la mejor forma, con un énfasis en la gestión



de los servicios deportivos públicos o municipales. En consecuencia busca la gestión de la mejora continua y enfatizan en la gestión de la calidad del servicio. Cabe resaltar que el meta-análisis, en relación con estos dos códigos, es muy extenso y que se presentan algunas relaciones de menor fuerza en el análisis de cuerpo textual, como el rol del gestor deportivo en la gestión del servicio, la gestión de las necesidades del servicio que satisfacen al usuario, ofertar los servicios deportivos, incrementar la eficiencia y eficacia del servicio, fortalecer la relación entre el usuario y prestador de servicios deportivos, gestionar las áreas de mejora del servicio y por último, es importante señalar, la gestión de la confianza, lealtad y fidelización del servicio como elementos que han sido objeto de estudios en el contexto del servicio de actividades físicas y deportivas.

Códigos secundarios

Código "comunicación": La relación que manifiesta en el cuerpo textual con el código "deporte" es de 24%. Se declara como parte del entorno deportivo en un canal oportuno al contribuir de forma directa a su expansión a través de la difusión, comercialización e industrialización de las actividades deportivas. Utiliza como herramientas los medios tecnológicos y las redes sociales, abriendo un área de oportunidad para la comunicación deportiva como disciplina. Esta aseveración indica que, cada vez, son más las entidades deportivas que incluyen un departamento de comunicación como una fuente activa y de labor fundamental que demanda el reconocimiento de una especialidad en la profesionalización de la comunicación deportiva.

Sobre el análisis realizado, la comunicación, en su asociación con la estrategia, presenta una incidencia de 22%. Esta fuerza se centra en la generación de estrategias efectivas en la forma de comunicar los hechos en el deporte, de cómo mejorar la comunicación interna de las organizaciones deportivas, de incorporar estratégicamente las nuevas tecnologías de la comunicación, así como el considerar estrategias efectivas de comunicación hacia la venta de los servicios deportivos.

En su cometido, la comunicación forma parte de la gestión- En su relación da como resultado una fuerza de 19% entre los códigos primarios y secundarios. Se centra principalmente en la gestión de una comunicación eficaz dentro de todo un sistema operativo y estratégico de las organizaciones deportivas, lo que incluye la gestión de un departamento de comunicación junto con los medios sociales (Twitter, Facebook, Instagram, páginas web, etc.) en el sentido de establecer una relación más estrecha entre los involucrados. Además, se ocupa de gestionar las tecnologías de la información y con ello los canales adecuados para comunicar hacia el entorno externo los principales servicios y sus atributos como parte de las estrategias de mercado desde una visión empresarial. Otro aspecto recurrente es la gestión de comunicar la imagen corporativa como una filosofía ideal con afinidades a los principios y valores de la organización que contribuya al posicionamiento de la marca.

Código "mercadotecnia": En el análisis incide en una relación con la "comunicación" de 22%. Se centra en las necesidades que existen de comunicar de forma eficiente los atributos y requerimientos de los clientes o usuarios para establecer estrategias de mercado. En este sentido la mercadotecnia considera a la comunicación como un aliado estratégico con grandes oportunidades de expansión a través de las redes sociales para ofertar los servicios con la intención de ampliar la proyección de las actividades deportivas.

La mercadotecnia, en su vínculo de fortaleza, se define con 20% ante el código "estrategia", que parte de la idea principal de ser una herramienta desde la perspectiva de la mercadotecnia. Su relación se manifiesta a través de la planeación estratégica del análisis de estudios de mercado. Enfatiza en abordar estratégicamente el mapeo de los nichos de mercado y buscar estrategias sobre la oferta y la demanda. Otro aspecto que se considera en el análisis del cuerpo textual es un factor común, que comparten la mercadotecnia y la estrategia, y es el elemento de la creatividad como una cualidad indispensable en la operatividad de ambas; de igual forma se relacionan con los análisis estratégicos de los estudios de mercado.

Con un 15 % de fuerza en la relación según el análisis realizado, la gestión es considerada el elemento que moviliza la dinámica operativa de la mercadotecnia. Desde un contexto general la gestión en las actividades físicas y deportivas cumple la función de integrar la disciplina de la mercadotecnia como un auxiliar dentro de las estructuras deportivas con un enfoque empresarial para el logro de las metas y objetivos, gestiona el valor percibido de la organización para proyectar el posicionamiento de la marca y la imagen del servicio de forma externa, interna, y de interacción con el cliente o usuario.

Sobre el código del servicio la mercadotecnia establece un vínculo de 22%. En el contexto de las actividades físicas o deportivas, su relación es de asociación para un objetivo en común: generar un impacto favorable sobre un mercado. Resalta las fortalezas de la oferta para su proyección a través de la publicidad, además de ajustar el servicio a las necesidades de la demanda que, generalmente, se centran en mejorar la calidad del

servicio con base en los estudios de mercado que se realizan o en crear un nuevo servicio de ser necesario. Básicamente la mercadotecnia trabaja en análisis constante con la satisfacción del cliente potencial y del cliente cautivo con el propósito de utilizar la información como una herramienta sobre el servicio que se prevé ofertar y con ello captar o retener a la clientela.

Código "políticas". Es el de mayor enraizamiento entre los códigos secundarios con 104 Gr, y a la vez más disperso con una fuerza de relación en este análisis, desde su posición de incidencia. En su asociación con la estrategia tiene un 17% de ocurrencia, formando parte de ella como un instrumento regulador del entorno, configura de forma estratégica diversas políticas del servicio de las actividades física y deportiva. Su rol estratégico se visualiza desde un nivel corporativo y directivo en mayor o menor grado. Las políticas se hacen notar con una consistencia al manifestar su participación fundamental en la estructura de la cultura organizacional dentro de las principales directrices de una organización deportiva, como lo son la misión, visión y los valores.

En su relación como parte del código "servicio" en las entidades deportivas, las "políticas" inciden con un 14% de fuerza. Presenta una gran variedad de condiciones para fortalecer y garantizar la prestación de un servicio con un propósito normativo que aborda políticas de calidad, de servicio al cliente, de mejora continua, políticas de privacidad del servicio, políticas económicas y de operatividad, de un servicio entre las más citadas. Muestra un carácter regulador de la misión de un servicio a través de la generación de un compromiso moral que dictamina ciertos principios de una entidad deportiva.

Resultado del análisis de los códigos genéricos por rede semántica en relación con los códigos primarios y secundarios.

La realización del meta-análisis y revisión de los contenidos textuales en este estudio empírico derivado del objeto de estudio y del objetivo, determinó códigos genéricos que se vinculan con los códigos primarios y secundarios. Esta relación permitió agrupar códigos considerando su Gr y la incidencia entre códigos (ver Tabla 4). Partiendo de este análisis para explicar esa relación se generaron redes semánticas entre códigos primarios y códigos genéricos, y códigos secundarios y códigos genéricos con el propósito de conceptualizar su relación.

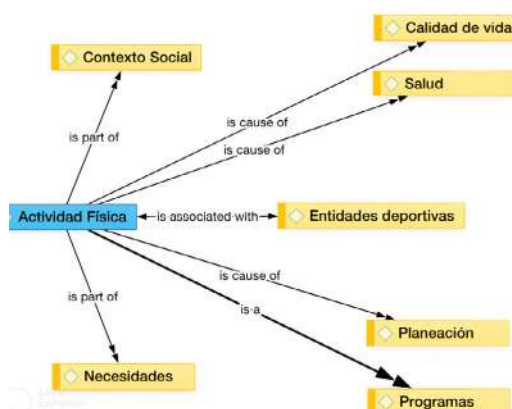


Gráfico 20. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código primario de la actividad física.

Nota: En el meta-análisis el código "actividad física" generó una relación con 37 códigos genéricos con una co-ocurrencia de 205 frecuencias.

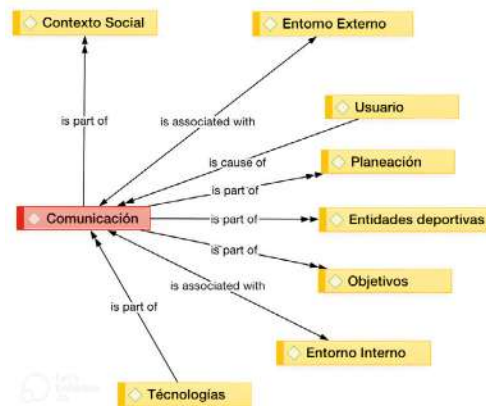


Gráfico 21. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código secundario de la comunicación.

Nota: En el meta-análisis el código "comunicación" generó una relación con 43 códigos genéricos con una co-ocurrencia de 174 frecuencias.

El código "actividad física", en su razón de ser, muestra una misión de carácter social que demanda la necesidad de implementar programas para promover la salud y con ello una mejor calidad de vida. Encuentra su proyección en las entidades deportivas de carácter público del estado o gubernamentales en una asociación productiva de múltiples beneficios a través de la planeación de actividades físicas acordes a las necesidades de la población (ver Gráfico 20).

Por su parte, el código "comunicación" en la gestión del servicio cumple una función dinámica en el contexto social y de igual manera hacia el interior de las entidades deportivas. Tiene un rol significativo con los objetivos y planes de la organización, además integra a las tecnologías como una herramienta principal para llevar a cabo la misión de comunicar, tanto al interior como al exterior de las entidades deportivas (ver Gráfico 21). En la relación con los códigos genéricos, en el análisis del cuerpo textual el deporte representa una oferta multidisciplinaria en un contexto social global muy amplio. Las entidades deportivas y de carácter empresarial reflejan un trabajo muy significativo en la generación de programas de calidad para satisfacer las necesidades explícitas de los clientes o usuarios, ofertando servicios deportivos con objetivos muy claros (ver Gráfico 22).

Tabla 17. Códigos primarios y secundarios en relación con las frecuencias y porcentaje de co-ocurrencias con los códigos genéricos

AF Gr=56

D Gr=161

E Gr=159

G Gr=107

Clave	F	%	PG Gr=34	12	5.5%	Clave	F	%	MC Gr=45	18	2.66%	Clave	F	%	L Gr=14	8	1.19%	Clave	F	%	MA Gr=19	1	0.24%
CA Gr=71	9	4.1%	PR Gr=24	6	2.7%	AE Gr=7	1	0.15%	ME Gr=50	5	0.74%	AE Gr=7	7	1.04%	MA Gr=19	2	0.30%	AE Gr=7	2	0.48%	MC Gr=45	10	2.38%
CV Gr=18	11	5.0%	SA Gr=14	12	5.5%	BCH Gr=6	3	0.44%	MT Gr=12	4	0.59%	BCH Gr=6	1	0.15%	MC Gr=45	18	2.67%	BCH Gr=6	3	0.71%	ME Gr=50	12	2.85%
CO Gr=44	1	0.5%	ST Gr=63	4	1.8%	CA Gr=71	28	4.14%	NE Gr=27	19	2.81%	CA Gr=71	16	2.37%	ME Gr=50	31	4.59%	CA Gr=71	21	4.99%	MT Gr=12	3	0.71%
CD Gr=17	3	1.4%	TC Gr=29	1	0.5%	CV Gr=18	16	2.36%	OB Gr=74	27	3.99%	CV Gr=18	1	0.15%	MT Gr=12	7	1.04%	CV Gr=18	4	0.95%	NE Gr=27	9	2.14%
CP Gr=47	1	0.5%	US Gr=114	10	4.5%	CO Gr=44	7	1.03%	OF Gr=36	26	3.84%	CO Gr=44	24	3.56%	NE Gr=27	3	0.44%	CO Gr=44	15	3.56%	OB Gr=74	17	4.04%
CS Gr=54	17	7.7%				CD Gr=17	7	1.03%	OP Gr=20	4	0.59%	CD Gr=17	2	0.30%	OB Gr=74	40	5.93%	CD Gr=17	10	2.38%	OF Gr=36	8	1.90%
CT Gr=21	1	0.5%				PL Gr=76	27	3.99%	CP Gr=47	34	5.04%	OF Gr=36	14	2.07%	CP Gr=47	7	1.66%	OP Gr=20	17	2.52%	CP Gr=47	6	1.43%
CR Gr=10	2	0.9%				PD Gr=17	1	0.15%	CF Gr=19	4	0.59%	PL Gr=76	52	7.70%	CF Gr=19	6	1.43%	PD Gr=17	8	1.19%	CF Gr=19	23	5.46%
CC Gr=22	2	0.9%				PG Gr=34	26	3.84%	CS Gr=54	37	5.47%	CT Gr=21	9	1.33%	CS Gr=54	14	3.33%	CT Gr=21	5	1.19%	CS Gr=54	7	1.66%
D Gr=13	4	1.8%				PR Gr=24	15	2.22%	oCT Gr=21	3	0.44%	CR Gr=10	8	1.19%	CT Gr=21	9	1.33%	CR Gr=10	2	0.48%	CT Gr=21	6	1.43%
E Gr=47	7	3.2%				RE Gr=9	1	0.15%	CR Gr=10	3	0.44%	CC Gr=22	14	2.07%	CR Gr=10	8	1.19%	CC Gr=22	2	0.48%	CR Gr=10	6	1.43%
ED Gr=7	2	0.9%				SA Gr=14	11	1.62%	CC Gr=22	6	0.89%	D Gr=13	6	0.89%	CC Gr=22	14	2.07%	D Gr=13	2	0.48%	CC Gr=22	2	0.48%
EFE Gr=15	1	0.5%				ST Gr=63	26	3.84%	D Gr=13	8	1.18%	ED Gr=7	5	0.74%	E Gr=47	10	1.48%	ED Gr=7	4	0.59%	E Gr=47	2	0.48%
EFI Gr=32	6	2.7%				SO Gr=5	2	0.30%	E Gr=47	19	2.81%	EFI Gr=32	14	2.07%	DE Gr=7	5	0.74%	EFI Gr=32	5	1.19%	DE Gr=7	2	0.48%
EF Gr=35	5	2.3%				TC Gr=29	9	1.33%	ED Gr=7	5	0.74%	ST Gr=63	26	3.84%	DI Gr=8	7	1.04%	ST Gr=63	3	0.44%	DI Gr=8	3	0.71%
ETD Gr=91	16	7.3%				US Gr=114	38	5.61%	EFE Gr=15	4	0.59%	SO Gr=5	2	0.30%	E Gr=47	10	1.48%	US Gr=114	10	1.48%	E Gr=47	10	2.38%
F Gr=18	1	0.5%				VP Gr=24	8	1.18%	EFI Gr=32	14	2.07%	TC Gr=29	9	1.33%	ED Gr=7	1	0.15%	VP Gr=24	2	0.30%	EFE Gr=15	5	1.19%
FODA Gr=11	1	0.5%				VC Gr=24	1	0.15%	EF Gr=35	9	1.33%	US Gr=114	38	5.61%	EFE Gr=15	8	1.19%	VC Gr=24	18	2.67%	EFI Gr=32	15	3.56%
GD Gr=25	4	1.8%				VI Gr=9	1	0.15%	EM Gr=58	6	0.89%	VP Gr=24	8	1.18%	EFI Gr=32	11	1.63%	VI Gr=9	7	1.04%	EF Gr=35	16	3.80%
IN Gr=30	1	0.5%						ETD Gr=91	49	7.24%			EF Gr=35	14	2.07%					EM Gr=58	12	2.85%	
IV Gr=12	1	0.5%						EE Gr=44	12	1.77%			EM Gr=58	41	6.07%					ETD Gr=91	29	6.89%	
L Gr=14	1	0.5%						EI Gr=43	13	1.92%			ETD Gr=91	36	5.33%					EE Gr=44	7	1.66%	
MC Gr=45	9	4.1%						F Gr=18	9	1.33%			EE Gr=44	28	4.15%					EI Gr=43	7	1.66%	
MP Gr=2	1	0.5%						FODA Gr=11	4	0.59%			EI Gr=43	24	3.56%					FI Gr=18	3	0.71%	
ME Gr=50	1	0.5%						GD Gr=25	18	2.66%			F Gr=18	2	0.30%					FODA Gr=11	2	0.48%	
MT Gr=12	1	0.5%			HE Gr=17	4	0.59%			FODA Gr=11	9	1.33%					GD Gr=25	14	3.33%				
NE Gr=27	13	5.9%			ID Gr=13	3	0.44%			GD Gr=25	2	0.30%					H Gr=17	5	1.19%				
OB Gr=74	13	5.9%			IN Gr=30	11	1.62%			HE Gr=17	11	1.63%					IC Gr=13	3	0.71%				
OF Gr=36	12	5.5%			IV Gr=12	5	0.74%			IC Gr=13	1	0.15%					IN Gr=30	5	1.19%				
OP Gr=20	1	0.5%			L Gr=14	2	0.30%			IN Gr=30	13	1.93%					IV Gr=12	4	0.95%				
PL Gr=76	12	5.5%			MA Gr=19	5	0.74%			IV Gr=12	4	0.59%					L Gr=14	1	0.24%				

S Gr=161
C Gr=51
M Gr=30
P Gr=60

Clave	F	%	MA Gr=19	12	1.90%	Clave	F	%	OB Gr=74	8	4.60%	Clave	F	%	PD Gr=17	1	0.84%	Clave	F	%	NE Gr=27	4	1.95%					
BCH Gr=6	4	0.63%	MC Gr=45	26	4.12%	AE Gr=7	1	0.57%	OF Gr=36	2	1.15%	CA Gr=71	6	5.04%	PR Gr=24	1	0.84%	CA Gr=71	7	3.41%	OB Gr=74	16	7.80%					
CA Gr=71	44	6.97%	ME Gr=50	12	1.90%	CA Gr=71	3	1.72%	OP Gr=20	1	0.57%	CO Gr=44	3	2.52%	ST Gr=63	3	2.52%	CV Gr=18	6	2.93%	OF Gr=36	2	0.98%					
CV Gr=18	8	1.27%	MT Gr=12	3	0.48%	CO Gr=44	3	1.72%	PL Gr=76	8	4.60%	CD Gr=17	1	0.84%	ST Gr=5	1	0.84%	CO Gr=44	3	1.46%	OP Gr=20	3	1.46%					
CO Gr=44	13	2.06%	NE Gr=27	17	2.69%	CF Gr=19	1	0.57%	PD Gr=17	1	0.57%	CP Gr=47	2	1.68%	TC Gr=29	6	5.04%	CP Gr=47	3	1.46%	PL Gr=76	14	6.83%					
CD Gr=17	8	1.27%	OB Gr=74	19	3.01%	CS Gr=54	9	5.17%	RE Gr=9	1	0.57%	CF Gr=19	1	0.84%	US Gr=114	15	12.61%	CF Gr=19	1	0.49%	PD Gr=17	3	1.46%					
CP Gr=47	8	1.27%	OF Gr=36	30	4.75%	CT Gr=21	2	1.15%	ST Gr=63	4	2.30%	CS Gr=54	2	1.68%	VP Gr=24	2	1.68%	CS Gr=54	18	8.78%	PG Gr=34	12	5.85%					
CF Gr=19	9	1.43%	OP Gr=20	7	1.11%	CR Gr=10	2	1.15%	TC Gr=29	15	8.62%	CT Gr=21	1	0.84%	VC Gr=24	3	2.52%	CT Gr=21	2	0.98%	PR Gr=24	5	2.44%					
CS Gr=54	16	2.54%	PL Gr=76	30	4.75%	CC Gr=22	1	0.57%	US Gr=114	13	7.47%	CR Gr=10	1	0.84%		CR Gr=10	1	0.49%	CR Gr=10	1	0.49%	RE Gr=9	3	1.46%				
CT Gr=21	7	1.11%	PD Gr=17	2	0.32%	DI Gr=8	3	1.72%	VP Gr=24	1	0.57%	CC Gr=22	2	1.68%		CC Gr=22	2	0.98%	CC Gr=22	2	0.98%	SA Gr=14	9	4.39%				
CR Gr=10	5	0.79%	PG Gr=34	19	3.01%	E Gr=47	3	1.72%	VC Gr=24	1	0.57%	D Gr=13	2	1.68%		D Gr=13	4	1.95%	D Gr=13	4	1.95%	ST Gr=63	3	1.46%				
CC Gr=22	9	1.43%	PR Gr=24	12	1.90%	ED Gr=7	1	0.57%	VI Gr=9	2	1.15%	DI Gr=8	1	0.84%		DI Gr=8	1	0.84%	DE Gr=7	2	0.98%	DE Gr=7	2	0.98%	SO Gr=5	1	0.49%	
D Gr=13	9	1.43%	RE Gr=9	2	0.32%	EFE Gr=15	2	1.15%		E Gr=47	1	0.84%	E Gr=47	1		0.84%	E Gr=47	9	4.39%	DI Gr=8	2	0.98%	DI Gr=8	2	0.98%	TC Gr=29	2	0.98%
DE Gr=7	1	0.16%	SA Gr=14	3	0.48%	EFI Gr=32	4	2.30%		EFI Gr=35	2	1.68%	EM Gr=58	5		4.20%	EM Gr=58	5	4.39%	E Gr=47	9	4.39%	E Gr=47	9	4.39%	US Gr=114	6	2.93%
DI Gr=8	1	0.16%	ST Gr=63	36	5.71%	EF Gr=35	2	1.15%		ETD Gr=91	10	8.40%	EE Gr=44	4		3.36%	ED Gr=7	1	0.49%	ED Gr=7	1	0.49%	ED Gr=7	1	0.49%	VI Gr=9	1	0.49%
E Gr=47	18	2.85%	SO Gr=5	4	0.63%	EM Gr=58	4	2.30%		EE Gr=44	4	3.36%	EI Gr=43	5		4.20%	EFE Gr=15	1	0.49%	EFE Gr=15	1	0.49%	EFE Gr=15	1	0.49%			
ED Gr=7	3	0.48%	TC Gr=29	2	0.32%	ETD Gr=91	26	14.94%		EE Gr=44	8	4.60%	EE Gr=44	4		3.36%	EFI Gr=32	1	0.49%	EFI Gr=32	1	0.49%	EFI Gr=32	1	0.49%			
EFE Gr=15	5	0.79%	US Gr=114	68	10.78%	EE Gr=44	8	4.60%		EI Gr=43	8	4.60%	EI Gr=43	5		4.20%	EF Gr=35	5	2.44%	EF Gr=35	5	2.44%	EF Gr=35	5	2.44%			
EFI Gr=32	10	1.58%	VP Gr=24	15	2.38%	EI Gr=43	8	4.60%		FODA Gr=11	2	1.15%	FI Gr=18	2		1.68%	EM Gr=58	4	1.95%	EM Gr=58	4	1.95%	EM Gr=58	4	1.95%			
EF Gr=35	9	1.43%	oVC Gr=24	6	0.95%	FODA Gr=11	2	1.15%		GD Gr=25	2	1.68%	GD Gr=25	2		1.68%	ED Gr=91	15	7.32%	ED Gr=91	15	7.32%	ED Gr=91	15	7.32%			
EM Gr=58	11	1.74%	oVI Gr=9	1	0.16%	GD Gr=25	3	1.72%		H Gr=17	2	1.68%	H Gr=17	2		1.68%	EE Gr=44	5	2.44%	EE Gr=44	5	2.44%	EE Gr=44	5	2.44%			
ETD Gr=91	34	5.39%			H Gr=17	3	1.72%	IC Gr=13		1	0.84%	IC Gr=13	1	0.84%		EI Gr=43	5	2.44%	EI Gr=43	5	2.44%	EI Gr=43	5	2.44%				
EE Gr=44	7	1.11%			IC Gr=13	2	1.15%	IN Gr=12		3	2.52%	IN Gr=12	3	2.52%		FODA Gr=11	3	1.46%	FODA Gr=11	3	1.46%	FODA Gr=11	3	1.46%				
EI Gr=43	7	1.11%			IN Gr=30	2	1.15%	L Gr=14		1	0.84%	L Gr=14	1	0.84%	GD Gr=25	2	0.98%	GD Gr=25	2	0.98%	GD Gr=25	2	0.98%					
FI Gr=18	13	2.06%			IV Gr=12	2	1.15%	MA Gr=19		4	3.36%	MA Gr=19	4	3.36%	H Gr=17	3	1.46%	H Gr=17	3	1.46%	H Gr=17	3	1.46%					
FODA Gr=11	2	0.32%			L Gr=14	4	2.30%	MC Gr=45		1	0.57%	MC Gr=45	3	2.52%	IC Gr=13	2	0.98%	IC Gr=13	2	0.98%	IC Gr=13	2	0.98%					
GD Gr=25	13	2.06%			MA Gr=19	4	2.30%	MP Gr=2		1	0.57%	ME Gr=50	7	5.88%	IN Gr=30	3	1.46%	IN Gr=30	3	1.46%	IN Gr=30	3	1.46%					
H Gr=17	4	0.63%			MC Gr=45	1	0.57%	ME Gr=50	4	2.30%	NE Gr=27	2	1.68%	L Gr=14	1	0.49%	L Gr=14	1	0.49%	L Gr=14	1	0.49%						
IC Gr=13	8	1.27%			MP Gr=2	1	0.57%	MT Gr=12	2	1.15%	OB Gr=74	5	4.20%	MC Gr=45	3	2.52%	MC Gr=45	1	0.49%	MC Gr=45	1	0.49%	MC Gr=45	1	0.49%			
IN Gr=30	8	1.27%			ME Gr=50	4	2.30%	NE Gr=27	4	2.30%	OF Gr=36	2	1.68%	ME Gr=50	7	5.88%	GD Gr=25	2	0.98%	GD Gr=25	2	0.98%	GD Gr=25	2	0.98%			
IV Gr=12	8	1.27%			MT Gr=12	2	1.15%			OP Gr=20	1	0.84%	NE Gr=27	2	1.68%	H Gr=17	3	1.46%	H Gr=17	3	1.46%	H Gr=17	3	1.46%				
L Gr=14	3	0.48%			NE Gr=27	4	2.30%			PL Gr=76	3	2.52%	OF Gr=36	2	1.68%	ED Gr=91	15	7.32%	ED Gr=91	15	7.32%	ED Gr=91	15	7.32%				

Lo que respecta al Gráfico 23 la red semántica presenta al código de la estrategia como la parte intelectual, resultado de la reflexión del análisis del entorno interno y externo de una entidad deportiva. En su accionar del servicio, utilizar las capacidades de la organización para abordar a los diferentes mercados de interés y satisfacer las demandas de los usuarios. Por otra parte, encuentra al concepto de la competitividad como la estrategia más viable para el posicionamiento de cualquier organización deportiva desde un sentido empresarial, con la idea de generar ventajas competitivas a través de la definición de objetivos claros.

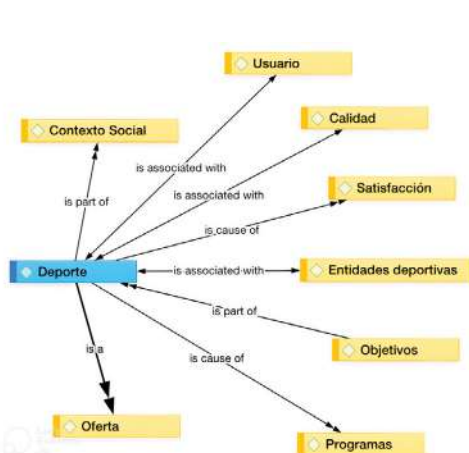


Gráfico 22. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código primario del deporte

Nota: En el meta-análisis el código "deporte" generó una relación con 51 códigos genéricos con una co-ocurrencia de 587 frecuencias.

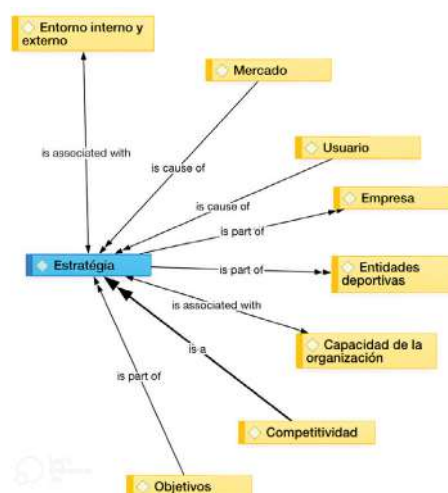


Gráfico 23. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código primario de la estrategia

Nota: En el meta-análisis el código "estrategia" generó una relación con 53 códigos genéricos con una co-ocurrencia de 675 frecuencias.

Sobre la base de la co-ocurrencia el código de la gestión muestra su origen en las entidades deportivas como un servicio dinámico para proveer los recursos con eficiencia y eficacia, que son elementos que contribuyen a potencializar la dinámica de la gestión del servicio de actividades físicas o deportivas para alcanzar los objetivos de calidad en el servicio, satisfacción del cliente y con ello satisfacer explícitamente las necesidades de los clientes o usuarios (ver Gráfico 24).

En referencia al código “mercadotecnia”, su enfoque en el análisis del cuerpo textual se centra en los estudios de mercado que requieren las entidades deportivas para su operatividad. Integra las tecnologías como herramientas muy versátiles para los análisis del entorno interno y externo. Destaca entre sus principales objetos de estudio el mercado, los usuarios y la calidad del servicio que se está requiriendo para satisfacer las necesidades explícitas de los potenciales clientes (ver Gráfico 25).

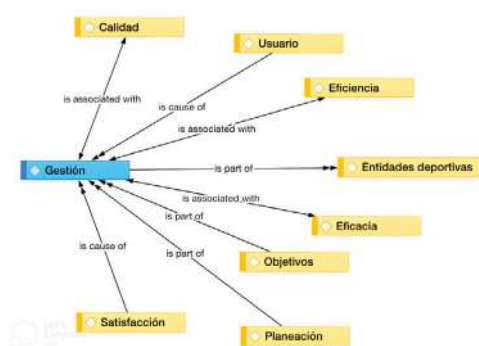


Gráfico 24. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código primario “gestión”

Nota: En el meta-análisis el código “gestión” generó una relación con 51 códigos genéricos con una co-ocurrencia de 421 frecuencias.

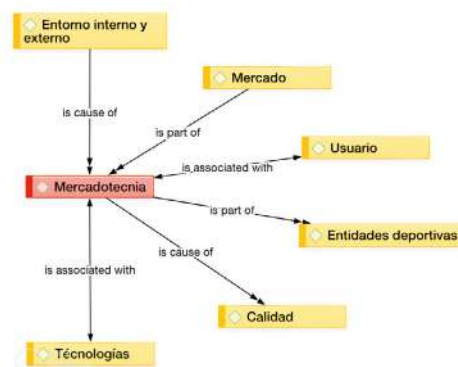


Gráfico 25. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código secundario “mercadotecnia”

Nota: En el meta-análisis el código “mercadotecnia” generó un relación con 39 códigos genéricos, una co-ocurrencia de 119 frecuencias.

Respecto al código “políticas”, su relación causal presenta dos interacciones diferentes: la primera se centra en el contexto social que demanda la creación, atención y aplicación de políticas públicas que favorezcan la práctica de la actividad física y deportiva; la segunda se define hacia el interior de las entidades deportivas en el ejercicio de mejorar el servicio de los programas ofertados y establecer lineamientos que sirvan de directrices a corto, mediano y largo plazo, como parte de los objetivos y propósitos que planea una organización (ver Gráfico 26).

En lo que atañe al código "servicio", este se caracteriza por ser un concepto que muestra ser impactado de forma multifactorial. En la práctica de la actividad física y deportiva está asociado a las organizaciones públicas y privadas. Encuentra en los clientes o usuarios su principal razón de ser, considera la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los usuarios como sus principales áreas de oportunidad para perfeccionar el servicio, además de utilizar los objetivos y la planeación como sus principales herramientas para la generación de una gran variedad de programas que las organizaciones deportivas ofertan a sus potenciales clientes (ver Gráfico 27).

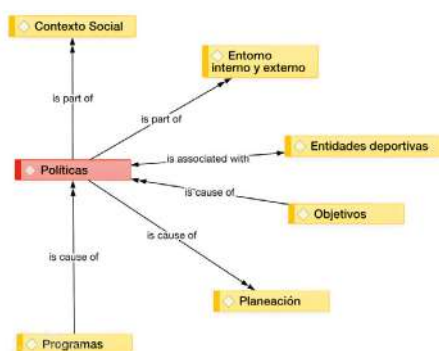


Gráfico 26. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código secundario "políticas"

Nota: En el meta-análisis el código "deporte" generó una relación con 46 códigos genéricos, con una co-ocurrencia de 205 frecuencias.

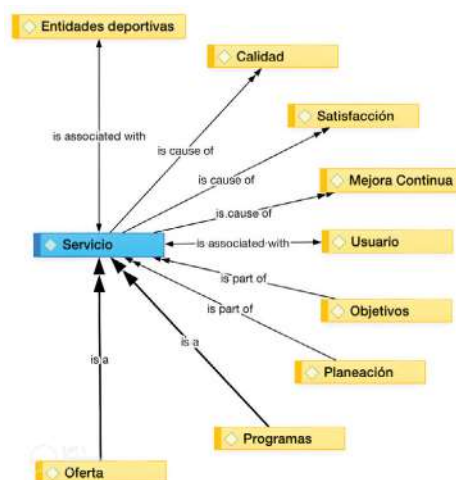


Gráfico 27. Códigos genéricos que se relacionan con mayor fuerza en base al Gr por cita y el nivel de co-ocurrencia con el código primario "servicio"

Nota: En el meta-análisis el código "deporte" generó una relación con 52 códigos genéricos con una co-ocurrencia de 631 frecuencias.

Discusiones

En el meta-análisis, el concepto “estrategia” integra elementos muy específicos en la generación de alternativas a corto plazo. La convierte en una herramienta del servicio para alcanzar sus propósitos inmediatos. Su interacción con los códigos primarios y secundarios, en el análisis del cuerpo textual, arrojan resultados con fuerza de relación hacia la operatividad en la gestión del servicio (ver Figura 3). Esto conlleva a reconocer el concepto por sí solo, como el diseño de alternativas o acciones puntuales de alto impacto que buscan cambiar el futuro a corto plazo de forma favorable, y ser considerada estrategia operativa que contribuye a la planeación estratégica. En este sentido puede contraponerse con lo que planea McKean (2011): que la estrategia se centra en crear planes a largo plazo con una duración aproximada de entre tres a cinco años. Sin embargo, desde otro enfoque, Fuentes & Cardozo (2011, p. 121) plantean que *“de la definición de planificación estratégica se desprende la revisión de las definiciones de visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias, desde el punto de vista de diversos autores”*. Mientras que Millán, Díaz & Corredor (2014) señalan que la mayoría de las organizaciones, en el diseño estratégico, se basan en la misión visión y los valores, olvidando los planes operativos anuales. En este mismo sentido, Lynch, citado por Indacochea (2016), relaciona el proceso estratégico con el análisis de las estrategias, el desarrollo de la estrategia y la implementación de la estrategia como parte del análisis del entorno externo e interno a través de la misión, visión y objetivos para el desarrollo de alternativas que encuentren una ruta estratégica. En este contexto el análisis de los cuerpos textuales con el enfoque hacia la gestión estratégica del servicio en actividades físicas y deportivas considera en base a los resultados encontrados, que se requiere distinguir dos enfoques distintos de la estrategia: uno centrado en las estrategias que inciden en el servicio cotidiano para fortalecerlo y mejorarlo como parte de la gestión efectiva como “estrategias operativas del servicio”, y el otro enfoque se desprende de todo un proceso de análisis

para gestionar un servicio a largo plazo de "planeación estratégica", con cambios graduales que considere los factores internos y externos de la entidad deportiva para alcanzar objetivos estratégicos alineados con la misión, visión, políticas y valores de una entidad deportiva.

En otra perspectiva del estudio, el deporte y la actividad física presentan la relación más fuerte entre códigos con un 39% de co-ocurrencias que refleja el grado de fuerza en la coincidencia que tienen estos dos códigos en el análisis de los contenidos del cuerpo textual, comparada con la interacción de los demás códigos primarios y secundarios. Esta asociación representa un dualismo con una oferta de actividades muy diversificada que identifica múltiples investigaciones hacia la mejora continua del servicio. Como estrategia, en el meta-análisis se incluyen trabajos que hacen referencia a variables de estudio que refuerzan esta idea, como el que presentan García et al., (2015), que estudias la satisfacción de usuarios del servicio municipal. Por otra parte, Zumaeta & Ihua-raqui (2018), en su investigación utilizan las variables de servicio de calidad y satisfacción del usuario, mientras que Navarro, et al. (2020) se centran en gestión de la confianza en gimnasios deportivos. En otro un estudio que incluye más variables, Pastor et al., (2015) trabajan

sobre el efecto de las variables del servicio en la percepción de la calidad, el valor percibido y la satisfacción en relación con la marca, la confianza y la imagen corporativa. Por su parte, García et al., (2015), concluyen que "la calidad y satisfacción de los usuarios están relacionadas con el valor percibido" (p. 273). Estas investigaciones presentan un análisis hacia el interior de las organizaciones para concluir en aquellos factores que son necesarios considerar en el aporte de mejoras como estrategias en la gestión del servicio de actividades físicas y deportivas. Este contexto da pie para debatir la gestión estratégica del servicio hacia el exterior de las organizaciones, planteamiento que se relaciona con el código "mercadotecnia" que en este estudio su Gr, "enraizamiento del código", fue de 30 frecuencias, el más bajo de los ocho códigos analizados, lo que lleva a deducir una posibilidad hacia la falta de contenidos que aborden esta temática en los cuerpos textuales o la falta a considerar en el análisis la demanda como un factor estratégico para la creación y prestación de un servicio por las entidades deportivas. Aspecto este, que se hace notar debido a que la mayor parte de las entidades deportivas presentan la gestión del servicio con un propósito de mejorar lo que se oferta, indicador que coloca este tipo de acciones como su principal estrategia del servicio.

Conclusiones

La gestión en las entidades deportivas encuentra su intervención en la movilización de los recursos de forma eficiente y eficaz hacia un propósito definido. Como disciplina se manifiesta en múltiples áreas de intervención y ámbitos de actuación, dotándola de atributos que la convierten en una actividad multifacética. La sinergia en su relación conceptual con la estrategia y el servicio ayudan a especificar con precisión su campo de acción, pero a la vez magnifican su alcance para dimensionar una gama de posibilidades y alternativas sobre el fortalecimiento, el crecimiento, el desarrollo e innovación del servicio en las actividades físicas y deportivas.

Como parte de la respuesta de este trabajo el servicio de actividades físicas o deportivas en los resultados del meta-análisis, a través del análisis de contenido, muestra ser la actividad central que integra y moviliza las variables de estudio (códigos) como elementos operativos en base a las necesidades de los clientes o usuarios, lo que lleva a identificar estrategias de servicio muy particulares como la calidad, satisfacción, lealtad, mejora continua, fidelización; generación de ventajas competitivas, estimulando la eficiencia y la eficacia, y con ello, en mayor grado, la competitividad. Sin embargo, en el estudio se presentan otras variables con menor incidencia que son objeto de estudio sobre la estrategia del servicio como la identidad corporativa, innovación del servicio, creatividad como detonante positivo del servicio, diversificación del servicio, desarrollo de las capacidades de la organización y la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

Dentro de estas conclusiones caben destacar dos variables genéricas presentes en los cinco códigos primarios y los tres códigos secundarios, y que se requiere mencionar son la eficiencia con un $Gr=32$ y la eficacia con un $Gr=35$; códigos que enfatizan sobre el accionar de las tareas de la gestión estratégica del servicio desde el análisis realizado. Se ocupan de la estructuración de procedimientos eficientes que aprovecha las capacidades estructurales o funcionales de la organización en la utilización de los recursos económicos, humanos, materiales y de capital intelectual, para aplicarlos de manera óptima en tiempo y forma hacia la búsqueda de altos estándares de eficiencia, lo que implica integrar las competencias de conocimientos, habilidades y aptitudes, para producir un resultado deseado en el servicio. Al mismo tiempo estos estándares muestran la necesidad de trabajar de forma paralela con

los mecanismos que aseguren el alcance de los propósitos, los objetivos y las metas, para así lograr los porcentajes de eficacia que satisfagan las necesidades de rendimiento y productividad hacia el interior o exterior de las organizaciones. En este mismo sentido, Rodríguez & García (2012) refuerza lo antes mencionado al referirse a la eficiencia como el concepto que trata de alcanzar altos niveles de competitividad e impulsar un desempeño que conlleve a obtener mejores resultados, que impacten en un balance económico y financiero positivo a través de diversas estrategias, que a su vez puedan ser claramente evaluadas.

En relación con los tres códigos secundarios, en su interacción con los demás códigos, representaron una consistencia más baja en co-ocurrencias que los códigos primarios. Esto se generó a partir de su bajo enraizamiento del código sobre los temas tratados, donde "comunicación" destacó con un $Gr=51$, mientras que "mercadotecnia" presentó un $Gr=30$ y "políticas" un $Gr=60$. Sin embargo, cabe destacar que fueron factores claves para la relación entre los códigos genéricos, haciendo aportes significativos en la identificación de elementos que pueden ser considerados en la selección de estrategias del servicio en actividades físicas y deportivas.

Concretizando sobre el código "políticas", los resultados establecen tres lineamientos de acción en este estudio, que

determina que un primer criterio se orienta de forma estratégica hacia las políticas internas de una organización para regular la operatividad del servicio en las actividades físicas y deportivas. Un segundo criterio forma parte de las directrices misión, visión, políticas y valores, consideradas en la planeación estratégica para definir objetivos estratégicos a largo plazo, y el tercer criterio está orientado a una responsabilidad social de considerar las políticas públicas como las directrices para ofertar el servicio desde una perspectiva estratégica hacia mejorar la calidad de vida y promover hábitos de vida saludables en diferentes contextos sociales.

Por su parte, la comunicación, a pesar de estar presente desde hace mucho tiempo en el entorno de la actividad deportiva, se identifica como un área de oportunidad a través de los medios y las redes sociales. Considera a su mejor aliado a los avances tecnológicos como herramientas estratégicas que pueden ser utilizadas para mejorar las experiencias de los usuarios en el servicio de actividades físicas o deportivas.

De la misma forma la mercadotecnia se presenta como una herramienta estratégica de la gestión del servicio como una variable secundaria de este trabajo. Mostró estar orientada hacia el estudio de los mercados sin llegar a destacarse como una prioridad en la gestión del servicio. Su

enfoque radica más en la proyección de la calidad del servicio para la atracción de nuevos clientes o usuarios y mantener los cautivos.

Para concluir de forma general, el valor de un servicio en las actividades físicas o deportivas está en función de las capacidades de la organización o de quien provee el servicio, mismas que condicionan el tipo de estrategia que se puede seguir en base a los intereses o propósitos de la entidad. En este meta-análisis queda claro que la gestión estratégica del servicio de una entidad deportiva está sujeta, por una parte, al entorno externo cambiante del contexto social en el que se sitúa, y por otra al entorno interno que la sustenta como estructura organizativa.

En este sentido, como aportación de este trabajo de investigación empírica, se identificaron tres tipos de estrategias del servicio de actividades físicas y deportivas que pueden ser consideradas por las entidades deportivas como una opción de la gestión del servicio, en pos de alcanzar el propósito planteado (ver Tabla 18).

Tabla 18. Estrategias que impactan directa e indirectamente a la gestión del servicio de actividades físicas o deportivas

Estrategias del servicio internas	Estrategias organizacionales que impactan al servicio	Estrategias del servicio externas
• Gestión de la confianza del usuario. • Gestión de la calidad del servicio. • Generación de ventajas competitivas. • Diferenciación del servicio. • Satisfacer las necesidades del cliente. • De innovación del servicio. • Identificación de factores críticos de éxito del servicio. • Integración de la tecnología en el servicio. • De valor agregado al servicio	• Desarrollo de las capacidades de la organización. • Competitividad. • Sistemas de mejora continua. • Disminución de costos. • Crecimiento. • Posicionamiento de la imagen e identidad corporativa. • Investigación de nuevos servicios. • Generación de políticas de servicio.	• Estudios de mercado. • Alianzas estratégicas del sector. • Enfoque en la demanda. • Publicidad del servicio. • Comparación referencial o benchmarking del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., & Monsalve, V. T. G. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(1), 164-188.
- Anadón, M. (2008). La investigación llamada "cualitativa": de la dinámica de su evolución a los innegables logros y los cuestionamientos presentes. *Investigación y educación en enfermería*, 26(2), 198-211.
- Cuellar, E., Del Pino, E., & Ruiz, J. (2009). Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. Ministerio de la Presidencia-Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas y la Calidad de los Servicios.
- Carranza, B. D., Sonoda, N. R., Medina, V. M., Lozano, G. A., & Enríquez, M. M. (2018). Modelos de gestión en la actividad física y deporte. En Ceballos G. O., Tristán R. J., Rangel C. B., Medina R. R., Cruz C. R., & López W. J. (Ed. De la serie), *Actividad física y deporte* (pp. 177-192), en España, editorial INDE.
- Didonato, D., & Murillo, C. (2015) Contratación externa de servicios en las entidades deportivas. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 56-60). Murcia, España.
- Droval, C., & Salgues, L. J. (2014). Alineación Estratégica del Área de Gestión de Personal. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 4-16.
- Escamilla F. P., Núñez P. J. y Gómez T. A. (2015). Determinación de áreas de mejora en un servicio deportivo público a partir de la evaluación de la satisfacción y el valor percibido. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 116-119). Murcia, España.
- Fragoso, J. T., & Espinoza, I. L. (2017). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270-1293.
- Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 2 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>.
- García, N. M., Gómez, J. M., & Tafalla, A. G. (2019). Perfil del usuario de centros deportivos privados, según género, edad y nivel de antigüedad. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 23-28.
- García M. J., Vegara F. J., López S. G. y Díaz S. A. (2015). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 271-274). Murcia, España.
- Gómez, A. & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Gómez, E. E. (2009). Una nota metodológica sobre los análisis cualitativos. El análisis de las relaciones entre los elementos: El análisis de las frecuencias y co-ocurrencias. *Theoria*, 18(1), 57-67.
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H., Defeo, J. A., & Magaña, J. P. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Guzmán, R. R., García Hernández, A., Guzmán, R. I. y Mínguez Vera, A. (2015) Medidas de eficiencia y productividad en el deporte profesional: un estudio empírico para el caso de la liga americana de baloncesto. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 214-219). Murcia, España.

Kumar, H., Manoli, A., Hodgkinson, I. y Downward, P. (2018). Sport participation: From Policy, through facilities, to user's health, well-being and social capital. *Sport Management Review*, 21, 549-562

Lobillo, G., & Guevara, A. J. (2018). Desarrollo comunicacional en los clubes de fútbol españoles. Estudio de caso: Sevilla FC. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 7(1), 34-46.

Lozano, F. A. (2015). Meta-análisis de las investigaciones sobre la violencia de género: el Estado produciendo conocimiento. *Athenea digital*, 15(1), 171-203.

Mackean, D. (2011). *Estrategia*. Editorial Trillas.

Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(36), 431-453.

Meca, J. S. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Corredor, L. A. M. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. *Entramado*, 10(1), 106-124.

Mosquera-González, D., Patiño-Toro, O. N., Sánchez-Díez, D. M., Agudelo-Cardona, J. F., Ospina-Mazo, D. M., Bermúdez-Bedoya, J. F. (2019). Factores asociados a la calidad en el servicio en Centros de Acondicionamiento Físico a partir del modelo SERVQUAL. *Revista CEA*, 5(9), 13-32.

Navarro, J. R. S., Pérez, Y. S., Pereira, L. G., & Duque, M. F. R. (2020). Gestión de la confianza en Gimnasios deportivos (Trust management in Sports Gyms). *Retos*, 37(37), 100-107.

Pande, P. S., Cavanagh, R. R., & Neuman, R. P. (2004). *Las claves prácticas de Seis Sigma: una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos*. McGraw-Hill.

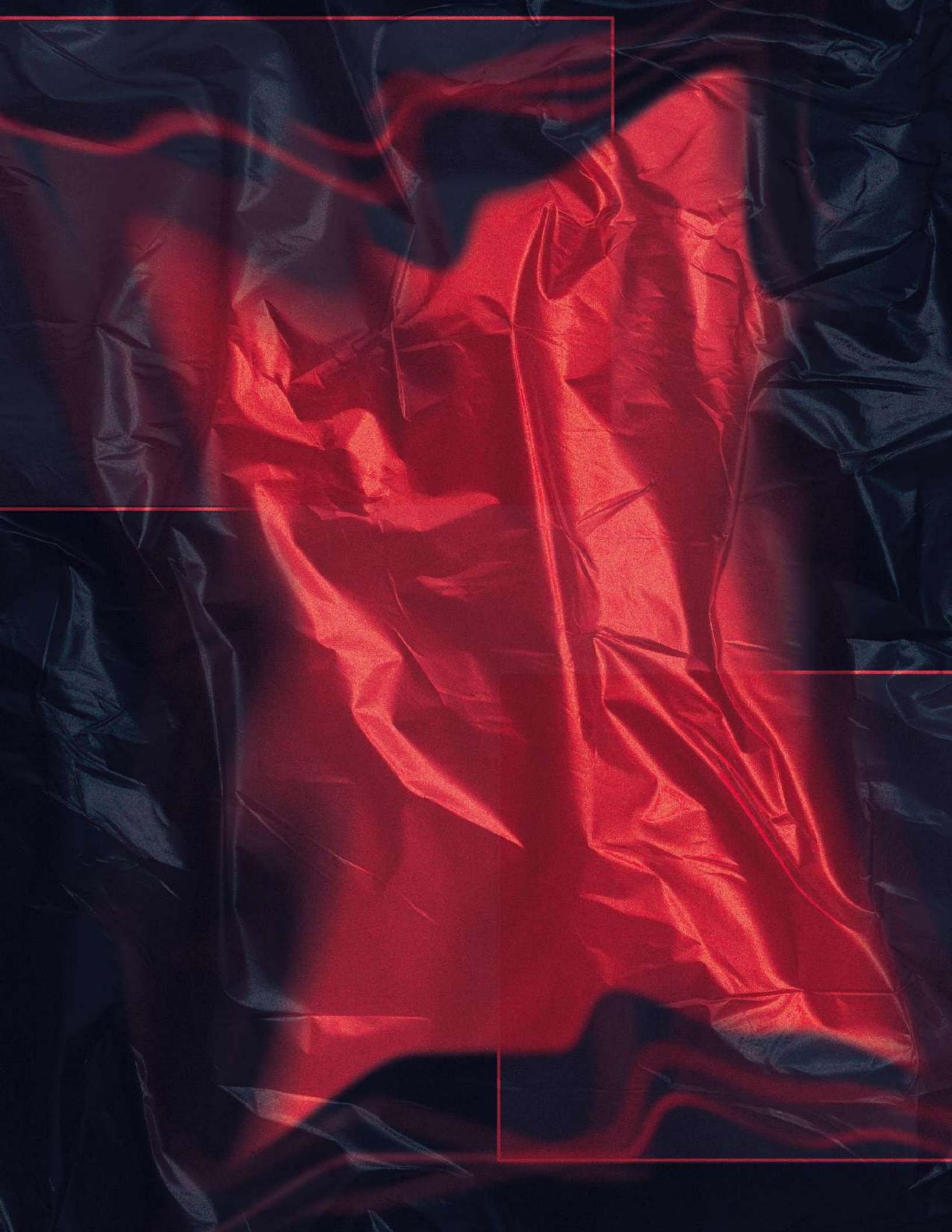
Pastor B. A., Mundina L. C. y Mundina G. J. (2015). Efecto de la calidad, el valor, la confianza en la marca y la imagen corporativa sobre la satisfacción de los clientes en un servicio fitness Premium. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 257-260). Murcia, España.

Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica*, 12(32), 289-294.

Requena, A. T., & Castillo, A. M. J. (2007). Meta-Análisis de la investigación cualitativa. El caso de la evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria en España. *Revista internacional de sociología*, 65(47), 45-71.

Sancho, J. A. M. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local* (Vol. 652). Editorial Inde.

Zumaeta, L. R., & Ihuaquai, E. E. R. (2018). Servicio de calidad y la satisfacción del usuario en la academia de baile fitness dance, Pucallpa, 2017. *Repositorio de revistas de la Universidad Privada de Pucallpa*, 3(03).





CAPÍTULO

07

ESTRUCTURACIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS EN COLOMBIA: UNA MIRADA A LAS ORGANIZACIONES DEL FUTBOL

Gildardo Scarpetta Calero
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Magister en Administración.
gildardo.scarpetta@endeporte.edu.co

Dario Jose Espinal Ruiz
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte, Colombia.
Doctor en Administración.
dario.espinal@endeporte.edu.co

Resumen

El presente capítulo, tiene como principal objetivo, agenciar un espacio de análisis y reconocimiento de la importancia que tiene los procesos organizacionales en las entidades deportivas en el marco de lo que acontece en Colombia. Se trata de una mirada hacia las organizaciones que se dedican a la promoción, formación, competición y fomento del fútbol. Un documento que se forma en el orden realizar una revisión documental que busca encontrar la suficiente información de antecedentes, material teórico, datos y hechos que permitan cumplir con el análisis que fue mencionado como propósito general del documento.

Palabras clave:

estructura, organización, deporte, fútbol.

Introducción

El análisis del deporte es una tarea amplia, depende en primer lugar, de la perspectiva analizada y de la perspectiva que se revise; de hecho, para hallar una definición, se debe hacer el estudio de diferentes posturas, de forma tal que, no se anulen o contradigan entre sí. Por ejemplo, Parlebás (2001) habla de la dificultad que hay de unificar el concepto de deporte. Sin embargo, hay aproximaciones que pueden ser útiles, como lo expuesto por Cagigal (1996), quien hace una aproximación a la definición de deporte desde dos enfoques: el primero habla sobre algo que existe de un modo intrínseco a la naturaleza humana, por tanto, se ha manifestado siempre donde el hombre ha existido; también habla del deporte, desde la complejidad de las relaciones que se crean desde diferentes ámbitos y que convierten al deporte en una manifestación social.

También se puede decir que, el deporte se ha ido tecnificando y se ha ido sumando otros elementos que modifican como se ve o se analiza el deporte. Es así como Vicente (2011), explica que el deporte actual, incluye una serie de rasgos distintivos propios de las sociedades actuales, esto también se manifiesta en los deportes tan arraigados de cada sociedad y como estos, se han convertido en móviles de cambio social, económico y político.

Ahora bien, es claro que los encuentros deportivos actuales, se organizan de una manera diferente, por la influencia de la tecnología, de los intereses sociales, entre otros. Además, otro factor importante en el deporte actual es la posibilidad de comunicar los grandes logros con gran facilidad y en tiempos muy cortos a cualquier lugar del mundo y es claro, que esta posibilidad de conseguir récords o grandes gestas ha hecho que las personas se sientan más atraídas a asistir a los eventos y actividades deportivas, con el ánimo de poder vivir un posible gran evento o un momento histórico del deporte.

Se podría decir que, la evolución histórica del deporte ha mostrado ser uno de los grandes aspectos culturales de las sociedades. En este sentido, la Guerra Fría ya mostraba la lucha hegemónica entre Estados Unidos y la URSS por incentivar una clase de deportistas nacionales de reconocimiento internacional. Si bien la disputa entre estos países se fraguaba en una pluralidad de deportes célebres, la realidad del siglo XXI es que muchos de ellos han ido perdiendo protagonismo en beneficio de la entrada mediática y el uso comercial de uno en especial: el fútbol. Y es que, gracias a la mercadotecnia, el fútbol se ha transformado en un fenómeno social en el que los aficionados son “clientes” que consumen los productos creados por clubes y jugadores.

En ese sentido, el fútbol es un deporte que a lo largo de los años ha generado interés por estudiarlo y se ha posicionado como el deporte más importante a nivel nacional y mundial, cada región del mundo lo ha desarrollado en función del interés del pueblo sin descuidar las organizaciones que los agrupan. Por tal razón, en la actualidad, la transcendencia del fútbol llega a cualquier rincón del planeta. Los clubes se han convertido en marcas comerciales e incluso en distintivos especiales de los países. Se presume de tener los equipos más competitivos en las ligas nacionales, a los mejores jugadores y, de manera “más encubierta”, se goza de los privilegios mediáticos, sociales y económicos que supone todo ello.

Este deporte se ha posicionado como la principal actividad deportiva social de muchos

países. Su “nacimiento popular” en el siglo XIX presentaba unos rasgos socioculturales distintos a lo que conocemos en la actualidad. En sus comienzos, el fútbol representaba un aspecto ocioso de la sociedad en que los obreros de una industria jugaban contra los trabajadores de otra. Así, la identificación futbolística no reunía una identidad partidista, como ahora, sino más bien una afinidad social, urbana, representada por el entorno de trabajo, hasta 1878, cuando el Darwen FC fichó dos jugadores escoceses, fenómeno que provocó la unión en 1884 de varios clubs de la British Football para defender la profesionalización del fútbol.

Por su parte, Rosas (2018) explica que esta es una industria deportiva que mueve miles de millones de dólares al año que, si es bien administrada, puede generar resultados sorprendentes en el mundo de los negocios. Los conocimientos requeridos para realizar una buena jugada dentro de este terreno de los negocios tienen como fuentes principales lo jurídico, lo administrativo y lo financiero, así como otras áreas del saber, que convierten cualquier espacio en una oportunidad de desarrollo económico.

En el contexto de nuestra civilización, el fútbol, en sus diferentes manifestaciones, es un fenómeno profundamente asociado a los aspectos de origen social, ya que se trata de un hecho institucional que tiene su propia organización, sus reglas, sus infra y superestructuras, que son de origen cultural, y se considera un proceso de actualización de los

valores culturales, morales y estéticos, los cuales están basados en una gran popularidad y en su universalidad.

Aunque las opiniones se encuentren divididas en cuanto al sistema de valores sobre los que se basa este fenómeno, su importancia en el mundo contemporáneo no tiene ningún tipo de contestación. Por eso, es importante aludir sobre uno de esos aspectos administrativos que son claves, la estructuración de las organizaciones deportivas. Esa organización es clave para la gestión empresarial, ya que tiene una relación directa con los resultados que se esperan y también con el sostenimiento de las ideas empresariales del deporte, razón por la cual, resulta muy importante que sea bien aplicada.

Se puede decir que, todas las organizaciones deportivas requieren de una estructura para crecer y ser rentables, en ese sentido, el diseño de una estructura organizacional ayuda a la dirigencia deportiva, identificar los mejores perfiles para convocarlos a que participen de los procesos empresariales.

La planificación de la estructura, permite que haya suficientes personas aportando dentro de la empresa, todo con miras de lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. Por ende, es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Por ejemplo, en Colombia vale la pena de resaltar el trabajo realizado en el fútbol femenino, el cual ha evolucionado y desarrollado sobre todo a nivel de Selección Colombia, aunque aún faltan tomar muchas medidas para estar a la altura del contexto mundial. Por eso, para llegar a una estructura deportiva y administrativa destacable, se debe tener una infraestructura dirigencial y económica activa, con difusión constante por medio de diferentes medios de comunicación y también tener una proyección cultural y social dirigida específicamente a la mujer.





Un caso digno de mostrar, es la infraestructura direccional y económica activa en el fútbol femenino, la cual se realiza por parte de los Estados Unidos desde el año 1972; todo en el marco de la ley denominada la Title IX, la cual consiste en prohibir la discriminación en la inversión de deportes según el género de los participantes en diversos institutos y universidades. Todo esto se ha enfocado a crear conciencia sobre el fútbol femenino y, en consecuencia, generar un hábito y una enorme pasión por esta modalidad de fútbol. En Brasil, la jugadora más conocida a lo largo de la historia es Marta, de hecho, algo que confirma la importancia de esta futbolista en el balompié brasileiro, es la presencia en el museo del estadio Maracanã de la ciudad de Río de Janeiro.

Al igual que en el fútbol masculino, el éxito de un determinado proyecto no solo radica en el talento individual desde el contexto deportivo, sino que también requiere de una estructura organizacional definida, de una importante difusión de los medios de comunicación y desde luego también contar una perspectiva socio cultural que le permitan aportar para el crecimiento y desarrollo de la población colombiana.

En este documento, se presenta una revisión documental sobre temas que se alinean en el marco de la estructuración de las organizaciones y en el fútbol, como deporte destacado en el marco de este fenómeno social que demuestra cada vez la capacidad de tener mejores resultados. Para que esto sea posible, se han consultado diversas fuentes en línea, bases de datos que dan cuenta de las principales fuentes científicas arrojadas por otros estudios e investigaciones con las cuales llevan a una serie de conclusiones expuestas en este capítulo.

Antecedentes

Para iniciar, se presentan a manera de antecedentes, un recuento de algunos estudios al respecto de los tópicos que trata el presente documento, buscando un acercamiento al estado del arte de la temática expuesta: estructuración del deporte, con un énfasis en el fútbol. Será presentado en orden cronológico, resaltando aquellas investigaciones relevantes y estrechamente relacionados con el tema tratado. Los parámetros fueron: estudios que sean de los últimos cinco años, que fueran de alto nivel de relevancia y con las palabras claves de esta investigación.

El primero por mencionar es un documento titulado:

“ LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LOS CLUBES DE FÚTBOL BASADOS EN LA PERSPECTIVA DE VALORACIÓN DEL JUGADOR ”

Seguidamente, está la investigación sobre el ecosistema del fútbol en Colombia y su asociación con el direccionamiento estratégico de los clubes en la primera división colombiana, escrito por Medina y Ospino

(2018). Específicamente, se estudia la influencia que ejerce la estructura organizacional del negocio del fútbol en Colombia en el enfoque estratégico de los clubes de primera división, comprendiendo y sintetizando las relaciones existentes entre los distintos actores del ecosistema. Como principal cuestionamiento, este documento se plantea: ¿De qué manera la configuración del ecosistema del fútbol en Colombia determina el direccionamiento estratégico de los clubes de primera división? Como base metodológica, la investigación tomó un rumbo cualitativo, al no enfocarse en temas económicos ni cifras en detalle, sino que se hizo un estudio de los atributos, características o cualidades de las relaciones que tienen los agentes o actores del ecosistema del Deportes Tolima y si estos trascienden a la estrategia del club.

En tercer lugar, se encuentra un estudio sobre el efecto e influencia de la inversión destinada al deporte en Colombia, un trabajo realizado por Puentes y Rodríguez (2017). Con dicho trabajo investigativo, se buscó principalmente analizar la relación entre la inversión del presupuesto destinado al deporte con los resultados en términos económicos y deportivos del país en un período



de tiempo establecido. Se tomaron como referencia comparativa los resultados en distintos países tanto de la región (Argentina, Perú y Venezuela), como aquellos que más se destacan tanto en el ámbito deportivo como de desarrollo económico (Estados Unidos y Gran Bretaña).

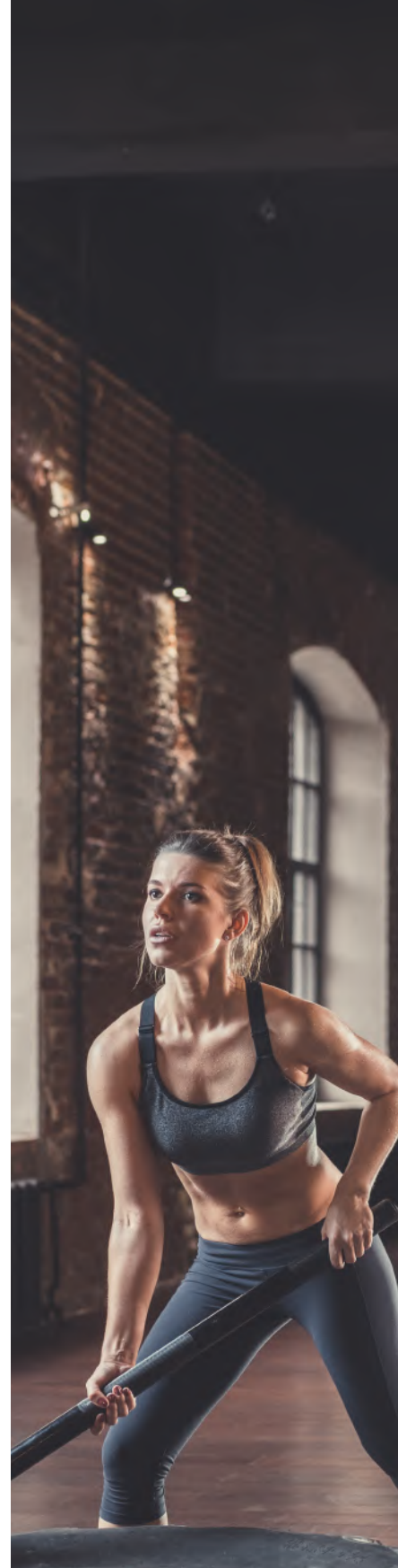
Con todo esto, el propósito central ha sido: encontrar las falencias del sistema administrativo del deporte en Colombia y cómo estas conllevan a un bajo desempeño con altas opciones de mejora. Al finalizar, se obtendrá un panorama que dictaminará una estrategia o plan de trabajo para la elaboración de un presupuesto adecuado, que tenga como resultado no solo distinciones deportivas sino bienestar y prosperidad económica, proporcional al que debería tener un país con gran potencial como lo es Colombia.

Igualmente, está una investigación sobre la estructura jurídica de los clubes deportivos de fútbol ecuatorianos de la primera A y su incidencia en la sostenibilidad de los mismos, escrito por Mayorga (2017). Se trató de un estudio cuyo principal objetivo fue: analizar la estructura jurídica de los clubes deportivos de fútbol ecuatorianos de la primera A desde la perspectiva de sociedades

y además, comparar con legislaciones internacionales para hallar la factibilidad de su transformación a sociedad anónima. Como base metodológica utilizaron la abstracción, realizando un análisis de todo lo que concierne con la estructura jurídica de los clubes de fútbol ecuatorianos de la serie A, para luego determinar la forma en lo que esto ha incidido en su sostenibilidad. También aplicaron el método dogmático, con el cual se revisó toda la normativa concerniente al tema, desde la Constitución que es la norma suprema, hasta llegar a normas más específicas.

Como principales herramientas de recolección de datos, se aplicaron encuestas y entrevistas a especialistas, todo con el fin de obtener una introducción de la figura de la sociedad anónima deportiva en la normativa nacional vigente e impulsar la constitución de clubes deportivos de fútbol que posean una estructura jurídica adecuada y puedan obtener mejores resultados administrativos, económicos y por supuesto deportivos.

En cuarto lugar, está el texto que habla sobre la estructuración de la concordia con el centro tradicional de Bogotá bienestar universitario “Los Cubos” Gil (2016). Esta investigación tuvo como principal objetivo, generar un modelo de ciudad que articule, conecte y cree relación entre La Concordia y el Centro Histórico de Bogotá, por medio de la definición de ejes y nodos que estructuren funcionalmente la capital colombiana. Debido a esto, se definió como principal cuestionamiento, el siguiente interrogante: ¿Cómo lograr estructurar el barrio La Concordia con el resto de la ciudad? Todo se desarrolló, a través de diferentes ejes que buscan estructurar La Concordia con el resto de la capital, logrando articular las actividades y caracteres fundamentales en el funcionamiento de la misma, para potencializarlos y hacer parte de la revitalización del Centro Histórico. Como principal objetivo de investigación, en este documento se plantea la posibilidad de fortalecer, revitalizar y recuperar la accesibilidad y funcionalidad del sector a través de planteamientos arquitectónicos dispuestos a ser desarrollados con enfoque en la comunidad universitaria y población flotante.



Al final de estos antecedentes, está el documento que trata sobre la estructura organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo, escrito por García, Organista y Roldán (2015). En dicho artículo, se busca principalmente, resaltar la importancia de tener una estructura organizacional en una entidad deportiva, un estudio descriptivo, basado en el análisis de organización de dos Ligas: patinaje y esgrima de la ciudad de Bogotá. Para que todo eso fuera posible, se indagó cuáles son los principales factores que determinan las características organizacionales y su estructura. Finalizando con influencia que puede llegar a tener una Estructura Organizacional bien definida para alcanzar los logros deportivos.

Marco teórico

En este punto, se analizará la base teórica de esta investigación, se encuentra entre los conceptos de división del trabajo, la burocracia, el estructuralismo y la competitividad. Por eso, se dará inicio a la revisión de conceptos en el marco de la ciencia administrativa; primero está lo que dice Barba (2010), quien explica que en medio de la segunda etapa de la Revolución Industrial se destacó la división detallada del trabajo, con la cual se dio la fragmentación del trabajo, y que de este modo, se alcanzara un mayor rendimiento, lo cual reforzó al taylorismo y el fordismo, los que a su vez, perfeccionaron sus procesos de producción y de trabajo, desempeñando un papel relevante en el progreso que se vivía en dicha época.

WAl respecto del taylorismo, Barba (2010) explica que esta filosofía de pensamiento, propuso cuatro principios básicos:

selección científica de los trabajadores; análisis científico del trabajo; cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo y los trabajadores y, finalmente, igual responsabilidad entre administración y trabajadores. Bajo ese contexto, el diseño y la organización del trabajo, debe permitir el control real sobre los obreros; además se propone el establecimiento de un departamento pensante (thinking department), cuyas funciones principales serían la distribución, la fabricación, salarios y personal.

Adicionalmente, Barba (2010) dice que se debe considerar al Fordismo como la articulación del proceso de producción y del modo de consumo que instaura la producción en masa, se caracteriza por la instalación de la cadena de producción semiautomática y el establecimiento de la producción en serie de medios de consumo de masas, a partir de los años veinte.

Bajo esta premisa fundamental de establecer procesos organizados y divididos se fueron desarrollando una serie de conceptos en el campo administrativo, cuya evolución se fue dando de manera paulatina y se fueron forjando fuente del pensamiento de cómo administrar una organización, entre ellas se generó una línea de pensamiento que defiende las ideas de que la empresa debe establecer su modelo desde la burocracia misma.

Respectivamente, sobre la división del trabajo, Merton (2002) dice que Durkheim argumentaba que la fuente de la vida social es, la similitud de las consciencias y la división del trabajo. La primera es más evidente entre las sociedades primitivas; mientras que la segunda, es propia de las sociedades avanzadas, en las que se manifiesta una mayor "densidad dinámica" y en las que las reglas jurídicas definen la naturaleza y las relaciones de las funciones. Todo esto de la división del trabajo en la empresa, dio pie para que se definiera en su interior, un concepto clave para lo que fuera la organización del trabajo al interior de las empresas: estructura organizacional.

En consecuencia, es necesario dar un paso a entender el concepto de estructuralismo, con lo cual se da paso a que en la organización se piense en cómo establecer una estructura para la forma de trabajar. En ese sentido, Parra y Liz (2009) explican que el concepto de estructura organizacional, hace parte del complejo concepto de diseño organizacional y, además que se debe entender, que todo se relaciona de manera directa con tres elementos básicos: diferenciación, integración y normalización.

Entre los autores más citados sobre este tema, está Henry Mintzberg (1984), quien explica que la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas, por ende, es una estructura intencional de roles, donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento

posible. Mintzberg propone un enfoque bajo el cual, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

Casi siempre, la estructura organizacional es representada por el organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad. Pese a lo anterior, Hall (1996) explica que la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Además, logra hacer una aproximación desde diferentes concepciones acerca del concepto de estructura.

La primera de ellas es la de Blau (citado por Hall: 1996) según la cual la estructura organizacional es *“la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente”*. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía.

Por otro lado, Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional *“como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”*. La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o construyen ciertas actividades.

Igualmente, Parra y Liz (2009) explican basados en Hodge (2003), que la estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, tema que fue estudiado por primera vez por Lawrence y Lorsch en su obra *Adaptación de las estructuras de las empresas*, publicado en 1967. Por otro lado, la integración es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. En su obra *Organizaciones y ambiente*, Lawrence y Lorsch (1967) definieron por primera vez la integración como *“la calidad del estado de colaboración que existen entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente”*.

Ahora bien, Parra y Liz (2009) también aluden acerca de la importancia del diseño organizacional, entendido como el proceso mediante el cual se construye o se cambiamos la estructura de una organización, buscando lograr los objetivos (Rico, 2004). Por su parte, Hodge (2003), el diseño organizacional es

“ LA MANERA COMO SE AGRU- PAN TAREAS Y PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN,

con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad.

Añaden Parra y Liz (2009), que el diseño organizacional trata sobre la manera *“de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno”* basándose en lo que dice (Hodge, 2003). Por su parte, Hall (1996) considera que el diseño organizacional como la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica, y el del modelo institucional de estructura.

Además, Parra y Liz (2009) mencionan otra concepción del diseño organizacional, el cual considera que el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización (Carrillo, Gómez, 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante analizar que actualmente las organizaciones compiten en mercados cada vez con más rivalidad, en donde se lucha por tener los mejores productos en épocas de gran demanda. En ese sentido, Jiménez (2016) reconoce que los analistas de las estrategias y la competitividad han pasado a ser instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado. Añade que, según Porter la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas son necesarias para alcanzar tales objetivos.

Es por eso que el término competitividad es hoy por hoy, muy utilizado en el contexto empresarial, político y socioeconómico en general. A eso hay que sumarle, la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos, los cuales han pasado de una actitud auto-protectora, a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. Se debe reconocer que la competitividad tiene incidencia directa con la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo cual está provocando una evolución en el modelo de empresa y en el pensamiento del empresario.

Igualmente, se puede decir que la competitividad nos obliga a pensar en la idea de "excelencia", es decir, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Los mercados se han vuelto altamente competitivos y debido a su rápido crecimiento están en constante cambio y pasan de ser simples a complejos, de estables a dinámicos, no importando el tamaño de las empresas que lo conformen. Al ser la competitividad el objetivo de las organizaciones, en los últimos años se han generado diversos modelos propuestos por expertos con el fin de elevarla.

De esta manera, la competitividad se entiende como un fenómeno relacionado con el comportamiento del mercado; también es entendida organizacionalmente, como aquella que depende de la productividad, rentabilidad, posición competitiva y participación en el mercado interno y externo. Por eso, se puede recurrir a diversos instrumentos, tales como una mejor gestión financiera, disponer activos y una mayor capacidad innovadora, reflejada en desarrollo de nuevos productos y procesos de producción, superando el nivel de productividad en mano de obra y capital. De acuerdo con Porter (1990) (ver Gráfico 28), todo esto se puede representar en una figura que tiene forma de diamante, ya que cuenta con cuatro factores determinantes de la ventaja competitiva:

- 01.** Las condiciones de los factores. Incluyen los factores de producción (mano de obra Calificada, infraestructura, financiamiento).
- 02.** Condiciones de la demanda. Se refiere al grado de complejidad de la demanda en el mercado para los bienes o servicios producidos por una industria determinada.
- 03.** Industrias asociadas y de apoyo. La presencia de proveedores y de industrias conexas que sean internacionalmente competitivas aumenta la influencia de aquellas que las rodean.
- 04.** Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones que impone la manera como las formas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la competencia doméstica. Una fuerte competencia interior nutre el éxito al exterior.

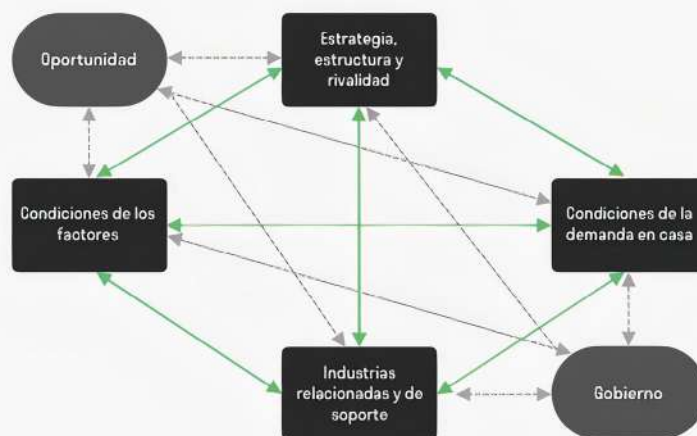


Gráfico 28. Diamante competitivo de Porter
Fuente: Porter (1990).

La competitividad no es producto de la casualidad, tampoco surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto-protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

De hecho, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo cual provoca una evolución en el modelo de empresa y empresario. Por eso, es de considerar por parte de los dirigentes del negocio del fútbol y, por ende, de todas las organizaciones deportivas de este deporte, que se evalúe lo más pronto aquellos asuntos que han sido mencionados y que determinan directamente los niveles de competitividad en el mercado, garantizando todo esto, la continuidad de todo tipo de organización, en una instancia competitiva tan abrupta como la que vivimos.

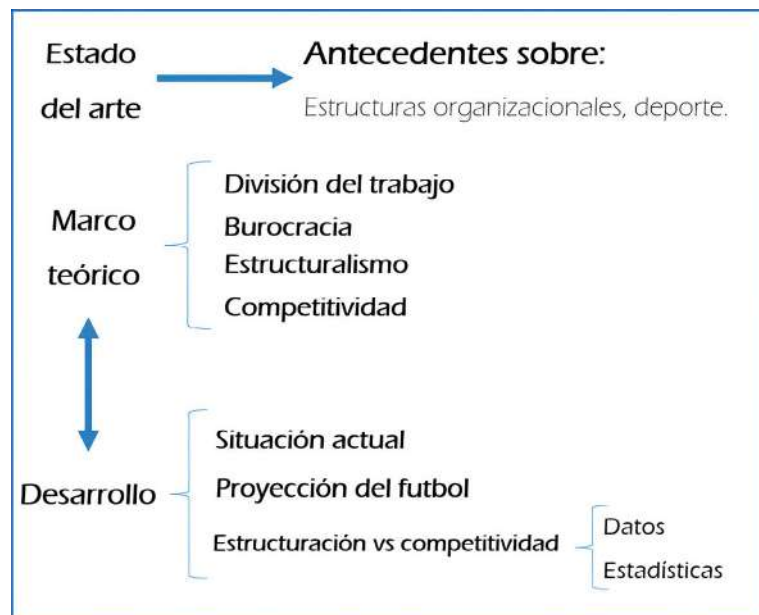


Gráfico 29. Esquema sobre estructuración teórica de la propuesta de investigación
Fuente: Elaboración propia.

A la luz de todo lo mencionado, es el momento de analizar algunos hechos, datos, conceptos y estadísticas que son resultado de la indagación realizada sobre la estructuración de las organizaciones del sector deporte. Se pretende entonces, revisar la situación que viven actualmente, las organizaciones del deporte con énfasis en Colombia, analizando la proyección de lo que será el futbol en los próximos años, definiendo el estado actual de la estructuración y competitividad de las entidades del futbol.

Estructuración del futbol en Colombia

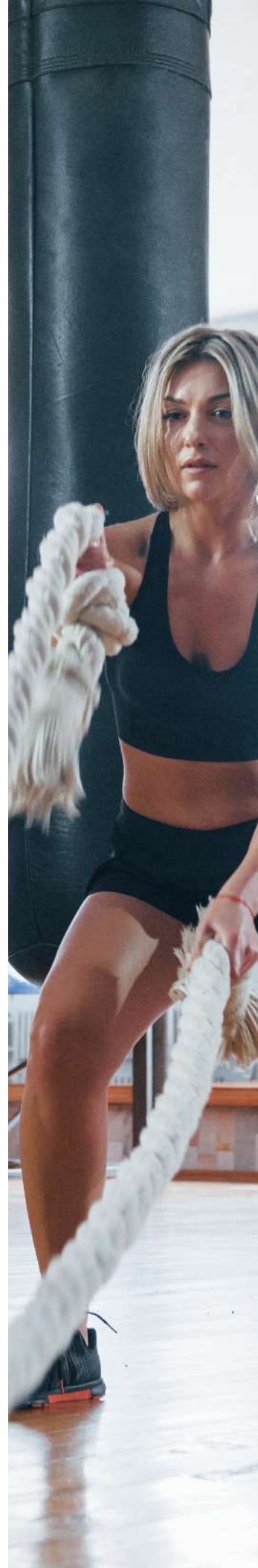
Rufas (2018), en un informe sobre Rusia 2018, evalúa las oportunidades económicas de un mundial de fútbol y menciona que este deporte emerge por la necesidad natural del hombre medirse, que tiene que ver con fuerza,

agilidad, talento, habilidad y reconocimiento. Ser el mejor es una de las expectativas y se entiende que las posibles claves para que el fútbol sea lo que es hoy se debe a que es accesible, cumple con reglas simples, es un juego territorial que incorpora valores y otras características, tales como: liderazgo, compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo, disciplina y superación.

Además, expone que el fútbol involucra y emocionalidad, actuando como elemento de cohesión entre individuos con una identidad grupal en donde la dopamina fluye sin parar. En cada contienda, se liberan grandes emociones de alegría, miedo, decepción, ira, euforia, uniendo a todas las personas con un lenguaje e identidad común. Igualmente, es un deporte de una alta normatividad grupal, donde se busca la adhesión y tiene un alto poder de integración entre rivales y locales.

Por su parte, Blanco (2016) en su investigación sobre las tendencias en gestión deportiva, relata que la evolución del deporte y su diversificación organizacional, permite hablar de gestión deportiva multidireccional por cuanto existen sectores diferenciados; el público en lo que respecta a los distintos ámbitos territoriales y el privado, tanto a las sin ánimo de lucro configurado por asociaciones y fundaciones, como las de carácter empresarial constituido por la diversidad de empresas de servicios deportivos y las sociedades anónimas deportivas. En ese sentido, se puede observar una estructura del sistema deportivo, consolidándose tres sectores fundamentales de la gestión deportiva, como son: gestión deportiva pública, empresarial y social.

Además, señala que las formas o tipos de gestión indirecta, facilitan una orientación hacia el equilibrio financiero en la prestación del servicio y también favorecen que ciertas tareas desempeñadas por las entidades públicas en el ámbito de la gestión deportiva, sean asumidas y realizadas por entidades, asociaciones y empresas deportivas. Igualmente, la aplicación de la gestión indirecta que constituye una manera de externalizar la prestación de servicios, contribuye a neutralizar la tendencia natural a la municipalización del deporte en el ámbito local. Otra acción necesaria, es la separación del deporte aficionado y el profesional, los cuales van adoptando formas que permiten contemplar todas las competiciones de carácter profesional.





Siguiendo con los asuntos que concier-
nen a la estructuración de las organiza-
ciones del fútbol, Gómez, Martí, y Opa-
zo, (2008) muestran en su investigación,
las principales características estruc-
turales de las organizaciones deporti-
vas, profundizando en la diferenciación
en los clubes de fútbol profesional de
élite en España. El dicho documento,
explican como el fútbol profesional es-
pañol, un club está definido por un gru-
po de subsistemas, tales como: deporte,
comunicación, relaciones externas, co-
mercial, financiero, gestión de patrimo-
nio, marketing, instalaciones, jurídico y
asuntos sociales, las cuales se enfocan a
las áreas orientadas al desarrollo de las
actividad fundamental, las cuales pue-
den asociarse a la estructura que las

organizaciones deportivas han dado a
los desafíos que representan los proce-
sos comerciales y del marketing.

Estos autores afirman que toda estructura
de una organización está asociada con la
división del trabajo y a las instancias que
integra las partes diferenciadas de mane-
ra de cumplir con su objetivo final, en un
proceso dinámico de adaptación a un en-
torno cambiante e impredecible. Tenien-
do en cuenta que un club de fútbol tiene
como objetivo principal formar un equipo
competitivo, lo cual le permite conseguir
títulos y logros que cumplan con las ex-
pectativas de socios e hinchas. Razón por
la cual, se puede afirmar que la estructura
de estas organizaciones se debe orientar
principalmente a cumplir con esto.

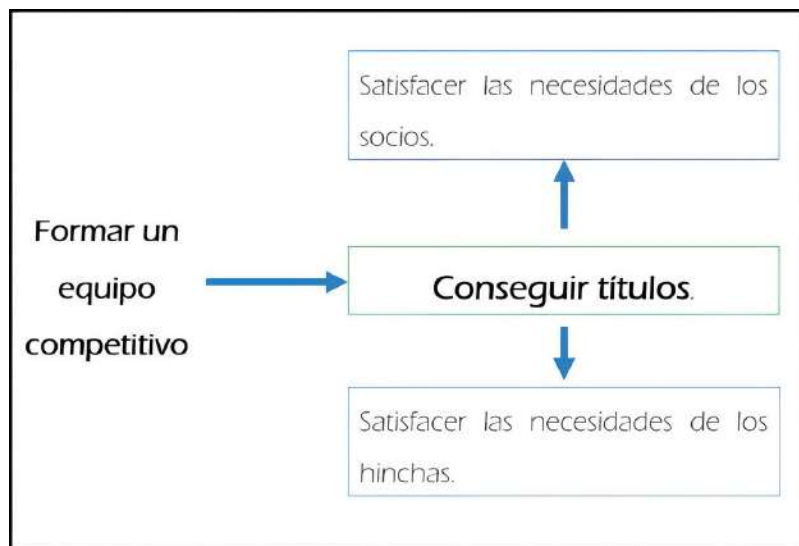


Gráfico 30. La principal tarea de un club de fútbol profesional
Fuente: elaboración propia.

Igualmente, Gómez, Martí, y Opazo, (2008) explican como la estructura de una organización se amolda a la estrategia y al entorno; añaden que la organización es un sistema de plena interacción en su interior con lo cual muestra una explícita integración, pero que a su vez muestra la diferenciación en el sentido que la organización misma se autorregula y actúa frente a las condiciones que dan contingencia, ya sea del entorno o del medio ambiente interno; de hecho mencionan dos aspectos que se dan como los principales desafíos para las organizaciones deportivas, tales como: la profesionalización del deporte y la comercialización de la actividad deportiva.

En este contexto, es importante analizar cómo está estructurado el fútbol en un escenario global y local, buscando coincidir con lo que se expresa en el título de esta investigación, un análisis del caso colombiano. La idea es observar los resultados, las dificultades y los retos que afronta esta disciplina deportiva en la actualidad. Para empezar, se presenta la estructuración en el marco internacional, cuyo principal protagonista es la FIFA.

La Federación Internacional de Fútbol Asociación, es universalmente conocida por sus siglas FIFA, es la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el planeta. Fue fundada el 21 de mayo de 1904 y tiene su sede principal en Zúrich, Suiza y forma parte del IFAB, organismo encargado de modificar las reglas del juego. Igualmente, la FIFA es la entidad que organiza la Copa Mundial de Fútbol.

La FIFA es la que presta apoyo financiero y logístico a sus 211 federaciones afiliadas a través de diversos programas. Como representantes de la FIFA en sus países, las federaciones tienen la obligación de respetar los estatutos, objetivos e ideales del organismo rector del fútbol, y promover y gestionar el fútbol en consecuencia. De este modo, las asociaciones constituyen una serie de confederaciones: La AFC en Asia, la CAF en África, la CONCACAF en la zona de Norte, Centroamérica y Caribe (CONCACAF), la CONMEBOL en Sudamérica, la UEFA en Europa y la OFC en Oceanía apoyan a la FIFA sin menoscabo de los derechos de las federaciones nacionales.

A nivel nacional, La FCF (Federación Colombiana de Fútbol) es el máximo organismo en Colombia que desarrolla la cultura física a través del fútbol y sus deportes anexos aprobados por FIFA, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana. Tiene como visión, ser una entidad reconocida a nivel nacional e internacional por su liderazgo y excelencia en el desarrollo integral y sostenible del deporte, la recreación y la educación física. Esta organización, tiene bajo su cargo una serie de selecciones que están definidas por género y edad, también por disciplina, ya que una de estos equipos compite en una de las variaciones de este deporte, ya que se practica bajo techo. La clasificación es la siguiente:

- **SELECCIÓN MASCULINA**
- **SELECCIÓN FEMENINA**
- **SELECCIONES JUVENILES MASCULINAS**
- **SELECCIONES JUVENILES FEMENINAS**
- **FUTSAL**

Al igual, la FCF tiene bajo su gestión, realizar dos campeonatos en Colombia: La Liga nacional FUT-SAL y también la Super COPA juvenil FCF.

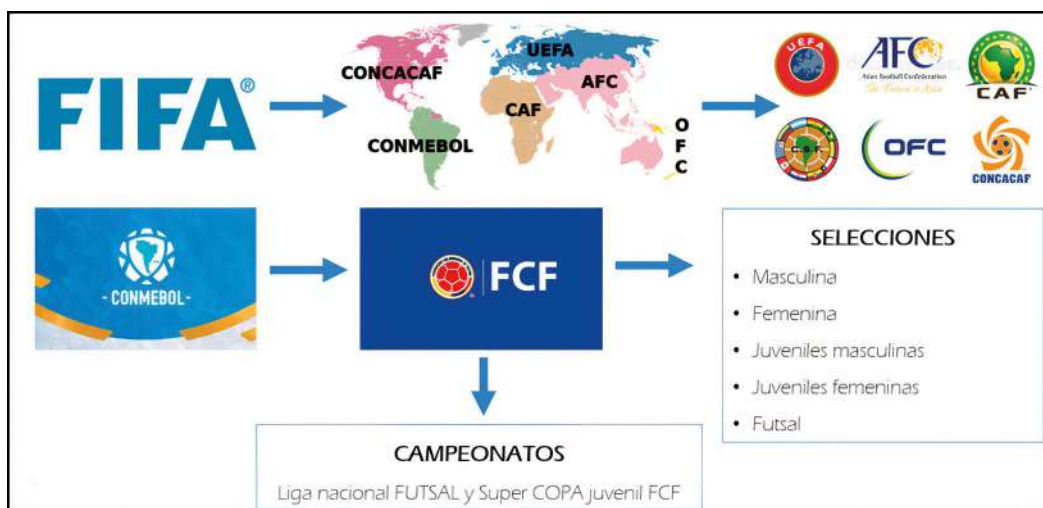


Gráfico 31. Organizaciones del fútbol internacional
Fuente: elaboración propia.

Lo anterior corresponde al orden de selecciones, ahora se dará cuenta de la organización del fútbol a nivel de clubes en Colombia, la cual está a cargo de la División Mayor del Fútbol Colombiano (DIMAYOR), fundada el 26 de junio de 1948 y, de conformidad con su objeto estatutario, es la entidad que se encarga de organizar, administrar y reglamentar los campeonatos del Fútbol Profesional Colombiano. Esta organización, tiene como principal misión, administrar y organizar los campeonatos del Fútbol Profesional Colombiano, fomentando el crecimiento sostenible y la competitividad de nuestros clubes. Igualmente, tiene como principal visión de futuro, ser un referente institucional a nivel nacional y continental para el 2026 fortaleciendo el espectáculo del FPC, a través de una gestión óptima, transparente y equitativa de las competencias y sus recursos.

Desde los inicios de la DIMAYOR en 1948 hasta el 2001, en la Categoría A se realizaron campeonatos anuales y se coronaba a un solo ganador. A partir del 2002 se instauraron los torneos cortos, con un campeón semestral, es decir dos por año. El primer campeón del Fútbol Profesional Colombiano fue Independiente Santa Fe. Actualmente, la DIMAYOR realiza 6 campeonatos profesionales:

01

Liga BET PLAY:

□ certamen en el que compiten los 20 equipos de la categoría "A" y se coronan 2 campeones por año.

02

Torneo BET PLAY:

□ en este certamen, se enfrentan 16 equipos de la categoría "B". Al final del año ascienden 2 clubes a la categoría superior y entran a competir en la Liga BetPlay.

03

Liga FEMENINA:

□ es la competencia en donde participan los 23 clubes femeninos del FPC en un campeonato anual.

04

Super LIGA AGUILA:

□ enfrenta a los 2 campeones del año de la Liga Águila. En caso que un mismo equipo gane los 2 eventos, la Superliga la disputa ese club, contra el mejor equipo de la tabla de reclasificación.

05

Copa BET PLAY:

□ campeonato que reúne a los 36 clubes de las categorías "A" y "B". El campeón, además del título, obtiene un cupo a la siguiente Copa Libertadores.

06

E-liga Dimayor:

□ torneo en FIFA 2020 (esports) donde compiten 20 equipos del fútbol profesional colombiano.

Finalmente, es importante analizar todo aquello relacionado con la estructuración de los clubes de fútbol en Colombia. Al respecto, se puede decir que la estructura de un club es parte fundamental del plan estratégico, razón por la cual, es necesario, que independientemente del nivel en el que se trabaje, todos estén integrados. Tanto los directivos, entrenadores, jugadores e incluso padres (en formación), deben participar de la elaboración conjunta de estos objetivos. Una estructura clara, hace más fácil la elaboración de un mapa de acción, que permita estructurar y planificar un equipo de fútbol.

Existen algunas razones para estructurar club de fútbol, de hecho, son dos las causas principales para conocer los diferentes modelos estructurales que componen a un club: si se trabaja en un equipo profesional, se debe conocer las diferencias entre una liga u otra y sus diferentes estructuras, ya que esto incide de manera directa el trabajo del directivo del deporte. Por otro lado, resulta útil conocer la manera en que se estructuran los equipos profesionales. En ese sentido, es importante realizar un trabajo comparativo para entender el tipo de estructura que existe dentro de un club, a la hora de entregar poderes a un entrenador o manager.

En el organigrama de un equipo, se puede encontrar diferencias relevantes a la hora de confeccionar y diseñar una plantilla. Al definir un objetivo, ha de fijarse el camino a seguir, con objetivos flexibles y abiertos a problemas que puedan aparecer o sorpresas, como lesiones, resultados inesperados, así como problemas internos y externos del club.

Una visión cualitativa y compleja de la organización nos plantea que la evolución de un equipo no es racional y dirige su estudio a las interrelaciones no lineales del sistema (equipo) con su entorno (juego); existe mutua interacción. Además, su progreso no es lineal y pasa por momentos de inestabilidad y fluctuación que solicitan al sistema una interacción creativa con el contexto o el propio juego.

Una organización del deporte, ha de ser entendida como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de

La complejidad no sólo se refiere a un problema de cantidad de componentes y las relaciones entre ellos –en este caso, la complejidad relacional–, sino también responde a la dificultad de evaluar o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo llevado a cabo en la organización, necesario para satisfacer las exigencias del entorno donde se desenvuelve (Zapata y Caldera, 2008). La complejidad de una organización es un asunto conectado con la distribución y manejo del conocimiento específico necesario para la toma de decisiones (Jensen y Meckling, 1992).

Siguiendo a estos autores se podría manifestar que los equipos de fútbol tienden a la complejidad, ya que la información específica y relevante para la toma de decisiones, está concentrada en una o pocas personas; no obstante, esto puede ser independiente de la cantidad de activos, unidades organizativas o personas del equipo, es decir, de su tamaño.



Enfocarlo desde una perspectiva compleja es concebir que en un equipo existen la autoorganización y la asociación, donde el flujo de conocimiento es compartido y las decisiones se tomen de manera sopesada. Como indican Zapata y Caldera (2008), la variedad y complejidad de las tareas o del trabajo en la organización producen incertidumbre en ella, e imponen condiciones a las variables de diseño organizativo, y, en consecuencia, al tipo de forma organizativa.

Por último, se puede desatacar que la labor de liderazgo que ejerce el entrenador también debe ser modificada pasando de un estilo unidireccional a multidireccional, de este modo es primordial tener la capacidad para manejar y dirigir un grupo, y al mismo tiempo interactuar con el entorno que lo rodea. Las relaciones jerárquicas son a menudo poco complejas y poco adaptables y eso perjudica al colectivo.

La corrupción en el fútbol

Se presentan algunas reflexiones que sirven de análisis al respecto del problema global de la corrupción en el fútbol; para ello, se expondrán una serie de pensamientos sobre asuntos éticos en el marco de la gestión de las organizaciones deportivas. Dichas entidades, se destacan por sus resultados económicos, producto de una correcta gestión. Como ya se dijo, la buena estructuración y diseño organizacional, dan como resultado la obtención de los objetivos propuestos. En ese sentido, es momento para analizar la transparencia en la gestión de estas organizaciones deportivas que producen resultados económicos, producto de toda esa buena gestión de la que se ha hablado hasta ahora. Se requiere entonces, garantizar que dichos recursos, tengan el manejo correcto y que lleguen a sus destinos empresariales, tanto del ámbito privado, como de la gestión pública.

Lo acontecido tras la elección de la sede para los Mundiales de Rusia 2018 y Catar 2022, donde presuntamente se dieron coimas a cambio de gratificación para adjudicación de sedes, crisis que le costó el puesto al presidente de la FIFA en su momento, Joseph Blatter. Aunque fue reelegido dos días después de que estallara el escándalo, tuvo que poner su cargo a disposición y posteriormente, fue reemplazado por Gianni Infantino. A continuación, se relacionan de manera cronológica, una serie de fechas que resultan claves para contextualizar toda esta situación:

En el 2017, la Fiscalía suiza informó de la imputación del exsecretario general de la FIFA, Jerome Valcke y se abrió investigación por corrupción en la gestión de los derechos televisivos de los mundiales. Luego en 2016 el TAS rechazó el recurso de Joseph Blatter y mantiene la suspensión de seis años que le impuso la FIFA; igualmente, el expresidente de Honduras Rafael Callejas admitió ante el juzgado de Nueva York, que procesa el caso, haber aceptado sobornos durante





su etapa al frente de la Federación hondureña de fútbol.

Un dato importante que permite analizar el contexto latinoamericano, es que son 16 los dirigentes latinoamericanos, acusados de corrupción por parte de los Estados Unidos de manera formal, por 92 cargos que incluían delitos por crimen organizado, fraude electrónico y conspiración para lavar dinero, entre otros.

De todo este escándalo de corrupción en el fútbol, se desprenden algunas reflexiones y pensamientos en el marco del análisis del deporte y la ética. Para empezar, se puede decir que, este tipo de poderes globales requieren mayor control. La FIFA es un ejemplo de ello y aunque las autoridades pusieron de su parte para realizar las respectivas investigaciones, se necesitan acciones cada vez menos tímidas, para regular y controlar estas gigantes organizaciones.

Segundo, se requiere que haya rotación de los órganos de dirección ya que, si algo se aprendió de todo esto, es que la rotación en la conducción del poder se debe dar, tanto en el escenario de la dirigencia pública como en la corporativa y gremial de tipo privado. Tercero, se debe hacer énfasis en los avances en la formalización. Por eso, es importante reconocer que la forma de contratación de los futbolistas ha cambiado mucho en los últimos años. Hoy los contratos se han formalizado y dan más oportunidad de seguir el tema de pagos, impuestos y otros arreglos.

Ahora bien, al analizar el caso colombiano, se puede decir que la dirigencia del fútbol debe rendir cuentas de los recursos recibidos, así sean de origen privado. El deporte al ser considerado como bien público, y la Federación Colombiana de Fútbol al ser regulada por el Ministerio del Deporte, se encuentra en la obligación de aplicar las prácticas de la buena gobernanza corporativa, donde la transparencia es uno de sus principios fundamentales. Se necesita entonces, unas organizaciones deportivas estructuradas según los estándares globales de la gobernanza deportiva, respetuosa de los mecanismos democráticos y que gestione sus procesos basados en la ética profesional.

Conclusiones

El fútbol como el deporte más popular del mundo presenta una serie de asimetrías en sus organizaciones que han venido acrecentándose en los últimos años, debido entre otras cosas, a los escándalos de corrupción, la crisis global por la pandemia COVID-19, la informalidad en algunas de sus organizaciones y la ausencia de las prácticas de la buena gobernanza corporativa. De acuerdo a este contexto, las organizaciones deportivas que integran el fútbol internacional cuentan con una gran responsabilidad para garantizar su sostenibilidad a futuro, los extensos cuestionamientos éticos, la falta de transparencia en el manejo de los recursos y la poca credibilidad de su dirigencia, han afectado profundamente su imagen como un factor de transformación social. Para empezar una campaña transformadora, el fútbol requiere implementar procesos de formalización profesional en la gestión de sus organizaciones en los niveles estratégicos, tácticos y operativos; aplicar los principios de la buena gobernanza corporativa en donde la transparencia y el compliance se conviertan en los insumos esenciales para la toma de decisiones y el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos de desarrollo deportivo en todos sus niveles, manifestaciones y ramas del fútbol infantil, juvenil, aficionado y profesional.

Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., & Monsalve, V. T. G. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(1), 164-188.
- Anadón, M. (2008). La investigación llamada "cualitativa": de la dinámica de su evolución a los innegables logros y los cuestionamientos presentes. *Investigación y educación en enfermería*, 26(2), 198-211.
- Cuellar, E., Del Pino, E., & Ruiz, J. (2009). Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. Ministerio de la Presidencia-Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas y la Calidad de los Servicios.
- Carranza, B. D., Sonoda, N. R., Medina, V. M., Lozano, G. A., & Enríquez, M. M. (2018). Modelos de gestión en la actividad física y deporte. En Ceballos G. O., Tristán R. J., Rangel C. B., Medina R. R., Cruz C. R., & López W. J. (Ed. De la serie), *Actividad física y deporte* (pp. 177-192), en España, editorial INDE.
- Didonato, D., & Murillo, C. (2015) Contratación externa de servicios en las entidades deportivas. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 56-60). Murcia, España.
- Droval, C., & Salgues, L. J. (2014). Alineación Estratégica del Área de Gestión de Personal. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 4-16.
- Escamilla F. P., Núñez P. J. y Gómez T. A. (2015). Determinación de áreas de mejora en un servicio deportivo público a partir de la evaluación de la satisfacción y el valor percibido. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 116-119). Murcia, España.
- Fragoso, J. T., & Espinoza, I. L. (2017). Assessment of banking service quality perception using the SERVPERF model. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270-1293.
- Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 2 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>.
- García, N. M., Gómez, J. M., & Tafalla, A. G. (2019). Perfil del usuario de centros deportivos privados, según género, edad y nivel de antigüedad. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 23-28.
- García M. J., Vegara F. J., López S. G. y Díaz S. A. (2015). Satisfacción de usuarios de servicios deportivos en Orihuela (Alicante). En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 271-274). Murcia, España.
- Gómez, A. & Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Gómez, E. E. (2009). Una nota metodológica sobre los análisis cualitativos. El análisis de las relaciones entre los elementos: El análisis de las frecuencias y co-ocurrencias. *Theoria*, 18(1), 57-67.
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H., Defeo, J. A., & Magaña, J. P. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Guzmán, R. R., García Hernández, A., Guzmán, R. I. y Mínguez Vera, A. (2015) Medidas de eficiencia y productividad en el deporte profesional: un estudio empírico para el caso de la liga americana de baloncesto. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), *VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual* (pp. 214-219). Murcia, España.

Kumar, H., Manoli, A., Hodgkinson, I. y Downward, P. (2018). Sport participation: From Policy, through facilities, to user's health, well-being and social capital. *Sport Management Review*, 21, 549-562

Lobillo, G., & Guevara, A. J. (2018). Desarrollo comunicacional en los clubes de fútbol españoles. Estudio de caso: Sevilla FC. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 7(1), 34-46.

Lozano, F. A. (2015). Meta-análisis de las investigaciones sobre la violencia de género: el Estado produciendo conocimiento. *Athenea digital*, 15(1), 171-203.

Mackean, D. (2011). *Estrategia*. Editorial Trillas.

Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). Gestión de clientes de servicios deportivos; un modelo de dinámica de sistemas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(36), 431-453.

Meca, J. S. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula abierta*, 38(2), 53-64.

Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Corredor, L. A. M. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. *Entramado*, 10(1), 106-124.

Mosquera-González, D., Patiño-Toro, O. N., Sánchez-Díez, D. M., Agudelo-Cardona, J. F., Ospina-Mazo, D. M., Bermúdez-Bedoya, J. F. (2019). Factores asociados a la calidad en el servicio en Centros de Acondicionamiento Físico a partir del modelo SERVQUAL. *Revista CEA*, 5(9), 13-32.

Navarro, J. R. S., Pérez, Y. S., Pereira, L. G., & Duque, M. F. R. (2020). Gestión de la confianza en Gimnasios deportivos (Trust management in Sports Gyms). *Retos*, 37(37), 100-107.

Pande, P. S., Cavanagh, R. R., & Neuman, R. P. (2004). *Las claves prácticas de Seis Sigma: una guía dirigida a los equipos de mejora de procesos*. McGraw-Hill.

Pastor B. A., Mundina L. C. y Mundina G. J. (2015). Efecto de la calidad, el valor, la confianza en la marca y la imagen corporativa sobre la satisfacción de los clientes en un servicio fitness Premium. En A. Díaz y R. Ibáñez (eds.), VI Congreso Iberoamericano de economía del deporte. La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual (pp. 257-260). Murcia, España.

Restrepo, C. E., Ferro, L. S. R., & Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica*, 12(32), 289-294.

Requena, A. T., & Castillo, A. M. J. (2007). Meta-Análisis de la investigación cualitativa. El caso de la evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria en España. *Revista internacional de sociología*, 65(47), 45-71.

Sancho, J. A. M. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local* (Vol. 652). Editorial Inde.

Zumaeta, L. R., & Ihuaquai, E. E. R. (2018). Servicio de calidad y la satisfacción del usuario en la academia de baile fitness dance, Pucallpa, 2017. Repositorio de revistas de la Universidad Privada de Pucallpa, 3(03).





CAPÍTULO

008

INNOVACIÓN ABIERTA A TRAVÉS DE LA CO-CREACIÓN DE VALOR Y LA CO-INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Jorge Iván Brand Ortiz
Instituto Tecnológico Metropolitano
de Medellín, Colombia.
Doctor en Gestión de la Tecnología y
la Innovación
jorgebrand@itm.edu.co

Laura Cristina Henao Colorado
Instituto Tecnológico Metropolitano de
Medellín, Colombia.
Magister en Administración
laurahenao@itm.edu.co

Resumen

El presente capítulo realiza una revisión teórica de la innovación abierta, la co-creación de valor y la co-innovación como factores determinantes en el desempeño de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro. Se concluye que la innovación abierta permite el intercambio de ideas y tecnología con entidades y organizaciones externas para el logro de productos y servicios innovadores permitiendo potenciar los recursos de los actores externos e internos de las organizaciones para la resolución de problemas.

Palabras clave:

Innovación abierta; Creación de valor; Organizaciones deportivas sin ánimo de lucro.

introducción

La industria del deporte ha tenido en la última década un efecto directo sobre la economía, debido a la introducción de nuevos consumidores del entorno (Park et al., 2015), al enfoque de gestión empresarial en las organizaciones deportivas (Potts and Ratten, 2016), y a las innovaciones en productos, servicios o actividades, por presión de los consumidores (Hoerber & Hoerber, 2012). A pesar de la importancia de la industria del deporte en la economía y la contribución de la innovación en ésta, aún existe carencia en estudios sobre el tema (Ratten, 2016).

Soportando en lo que sugiere Ratten (2016), en la base de datos SCOPUS, se tiene que desde 1978 (año donde comienzan los registros), hasta el 2002, se publicaban entre 1 y 2 artículos por año, sobre innovación en organizaciones deportivas; desde 2010, se empiezan a publicar en mayor volumen (25 es la cantidad máxima registrada en el 2019), pero llevando la delantera el Reino Unido y Estados Unidos, mostrando así, que aún faltan más estudios sobre innovación en el sector deportivo, y para Colombia, no se tienen registros, lo que evidencia que aún es un área de estudio incipiente en el país.

Los efectos de la gestión de innovación en las organizaciones deportivas han sido determinadas por el incremento de servicios que a su vez atrae nuevos miembros (Thibault et al., 1993), generando beneficios financieros y sociales (Winand & Hoerber, 2017). Vos et al., (2012) han sugerido la necesidad de que las organizaciones deportivas incorporen procesos de innovación, debido al imperativo político, crecimiento de competidores y la comercialización del sector deportivo, mediante la creación de productos, servicios o actividades. Ahora bien, la incorporación de conceptos sobre la creación de valor y sus nuevos enfoques, tales como la co-innovación y la co-creación hacen innegable la relevancia en ahondar en el tema sobre la complejidad de los efectos de estos y otros enfoques en las organizaciones deportivas (Ratten, 2016).

Lee et al. (2012) muestran en su estudio la importancia de la innovación en la obtención de la ventaja competitiva en las organizaciones vía generación de valor; así mismo, establecen cuatro enfoques de evolución de la innovación (ver Tabla 1), las cuales han sido consecuencia de una serie de factores complejos y turbulentos del entorno que han afectado las organizaciones a través de los años (Friedman, 2011).

Tabla 19. Enfoques de la Innovación

Enfoques de la Innovación	Concepto
Innovación cerrada	Las organizaciones desarrollan competencias únicas mediante I + D al interior de la organización, como fuente crítica de innovación.
Innovación en colaboración	La autosuficiencia se convierte en un objetivo prácticamente imposible de cumplir para competir, por tanto las organizaciones encuentran la necesidad de socios colaborativos para diseñar la innovación (Tapsott, 2006).
Innovación abierta	Las colaboraciones no se restringen solo entre organizaciones, sino con cualquier otra entidad con la cual pueda realizar esfuerzos innovadores para la creación de valor (Chesbrough, 2003).
Co-Innovación	La creación de valor suele ser difícil de imitar por la competencia; ésta tiene como base: la aplicación de la convergencia de ideas, los acuerdos colaborativos y la co-creación de experiencias con partes interesadas, las cuales surgen de diferentes fuentes internas y externas (Von Hippel, et al., 2011).

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lee, et al., (2012).

La tabla 19, pone de manifiesto la forma en la cual ha evolucionado la innovación, esto debido al nuevo ecosistema de los negocios globales, haciendo que las organizaciones operen y compitan de formas diferentes; de ahí que la innovación provista de nuevas ideas y formas de crear valor, fomenta diferentes enfoques, los cuales fortalecen la ventaja competitiva de las organizaciones (Lee et al., 2012); es decir, una ventaja competitiva que se demuestra y logra en el rendimiento de las organizaciones deportivas por el uso de las innovaciones desarrolladas (Kerdpitak et al., 2019).

Las organizaciones independientemente de la industria en la cual compitan, deben generar beneficios representados en ingresos para sostenerse y crecer en el tiempo; por lo tanto, su viabilidad está ligada al valor que crean (Shafer et al., 2005). Es así como innovar en las organizaciones deportivas ha pasado a ser un requisito ineludible (Hoeber & Hoeber, 2012, en Wemmer & Koenigstorfer, 2016), debido a los desafíos que deben enfrentar y que están determinados por los escasos recursos financieros, la falta o adecuación de instalaciones deportivas, la deserción de miembros y un ambiente cada vez más competitivo (Newell & Swan, 1995, Vos et al., 2012, Schlesinger et al., 2013, Winand et al., 2013a, Balduck et al., 2015, Winand & Hoeber, 2017). Autores como Lee et al., (2009); Crossan et al., (2010) y Damanpour et al. (2012) en Winand & Hoeber (2017); Winand et al., (2011) y Hoeber et al., (2015), han puesto de manifiesto la importancia que representa para las organizaciones deportivas, la innovación, toda vez que ésta contribuye con el desempeño de la organización, mejorando la ventaja competitiva (Weerawardena & Mort, 2012; Wemmer & Koenigstorfer, 2016).

Ahora bien, Hoeber & Hoeber (2012) en Wemmer et al., (2016), han señalado a la innovación abierta como un concepto que podría contribuir a la generación exitosa de la innovación en los clubes deportivos sin ánimo de lucro. La innovación abierta propone el intercambio de ideas y tecnología con fuentes externas que puedan lograr la creación de valor en productos, servicios o actividades dirigidas al mercado, promoviendo de esta manera la co-creación (Wallin & von Krogh, 2010, Zwass, 2010, Wemmer & Koenigstorfer, 2016). Otros estudios como los de Parks, et al., (Alahmadi et al., 2011), han demostrado que las organizaciones deportivas, por sí solas, no pueden ofrecer de manera aislada productos y servicios, como en el caso de llevar a cabo un evento deportivo; por el contrario, necesitan de la colaboración de actores externos a la organización.

Por tal motivo y de acuerdo con Woratschek et al., (2014b), las organizaciones deportivas experimentan mayor valor en sus creaciones, en la medida que la desarrollen por medio de la co-creación; de igual forma, los autores proponen realizar futuros estudios sobre la participación de los actores que intervienen en la creación de valor, es decir, en la red de la co-creación de valor para tener mejores perspectivas sobre el intercambio económico que se genera en el mercado. Conforme a Johannessen & Olsen (2010); Byrd (2012); Bengtsson & Ryzhkova (2013); y Bugshan (2015), la innovación desarrollada por medio de la creación de valor, tiene como fundamento presente y futuro la creación en conjunto o co-creación y la creación en conjunto a través de redes sociales conectadas en línea o co-innovación.

La literatura disponible en co-innovación ha demostrado la poca atención por parte de los investigadores, en donde se considere el potencial de los individuos en las

comunidades en línea para la co-innovación (Di Gangi & Wasko, 2009, en Bugshan, 2015); adicionalmente, los escasos estudios sobre los efectos de la co-innovación en la creación de valor en productos, servicios o actividades en las organizaciones deportivas son evidentes, de manera que el aprovechamiento de nuevas ideas trae consigo productos, servicios o actividades con valor, que impacten el desempeño de las organizaciones deportivas (Damanpour, 1996, en Ratten & Ferreira, 2017). Lee et al., (2012) ha propuesto como nuevo enfoque de creación de valor para que las organizaciones alcancen ventaja competitiva a la co-innovación, debido a las facilidades por medio de plataformas o comunidades en línea, para realizar innovación abierta, es decir, crear valor por medio de clientes (Di Gangi & Wasko, 2009, en Bugshan, 2015). Sin embargo, la co-innovación ha sido descrita como un área emergente que necesita de investigación para comprender los beneficios que le otorga a las organizaciones (Gianiodis et al., 2010, en Bugshan, 2015).

La Innovación abierta

Los cambios dinámicos en el entorno han obligado a las organizaciones a adoptar nuevas estrategias de innovación para su crecimiento económico (Colin and Ja-Shen, 2013), en donde una de las principales estrategias empleadas es la innovación abierta (Mention, 2011, Bugshan, 2013, Bugshan, 2015). James (2013) mediante evidencias teóricas y empíricas ha argumentado que debido a la aceleración de tendencias, especialmente en el uso de las tecnologías de información y comunicación -TIC-, y a la globalización, los ciclos de vida de los productos se han acortado. Por tanto, es inevitable para las organizaciones la adopción de la innovación abierta y la producción colaborativa de conocimientos (Chesbrough, 2007; Rufat-Latre et al., 2010).

El concepto de innovación abierta de acuerdo con Abhari (2014) inicia su protagonismo cuando Chesbrough (2003) sugiere que la innovación se diseñe en colaboración con socios externos por medio de un modelo de negocio y no como un proceso organizacional. Por

tanto, el concepto de innovación abierta según Chesbrough (2003) ha considerado que la organización utilice las ideas externas, así como las ideas internas; y, los recursos externos, así como los internos para obtener ventaja competitiva. Es decir, para las organizaciones deportivas buscar conocimientos en otras organizaciones competidoras u otras fuentes (mejores prácticas, información de clientes, etc.), es de gran relevancia y permitiría que fueran más exitosas que las organizaciones que no lo hacen (Koenigstorfer & Wemmer, 2019).

A continuación, se presentan los diferentes tipos de apertura de las organizaciones, tal como se emplea en la innovación abierta, señalando específicamente su lógica de intercambio y su enfoque (ver Tabla 20).

Tabla 20. Tipos de innovación abierta

	Revelando: la innovación de salida / inmaterial	Vendiendo: la innovación de salida / material	Originando: la innovación de entrada / inmaterial	Adquiriendo: la innovación de entrada / material
Lógica de intercambio	Inmaterial - Beneficios indirectos	Material - Intercambio involucrando dinero	Inmaterial - Beneficios indirectos	Material - Intercambio involucrando dinero
Enfoque	Revelando recursos internos para el medio externo y buscando beneficios indirectos para la organización (por ejemplo en Allen et al., 1983).	Licenciando o vendiendo invenciones y tecnologías a otras organizaciones (por ejemplo en Chesbrough & Rosenbloom, 2002).	Originando ideas y conocimiento desde los proveedores, consumidores, competidores, consultores, universidades y organizaciones de investigación (por ejemplo en Chesbrough et al., 2003).	Adquiriendo en el mercado invenciones e insumos para innovar a través de relaciones formales e informales (Por ejemplo en Chesbrough & Crowther, 2006).

Fuente: Adaptación de la propuesta de Dahlander & Gann, (2010b)

La tabla 20, revela los tipos de apertura de las organizaciones, con base en la revisión de literatura de los autores Dahlander & Gann (2010a), las cuales no necesariamente se deben de adaptar en su totalidad, ni en forma lineal. Cada organización, dependiendo de sus recursos y capacidades, analizará el por qué, el cuándo y el dónde utilizar uno o algunos tipos de apertura y la manera de ejecutarla.

Para Zwass (2010) la innovación abierta involucra la participación de las partes interesadas para lograr la creación de valor en bienes dirigidos al mercado, promoviendo así, la co-creación para las innovaciones en las organizaciones. En la medida en que las organizaciones empleen la innovación abierta, desarrollarán una cantidad mayor de innovaciones para los clientes (Doloreux & Lord-Tarte, 2013). De acuerdo con Johannesen & Olsen (2010); Byrd (2012); Bengtsson & Ryzhkova (2013) y Bugshan (2015), el futuro de la innovación es el compromiso de las organizaciones con los clientes, por medio de la creación de valor en conjunto -co-creación- y la gestión de éstas, conectadas en línea, a través de las redes sociales -co-innovación-.

De otra parte, la innovación abierta en las organizaciones deportivas ha tenido como foco central la industria de los artículos deportivos (Baldwin et al., 2006, Hyysalo, 2009, von Hippel, 2001). Sin embargo, Wemmer & Koenigstorfer (2016) han concluido con base en su estudio, que los Clubes Deportivos Sin ánimo de Lucro -CDSL- desarrollan innovaciones en servicios, en donde sus miembros, que a su vez son clientes, participan activamente en su consecución. De igual forma, los autores ponen de manifiesto que los CDSL son más propensos a desarrollar y adoptar innovaciones por medio de la combinación del conocimiento y recursos externos e

internos, es decir, a través de la aplicación de estrategias de innovación abierta.

Las Organizaciones Deportivas Sin ánimo de Lucro -ODSL- alcanzan beneficios económicos por medio de la gestación de innovaciones, mediante las interacciones entre sus miembros. Sin embargo, fuentes externas como: los clientes, otras ODSL, redes deportivas y agencias reguladoras, influyen positivamente el proceso de innovación, como una muestra de la innovación abierta en el deporte (Vos & Scheerder, 2014).

En términos generales, la innovación abierta en las ODSL -ejemplo: clubes deportivos-, ocurre cuando éstas permiten que el conocimiento circule dentro y fuera, y de esta manera aseguran el éxito en la creación de valor, permitiendo aprovechar el intercambio de recursos con factores externos (Wemmer et al., 2016). Babiak y Thibault (2009) en Wemmer et al., (2016) sostienen que los clubes deportivos por defecto son "abiertos", puesto que éstos pueden obtener conocimientos externos para innovar, adoptando a los competidores como fuentes externas de conocimiento y cooperando con ellos; ahora, los autores ponen de manifiesto la relevancia que tiene la innovación para los clubes deportivos sin ánimo de lucro a la hora de obtener ventaja competitiva.

La Co-Creación de Valor

La creación de valor en las organizaciones ha sido influenciada por diferentes factores externos, entre ellos se tienen: mayor acceso a la información, visión global de bienes -productos y/o servicios- y comunidades en redes; en donde los clientes comparten experiencias e información, y esto ha traído como consecuencia, la participación de los clientes en la creación de bienes susceptibles de ser consumidos (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Sostienen Ogawa & Piller (2006) que a mayor creación en conjunto -organización y clientes-, mayor será la satisfacción de necesidades de los clientes y por ende impactará positivamente el desempeño financiero de la organización. Así, las organizaciones no deberán actuar de manera independiente y autónoma a la hora de la crear valor sobre los bienes. Saarijärvi et al., (2013) señala en su investigación que la base del valor tiene como origen la interacción entre la organización y los clientes, convirtiéndose en experiencias



de co-creación (véase en Grönroos, 2007, Grönroos, 2008). Los clientes de acuerdo con Vargo & Lusch (2008a); Strandvik et al., (2012) citados en Saarijärvi et al., (2013) han pasado a gobernar, en su propio contexto, la creación de valor, sin dejarla bajo la responsabilidad del proceso de fabricación de las organizaciones.

Diferentes enfoques teóricos de la co-creación de valor han sido discutidos en la literatura, de acuerdo con la revisión realizada por Saarijärvi et al., (2013). En esencia se aprecian principalmente tres (ver Tabla 21).

Tabla 21. Enfoques de la co-creación

Autores	Enfoques de la co-creación	Descripción del enfoque
Prahalad y Ramaswamy (2000; 2004); Vargo y Lusch (2004; 2006; 2011); Vargo et al., (2008); Gummesson (2008)	El enfoque de la lógica dominante del servicio -LDS- para la co-creación	<i>"[...] el valor se convierte en una función conjunta de las acciones del (de los) proveedor (Azzi-Huck and Tigran, 2020) y del (de los) consumidor (Azzi-Huck and Tigran, 2020) y es por lo tanto co-creado."</i>
Vargo (2007); Maglio y Spohrer (2008); Vargo et al., (2008); Baron y Harris (2008)	El enfoque de la ciencia-servicio para la co-creación de valor.	<i>"[...] su objetivo es comprender el proceso de co-creación de valor que tiene lugar dentro y entre diferentes sistemas de servicio. Los sistemas de servicio se entienden como configuraciones de co-creación de valor compuestas por personas, tecnología y proposiciones de valor. En comparación con la -LDS-, el enfoque de ciencia de servicio aboga por una perspectiva algo más macro sobre la co-creación de valor."</i>
Grönroos (2006; 2008; 2011); Heinonen et al., (2010); Grönroos y Helle (2010); Grönroos y Ravald (2011)	El enfoque de la lógica de servicio para valorar la co-creación	<i>"[...] no es el cliente quien se convierte en co-creador de valor con un proveedor, sino que es el proveedor quien, siempre que adopte una lógica de servicio y desarrolle interacciones empresa-cliente como parte de sus ofertas de mercado, puede convertirse en un co -creador de valor con sus clientes."</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Saarijärvi et al., (2013).

Las acciones conjuntas desencadenadas entre los clientes y las organizaciones se convierten en co-creación de valor (Prahalad and Ramaswamy, 2004a; Vargo and Lusch, 2004), por lo cual el enfoque de la lógica dominante, presentado en la tabla 3 contiene los elementos clave sobre los cuales se asientan los enfoques de ciencia-servicio y lógica del servicio. Es así como la co-creación de valor se convierte en un proceso de colaboración

entre organizaciones y clientes que generan un valor único para las partes interesadas tanto internas como externas de la empresa, implicando, por tanto, para que la estrategia de co-creación sea exitosa, la comprensión de los intereses compartidos entre los interesados y la resolución de las diferencias que se puedan presentar (Erhardt et al., 2019).

Además de los enfoques presentados sobre la co-creación de valor, Prahalad y Ramaswamy (2004b, 2004a) dan a conocer diferentes argumentos sobre los límites conceptuales de la co-creación de valor. Por un lado, se propone comparar las diferentes suposiciones sobre la creación de valor con los nuevos paradigmas que conllevan a la co-creación de valor; y, por otro lado, los autores pretenden que se tenga claridad ante lo qué es la co-creación (ver Tabla 22).

Tabla 22. Marco conceptual de la co-creación de valor

De la creación a la co-creación de valor		Claridad en co-creación de valor	
Suposiciones tradicionales de la creación de valor	Nuevos paradigmas de la creación de valor	Qué no es co-creación	Qué es co-creación
El valor es creado por la organización.	El valor es co-creado por el consumidor y la empresa.	"El cliente siempre tiene la razón."	La co-creación es una creación conjunta de valor por parte de la organización y del cliente. No es la organización tratando de complacer al cliente.
El valor está integrado en los bienes, por lo tanto, la innovación se trata de bienes.	La innovación es sobre experiencias. Además, los clientes toman la decisión clave y las compensaciones asociadas.	Brindar un buen servicio al cliente.	Permitir al cliente co-construir la experiencia de servicio para adaptarse a su contexto.
La cadena de valor representa el proceso de creación de valor.	Las cadenas de valor no son en secuencia o lineales, dependen del cumplimiento de experiencias.	Personalización en masa de las ofertas.	Definición conjunta de problemas y resolución de problemas.
La innovación se trata de tecnologías, productos y procesos.	El valor está incrustado en las experiencias: los bienes son portadores.	Transferencia de actividades de la organización al cliente como en autoservicio.	Crear un entorno de experiencias en el que los clientes puedan tener un diálogo activo y co-construir experiencias personalizadas.
Los clientes tienen la opción de si se debe "comprar" o "no comprar" y los administradores están ahí para persuadirlos.	El valor se crea en el punto de intercambio del bien.	Innovación a los bienes.	Entornos de experiencia innovadores para nuevas experiencias de co-creación.

Nota: Elaboración propia a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004b, 2004a).

Del anterior desarrollo se evidencia como la co-creación de valor es un paradigma clave a la hora de cubrir las necesidades de los clientes, ya que éstos participan en conjunto con las organizaciones en el desarrollo de bienes con alto valor y generan beneficios en las organizaciones. Prahalad & Ramaswamy (2000); Bendapudi & Leone (2003); Vargo et al., (2008b) citados en Uhrich (2014) han enfatizado la noción sobre la cual, el valor creado se determina en su uso, debido a que no existe valor hasta que el bien no sea utilizado por el cliente; por lo tanto, el cliente co-crea de manera activa.

Agrawala & Rahmanb (2015) han examinado los roles y contribuciones de los clientes en la co-creación, y para esto, han realizado una revisión de literatura sobre la definición del concepto de co-creación (ver Tabla 23).

Tabla 23. Definiciones de la co-creación

	Definición de la co-creación de valor
Wikstrom (1996)	Interacción entre organización y cliente para obtener valor añadido.
Payne et al., (2008)	Se determina un valor superior en los bienes ofertados, en la medida que se creen propuestas de valor conjuntas entre proveedores y clientes.
Xie et al.,(2008)	Actividades de creación de valor emprendidas por los clientes que parten de las experiencias de consumo.
Gummeson y Mele (2010)	Implica el compromiso y la participación entre los actores a través del tiempo.
Gronroos (2012)	Actividad conjunta de colaboración entre las partes involucradas con el ánimo de fortalecer el valor.
Lambert y Enz (2012)	Comprende las fases; I) elaboración conjunta de proposiciones de valor; II) actualización del valor; y, III) determinación de valor.
Ind y Coates (2013)	Interacción continua entre la organización y actores externos que genera oportunidades de cambio.
Roser et al., (2013)	Proceso de creación de valor de manera interactiva con las partes interesadas.
Gronroos and Voima (2013)	Creación de valor de uso de los clientes cuando la co-creación es una función de la interacción.

Fuente: Adaptación de la propuesta de Agrawala y Rahmanb (2015)

El propósito de la tabla 23, es presentar un conjunto de conceptos asociados a la co-creación de valor. Con base en éstos, se puede inferir que el concepto de co-creación de valor puede ser explicado teniendo presente principalmente términos como creación de valor, interacciones y actividades en conjunto, lo que no dista del concepto propuesto por Prahalad y Ramaswamy (2004b), en el cual han establecido que la co-creación de valor es un proceso donde múltiples actores intercambian recursos para crear conjuntamente valor. De modo semejante Payne et al., (2008) han considerado que dichos intercambios de recursos favorecen el establecimiento de nuevas habilidades y aprendizajes para futuras actividades de co-creación.

Es así como la co-creación de valor requiere necesariamente de un nivel de participación entre las organizaciones y sus clientes que dan como resultado un valor creado en conjunto por medio de las experiencias. Partiendo de este hecho, en la co-creación de valor no se trata de complacer a los clientes, de acuerdo con Prahalad y Ramaswamy (2002, 2004b), se trata de resolver necesidades que influyan en los entornos competitivos por medio de un diálogo activo; por lo tanto, los autores identifican un marco conformado por bloques para co-crear valor denominado con el acrónimo DART -Diálogo, Acceso, Reducción de riesgos y Transparencia-, con el fin de que las organizaciones puedan interactuar con sus clientes y obtener oportunidades sobre las necesidades de éstos (ver Gráfico 32).



Gráfico 32. Bloques de interacción de la co-creación de valor "DART".
Fuente: Adaptado de Prahalad y Ramaswamy (2004b)

Para Prahalad y Ramaswamy (2002, 2004b), los bloques de interacción de la co-creación DART conllevan el siguiente significado: I) en el diálogo se comparten conocimientos entre la partes interesadas; II) el acceso dirige a la organización al intercambio de información sobre el valor y de esta manera crear experiencias positivas; III) en la evaluación del riesgo se exige mayor información y responsabilidad para los creadores de valor en el manejo de los riesgos de los bienes co-creados; y, IV) la transparencia es un bloque esencial debido al establecimiento de confianza necesario para la interacción entre las organizaciones y los clientes.

La creación de valor de acuerdo con Mobley (2015), ha tenido un cambio significativo en la manera como se ha desarrollado tradicionalmente, esto quiere decir que al introducir la interacción de los cuatro bloques presentados en la figura 1, la creación de valor considera procesos dinámicos, no lineales y no centrada en una única visión que parte de la organización (Payne et al., 2008). Bajo este escenario, las organizaciones se convierten en estructuras generadoras de experiencias innovadoras, debido a su carácter de crear valor bajo interacciones y relaciones continuas, siendo por tanto, la clave para crear nuevas fuentes de ventaja competitiva, las interacciones de alta calidad entre los clientes y las organizaciones (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Los autores Woratschek et al., (2014a), establecen el marco teórico del valor para el deporte, el cual tiene como misión entender el fenómeno de la gestión en organizaciones deportivas teniendo presente la variable de co-creación. En la tabla 6 se exponen los diferentes niveles específicos que describen la manera de realizar la creación de valor en el deporte.

Tabla 24. Niveles sobre creación de valor para el deporte

Niveles	Descripción
Nivel Intra	Se centra en actores individuales -organizaciones e individuos-. Examina el papel y el comportamiento de las empresas del deporte, los clientes y otras partes interesadas.
Nivel Micro	En este nivel, las relaciones entre los actores se analizan sin pleno reconocimiento de toda la red de creación de valor.
Nivel Meso	El nivel meso ofrece una visión completa de las relaciones en una industria específica para el deporte. Comprende toda la red de actores involucrados en la co-creación de valor en un mercado del deporte y sus relaciones con los demás.

Fuente: Adaptación de la propuesta de Woratschek, et al., (2014a).

La importancia de la descripción de los niveles de la creación de valor en la tabla 6, recae en mostrar el papel que juega la co-creación de valor en el deporte, debido a las relaciones que se generan en esta industria, y que se describen de manera explícita en el nivel meso.

Woratschek et al., (2014b) han propuesto utilizar las ideas de la teoría dominante del servicio -LDS- de Vargo y Lusch (2004) para comprender plenamente la naturaleza de la creación de valor en el deporte, en donde el valor no es producido por una organización, sino creado en un proceso de colaboración entre las partes. Cada vez más se reconoce el papel crítico de las organizaciones para diseñar estrategias de creación de valor en colaboración entre las organizaciones y los clientes en el deporte (Hedlund, 2014). Un ejemplo de ello son los eventos deportivos, en los cuales se crean experiencias a partir de la colaboración activa de los clientes. Específicamente la co-creación ocurre cuando se realizan interacciones entre jugadores, aficionados, entrenadores, árbitros y personal del evento (Véase en Hedlund, 2014).

La co-creación de valor esencialmente propone una nueva forma de crear valor sobre los bienes mediante la interacción entre la organización y los clientes (Mobley, 2015), en donde el cliente ya no es el elemento último en la cadena de valor, sino que se convierte en la parte vital de un sistema de co-creación. Esta perspectiva también ha sido acogida en la tesis, puesto que influye en la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones (Woodruff and Flint, 2006).

Co-Innovación

En el actual panorama global, las organizaciones requieren del imperativo de la innovación para lograr ventaja competitiva y su función principal es la creación de valor de forma compartida (Gupta and Govindarajan, 2003; en Lee et al., 2012), mediante plataformas en las cuales confluyen ideas internas, externas, colaborativas y co-creadas, en lo que Lee et al., (2012) han presentado en su trabajo de investigación como la co-innovación y representando así el nuevo paradigma de la creación de valor.

De este manera, la co-innovación de acuerdo con Zwass (2010) en Abhari (2014) se puede mostrar como las acciones colectivas de actores para desarrollar ideas y crear conocimiento. En ese contexto, la co-innovación es percibida por Abhari (2017) como un enfoque en el cual la innovación surge de los recursos y potencial de los actores externos. De acuerdo con Bossink (2002); Maklan et al., (2008); Romero & Molina (2011) citados en Bugshan (2015), la co-innovación se define como un proceso colectivo de creación y difusión de conocimiento, así como el desarrollo y la evaluación de ideas creativas entre diferentes actores para la obtención de innovaciones en las organizaciones.

De acuerdo con Lee et al. (2012) las organizaciones deberán generar valor compartido con sus partes interesadas, de lo contrario no sobrevivirán por mucho tiempo en el mercado en el cual compiten. A fin de crear valor conjuntamente con actores externos, cualquier organización que pretenda realizar proceso de co-innovación debe tener presente cinco áreas generales, las cuales se aprecian en el Gráfico 33.

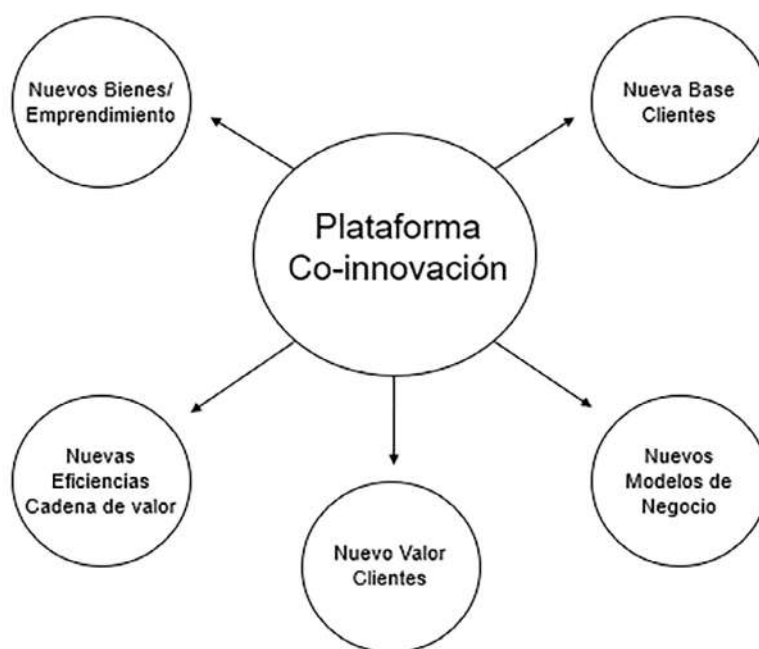


Gráfico 33. Creación de valor compartida en la co-innovación.
Fuente: Adaptación de la propuesta de Lee et al., (2012).

En virtud del Gráfico 33, las cinco áreas que componen la co-innovación a través de una plataforma, se explican de manera breve a continuación: (i) el área en donde se crea valor y por ende innovación, a partir de nuevos modelos de negocio, establece nuevas formas de entregar soluciones a las necesidades que enfrentan los clientes, mediante modelos de negocio creadores de un nuevo valor constituido en servicios clave como - la Internet, representado en modelos de negocio (Amit & Zott, 2001) para la banca electrónica, el comercio electrónico, el gobierno electrónico y otros servicios (Lee et al., 2012).

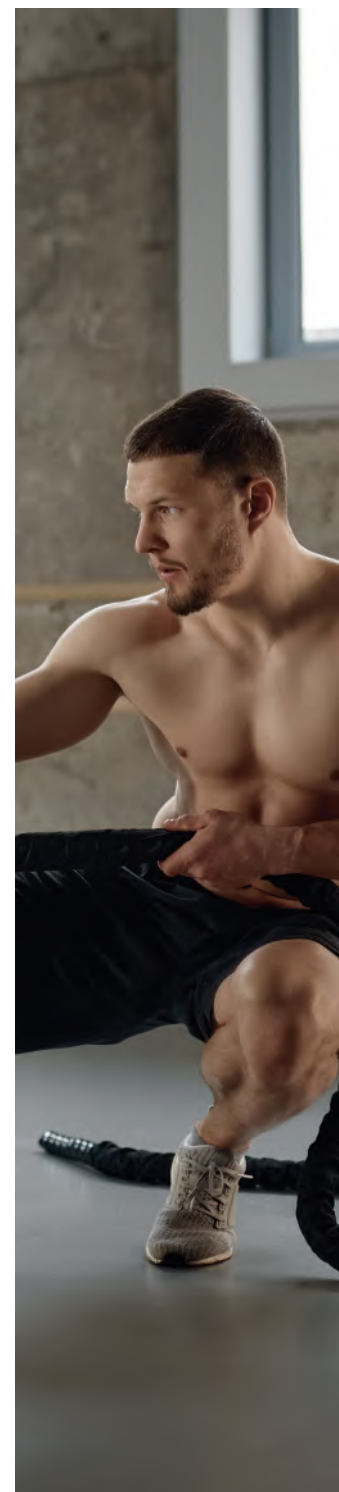
(ii) El área de creación de valor para incrementar la base de los clientes, hace énfasis en crear valor para ellos, atrayéndolos sin importar la ciudad del mundo en la cual residan -clientes electrónicos, es decir, los clientes que compran en línea (véase en Füller, 2010; Füller et al., 2009)-; (iii) el área de creación de valor que involucra la innovación en la cadena de valor para un mejor desempeño, plantea nuevos enfoques a través de la creación de valor para reducir costos, mejorar la calidad o aumentar la velocidad del proceso establecido a través de redes (véase en Allee, 2000) y redes virtuales (véase en Lusch et al., 2010; Stabell and F-jeldstad, 1998).

(iv) El área de nuevos productos, servicios o emprendimientos, recoge los esfuerzos colaborativos de socios externos e internos para crear, por medio del aprovechamiento de ideas, nuevos bienes (véase en Tynan et al., 2010) -productos o servicios- o emprendimiento (véase en Westerlund & Rajala, 2010) con alto grado de diferenciación; y, (v) el área de creación de valor en función de reinventar el concepto de valor del cliente, contempla involucrarlos en los procesos que constituyen la creación de nuevos bienes; de esta manera, la alternativa de co-crear valor (véase en Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Vargo & Lusch, 2004) en conjunto es especialmente fructífera en esta área.

Las cinco áreas en las cuales una organización puede crear valor, señaladas en la figura 2, confluyen en una plataforma de co-innovación. Asimismo, Von Hippel et al., (2011) han considerado que las organizaciones pueden crear valor a través de la co-creación y por medio de una plataforma de innovación; es por esto, que en dichas plataformas, las organizaciones crean valor mediante nuevos bienes/emprendimientos, bases de clientes, modelos de negocio, valores de clientes y eficiencia en la cadena de valor, siempre desde la convergencia, la colaboración y la co-creación (véase en Lee et al., 2012). Así pues, la manera como las organizaciones crean valor en la diferentes áreas ocurre mediante la entrada de buscadores internos de soluciones y solucionadores de retos o problemas externos que convergen, co-crean y colaboran en las plataformas de co-innovación (Lee et al., 2012; Abhari, 2014).

Sarker et al., (2000); Ketchen (2007); Lee et al., (2012) citados en Abhari (2014), han declarado que el entorno en el cual se desenvuelve la co-innovación es definido como una plataforma de innovación virtual. Este entorno virtual cumple esencialmente tres roles; por un lado, facilitar la colaboración en tres de los actores internos y externos (Chesbrough, 2003) y así obtener innovaciones; por otro lado, motivar la acción (véase en Gibson, 1986; Majchrzak et al., 2013); y, por último, satisfacción de necesidades de los actores.

De esta manera, las plataformas de co-innovación dan acceso a la comunicación y la interacción de manera conjunta entre los diferentes actores (Prahalad & Ramaswamy, 2004a), para el desarrollo de ideas que contribuyan en proyectos de innovación exitosos. Por lo tanto, el entorno de la co-innovación se convierte en un recurso único e inimitable que ofrece



diferentes oportunidades para producir experiencias basadas en co-creación, también atribuible a los avances de las comunidades en línea (Nambisan, 2009). Según von Hippel (2005); Dahlander & Wallin (2006), la generación de nuevas ideas para la innovación, por medio de las comunidades en línea, fortalecen los negocios y por ende los beneficios de las organizaciones, al facilitar la co-creación de valor entre los clientes por medio de plataformas de co-innovación.

Los estudios de Van Blokland et al., (2008); Westerlund et al., (2010); Tsou & Yu (2015); Bugshan (2015) sostienen que la co-innovación atrae diferentes beneficios a las organizaciones, como la disminución del tiempo de comercialización de los bienes ofertados, el aumento de la cuota de mercado y de los resultados de aprendizaje, el conocimiento de las organizaciones, el desarrollo de bienes diferenciados en el mercado y de habilidades y capacidades únicas de los empleados, originado así ventajas competitivas.

Con base en la lógica dominante del servicio-LDS-, la perspectiva de la co-innovación proporciona mayor valor a los bienes ofrecidos por las organizaciones debido a la participación de los clientes en la creación de valor (Qiu & Fan, 2015); además, el proceso de co-innovación, de acuerdo con Prahalad & Krishnan (2008);

en Abhari (2014) y teniendo como base el LDS, fomenta en las organizaciones la colaboración entre diferentes actores, con el fin de adquirir ideas innovadoras y reducir la incertidumbre de la demanda. Es así como los clientes construyen con las organizaciones relaciones en las cuales se comparte el costo y riesgo de las innovaciones (Brandenburger & Nalebuff, 2011). Entonces, a partir de los fundamentos teóricos que acompañan la LDS, Nam & Lee (2010) y Abhari (2014) conceptúan la co-innovación como un ecosistema formado por redes dinámicas con estructura flexible, en el cual convergen actores que continuamente se están adaptando en el entorno, motivados por la satisfacción de necesidades.

Gloor (2006) en Abhari et al., (2017), ha propuesto tres dimensiones de actores en comunidades colaborativas presentes en el proceso de plataformas de co-innovación: I) la creatividad o ideación, que se refiere a las ideas que por medio de la co-creación se convierten en nuevos bienes (Romero & Molina, 2011); II) la colaboración, que se refiere a la interacción entre actores internos y externos a fin de obtener soluciones a problemas planteados en las organizaciones (Piller et al., 2012); y, III) la comunicación, que es un aspecto inherente a los procesos y actividades en redes de creación e intercambio de conocimientos, tal como se plantea en la co-innovación (Paulini et al., 2013).

La ideación, la colaboración y la comunicación son aplicables a una variedad de entornos por medio de plataformas de co-innovación (Abhari et al., 2017). De acuerdo con Leonardi (2013); Strong et al., (2014); Volkoff & Strong (2013) citados en Abhari (2014), el éxito de las plataformas de co-innovación depende de factores como las características del diseño de la plataforma, las interacciones entre los actores, y los objetivos específicos a lograr. Para el logro de dichos objetivos, es necesario según Treem & Leonardi (2012); Nambisan & Baron (2010), apropiarse del término *affordances*. Este concepto teórico ha sido empleado en diferentes áreas del conocimiento. Los cimientos de su definición parten de lo formulado por Gibson (1986), el cual hace referencia a la combinación de las propiedades que proporciona un artefacto específico y la oportunidad de acción para un usuario.

Majchrzak et al., (2013); Markus & Silver (2008); Volkoff et al., (2007); Volkoff y Strong (2013), han trabajado el término *affordances* a partir de la comprensión de las relaciones entre las propiedades tecnológicas y los usuarios de tecnología. En otras palabras, la tecnología brinda a los actores las posibilidades de acción mediante plataformas virtuales. Bajo esta perspectiva, los autores Malhotra & Majchrzak (2012); Volkoff & Strong (2013) citados en Abhari (2017), ponen de manifiesto que la perspectiva teórica sobre *affordances*, al articularla con los conceptos de co-innovación, ha traído como resultado un constructo con tres dimensiones (ver Tabla 25).

Tabla 25. Dimensiones de la co-innovación

Dimensión	Concepto
Ideación "Affordances"	La ideación Affordances genera desde nuevas soluciones para un problema hasta un nuevo bien, por medio de la presentación y el desarrollo de nuevas ideas. (Sutcliffe et al., 2011; Mesgari y Faraj, 2012; Tan et al., 2016; Mathiesen et al., 2013; y Olapiriyakul y Widmeyer, 2009).
Colaboración "Affordances"	La colaboración Affordance permite una gran gama de actividades en conjunto para mejorar la idea de otro actor. (Olapiriyakul y Widmeyer, 2009; Mansour et al., 2013; Cha, 2009; y O'Riordan et al., 2012).
Comunicación "Affordances"	La comunicación Affordance conduce a la colaboración para la generación de nuevas ideas. Ésta se da por medio de discusiones, intercambios de conocimiento y redes sociales. (Mathiesen et al., 2013; Mesgari y Faraj, 2012; y Olapiriyakul y Widmeyer, 2009).

Fuente: Elaboración propia a partir de Abhari et al., (2017).

Las dimensiones descritas en la tabla 25 dan cuenta del resultado del estudio de Abhari (2017), en el que demuestra la aplicabilidad del modelo conceptual de co-innovación de Gloor (2006) sobre el modelo de las plataformas de affordances de la co-innovación.

En resumidas cuentas, la literatura en innovación deportiva ha demostrado la importancia de las asociaciones o redes en la obtención de nuevos bienes (Hoeber & Hoeber, (2012). Un ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por Fuller et al., (2007) en el cual estudiaron las comunidades de baloncesto en línea, concluyendo que éstas son una gran fuente de innovación basada en el deporte. De igual forma, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro al no tener suficientes y adecuados recursos, habilidades y conocimientos para desarrollar nuevas ideas, necesitan de alianzas y asociaciones en red con participantes deportivos que pueda ayudarlos en la gestión e implementación de éstas (Winand et al., 2015).

Conclusiones

Existen diferentes formas de innovar. La primera, llamada innovación cerrada, se da por medio del desarrollo de competencias únicas mediante I+D al interior de la organización. La segunda, innovación en colaboración, implica que las organizaciones asocien de manera colaborativa para innovar. La tercera, llamada innovación abierta, trata de innovación en colaboración con cualquier organización o entidad para la creación de valor. Por último, la co-innovación, que aplica la convergencia de ideas, acuerdos colaborativos y la co-creación de experiencias entre partes interesadas, tanto internas como externas a la organización.

Para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL), la innovación abierta puede contribuir a su desempeño exitoso, dado que permite el intercambio de ideas y tecnología con entidades y organizaciones externas, para el logro de productos y servicios innovadores. A hoy incluso se ha demostrado que estas ODSL por sí solas no logran hacerlo, y un ejemplo de ello son los mismos eventos deportivos.

La innovación desarrollada por medio de la creación de valor tiene como fundamento la creación en conjunto o co-creación y la creación en conjunto a través de redes sociales conectadas en línea o co-innovación; con esto, las organizaciones deportivas experimentan mayor valor en sus creaciones.

La creación de valor en el sector deportivo puede darse desde tres niveles. Un primer nivel considerado Intra, que se centra en actores individuales (sean organizaciones o individuos); un segundo nivel llamado micro, donde las relaciones de los actores se analizan sin pleno reconocimiento de toda la red de creación de valor; y, por último, el nivel Meso, donde se tiene una visión holística de las relaciones de todas las industrias involucradas en el deporte, comprendiendo a toda la red de actores involucrados en la co-creación de valor. Esta última, es la que conviene para el futuro del deporte.

La co-creación de valor no se trata de complacer a los clientes, sino de resolver necesidades que influyan en los entornos competitivos por medio de un diálogo activo, siendo importante para las organizaciones deportivas, gestionar el marco DART- Diálogo, Acceso, Reducción de riesgos y Transparencia-, dentro de sus estrategias de co-creación. Dicho marco consiste en diálogos para

compartir conocimientos entre las partes interesadas, dirigir a la organización al intercambio de información sobre el valor y de esta manera crear experiencias positivas, evaluar y manejar el riesgo de tener más información y de los bienes co-creados; y, por último, el establecimiento de un ambiente de confianza para la interacción entre las organizaciones y los clientes.

Existe un nuevo enfoque de creación de valor que permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas en el mercado y es la co-innovación, debido a las facilidades que tiene al darse por medio de plataformas o comunidades en línea, para realizar innovación abierta con los clientes.

Cualquier organización que pretenda realizar proceso de co-innovación debe tener presente cinco áreas generales, (i) a partir de nuevos modelos de negocio; (ii) a partir de una base de los clientes; (iii) a partir de la innovación en la cadena de valor para un mejor desempeño; (vi) con nuevos productos, servicios o emprendimientos; y, por último, (v) a partir de reinventar el concepto de valor del cliente, que implica involucrarlos.

El futuro de la innovación en el sector deportivo depende cada vez más del compromiso de estas organizaciones con sus clientes, y esto solo es posible con el diseño de estrategias y procedimientos de creación de valor en conjunto con dichos clientes (lo que se conoce como co-creación), y también estrategias de co-creación pero en línea, a través de las redes sociales (lo que se conoce como co-innovación). Es por ello, que la co-creación de valor es un paradigma clave a la hora de

cubrir las necesidades de los clientes, ya que con su participan en conjunto con las organizaciones, permite el desarrollo de bienes con alto valor y generan beneficios para ambas partes.

El entorno de la co-innovación se convierte en un recurso único e inimitable que ofrece diferentes oportunidades para producir experiencias basadas en co-creación, lo cual es también posible en línea; es decir, por medio de comunidades virtuales, donde se generan nuevas ideas para la innovación, siendo por tanto las plataformas de co-innovación un medio de acceso a la comunicación e interacción conjunta con diferentes actores, que permite el fortalecimiento de negocios por medio de proyectos innovadores exitosos.

Shafer et al., (2005) han argumentado que el éxito de los modelos de negocio y por ende la generación de beneficios para las organizaciones, está directamente relacionada con la creación de valor.

La complejidad del fenómeno de la innovación acompaña a las organizaciones deportivas, comprobándose mediante diferentes nuevas fuentes de ingreso, sin embargo, aún siguen siendo escasos los estudios que puedan determinar el éxito, los costos o los beneficios de la innovación en este tipo de organizaciones (Winand and Hoeber, 2017a).

Aunque la co-innovación es considerada como una estrategia relativamente nueva en los negocios, se convierte en vital a la hora de potenciar los recursos de los actores externos e internos de las organizaciones para la resolución de problemas (Abhari, 2014).

Referencias

- Abhari, K. (2014). Modeling actor behavior in collaborative innovation networks: the case of University of Hawaii.
- Abhari, K., Davidson, E. & Xiao, B. (2017). Co-Innovation Platform Affordances: Developing a Conceptual Model and Measurement Instrument. *Industrial Management & Data Systems*, 117, 1-31.
- Agrawala, A. & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3, 144-160.
- Alahmadi, M. A., Hills, A. P., King, N. A. & Byrne, N. M. (2011). Exercise intensity influences nonexercise activity thermogenesis in overweight and obese adults. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 43, 624-631.
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the Value Network. *Journal of Business Strategy*, 21, 1-6.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*, Boulder, Colorado, Westview Press.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Azzi-Huck, K. & Tigran, S. (2020). Gestionar el impacto de la COVID- 19 en los sistemas educativos alrededor del mundo: ¿Qué están haciendo los países para prepararse, afrontarla, y recuperarse de la crisis? <https://blogs.worldbank.org/es/education/Gestionar-el-impacto-de-la-COVID-19-en-los-sistemas-educativos>
- Babiak, K. & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117-143.
- Baldock, A., Lucidarme, S., Marlier, M. & Willem, A. (2015). Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 2023-2043.
- Baldwin, C., Hienert, C. & Von Hippel, E. (2006). How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study. *Research Policy*, 35, 1291-1313.
- Bendapudi, N. & Leone, R. (2003). Psychological implications of customer participation in co- production. *Journal of Marketing*, 67, 14-28.
- Bengtsson, L. & Ryzhkova, N. (2013). Managing a strategic source of innovation: Online users. *International Journal of Information Management*, 33, 655-662.
- Bossink, B. (2002). The development of co-innovation strategies: Stages and interaction patterns in interfirm innovation. *R&D Management*, 32, 311-320.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (2011). *Co-opetition*, Random House LLC.
- Bugshan, H. (2013). Open innovation using Web 2.0 technologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 27.
- Bugshan, H. (2015). Co-innovation: the role of online communities. *Journal of Strategic Marketing*, 23, 175-186.
- Byrd, S. (2012). Hi fans! Tell us your story!: Incorporating a stewardship-based social media strategy to maintain brand reputation during a crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 17, 241-254.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35, 12-17.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529-555.

Colin, C. & Ja-Shen, C. (2013). The Journal of Business & Industrial Marketing. Breakthrough innovation: The roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities, 28, 444-454.

Crossan, M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.

Dahlander, L. & Gann, D. (2010a). How open is innovation? Research Policy, 39(6), 699-709.

Dahlander, L. & Gann, D. (2010b). How open is innovation? Research Policy, 39, 699-709.

Dahlander, L. & Wallin, M. (2006). A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets. Research Policy, 35, 1243-1259.

Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. Management Science, 42(5), 693-716.

Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In: MUMFORD, I. M. (ed.) Handbook of organizational creativity. London: Elsevier.

Di Gangi, P. & Wasko, M. (2009). Open innovation through online communities, New York, Springer.

Doloreux, D. & Lord-Tarte, E. (2013). The organisation of innovation in the wine industry: Open innovation, external sources of knowledge and proximity. European Journal of Innovation Management, 16, 171-189.

Erhardt, N., Martin-Rios, C. And Chan, E. (2019), "Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 11, pp. 4192-4210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0244>

Friedman, G. (2011). The Next Decade: Where We've Been and Where We're Going, New York, NY, Doubleday.

FULLER, J., JAWEKCI, G. & MUHLBACHER, H. 2007. Innovation creation by online basketball communities. Journal of Business Research, 60(1), 60- 71.

FÜLLER, J. 2010. Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. California Management Review, 52, 98-122.

Gianiodis, P., Ellis, S. & Secchi, E. (2010). Advancing a typology of open innovation. International Journal of Innovation Management, 14, 531-572.

Gibson, J. (1986). The theory of affordances, Psychology Press.

Gloor, P. (2006). Swarm creativity: competitive advantage through collaborative innovation networks., New York, Oxford University Press.

Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition., Chichester, Wiley.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review,, 20, 298-314.

Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41, 133-50.

Gupta, A. & Govindarajan, V. (2003). Global Strategy and the Organization, New York, NY, Wiley.

Hedlund, D. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. European Sport Management Quarterly, 14, 50-71.

Hoeber, L., Doherty, A., Hoeber, O. & Wolfe, R. (2015). The nature of innovation in community sport organizations. European Sport Management Quarterly, 15, 518-534.

Hoeber, L. & Hoeber, O. (2012). Determinants of an

innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26(3), 213– 223.

Hyysalo, S. (2009). User innovation and everyday practices: Micro-innovation in sports industry development. *R&D Management*, 39, 247-258.

James, W. (2013). Identifying the Organisational Capability for Value Co-creation. University of Exeter.

James, S., Leiblein, M. & Lu, S. (2013). How firms capture value from their innovations. *Journal of management*, 39.

Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2010). The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy. *International Journal of Information Management*, 30, 502-511.

Kerdpitak, C., Thongrawd, C., Maneesawangwong, N., & Junktanasombut, M. (2019). What determine the innovation performance of Sports SMEs in Thailand? *Journal of Human Sport and Exercise*, 14(5proc), S2172-S2186. doi:<https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc5.37>

Ketchen, D., Ireland, R. & Snow, C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 371-385.

Koenigstorfer, J. & Wemmer, F. (2019): What Makes Sports Clubs Successful at Recruiting and Retaining Members from the Perspective of Managers? Results from a Random Forest Analysis, *Journal of Global Sport Management*, <https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1701952>

Lee, S., Olson, D. & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50, 817-831.

Lee, R., Ginn, G. & Naylor, G. (2009). The impact of network and environmental factors on service

innovativeness. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 397-406.

Leonardi, P. M. (2013). When Does Technology Use Enable Network Change in Organizations? A Comparative Study of Feature Use and Shared Affordances. *MIS Quarterly*, 37, 749-776.

Lusch, R., Vargo, S. & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19–31.

Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 38-55.

Maklan, S., Knox, S. & Ryals, L. (2008). New trends in innovation and customer relationship management. *International Journal of Market Research*, 50, 221-240.

Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2012). Use of Collaborative Technology Affordances to Innovate Virtually. *European Conference on Information Systems*.

Markus, M. & Silver, M. (2008). A Foundation for the Study of IT Effects: A New Look at DeSanctis and Poole's Concepts of Structural Features and Spirit. *Journal of the Association for Information Systems*, 9, 609-632. Mention, A.-L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31, 44-53.

Mobley, L. (2015). Openness to Co-creation of Value through the Lens of Generational Theory. Claremont Graduate University.

Nam, K. & Lee, N. (2010). Typology of Service Innovation from Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Universal Computer Science*, 16, 1761-1775.

Nambisan, S. (2009). Platforms for collaboration. *Stanford Social Innovation Review*, 7, 44-49.

Nambisan, S. & Baron, R. (2010). Different roles, different strokes: Organizing virtual customer environments to promote two types of customer contributions. *Organization Science*, 21, 554-572.

Newell, S. & Swan, J. (1995). Professional associations as important mediators of the innovation process. *Science Communication*, 16(4), 371-387.

Ogawa, S. & Piller, F. (2006). Reducing the risks of new product development. *Sloan Management Review*, 47, 65-72.

Park, S., Mahony, D., Kim, Y. & Kim, Y. (2015). Curiosity generating advertisements and their impact on sport consumer behavior. *Sport Management Review*, 18(3), 359– 369.

Paulini, M., Murty, P. & Maher, M. (2013). Design processes in collective innovation communities: a study of communication. *CoDesign*, 9, 90-112.

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.

Piller, F., Vossen, A. & Ihl, C. (2012). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. *Die Unternehmung*, 65, 7-27.

Potts, J. & Ratten, V. (2016). Sports innovation: introduction to the special section. *Innovation*, 18(3), 233-237.

Prahalad, C. & Krishnan, M. (2008). The new age of innovation: Driving co-created value through global networks, McGraw Hill Professional.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78, 79–87.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy + Business*, 27, 51-60.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32, 4-9.

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences the nest practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14.

Qiu, R. & Fan, X. (2015). How Do Others Feel About a Co-Innovation Service Provider? The Effect of Co-Innovation on Non-participating Customers. 2015 International Conference on Services Science. IEE.

Ratten, V. (2016). Sport innovation management: towards a research agenda. *Innovation*, 18(3), 238-250.

Ratten, V. & Ferreira, J. (2017). Sport Entrepreneurship and innovation: Concepts and theory. Sport Entrepreneurship and innovation. London and NY: Routledge.
Romero, D. & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: Value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control*, 22, 447-472.

Rufat-Latre, J., Muller, A. & Jones, D. (2010). Delivering on the promise of open innovation. *Strategy Leadership*, 38, 23-28.

Saarijärvi, H., Kannan, P. & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25, 6-19.

Sarker, S., Lau, F. & Sahay, S. (2000). Building an Inductive Theory of Collaboration in Virtual Teams. In Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences.

Schlesinger, T., Egli, B. & Nagel, S. (2013). Continue or terminate? Determinants of long-term volunteering in sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 13, 32-53.

Shafer, S., Smith, H. & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.

Stabell, C. & F-Jeldstad, O. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.

Strandvik, T., Holmlund, M. & Edvardsson, B. (2012). Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27, 132-141.

Strong, D., Johnson, S., Tulu, B., Trudel, J., Volkoff, O. & Pelletier, L. (2014). A Theory of Organization-EHR Affordance Actualization. *Journal of the Association for Information Systems*, 15, 53-85.

Tapsott, D. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, New York, Portfolio, New.

Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of sport management*, 7, 25-43.

Treem, J. & Leonardi, P. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36, 143-189.

Tsou, H., Cheng, C. & Yu Hsu, H. (2015). Selecting business partner for service delivery co-innovation and competitive advantage. *Management Decision*, 53, 2107-2134.

Tynan, C., McKechnie, S. & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 68, 1156-1163.

Uhrich, S. (2014). Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports. *European Sport Management Quarterly*, 14, 25-49.

Van Blokland, W., Verhagen, W. & Santema, S. (2008).

The effects of co-innovation on the value-time curve: Quantitative study on product level. *Journal of Business Market Management*, 2, 5-24.

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008a). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.

Vargo, S., Maglio, P. & Archpru, M. (2008b). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.

Volkoff, O. & Strong, D. (2013). Critical realism and affordances: theorizing IT-associated organizational change processes. *MIS Quarterly*, article, Society for Information Management, 37, 819-834.

Volkoff, O., Strong, D. & Elmes, M. (2007). Technological Embeddedness and Organizational Change. *Organization Science*, 18, 832-848.

Von Hippel, E. (2001). Innovation by user communities: Learning from open-source software. *Sloan Management Review*, 42, 82-86.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*, Cambridge, MIT Press.

VON HIPPEL, E., OGAWA, S. & DE JONG, J. (2011). The Age of the Consumer-Innovator. *Sloan Management Review*, 53, 27-35.

Vos, S., Breesch, D. & Scheerder, J. (2012). Undeclared Work in Non-Profit Sports Clubs: A Mixed Method Approach for Assessing the Size and Motives. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 846- 869.

Vos, S. & Scheerder, J. (2014). Fact or fiction? An empirical analysis of cooperation between mass sport providers at the local level. *European Journal for Sport and Society*, 11(1), 7–34.

Wallin, M. & Von Krogh, G. (2010). Organizing for open innovation: Focus on the integration of knowledge. *Organizational Dynamics*, 39(2), 145–154.

Weerawardena, J. & Mort, G. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91–101.

Wemmer, F., Emrich, E. & Koenigstorfer, J. (2016). The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 341–363.

Wemmer, F. & Koenigstorfer, J. (2016). Open Innovation in Nonprofit Sports Clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1923–1949.

Westerlund, M. & Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 25, 435–442.

Winand, M. & Hoeber, L. (2017a). Innovation capability of non-profit sport organizations. *Sport Entrepreneurship and innovation*. London and NY: Routledge.

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S. & Zintz, T. (2015). Be non-profit and innovate. Types and preferences of service innovation within regional sport federations. 15th EURAM Conference. Warsaw, Poland.

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., Zintz, T. & Hoeber, L. (2011). Service innovation in non-profit sport

organizations. *European Academy of Management*. Tallinn, Estonia.

Winand, M., Vos, S., Zintz, T. & Scheerder, J. (2013a). Determinants of Service Innovation: a Typology of Sports Federations. *Managing Leisure*, 19, 121–150.

Woodruff, R. & Flint, D. (2006). *Marketing's Service Dominant Logic and Customer Value*, Armonk, NY, M.E. Sharpe.

Woratschek, H., Horbel, C. & Pop, B. (2014a). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14, 6–24.

Woratschek, H., Horbel, C. & Pop, B. (2014b). Value co-creation in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14, 1–5.

Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15, 11–48.



CAPÍTULO

09

**PROPIEDAD INTELECTUAL:
PROTECCIÓN DE LA INNOVACIÓN
EN LA INDUSTRIA DEPORTIVA**

Johny García Tirado
Rector- Corporación Universitaria Taller 5
Doctor en Administración
jgarcia@taller5.edu.co

Dario Jose Espinal Ruiz
Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte
Doctor en Administración
dario.espinal@endeporte.edu.co

Resumen

Este capítulo analiza la propiedad intelectual como estrategia de protección de la innovación en la industria deportiva. Por medio de una revisión teórica, se examinan las características de los derechos de autor y de la propiedad industrial; las particularidades de la propiedad intelectual en la industria deportiva, y; los mecanismos para la protección de la innovación. Se concluye que la propiedad intelectual es fundamental para la generación de valor en las organizaciones deportivas, sin embargo, es importante mantener el balance entre la exclusividad y el interés público.

Palabras clave:

Derechos de autor; Propiedad Industrial; Innovación deportiva; Creación de Valor.

Introducción

La propiedad intelectual es una actividad que ha adquirido gran relevancia en la industria del deporte (Grin, 2016). El deporte es por naturaleza innovador, el desarrollo de nuevos materiales, implementos, indumentaria, software, hardware, nuevos métodos y técnicas de entrenamiento, crecen de manera vertiginosa. La industria del deporte ha consolidado un mercado en el cual la protección de la invención tanto de productos como de procesos se ha convertido en uno de los activos más importantes con los cuales se puede obtener la ventaja competitiva (Espinal Ruiz et al., 2018).

Las dinámicas que impone el mercado frente a las restricciones de los organismos internacionales y nacionales en lo relacionado a los derechos de autor y la propiedad industrial han incentivado los procesos de innovación. Los efectos de la innovación en la industria deportiva se caracterizan por el incremento de productos y servicios que a su vez atrae nuevos consumidores (Ratten & Ferreira, 2017). Sin embargo, este fenómeno genera altos niveles de incertidumbre en las organizaciones deportivas, las cuales no tienen la capacidad suficiente para innovar (Winand & Hoeber, 2017).

El panorama actual que enfrenta el deporte donde predomina la economía del libre mercado y al haber adquirido institucionalmente la concepción de industria, exige la protección de sus activos como una de las principales estrategias para la generación de valor. Teniendo en cuenta este contexto, el presente capítulo aborda el problema de ¿Cómo los derechos de propiedad intelectual pueden contribuir a la creación de valor en la industria deportiva? En este sentido, se propone como objetivo analizar las características de la propiedad intelectual y los mecanismos de protección de la innovación como estrategia para la generación de valor en la industria deportiva.

Propiedad intelectual

La propiedad intelectual son derechos que resultan de la actividad intelectual en los campos industrial, científico, literario y artístico, los cuales permiten al creador o al titular beneficiarse de su obra o inversión. En el convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) se establecen los derechos de propiedad intelectual sobre: las obras literarias artísticas y científicas; las interpretaciones de los artistas intérpretes y las ejecuciones de los artistas ejecutantes; los fonogramas y las emisiones de radiodifusión; las invenciones en todos los campos de la actividad humana; los descubrimientos científicos; los diseños industriales; las marcas de fábrica, de comercio y de servicio y los nombres y denominaciones comerciales; la protección contra la competencia desleal; y todos los demás derechos relativos a la actividad intelectual en los terrenos industrial, científico, literario y artístico (OMPI, 2010).

La propiedad intelectual se divide en dos categorías: el derecho de autor y la propiedad industrial. El derecho de autor (copyright) abarca las obras literarias, las películas, la música, las obras artísticas, los diseños arquitectónicos y el software; el derecho de autor incluye los derechos conexos sobre interpretaciones, ejecuciones o difusión de sus obras (OMPI, 2004). La propiedad industrial tiene que ver con las patentes de invención, modelos de utilidad, los diseños industriales, los esquemas de trazados de circuitos integrados, los signos distintivos (marcas, lemas, nombres, enseñas comerciales) y denominaciones de origen (SIC, 2020).

Dos razones fundamentales pueden aducirse en general para explicar la necesidad de que los países promulguen leyes de protección de la propiedad intelectual. En primer lugar, a fin de amparar en las leyes los derechos morales y patrimoniales de los creadores respecto de sus creaciones y los derechos del público para tener acceso a las mismas. En segundo lugar, con miras a promover la creatividad y a los fines de la difusión y la aplicación de los resultados de la misma, así como para fomentar prácticas comerciales leales que contribuyan a su vez al desarrollo económico y social.

Propiedad intelectual en la industria deportiva

La industria del deporte está constituida por más de 400 actividades económicas (European Commission, 2013), representando una incidencia cada vez mayor en la economía mundial, concretamente, en la creación de empleo, en la inversión en infraestructura pública y en la movilización de recursos. Se prevé que los ingresos mundiales que genera la industria del deporte, incluido el deporte profesional, el retail, las cuotas de clubes y gimnasios, la infraestructura, alimentos, bebidas y apuestas ascienden a 756.000 millones de dólares anualmente (United Nations, 2020).

El deporte se ha convertido en un gran vehículo para promover acuerdos comerciales basados en la propiedad intelectual (Kalamadi, 2012). Los derechos de transmisión, las patentes, el licenciamiento, el merchandising, el patrocinio, las marcas registradas, los trade secrets, los derechos sobre la imagen de deportistas, los dominios de internet y el ambush marketing ha obligado a las organizaciones deportivas a emprender planes de protección de sus activos intangibles como las marcas, nombres, eslóganes, símbolos, entre otros, para evitar la explotación ilegal de sus derechos morales y patrimoniales por parte de terceros (Colantuoni & Novazio, 2011).

La venta de los derechos de comercialización supone la implementación de los derechos de autor conexos, esto se debe a que las empresas que realizan las inversiones en la compra de los derechos de transmisión y difusión pretenden recuperar sus inversiones y obtener utilidades por la venta de publicidad durante sus transmisiones, lo que implica que se deba acordar en los contratos cuales van a ser los límites y regalías de la explotación de la imagen y reputación de los eventos o competencias transmitidas (Borges, 2019).

La patente es un incentivo que ofrece al inventor reconocimiento por su actividad creativa y retribución material por su invención comercial (OMPI, 2012). En el contexto del deporte las patentes de producto se han dado en tres categorías principales, juzgamiento, rendimiento y seguridad (Lloyd, 2011). En la categoría juzgamiento, se encuentran todos aquellos productos que ayudan a mejorar la toma de decisiones a las autoridades durante y post competencia deportivas, aquí se encuentran sistemas como el Hawk eye® en el tenis y los chalecos electrónicos en el taekwondo. Algunas invenciones en proceso de comercialización son la careta electrónica para el boxeo, el calzado con sensores, los saltos

con medición electrónica, los obstáculos holográficos, los sensores personalizados para detectar infracciones al reglamento, entre otros. En la categoría rendimiento es donde se perciben los mayores avances, aquí se ubican todos aquellos implementos, calzado, indumentaria y materiales que contribuyen a mejorar el rendimiento deportivo, los trajes hidrodinámicos, las bicicletas ultraligeras, los zapatos personalizados y los implementos para el entrenamiento como el Edge Visual® para el Beisbol y el Footbonaut® para el futbol son algunos ejemplos. En la categoría seguridad, se encuentran todos los dispositivos que contribuyen a hacer del deporte una práctica más segura para las personas, entre los avances están los trampolines retractiles, los climas artificiales para combatir temperaturas extremas, los sistemas de bioreferenciación que permiten identificar el estado de salud de los deportistas a gran distancia, entre otros (Ming & Si Hu, 2013).

Las patentes de proceso adquieren gran importancia en el deporte, especialmente en el entrenamiento y el desempeño competitivo. Existe una gran cantidad de métodos de entrenamiento que han sido protegidos con patentes (Titova & Ostanina, 2018), así como sobre movimientos técnico deportivos que obtienen resultados exitosos, son creativos y susceptibles de explotación comercial (Kief et al., 2009). La patente de proceso, aunque no es permitida a nivel de la comunidad andina de naciones, tratado que abarca a Colombia, le permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales y conseguir una potencial fuente de ingresos alternativa a los ingresos tradicionales.

En los últimos tiempos, el merchandising se ha convertido en una de las unidades de negocios más sofisticadas en el deporte, la diversificación permanente de productos como: camisetas, implementos deportivos, souvenirs, tarjetas de crédito y accesorios en general, han posibilitado posicionar las marcas deportivas en cualquier lugar del mundo, ayudando a construir la demanda fuera de las zonas de influencia directa de las organizaciones deportivas. Los contratos de licenciamiento contienen cláusulas de propiedad intelectual en los cuales se define el tiempo, el alcance territorial, las regalías, el nivel de exposición y asociación de las marcas con el fin de regular su utilización durante los términos del acuerdo comercial pactado (Grin, 2018).

El patrocinio deportivo maximiza la notoriedad y asociación de las marcas a los valores que representa el deporte, su capacidad de generar profundos vínculos emocionales con los aficionados y con el manejo de la imagen de las organizaciones vinculadas lo convierten en la estrategia de comunicación con mayor utilización en el deporte profesional (Jensen et al., 2020). La vinculación de varios patrocinadores a una organización deportiva hace que el manejo de los derechos sobre las marcas sea complejo. Por lo tanto, la definición clara de una estrategia de propiedad intelectual permitirá obtener los mejores beneficios económicos y protegerse jurídicamente frente a los potenciales conflictos entre patrocinadores.

El trade secret o secreto profesional, es una práctica, proceso, patrón o compilación de información la cual no es de acceso público y está reservada solo para un grupo exclusivo de personas que pueden sacar ventaja competitiva sobre sus rivales. Aunque este tipo de protección no está contemplada en la normatividad de propiedad intelectual, si es tomada en cuenta en las cláusulas de confidencialidad que se acuerdan en los contratos realizados con deportistas, entrenadores, directivos, auxiliares, médicos, entre otros, que pertenecen a las organizaciones deportivas (Ford, 2017).

Los derechos sobre la imagen de deportistas y algunas celebridades del deporte consisten en el derecho al control de la explotación

comercial del nombre, imagen u otro aspecto importante de la personalidad. Los marcos legislativos permitan el registro de los nombres como marcas registradas. Otra práctica popular es la del merchandising del carácter la cual implica la utilización de los nombres o imagen del deportista para la comercialización de productos específicos que ayuden a aumentar la notoriedad de las marcas. Las personalidades del mundo del deporte también tienen la posibilidad de registrarse no sólo utilizando su propio nombre sino utilizando apodos, poses, lemas, firmas y otras insignias por las que sean conocidos (Boyes, 2015; Coors, 2015).

El registro de los dominios de internet se ha convertido en una de las actividades más importantes para protegerse de la confusión que puede generar la utilización de dominios que utilicen los elementos distintivos de las marcas registradas. A su vez, los derechos de propiedad intelectual permiten que las personalidades del mundo del deporte, así como las organizaciones deportivas y los fabricantes de productos se protejan contra la autorización abusiva y no autorizada de su nombre en sitios web (Amadi, 2017).

El ambush marketing es otro de los campos que estudia la propiedad intelectual en el Deporte, este se refiere al intento por parte de una empresa de asociarse a importantes acontecimientos deportivos sin pagar tasas de patrocinio, lo cual afecta la inversión de los verdaderos patrocinadores y pone en

riesgo la capacidad de los organizadores para financiar el acontecimiento. La principal estrategia de protección consiste en el registro de nombres, banderas, himnos, logos, slogans, imágenes relacionadas a los eventos u organizaciones deportivas (Zhu, 2020). El principal referente para la protección sobre el ambush marketing es el tratado de Nairobi sobre la Protección del Símbolo Olímpico, es uno de los 23 tratados de propiedad intelectual que administra la OMPI (Johnson, 2009).

*Protección de la innovación para la generación de valor en la industria deportiva**

Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la organización (proceso). Las categorías funcionales para clasificar los distintos tipos de innovación de procesos son: producción de bienes o servicios, distribución y logística, marketing y ventas, sistemas de información y comunicación, administración y gerencia, producción y desarrollo de procesos de negocio (OECD/Eurostat, 2018).

Las organizaciones deportivas innovadoras son aquellas que por medio del acceso a la información innovan intensivamente creando productos (tangibles e intangibles) con un impacto potencialmente escalable sobre la sociedad y el mercado. Toman decisiones objetivas orientadas por datos y buscan la escalabilidad de sus resultados sociales y deportivos sobre comunidades comprometidas alrededor de los valores que representan (Espinal-Ruiz & Cruz, 2019).

El estudio de la innovación en la industria del deporte es un área emergente de investigación en los sport management studies (Ratten & Ferreira, 2017; Tjønndal, 2016). Las organizaciones deportivas innovan principalmente en servicios orientados a los consumidores, en la organización de eventos, el uso de instalaciones deportivas, y en productos como los implementos e indumentaria deportiva. Mientras que, las innovaciones potenciales se relacionan al software, la ingeniería de materiales, la innovación social y la industria del turismo deportivo (Ratten, 2019).

Las organizaciones deportivas tienen como objetivo promover y desarrollar sus deportes, proceso que implica la innovación constante en servicios para atraer usuarios potenciales y conservar su base de clientes (Newell & Swan, 1995). Sin embargo, La cadena de valor del deporte debe tener en cuenta tanto la provisión, distribución y consumo de servicios y productos deportivos como una red organizacional que genera de manera permanente innovaciones de producto, de proceso, organizacionales y de marketing.

Protección de la innovación para la generación de valor

La protección de los derechos de propiedad intelectual en las organizaciones deportivas es el mecanismo principal para proteger sus innovaciones. Los derechos de autor y la propiedad industrial deben considerarse como una de las estrategias para la generación de valor. Garantizando los derechos morales se mejorará el posicionamiento, notoriedad y ventaja competitiva de los titulares en lo relacionado a avances, modelos, software, planos de instalaciones deportivas, métodos de trabajo y procesos de entrenamiento. La explotación de los derechos patrimoniales es una fuente de ingresos a través de la cesión de los derechos de reproducción, de comunicación pública, de transformación, de distribución y de seguimiento, derechos que se pueden negociar por separado, diversificando sus fuentes de ingresos.

La propiedad industrial es una de las principales estrategias para generar valor en las organizaciones deportivas, el registro de las diferentes marcas asociadas a sus actividades principales tales como: productos, servicios, programas, eventos, imágenes, slogans, símbolos, fixtures y nombres de deportistas, entre otros; les garantiza exclusividad a los inversores incrementando el valor de los contratos de patrocinio y licenciamiento. El registro de patentes de productos deportivos con nuevos materiales, hardware y configuraciones proporciona

beneficios comerciales en la negociación de licencias para su uso. La patente de proceso faculta el registro de métodos innovadores para obtener exclusividad, diferenciación y ventaja competitiva frente a sus rivales, incrementando el valor de los contratos de licenciamiento.

Una patente en el contexto de la industria deportiva habilita a su titular a impedir que otros utilicen su invención en tres niveles diferentes; deportistas individuales, entre los equipos y entre ligas. En primer lugar, un deportista puede patentar un método o una técnica de entrenamiento deportivo, permitiendo la diferenciación y la ventaja sobre sus rivales. En segundo lugar, cada miembro de un equipo podría emplear el sistema patentado, mientras que ninguno de los miembros de los equipos contrarios podría hacerlo. En tercer lugar, una liga profesional de deportes puede patentar una metodología de trabajo tratando de excluir a jugadores y equipos fuera de su membresía, una liga con patentes posee la capacidad de inhibir la competencia futura, impidiendo la formación de otras ligas o forzándolos a pagar un alto costo por las licencias de las patentes obtenidas, lo cual brinda gran poder de negociación en la valoración de contratos de transmisión, patrocinio y licenciamientos (Bambauer, 2005).

Las oportunidades de generación de valor en la industria deportiva han surgido

recientemente en muchas áreas técnicas y tecnológicas, tales como: los espectadores interactivos, análisis de rendimiento, e-sports y la realidad virtual. Por otro lado, las capacidades blandas como la planificación, los resultados pragmáticos, el cambio en los modelos de gestión, la mejora del retorno de la inversión y el aumento de la base de participación deportiva son necesarias y adquiridas frecuentemente a través de la transferencia de conocimiento de otros sectores (Ratten & Ferreira, 2016). En consecuencia, la propiedad intelectual debe considerarse como una oportunidad para la creación de valor por medio de la innovación y la inversión en conocimiento como los ejes sobre los cuales se debe orientar el crecimiento de la industria deportiva del futuro.

El respeto irrestricto a los derechos de propiedad intelectual propios y ajenos agrega valor a los activos intelectuales de la cadena de valor de la industria deportiva. Los productores obtienen la garantía que sus invenciones sean reconocidas, los distribuidores remuneran a los creadores y obtienen a cambio la posibilidad de comercializar productos con alto valor agregado para el consumidor final, lo cual se convierte en un círculo virtuoso que asegura la sostenibilidad en el largo plazo para todos los actores de la industria deportiva.



Conclusiones

Las posibilidades de desarrollo deportivo que ofrece la propiedad intelectual son amplias. En lo relacionado a la explotación de las marcas, su registro habilita la realización de contratos de transmisión, de licenciamiento y de patrocinio con varios inversores, esta delimitación permite que las organizaciones deportivas diversifiquen sus fuentes de financiación. En cuanto a las patentes, se garantiza la protección de la explotación de las innovaciones permitiendo obtener ventaja competitiva frente a los rivales y regalías por la comercialización de las licencias.

Los derechos de propiedad intelectual se han convertido en un activo muy importante para las organizaciones deportivas. Este reconocimiento del potencial comercial ha consolidado al producto deportivo como uno de los más importantes en el mercado actual que busca maximizar sus utilidades. El reconocimiento del valor de los derechos de propiedad intelectual ha tenido como consecuencia la privatización de las utilidades por la explotación de los símbolos que representa el deporte y algunas de sus organizaciones más reconocidas. Este enfoque de negocio reduce el dominio público y obliga a los fanáticos a pagar por los símbolos que tradicionalmente les pertenecieron.

El balance que debe existir la propiedad intelectual y el interés público debe ser tenido en cuenta como uno de los principios que oriente todo el proceso de desarrollo deportivo, el principal argumento es que algunas organizaciones deportivas se pueden considerar como un bien público, ya que sus orígenes se encuentran fuertemente arraigados en grupos sociales que han consolidado su posicionamiento gracias a la tradición. Por lo tanto, el uso de nombres, marcas y símbolos por parte de sus usuarios debe ser regulado teniendo en cuenta este criterio, privilegiando la función social del deporte sobre su perspectiva económica y comercial.

Las principales orientaciones para la investigación futura relacionadas a la propiedad intelectual en el contexto del deporte se relacionan con las tendencias, limitaciones y problemáticas que subyacen en la concepción del deporte como un bien público, y hasta que nivel su explotación por parte del sector privado limita los derechos de acceso a los ciudadanos.

Referencias

- Amadi, U. J. (2017). Intellectual Property Rights in Sports: A trick or two Nigeria can learn from the global game. *African Sports Law and Business Bulletin*, July 2015, 1–14. <http://www.africansportslaw-journal.com/Amadi.pdf>
- Bambauer, D. (2005). Legal responses to the challenges of sports patents. *Harvard Journal of Law & Technology*, 18(2), 401–431.
- Borges, F. (2019). Soccer Clubs as Media Organizations: A Case Study of Benfica TV and PSG TV. *International Journal of Sport Communication*, 12(2), 275–294. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2019-0001>
- Boyes, S. (2015). Legal protection of athletes' image rights in the united kingdom. *International Sports Law Journal*, 15(1–2), 69–82. <https://doi.org/10.1007/s40318-015-0067-7>
- Colantuoni, L., & Novazio, C. (2011). Intellectual property rights in sports: A comparative overview of the USA, UK, and Italy. In *Handbook on International Sports Law* (pp. 429–459). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84881879342&partnerID=40&md5=89493e199130fia8fd63f97f9c41839c>
- Coors, C. (2015). Are sports image rights assets? A legal, economic and tax perspective. *International Sports Law Journal*, 15(1–2), 64–68. <https://doi.org/10.1007/s40318-015-0066-8>
- Espinal-Ruiz, D., & Cruz, N. (2019). Pensamiento exponencial en las organizaciones deportivas. *Revista Intercontinental de Gestión Deportiva*, 9(1), 1–20.
- Espinal Ruiz, D. J., Medina Vasquez, J. E., & Da Cunha Bastos, F. (2018). Propiedad intelectual en el deporte: Tendencias en patentes de la industria deportiva internacional y colombiana. *Educación Física y Deporte*, 36(1). <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.v36n1a02>
- European Comission. (2013). Europa sport satellite account. European Comission.
- Ford, R. A. (2017). Trade secrets and information security in the age of sports analytics. In *The Oxford Handbook of American Sports Law* (pp. 491–508). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190465957.013.30>
- Grin, E. S. (2016). Intellectual property in sports: Trademark use features. *Theory and Practice of Physical Education*, 7, 102–104. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84984629902&partnerID=40&md5=ef2c265feee0031048daf11418e444e4>
- Grin, E. S. (2018). Copyrights for signage and complex objects at Fifa-2018 World Cup. *Theory and Practice of Physical Education*, 4, 99–101. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85044457154&partnerID=40&md5=80a616463dd241274031d7e6953cb77d>
- Jensen, J., Head, D., & Mergy, C. (2020). Investigating sponsor decision-making: the role of schema theory, agency conflicts, and signaling theory in the persistence of naming rights agreements. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(3), 467–486. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2019-0067>
- Johnson, P. (2009). Intellectual property and sport. University of London.
- Kalamadi, S. (2012). Intellectual property and the business of sports management. *Journal of Intellectual Property Rights*, 17(5), 437–442.
- Kief, S., Kramer, S., & Kunstadt, R. (2009). It's your turn, but it's my move: Intellectual property protection for sports moves. *Santa Clara High Technology Law Journal*, 25, 765–785.
- Lloyd, M. (2011). Australian sporting innovation: Patently better? *Sports Technology*, 4(3–4), 114–121. <https://doi.org/10.1080/19346182.2012.723714>
- Ming, Y., & Si Hu, K. (2013). Empirical research on the sports equipment of international application

for patent competitive intelligence between China and United States. *Journal of Beijing Sport University*, 4, 11–16.

Newell, S., & Swan, J. (1995). The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. *Journal of Sport Management*, 9(3), 317–337. <https://doi.org/10.1123/jism.9.3.317>

OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. In *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

OMPI. (2004). WIPO. Intellectual property handbook. OMPI.

OMPI. (2010). Principios basicos de la propiedad intelectual. OMPI.

OMPI. (2012). El deporte y la propiedad intelectual. <https://www.wipo.int/ip-sport/es/index.html>

Ratten, V. (2019). Sport technology and innovation. Springer.

Ratten, V., & Ferreira, J. (2017). Sport entrepreneurship and innovation. Routledge.

SIC. (2020). Propiedad industrial en Colombia. Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

Titova, E. V., & Ostanina, E. A. (2018). Sports training as the object of intellectual property rights. *Human Sport Medicine*, 18(3), 69–76. <https://doi.org/10.14529/hsm180307>

Tjørndal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review. *Brazilian Business Review*, 38–56. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>

United Nations. (2020). The Impact of COVID-19 on Sport, physical Activity and Well-Being and Its Effects on Social Development. In *Policy Brief No 73* (Vol. 1, Issue 73, p. 1).

Winand, M., & Hoeber, L. (2017). Innovation capability of non-profit sport organizations. In V. Ratten & J. Ferreira (Eds.), *Sport entrepreneurship and innovation* (pp. 40–63). Routledge.

Zhu, C. W. (2020). Adjudicating sartorial elegance from the court – the sumptuary impulse in the law of modern sports sponsorship against ambush marketing. *Queen Mary Journal of Intellectual Property*, 10(1), 62–86. <https://doi.org/10.4337/qmjip.2020.01.03>



CAPÍTULO

10

**GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN
Y COMPETITIVIDAD EN
LA INDUSTRIA DEPORTIVA**

Néstor José Barros Loaiza
Corporación Universitaria Minuto de
Dios, Vicerrectoría Regional Orinoquía.
Maestría en Planificación y
Administración del Desarrollo Regional
nestor.barros@gmail.com



Resumen

La industria deportiva abarca innumerables organizaciones e impacta múltiples sectores económicos. Todas deben divulgar estratégicamente sus atributos y resultados, con el objeto de consolidar su reputación entre los públicos de interés. Por ello una crisis reputacional tiene profundas implicaciones para cualquier marca o equipo; mientras protegerla garantiza incrementar la confianza, la rentabilidad y la sostenibilidad que se requiere. Tras analizar diversos contenidos de prensa y como resultado de investigación, el presente capítulo plantea la importancia de considerar la reputación y su ciclo como variable fundamental para la industria deportiva, que exige ser planificada y gestionada con el mayor detalle, por tener carácter intangible y múltiples implicaciones.

Palabras clave:

Industria deportiva; Comunicación corporativa; Activos intangibles.

Introducción

Cualquier deporte exige esfuerzos y forja disciplina. Pero, tratándose de los fanáticos hacia una marca o equipo también permite evocar momentos, debatir sobre el presente y proyectar futuros. Eso fomenta identidades colectivas que perciben a los deportistas como modelos emblemáticos y a sus equipos como símbolos de organización eficiente.

De esta forma el despliegue mediático de una organización deportiva global puede alcanzar millones de consumidores. Es más, una sola puede superar los 300 millones de seguidores. Por eso las emociones que induce la industria se traducen en millones de dólares.

El proceso es poderoso y para demostrarlo basta un ejemplo: tan solo durante la última década, los diez deportistas mejor pagados del mundo ganaron \$6.140 millones. Pero existe un condicionante: toda organización o alianza de entidades deportivas debe gestionar estratégicamente su principal activo intangible: la reputación.

Tal prestigio es el reconocimiento que los grupos de interés otorgan sobre su comportamiento, logros, acciones y expresiones; lo cual se torna más complejo y exigente cuando se transmiten mensajes “en tiempo real” a través de internet o redes sociales.

Por todo ello, aunque las organizaciones deportivas están compuestas por seres humanos con sus aciertos y desaciertos; todas deben esforzarse para generar empatía, mitigar los riesgos que corre su imagen y concretar la confianza de sus seguidores para garantizar la sostenibilidad.

Gestión de la reputación y competitividad en la industria deportiva

La industria deportiva es poderosa y trasciende en el mundo: aprovecha las emociones e identidades colectivas que, más allá de las competencias y sus protagonistas, inducen un enorme movimiento económico, fundado en la producción y venta de múltiples bienes y servicios. Su dinámica moviliza importantes segmentos de la economía, que incluyen turismo, transporte, confecciones, souvenirs e incluso medios masivos.

Se trata de un sector económico dedicado a desarrollar eventos de gran rentabilidad, para lo cual requiere diversos tipos de infraestructura, además de mercadeo, procesos logísticos, contractuales y jurídicos.

En dicho proceso, las marcas deportivas forjan imágenes corporativas que aportan alto valor agregado a diversas organizaciones y ayudan a consolidar su

principal activo intangible: la reputación. Forjarla, protegerla y mantenerla resulta fundamental para todos los involucrados, y exige una gestión estratégica constante.

Independiente de la disciplina a la que estén vinculados, tal reputación lleva a los clubes, ligas y asociaciones deportivas a establecer alianzas estratégicas con sus patrocinadores, para promocionar la marca de compañías dedicadas a servicios o productos de consumo masivo (cervezas, refrescos, llantas, telecomunicaciones o apuestas, entre otros).

De esta manera los atributos comunes se convierten en plataforma para garantizar la estabilidad económica de los deportistas y el manejo de marca de sus patrocinadores. Tal situación consolida la innegable vocación empresarial de las organizaciones deportivas: para garantizar su sostenibilidad deben gestionar estratégicamente su competitividad y reputación.

Emociones, identidades colectivas y reputación

El deporte exige esfuerzos, forja disciplina, define metas y ofrece resultados cuantitativos. Todos impactan a técnicos, seguidores e inversionistas. Independiente del nivel en que se desarrollen las competencias, genera emociones entre deportistas y espectadores.

Se trata de una experiencia efímera que permite evocar momentos, debatir sobre el presente y proyectar futuros; una práctica muy útil para forjar identidades colectivas. Gracias a ello los deportistas se han convertido en emblemáticos modelos publicitarios y los equipos en ejemplos de organización eficiente.

A propósito de tales emociones e identidades cabe preguntar: ¿Son irracionales? ¿Hay indicadores cualitativos del crecimiento que los espectadores obtienen gracias al deporte? ¿Aumenta su calidad de vida? ¿La industria deportiva satisface alguna de sus necesidades humanas fundamentales? De ser así, ¿cómo se refleja en los equipos y patrocinadores? ¿La respuesta beneficia a las organizaciones de la industria deportiva?

De acuerdo con Max Neff et al., (1986) las necesidades fundamentales son las mismas para todos los seres humanos. Sin importar su momento histórico, origen étnico, género o edad, lo único que cambia es el medio empleado para satisfacerlas; lo cual justifica las diferencias entre los seguidores del curling, el nado sincronizado, el ajedrez, el rugby, el tiro con arco o el fútbol.

En ese sentido, las necesidades humanas no sólo pueden verse como una carencia sino como una potencialidad. Es decir, si se toma como ejemplo la ceremonia de inauguración de unos Juegos Olímpicos, se trata de un evento de grandes magnitudes que compromete, motiva y moviliza a deportistas, técnicos, periodistas y seguidores.

Asistir a un evento deportivo, seguirlo por televisión o por internet constituye un satisfactor que puede apuntarle a varias necesidades simultáneamente: permite que los asistentes se sientan identificados, participando y vinculados a un mismo acto; mientras dependiendo de sus expectativas y demás características, les deja ser, tener, hacer y estar de diversas maneras; tal como lo evidencia la siguiente matriz.

Tabla 26. Desarrollo a escala humana

Categorías	Ser	Tener	Hacer	Estar
Identidad	Pertenecer a un equipo, sentirse parte del mismo	Símbolos y lenguajes específicos	Integrarse Comprometerse	Con el grupo de sus afinidades
Participación	Solidario con el equipo y sus representantes	Derecho a opinar sobre el equipo y sus resultados	Afiliarse y debatir	Interactuando con sus pares
Ocio	Curioso Creativo	Posibilidad de acceder a juegos o espectáculos	Divertirse y evocar momentos memorables	En libertad de escoger

Fuente: Max Neef et al., (1986).

De lo anterior se desprende que una sola organización o una alianza de entidades deportivas puede satisfacer determinadas necesidades fundamentales de sus seguidores e incluso vincularlos activamente al logro de sus objetivos estratégicos, con una sola condición: debe gestionar estratégicamente su reputación corporativa. Y en ese contexto la industria puede encontrar un soporte sólido.

Reputación, activo intangible fundamental para el deporte



En todas las disciplinas deportivas los resultados son inciertos. A pesar de la inversión en tecnología, de las habilidades y el talento personal, de los costos de nómina o de los intereses de los patrocinadores; factores como el clima, el estado de ánimo, los riesgos de accidentes o las estrategias cambiantes generan incertidumbre.

Desde luego, ninguno de los interesados (técnicos, deportistas, patrocinadores, periodistas y seguidores) desea que sus equipos tengan resultados negativos. Sin embargo, las consecuencias de estas potenciales fluctuaciones se pueden incrementar gracias a las tecnologías de la información. Es decir, cuando se transmiten mensajes “en tiempo real” a través de internet o redes sociales, las relaciones entre las organizaciones deportivas y sus grupos de interés se tornan más complejas, más exigentes.

De lo anterior se desprende una premisa: toda organización deportiva debe estar consciente de los riesgos que corre con su imagen y de la importancia de mitigar las incertidumbres respecto a sus resultados. En ese sentido, como sus seguidores siempre satisfacen necesidades gracias a su desempeño, la organización debe esforzarse para mantener su empatía, pero no puede proyectar todo su futuro sobre la base del éxito deportivo. Y en ese panorama resulta primordial la reputación corporativa.

¿Qué es reputación y cómo influye sobre la existencia de individuos u organizaciones?

La reputación es el prestigio, el reconocimiento que los grupos de interés hacen sobre el comportamiento de la organización deportiva. Está forjada sobre el desarrollo de variables como calidad de vida laboral, liderazgo, innovación y manejo financiero (Fajardo & Florez, 2016).

En ese sentido, el cumplimiento de los compromisos corporativos consolida la reputación frente a los deportistas y demás trabajadores de la organización, sus patrocinadores y la comunidad en general. Por eso, aunque intangible, constituye un concepto gestionable.

Manejar la reputación es generar un entorno favorable para las organizaciones deportivas, pero no tiene los mismos objetivos del marketing ni es el equivalente de la Responsabilidad Social Corporativa. Le apunta a forjar el mejor imaginario entre los grupos de interés, para asegurar su confianza y apoyo.

Como en cualquier otra organización empresarial, gestionar la reputación en el ámbito de la industria deportiva no es responsabilidad exclusiva de técnicos, deportistas o patrocinadores. Todos y cada uno aportan al momento de forjarla. Y frente a los grupos de interés, este prestigio se funda en la coherencia entre:

- Aquello que la empresa es: su visión, metas, filosofía y valores.
- Todo lo que la empresa hace: la calidad de sus resultados deportivos; cómo administra sus recursos técnicos, humanos y financieros; su transparencia, etc.
- Aquello que la empresa dice ser y hacer: Lo cual exige que los distintos públicos estén oportuna y estratégicamente informados.

De esta manera, vista como un activo de la organización deportiva, la óptima reputación se traduce en el mayor número de seguidores, con una minoría de detractores. Lo cual inevitablemente se configura en resultados financieros.





Demanda y cadenas productivas

Al satisfacer diversas necesidades humanas, la industria deportiva se destaca por atraer público masivo a los grandes eventos que desarrolla con gran rentabilidad. Prueba de eso son los Juegos olímpicos (de verano o de invierno), el Campeonato mundial de fútbol, los juegos de las Grandes ligas de béisbol o los Juegos Panamericanos, por citar algunos ejemplos.

Para ello requiere desarrollar escenarios deportivos, vías y equipamiento urbano en general; además de hacer mercadeo y ejecutar múltiples procesos logísticos que implican movilizar cargas, bienes y servicios entre continentes; además de efectuar diversos arreglos contractuales y jurídicos. En tal dinámica moviliza importantes segmentos de la economía, que incluyen turismo, transporte, confecciones, suvenires e incluso medios de comunicación. No obstante, el proceso va más allá de las temporadas deportivas y se hace masivo.

Más allá de las emociones compartidas a través de los medios, múltiples empresas se dedican a producir y comercializar los implementos requeridos para practicar disciplinas deportivas. La demanda es grande: en todo el mundo, desde los



deportistas de alto rendimiento hasta los aficionados compran atuendos, insumos y productos que les identifican con sus deportes o equipos. Todos generan contundentes indicadores económicos.

Es decir, las audiencias de la industria deportiva y las emociones que manejan se traducen en resultados financieros: en 2018, los Yankees de Nueva York ganaron \$712 millones de dólares mientras la NBA facturó más de 6.000 millones de dólares. La bolsa de premios del Grand Slam de Wimbledon ascendió a \$44 millones de Euros en 2019. En promedio 191 millones de personas sintonizaron por televisión o plataformas digitales cada uno de los 64 partidos la Copa Mundial de la FIFA 2018. Diez clubes de fútbol europeo vendieron 25.9 millones de camisetas durante 2019. Y, entre tanto, los diez deportistas mejor pagados del mundo ganaron \$6.140 millones de dólares durante la última década.

Esta breve enumeración de cifras básicamente busca mostrar el notable impacto que tienen las necesidades humanas sobre las cadenas productivas que se mueven en la industria deportiva. Lo cual resulta fundamental al momento de fusionar equipos, resultados, audiencias y reputación.

Crisis de reputación en la industria deportiva

Independiente de la disciplina a la que estén vinculados y del nivel de competencia y logros al que le apunten, ligas, clubes, asociaciones e incluso los patrocinadores tienen un compromiso obligado con su carácter empresarial: gestionar estratégicamente su reputación les garantiza competitividad y sostenibilidad. Por esta razón es preciso anticipar o mitigar cualquier tipo de crisis reputacional que se presente, de tal suerte que se reduzca su impacto en el ámbito deportivo e incluso financiero de sus organizaciones.

Limitados a la información aparecida en medios de comunicación; los siguientes son algunos ejemplos en los que no se logró tal objetivo. Independiente de ser individuales o institucionales, durante la crisis, unos protagonistas actuaron en contra de su reputación, otros para protegerla.

“ LANCE
ARMSTRONG,
GAMBETA AL
DEPORTE
LIMPIO ”

Tras convertirse en símbolo del deporte mundial por su lucha contra el cáncer y haber sido el máximo ganador del Tour de Francia (1999 a 2005), el ciclista Lance Armstrong fue acusado por la Agencia Antidopaje de Estados Unidos (USADA) de obtener sus triunfos gracias a un sofisticado programa de dopaje.

Tras reconocer su responsabilidad, fue despojado de sus logros deportivos desde 1998, incluidos una medalla olímpica y siete títulos del Tour; además fue expulsado en forma vitalicia de todos los deportes olímpicos.

Entre tanto, el Servicio Postal de los Estados Unidos, que pagó 32 millones de dólares en patrocinios entre 2001 y 2004, lo demandó por fraude y pidió una indemnización de \$100 millones de dólares.

Al concluir el proceso dos décadas después el vicepresidente ejecutivo de la compañía gubernamental, Thomas Marshall, continuaba luchando contra la pérdida de confianza: *“el Servicio Postal defiende vigorosamente nuestra marca y nuestra posición como una institución gubernamental confiable”* (Hsu, 2018).



Cuando lideraba la clasificación mundial de la Asociación de Golfistas Profesionales y recibía ingresos cercanos a 100 millones de dólares anuales por publicidad; en 2009 el golfista estadounidense Eldrick "Tiger" Woods sufrió una crisis en su imagen pública y publicitaria, causada por sus infidelidades. En consecuencia, muchas de las compañías que habían establecido alianzas estratégicas cancelaron sus contratos con el deportista.

Perdió los patrocinios de la compañía de telecomunicaciones AT&T; de la empresa de bebidas Gatorade; y de Gillette, la marca de productos para el aseo (Notimex, 2019); mientras la multinacional Accenture se retiró considerando que "no es un representante adecuado para ser la imagen del producto" (El Espectador, 2009). Entre tanto, con una circulación de 1,65 millones de ejemplares, Golf Digest, la revista más importante del golf en el mundo también le retiró su patrocinio, luego de 13 años de relación (Diario Libre, 2011).



Luis Suárez, una agresión costosa

Durante un partido del Mundial de fútbol 2014, el uruguayo Luis Suárez mordió a un jugador del equipo contrario. La FIFA le sancionó con nueve partidos, 110.000 dólares y cuatro meses de inactividad futbolística. Además de no poder terminar el campeonato con su equipo; 'Poker 888', el portal de juegos y apuestas en internet, canceló su contrato de patrocinio; y la compañía Adidas suspendió sus actividades publicitarias argumentando que

"no aceptamos el reciente comportamiento de Luis Suárez y vamos a recordarle los altos patrones que esperamos de nuestros jugadores. (...) Los planes para después de la Copa, serán revisados una vez que termine el torneo" (Marketing Directo, 2014).

Adidas y la pandemia

Adidas es una compañía de gran importancia para la industria deportiva global, que goza de reputación en múltiples disciplinas y eventos. Además de un plan de comercio electrónico que alcanzaba más de 40 países, en 2018 contaba con más de 2.300 tiendas físicas, más de 150.000 puntos de venta y 14.000 establecimientos enfocados a sectores específicos, como el del equipo Real Madrid por ejemplo (Palco, 2019). Sus ingresos han sido crecientes en los últimos años, tal como indica la tabla 27.

Tabla 27. Ingresos grupo Adidas

Año	Facturación neta*	Ingresos brutos*
2015	16.915	1.073
2016	18.483	1.536
2017	21.218	2.023
2018	21.915	2.378
2019	23.640	1.977

Nota. *En millones de Euros
Fuente: Statista (2020).

Recientemente se unió con Google y EA Sports para elaborar prendas deportivas con tecnología inteligente. El objetivo es que los usuarios controlen sus rutinas de ejercicio a través de smartphones u otros dispositivos (Serrano, 2020a).

Dentro del mismo proyecto desarrolló unas *"plantillas dotadas con un sensor capaz de ejecutar algoritmos de inteligencia artificial para analizar y aprender los movimientos del deportista."* En particular, cuando juega fútbol esta tecnología analiza las características del jugador (potencia, distancia recorrida, velocidad, etc.) y transmite la información al 'FIFA Mobile' para que el usuario aumente su nivel en el videojuego (Serrano, 2020b).

Como consecuencia de la crisis ocasionada por el coronavirus detuvo el 85% de su actividad en China, lo cual significa una drástica reducción en sus ventas; por lo que debió cerrar temporalmente sus establecimientos en Europa, Estados Unidos y Canadá, incluidas las tiendas de Reebok (Palco, 2020).

Sin embargo, *"suscitó una ola de indignación en Alemania tras anunciar su intención de dejar de pagar el arriendo de sus locales"* El ministro de finanzas, Olaf Scholz, calificó la decisión de *«irritante»*; mientras la ministra de justicia, Christine Lambrecht, se refirió al caso diciendo que *"Es indecente e inaceptable que empresas financieramente sólidas dejen de pagar sus alquileres"* (RFI, 2020).

Tras la inevitable controversia, la compañía deportiva, debió publicar una carta abierta en la prensa alemana, titulada *"Adidas se disculpa"*, donde confirma que su decisión *"fue percibida por muchos (...) como poco solidaria"* (DW, 2020).

El texto es enfático al dirigirse al consumidor:

"Su opinión es importante para nosotros y es clara: están decepcionados con Adidas. (...) Cometimos un error y pusimos así en juego su confianza. Nos llevará tiempo volver a recuperarla (...) Hemos pagado a los propietarios de nuestros establecimientos los arrendamientos correspondientes al mes de abril" (Gonzalez, 2020).



Movistar Team, una carrera de ascensos y descensos

El ciclismo de élite es un deporte de gran popularidad y genera un importante movimiento económico en el mundo. Además de garantizar una fluida asistencia de público, las grandes carreras generan despliegues mediáticos cuyas diversas audiencias cuentan con millones de consumidores. Baste un ejemplo para demostrarlo: cada año, miles de aficionados de múltiples nacionalidades asisten al Tour de Francia en la carretera, mientras la organización transmite 5.500 horas de televisión en más de 190 países.

De ahí que esta disciplina potencie alianzas caracterizadas por los objetivos de cada organización: a) los equipos de ciclistas forjan su reputación sobre la base de una estructura técnica definida y resultados deportivos, con lo cual consiguen patrocinios; y b) uno o varios patrocinadores apoyan los equipos porque encuentran el reconocimiento de sus marcas cuando los pedalistas aparecen en los medios, internet, redes sociales y demás.

Así, los deportistas aseguran su estabilidad financiera; mientras los patrocinadores crean ventajas competitivas al mostrar sus atributos, generar adhesiones, estimular sentido de pertenencia y forjar confianza entre sus clientes. En consecuencia, todas las organizaciones ganan. Por ello se justifica observar cómo funciona la relación estratégica entre una empresa que opera un equipo de ciclistas y su patrocinador. Tal como vienen haciendo el Movistar Team con la multinacional española Telefónica.



Cuarenta años de historia

La empresa Abarca Sports gestiona el equipo profesional más laureado en la máxima categoría del ciclismo mundial, UCI World Tour. Desde 1980 el conjunto ha tenido diversos nombres, con base en sus patrocinadores de turno: Banesto, Reynolds y Movistar Team.

Su evolución técnica y financiera ha sido evidente: en sus primeros años contaba con 25 personas, su presupuesto era de 75.000 euros y se caracterizaba por tener un pedalista como líder definido. En 2016 el Movistar Team alcanzaba 1,1 millones de seguidores en sus redes sociales (Osorio, 2016) y dos deportistas compartían el liderazgo. En 2018 manejaba alrededor de 70 trabajadores e ingresos por 19,81 millones de euros (Carretero, 2019). En 2019 tuvo cuatro líderes, dos españoles y dos latinoamericanos.

El máximo accionista, director y vocero del Abarca Sports, Eusebio Unzué reconoce la importancia del patrocinio en su negocio, porque permite captar las audiencias forjadas por la globalización.

"El 70% de nuestro presupuesto lo cubre Telefónica, aunque tenemos un total de 27 socios técnicos como la marca de bicicletas Canyon, Campagnolo para los componentes, Volvo en los coches, Garmin con los GPS, Oakley en las gafas" (Recio, 2018).

Para Unzué, el ciclismo se caracteriza por el espíritu solidario, pues obliga a trabajar en equipo, pero se gana individualmente. Por eso, afirma, tanto los directores como los pedalistas del Movistar Team siempre acuden a las carreras convencidos de que deben ganar (Rosales, 2019).

Y, en efecto, la escuadra ha tenido grandes logros en el ámbito deportivo. Desde cuándo comenzó el apoyo de Telefónica en 2011 han sido: mejor equipo de su categoría durante cinco temporadas; tres vueltas individuales (Giro 2014, Vuelta 2016 y Giro 2019) y diez por equipos; doce podios en grandes rondas y dos campeonatos del mundo (2018 y 2013).

Tras haber renovado el acuerdo hasta 2021, la importancia de esta alianza es clara para la multinacional: durante la presentación del equipo que disputaría la temporada 2019, su director global de patrocinios afirmó que *"Compartimos valores como el trabajo en equipo, el respeto al juego limpio y la cercanía con los aficionados"* (Telefónica, 2018).

El evento tuvo lugar en la sede principal de Telefónica, fue transmitido en directo por el canal de deportes de la plataforma Movistar+ y contó con la presencia de la prensa, y empleados de la compañía. En ese momento, e Movistar Team alcanzaba 1,7 millones de fans en sus perfiles sociales de Instagram, Twitter, Facebook y YouTube.

Sin embargo, cuando cumplía su competición de la temporada y a pesar de sus logros deportivos, los miembros del Movistar Team estuvieron vinculados en diversos conflictos y polémicas públicas que ocuparon la atención de medios y seguidores, con serias consecuencias sobre su reputación deportiva y profesional.



La última temporada

La solidez financiera del Movistar Team ha dependido de los aportes realizados por Telefónica durante 10 años. Su apoyo al equipo se justifica porque se identifica con sus valores (Palco, 2018), como lo manifestó el presidente de la multinacional cuando se dirigió a los deportistas en nombre de sus 130.000 empleados: *"Más allá de vuestros buenos resultados, es muy importante cómo los conseguís. Nos enseñáis sacrificio, trabajo en equipo, estrategia y respeto"* (Osorio, 2018).

En efecto, la escuadra confirmó su competitividad cuando ganó el Giro de Italia 2019, individualmente y por equipos. Sin embargo, en otros eventos de la misma temporada, los postulados de su patrocinador quedaron en entredicho porque la estrategia falló mientras el trabajo de equipo benefició a otras organizaciones. De hecho, más allá de sus logros deportivos, durante 2019 la organización Movistar Team atravesó una crisis reputacional que se puede describir en diversos factores:

01.

Debilidad de liderazgo y alineación organizacional

La rebeldía ante las órdenes de trabajo, la publicación de conflictos ocurridos al interior de la organización y el repudio público entre compañeros de labor (técnicos y deportistas) confirmó un clima laboral poco satisfactorio.

De hecho, diversas faltas de disciplina, publicadas en medios y redes, dejaron en evidencia que el equipo de ciclismo necesitaba alinear deportistas y técnicos entorno a la organización. Lo cual contradice la posibilidad de integración o de respeto e incide sobre la reputación general.



- En la etapa de Andorra, durante la Vuelta a España el ciclista Marc Soler se manifestó contra las órdenes de su técnico en el sentido de apoyar a su líder, mientras el mundo ciclista evidenciaba su rebeldía a través de la señal televisada. El vocero del equipo justificó su actitud, afirmando que era la reacción de un muchacho con *"la sensación de que puede ganar una etapa en casa (...) al día siguiente, se disculpó por haber reaccionado de esa manera"* (Giner, 2019).
- El último ganador del Giro de Italia viajó a Holanda sin permiso del equipo, para participar en una carrera de exhibición *"donde habría recibido 20.000 euros"* (Castro, 2019). Durante el evento se lesionó y no pudo liderar el Movistar Team en la Vuelta a España, como estaba previsto. La escuadra se vio obligada a cambiar sus planes drásticamente, dos días antes de comenzar el compromiso.

02.

Falta de unidad en el discurso corporativo

El Movistar Team compete en un deporte cuya dinámica exige trabajar en equipo para conseguir un ganador individual. Por ello, sintonizado con las características de su disciplina y con los atributos divulgados por su patrocinador, el director y vocero de la organización afirma que el ciclismo se caracteriza por la solidaridad. Sin embargo, el manejo estratégico del equipo no coincidió con este planteamiento, estimuló las discrepancias internas, disminuyó las posibilidades de obtener triunfos definitivos y afectó la reputación de la escuadra:

- Tratándose de una empresa de origen europeo, en palabras de su vocero, históricamente el equipo ha incorporado los mejores deportistas españoles, pero “considerando los intereses de Telefónica. Con su presencia en Sudamérica, miramos con buenos ojos a los ciclistas de allí.” De hecho, la multinacional afirma públicamente que su patrocinio convirtió a Latinoamérica en “la segunda zona del mundo por espectadores de ciclismo, solo por detrás de Europa”. En ese proceso e incluso antes de la temporada 2019, ya había garantizado la estabilidad financiera del Movistar Team hasta 2021 y oficialmente la situación no ha cambiado. No obstante, ante la pregunta periodística de si Telefónica ordenó incorporar deportistas de múltiples nacionalidades para la temporada 2020, Unzué contestó: *“informamos de nuestras inquietudes deportivas en todo momento porque nos interesa la opinión de la empresa, pero la contestación siempre es la misma: ‘lo que vosotros consideréis’”*.



- Contra el proceso que le hizo famoso en los años 80, Eusebio Unzué se manifestó durante la última temporada diciendo *"no creo en la vieja táctica que dice que si todos los corredores apoyan a uno este va a andar más. (...) En este sentido, si uno va mal y tengo otras dos bazas serias para jugar las voy a emplear (Giner, 2019)*. Las consecuencias del planteamiento surgieron en la vuelta ciclista más importante del mundo. Durante el Tour de Francia, uno de sus líderes latinoamericanos atacó y llegó a tener opción de disputar la carrera, pero fracasó. El motivo fue publicado por la prensa especializada: *"la máquina del Movistar redujo la diferencia"* (Agencia EFE, 2019). Es decir, sus propios compañeros de equipo lo persiguieron hasta hacerle *"el favor a sus rivales de rebajar tres minutos (...) Un despropósito. Todo muy raro"* (Gutierrez, 2019a). Unzué se sostuvo en su explicación directa: *"rivalidades en Movistar ha habido muchas. (...) a nosotros todo esto nos pasa porque no siempre tenemos un líder claro. Insisto, prefiero que no lo haya. Me gusta jugármela a varias cartas en vez de a una"* (Gutierrez, 2019b).
- Así, mientras la prensa internacional afirmaba que en medio de las luchas internas la apuesta por la bicefalia del Movistar Team resultó un fracaso (Calderon, 2020); como táctica de mitigación, el equipo publicó un video para mostrar la armónica relación de sus líderes. No tuvo credibilidad. Y Unzué debió reconocerlo: *"en el Tour corrimos peor que un equipo de juveniles (...) No estuvimos a la altura"* (Giner, 2019).

03

Disminución de la confianza

Siendo el equipo profesional más laureado de la élite ciclista mundial, como operador del Movistar Team, el Abarca Sports tiene forjada una confianza que le confiere un capital clave en sus relaciones corporativas. Sus históricos resultados confirman una competitividad deportiva de muy alto rendimiento, le han otorgado credibilidad y le han permitido sostenerse entre los mejores durante 40 temporadas.

No obstante, los acontecimientos ocurridos en su equipo de trabajo a lo largo de la última temporada le generan una vulnerabilidad que puede debilitar su sostenibilidad corporativa.

A lo largo de las tres grandes vueltas disputadas en 2019, el Movistar Team permitió grabar el documental "El día menos pensado". La serie, emitida en forma global por Netflix, muestra la intimidad del equipo y evidencia sus discrepancias: directores deportivos *"reconociendo falta de planificación, corredores que se acusan entre sí por no hacer las cosas como se debe (...) autodestrucción de las relaciones personales, incapacidad para comunicar al exterior lo planificado* (Ortiz, 2020). *"Una lucha de egos y un auténtico despropósito organizativo que llevaba años siendo la risa y la crítica generalizada del pelotón internacional"* (Serra, 2020).

Las consecuencias fueron amplia y negativamente comentadas en la prensa

especializada durante la temporada: los seguidores latinoamericanos acusaron al equipo de favoritismo hacia los españoles; los europeos no aceptaron compartir la jefatura con latinoamericanos. Los deportistas protestaron cuando les ordenaban sacrificar sus objetivos personales (Ortiz, 2020).

Finalmente, los acontecimientos desbordaron el equipo y los comentarios de la prensa no se hicieron esperar: "Resulta curioso y extraño que, con esos resultados, el final de la temporada de un equipo que tuvo un año en grandes vueltas, bastante buena, forjara una salida masiva de ciclistas... como si nadie quisiera estar ahí" (Alvarez, 2019). Incluido el ganador del Giro de Italia, el mismo año se retiraron ocho de los deportistas más connotados del Movistar Team.

Los comentarios públicos de los directivos respecto a los líderes que cambiaron de equipo al concluir 2019 no fueron asertivos sino desobligantes:

- Sobre el futuro de Richard Carapaz (ganador del Giro 2019), el director deportivo del Movistar, Pablo Lastras afirmó *"La verdad es que no me interesa. Él tampoco ha demostrado una fidelidad con lo cual habrá elegido lo mejor, tanto si se queda como si se va"* (Radio Marca, 2019).
- Sobre Nairo Quintana, ganador del Giro 2014 y la Vuelta 2016, Eusebio Unzué afirmó que *"no está con nosotros porque creemos que su momento para pelear por las grandes generales pasó."*
- Sobre Mikel Landa, el último de los líderes contratados por la escuadra, el vocero dijo que *"tiene una gran capacidad para ilusionar a las masas, que aún sigue intacta. Es probable que algún día le termine de salir algo que con nosotros no ha podido ser"* (Giner, 2019).

Como colofón de este proceso, en 2019 los directivos del equipo también entraron en controversia pública con Guiseppe Acquadro, el representante más influyente de la industria ciclista, colaborador del Movistar durante más de una década y experto en el manejo de pedalistas latinoamericanos. Lo vetaron como proveedor tras la salida de dos deportistas rumbo a otros equipos. El negocio era lucrativo: tan solo el contrato del ecuatoriano Richard Carapaz ascendió a 1,5 millones de euros (Merino, 2019). Desde entonces Unzué afirma públicamente que no fichará a ningún corredor que trabaje con él (Ezquerro, 2019).

Entre tanto, tras seis años de alianza, la marca escocesa de textiles Endura decidió disolver el contrato de patrocinio (en octubre de 2019). La empresa había encontrado en el Movistar Team una plataforma para la innovación y les ofreció a los pedalistas un traje sofisticado que incorporaba tecnología de récord de la hora. Sin embargo, para su decisión argumentó haber considerado las limitaciones que impone la Unión Ciclista Internacional (UCI) en tecnología textil en la categoría World Tour y se retiró (Ciclo 21, 2019).

Así, luego de las controversias y tras el retiro de varios de sus principales corredores, el mundo ciclistico fue informado de que el nuevo equipo Movistar Team tendrá una conformación más internacional (14 nacionalidades), aunque menos experimentada: incluyó múltiples “incorporaciones en su plantilla de corredores, importantes cambios en su staff y hasta diez sponsors nuevos” (Telefonica, 2020).

Un compromiso público

Como cualquier otra organización empresarial, Abarca Sports requiere custodiar y gestionar estratégicamente diversas variables: escoger los mejores trabajadores y asegurar su compromiso; tener una dirección acertada; garantizar un discurso sólido y coherente, que sea asimilado por todos sus integrantes; gozar de estabilidad financiera y ofrecer óptimos resultados de marca. Considerarlas le permite obtener la credibilidad que se necesita para mantenerse competitiva y sostenible.

Por su parte, Telefónica se manifiesta optimista: la tecnología debería unir, no separar. Y con ese criterio ofrece facilitarles la comunicación a sus más de 356 millones de clientes, “para que vivan mejor y consigan lo que se propongan”. Lo cual logra trabajando de manera colaborativa, amable, comprometida y transparente (Telefonica, 2020).

En ese sentido, aunque la multinacional Telefónica solo busque utilizar el ciclismo como forma social para llegar a la población (Recio, 2018), es de esperar que lo vea como plataforma para unir a sus grupos de interés. Por ello, al operar un equipo profesional como el Movistar Team, la organización Abarca Sports debe garantizar que sus resultados deportivos y sociales respondan a los atributos y necesidades de su principal patrocinador.

Por ello, tanto el director como los demás voceros del equipo deben recordar que un equipo como el Movistar Team comunica constantemente. Pues sobre la base de las necesidades, emociones e identidades colectivas, sus clientes finales comparan el rendimiento deportivo y sus vicisitudes con el servicio que reciben por parte de Telefónica, ¡y toman decisiones!

Es decir, el despliegue mediático de sus logros, acciones y expresiones tiene un alcance de millones de consumidores en los 14 países donde la compañía hace presencia. De ahí que las contradicciones, agresiones y altercados públicos de sus integrantes pongan en entredicho la eficiencia con que se gestiona la marca de una multinacional cuya inversión anual se acerca a los 20 millones de euros en un equipo que debería caracterizarse por tener comunicación asertiva.

En consecuencia, mientras cuente con un patrocinador como Telefónica, Abarca Sports deberá sintonizarse con sus atributos y gestionar estratégicamente su reputación para asegurar sus finanzas. Es decir, deberá apoyar el cumplimiento de la misión que tiene la multinacional: “hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas”.

Conclusión: Cómo proteger la reputación en la industria deportiva

A lo largo del presente texto se han nombrado ejemplos de nivel global. Sin embargo, el proceso de gestionar la reputación en organizaciones de carácter deportivo no es exclusivo para deportistas de alto rendimiento ni vinculados a una disciplina en particular. También les interesa a las organizaciones que planean patrocina equipos deportivos; al igual que ocurre con clubes, asociaciones y equipos de orden gubernamental, regional e incluso comunitario.

Como evidencia el Gráfico 34, la reputación ocupa un lugar trascendental en la sostenibilidad de cualquier empresa deportiva, o de una vinculada con el deporte a través del patrocinio. Además, tal como se vio atrás, incluso siendo temporal y aunque solo se conozcan algunas circunstancias de la situación a través de los medios, una crisis de reputación puede afectar notablemente a deportistas, organizaciones deportivas y patrocinadores.



Gráfico 34. Ciclo de la reputación en la industria deportiva
Fuente: Elaboración propia.

De ahí la importancia de planificar el desarrollo de la reputación (grupal o personal), medir su avance y anticipar potenciales desvíos. Hacerlo implica aceptar que las organizaciones están compuestas por seres humanos; por lo cual es necesario entrenar a quienes representan oficialmente la organización deportiva, además de establecer y ejecutar indicadores para medir la coherencia que maneja al respecto de:

- ¿Su visión, metas, filosofía y valores corresponden con sus resultados deportivos previstos y obtenidos en el tiempo?
- ¿Dichos resultados están sintonizados con los recursos técnicos, humanos y financieros desplegados para conseguirlos?
- ¿El manejo técnico del equipo y sus resultados están alineados con los valores y atributos que oficialmente manejan y esperan los patrocinadores?
- ¿La actitud de los voceros es consecuente con los objetivos y necesidades de la organización y de los patrocinadores? ¿Es asertiva y propositiva? ¿Están preparados para asumir la vocería?
- Incluidos los deportistas, ¿todos los colaboradores son conscientes de su aporte al prestigio de la organización deportiva? ¿Necesitan formación al respecto?
- ¿Los distintos grupos de interés están oportuna y estratégicamente informados sobre los objetivos y avances de la organización? ¿Cómo es el manejo de medios?
- ¿Qué tipo de mensajes se publican sobre la organización en los medios de comunicación y las redes sociales? ¿Existe desinformación? ¿La organización tiene una estrategia para mitigarla?

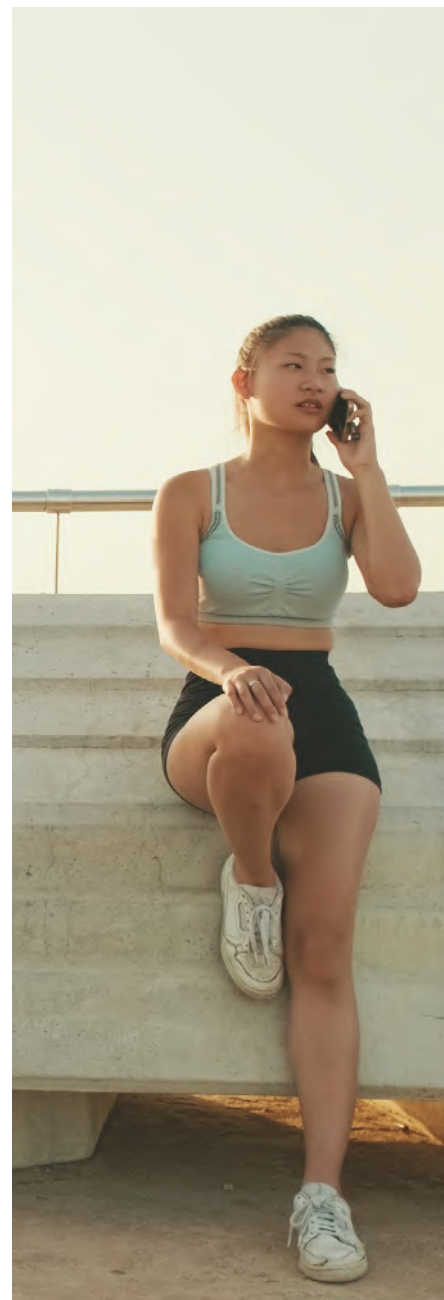
Sobre la base de tales indicadores y de las actividades requeridas para estructurar y fomentar la mejor reputación, toda organización deportiva requiere definir un discurso oficial coherente y diferenciador, que le establezca como referente, para dialogar con sus audiencias y con la sociedad en general.

Unificado y sustancial, el discurso debe ser compartido, trascender las cifras e invitar a la acción, conectar y acercar a los distintos interlocutores de la organización. Debe ponerse en práctica en todos sus niveles jerárquicos, y de ahí que los integrantes deban conocerlo y manejarlo en los diversos ámbitos donde interactúen.

Más allá del discurso, es preciso lograr el reconocimiento de atributos como: integridad, competitividad, eficiencia, transparencia y resultados de la empresa deportiva. Hacerlo permite concretar la confianza de quienes integran los grupos de interés, independiente del vínculo que cada uno de los interesados tenga con ella (comercial, laboral o emocional).

Dicha confianza es neurálgica en este tipo de relaciones porque ayuda a satisfacer necesidades humanas y permite que todos crezcan. Radica en el valor de la palabra, en el cumplimiento de las promesas de valor, en la concreción de lo que se desea construir en conjunto y en el respeto. Surge de la seguridad y la credibilidad. De ahí que tener capacidad para generarla entre los grupos de interés resulte fundamental al gestionar la reputación de la organización deportiva.

De esta forma, la óptima reputación da cuenta del estrecho vínculo que existe entre el discurso oficial y la confianza depositada por los grupos de interés. Vista como un activo de la organización deportiva, se traduce en el mayor número de seguidores, con una minoría de detractores. Lo cual inevitablemente se configura en resultados financieros que, en consecuencia, aumentarán el valor de la marca, así como el capital relacional de la organización y sus posibilidades de sostenibilidad.



Referencias

Agencia EFE. (2019). Wimbledon repartirá 44 millones de euros en premios. <https://www.mundo-deportivo.com/tenis/20190430/461969276654/wimbledon-incrementa-su-bolsa-de-premios-un-118-por-ciento-en-este-2019.html>

Carretero, Á. (2019). Movistar Team 'esprinta': 20 millones de ingresos en 2018 aupado por Telefónica y el femenino. <https://www.palco23.com/clubes/movistar-team-esprinta-20-millones-de-ingresos-en-2018-aupado-por-telefonica-y-el-femenino.html>

Castro, E. (2019). Polémica en el Movistar por la insólita lesión que dejó a Carapaz fuera de la Vuelta. <https://www.lafm.com.co/deportes/ciclismo/polemica-en-el-movistar-por-la-insolita-lesion-que-dejo-carapaz-fuera-de-la>

Ciclo 21. (2019). Endura rompe con Movistar y la UCI. <https://www.ciclo21.com/endura-rompe-con-movistar-y-la-uci/>

Deutsche Welle. (2020). Adidas se disculpa por aprovechar la crisis del coronavirus para dejar de pagar el alquiler de sus locales. <https://www.elmostrador.cl/dia/2020/04/02/adidas-se-disculpa-por-aprovechar-la-crisis-del-coronavirus-para-dejar-de-pagar-el-alquiler-de-sus-locales/>

Diario libre. (2011). Golf Digest retira el patrocinio que tenía con Tiger Woods por 13 años. <https://www.diariolibre.com/deportes/golf-digest-retira-el-patrocinio-que-tena-con-tiger-woods-por-13-aos-HNDL275064>

El Espectador. (2009). Tiger Woods sufre segundo retiro de patrocinador. <https://www.elespectador.com/articulo177195-tiger-woods-sufre-segundo-retiro-de-patrocinador>

Ezquerro, J.A. (2019). El roce Unzué-Acquardo empuja al Movistar https://as.com/ciclismo/2019/10/08/mas_ciclismo/1570559298_272043.html

Giner, C (2019). La pena de Eusebio Unzué: "En el Tour llegamos a correr peor que los juveniles". https://www.elconfidencial.com/deportes/ciclismo/2019-12-26/eusebio-unzue-movistar-temporada-analisis-tour-vuelta-giro_2387623/

Gonzalez, F. (2020). Adidas reconoce que decepcionó al consumidor y decide reajustar la estrategia. <https://www.merca20.com/adidas-reconoce-que-decepciono-al-consumidor-y-decide-reajustar-la-estrategia/>

Hsu, S. (2018). Lance Armstrong settles \$100 million U.S. Postal Service cycling fraud case for \$5 million. https://www.washingtonpost.com/local/public-safety/lance-armstrong-settles-100-million-us-government-doping-fraud-case-for-5-million/2018/04/19/effa18fe-4263-11e8-ad8f-27a8c409298b_story.html

Marketing directo. (2014). Poker 888 cancela su patrocinio a Luis Suárez por el polémico mordisco. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/especial-mundial-de-futbol-2014/poker-888-cancela-su-patrocinio-a-luis-suarez-por-el-polemico-mordisco>

Max Neef, M., Elizalde, A. Hopenhyan, M. (1986). Desarrollo a escala humana: Opciones para el futuro. Hábitat.

Merino, R. (2019). Giuseppe Acquardo, el representante más influyente del ciclismo. <https://www.rafaelmerino.com/reportajes/giuseppe-acquardo-el-representante-mas-influyente-del-ciclismo/>

Ortiz, G. (2020). La autodestrucción del equipo Movistar como fenómeno televisivo. https://es.sports.yahoo.com/noticias/netflix-nairo-quin-tana-alejandro-valverde-mikel-landa-guerra-movistar-team-documental-television-153357244.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR-OcHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAE-lmESGHpGHR3EOhGrDUvfB-12DddyKU6eUD-cFNKRkqjT47tv4RsV3HF7CtH-

cwxTokSSRBQBVdHYG9QWoYE-ropQM7et8LhJTighosYQ3qRZgFoDdPabARe5utCTdPqmeQiXaWhjJ-TVD6k_z2700MvAHBTthjsGo_lYhqdg9d8i

Osorio, V. (2018). Movistar seguirá apostando por el ciclismo hasta 2019. <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2016/09/12/57d6a3e-o22601d276e8b45fe.html>

Palco 23. (2018). Adidas dispara su beneficio un 45% en 2018 y gana 1.702 millones de euros gracias al tirón de EEUU y Asia. <https://www.palco23.com/equipamiento/adidas-dispara-su-beneficio-un-45-en-2018-y-gana-1702-millones-de-euros.html>

Radio Francia Internacional. (2020). Decisión de Adidas y H&M de no pagar alquileres por la pandemia suscita polémica. <http://www.rfi.fr/es/europa/20200329-decisi%C3%B3n-de-adidas-y-h-m-de-no-pagar-alquileres-por-la-pandemia-suscita-pol%C3%A9mica>

Radio Marca. (2020). Pablo Lastras: "No me interesa el futuro de Carapaz". 21/08/2019 <https://www.marca.com/radio/2019/08/21/5d5da3e1e2704eb-8908b459e.html>

Recio, G. (2018). Unzué (Movistar Team): "Nuestro negocio se basa en el patrocinio; aquí no hay ingresos por TV". <https://www.palco23.com/clubes/unzue-movistar-team-nuestro-negocio-se-basa-en-el-patrocinio-aqui-no-hay-ingresos-por-tv.html>

Rosales, T. (2019). Eusebio Unzué: 'Richard es un joven con una fuerza mental de ganador'. <https://www.elcomercio.com/deportes/ciclismo-eusebio-unzue-richard-carapaz.html>

Serra, A. (2020). "El día menos pensado" y las desagradables entrañas del Movistar Team. <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/el-dia-menos-pensado-y-las-desagradables-entranas-del-movistar-team/>

Serrano, C. (2020a). Adidas lanza unas plantillas inteligentes que se sincronizan con el juego de FIFA. <https://www.lafm.com.co/tecnologia/adidas-lanza-unas-plantillas-inteligentes-que-se-sincronizan-con-el-juego-de-fifa>

Serrano, C. (2020b). Google, Adidas y EA Sports se unen para crear ropa deportiva inteligente. <https://www.lafm.com.co/tecnologia/google-adidas-y-ea-sports-se-unen-para-crear-ropa-deportiva-inteligente>

Statista. (2020). Ingresos brutos anuales de Adidas. <https://es.statista.com/estadisticas/542034/ingresos-brutos-anuales-de-adidas-en-todo-el-mundo/>

Telefónica. (2020). Comienza la 41ª temporada de Abarca Sports. 1 enero 2020 <https://movistarteam.com/2020-01-01/inicio-temporada-2020>

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



El libro Tendencias en la industria deportiva compila diferentes capítulos de libro que son resultados de investigación de sus autores. El texto es una publicación de carácter internacional que incluye investigadores altamente reconocidos de México, Brasil y Colombia. Esta obra surge como resultado de la relación entre la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte de Colombia, la Universidad Autónoma de Nuevo León de México y la Universidad de São Paulo, Brasil; instituciones que depositaron su confianza en un proyecto académico de largo plazo para fortalecer los procesos de internacionalización de la investigación con miras a robustecer la gerencia deportiva Latinoamericana.

Este libro tiene como propósito, contribuir al análisis de la industria deportiva desde una perspectiva interdisciplinaria, se abordan algunas de las tendencias más relevantes que están influyendo sobre la cadena de valor del deporte, tales como: el mercadeo deportivo, la gestión estratégica, la propiedad intelectual, la innovación, y el turismo.



Cali, Calle 9 # 34-01
Teléfonos: (602) 554 0404
Celulares: 018000 415 865
www.endeporte.edu.co



Campus Chía: Km 19 Autopista Norte
Sede Bogotá, El Retiro Cra 14 # 79 - 80
Teléfonos: (601) 756 1410 Ext. 201
Celulares: 321 940 2661 - 310 860 6453
www.taller5.edu.co

ISBN
978-628-95643-1-0