

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

**MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN DEL
PRODUCTO EN EL DEPORTE PROFESIONAL EN AMÉRICA LATINA
FUNDAMENTADO EN EL PRINCIPIO PAR CONDITIO**

Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctor en Ciencias de la
Actividad Física y el Deporte.

Aspirante:
Yolmer Alexis Romero Sosa
CI 11.953.950

Tutor:
José Lisandro Aguilar Castro
CI 8.033.498

Mérida, 2 de octubre del 2018



VEREDICTO

TESIS DOCTORAL

En la ciudad de Mérida a los veintiocho días del mes de noviembre de dos mil dieciocho, a las 12:00m., en el edificio "G", Salón de video Conferencia del Banco Central de Venezuela, Unidad Central de Capacitación y Atención en Informática (UCCA), de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), Universidad de Los Andes y de conformidad con el artículo 38, numeral 5 del Reglamento de Estudios de Postgrado, se llevó a cabo la presentación y Defensa de la Tesis Doctoral, titulada **"Modelo para la Toma de Decisiones de Gestión del Producto en el Deporte Profesional de América Latina, Fundamentado en Principio Par Conditio"** por el MSc. **YOLMER ALEXIS ROMERO SOSA**, titular de la Cédula de Identidad N° **11.953.950**, candidato a Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. En este acto actuaron como miembros del jurado Dr. José L. Aguilar C. (Tutor) - Universidad de Los Andes, Dr. Daniel J. Ramírez C. - Universidad de Los Andes, y Dr. Elvis E. Ramírez T. - Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Todos designados por el Consejo Directivo del Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte y aprobado por el Consejo Estudios de Postgrado de la Universidad de Los Andes.

Después de escuchar la exposición del trabajo durante cuarenta y cinco minutos, realizada la discusión y defensa prevista, el jurado emitió el siguiente veredicto.

Aprobado Con Modificaciones No Aprobado

El Jurado en pleno declara, que la Tesis Doctoral es sobresaliente, dado el aporte y alcance de la misma en el área de Actividad Física y el Deporte.

Dr. José L. Aguilar C.
Universidad de Los Andes
(Tutor)



Dr. Elvis E. Ramírez T.
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
(Tutor)

Dr. Daniel J. Ramírez C.
Universidad de Los Andes
(Jurado)

Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Consejo de Estudios de Postgrados

Av. Las Américas, Conjunto Liria, Edificio "D", Planta baja, Mérida 5101 - República Bolivariana de Venezuela
Teléfonos: (58 - 274) 2401976 - 2401741 - 2401866 | Correo_e: pgeduf@ula.ve

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Proyecto de Tesis Doctoral presentado por el ciudadano Yolmer Alexis Romero Sosa, para optar a grado de Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Mérida, a los 2 días del mes de octubre del año 2018.



José Lisandro Aguilar Castro

CI 8.033.498

INDICE GENERAL

Contenido	pp.
INDICE GENERAL	iii
LISTA DE TABLAS.	vi
LISTA DE GRÁFICOS.	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE CUADROS	xi
RESUMEN.	xii
INTRODUCCIÓN.	xiii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.	1
Objetivos e hipótesis de la investigación.	17
Justificación.	18
Alcances.	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.	21
Antecedentes relacionados a modelos de toma de decisiones en el deporte vinculados al principio par conditio.	21
Antecedentes vinculados a la gestión del producto deporte.	30
Bases teóricas: Toma de decisiones.	46
Bases teóricas: gestión	56
Bases teóricas: gestión del marketing.	64
Bases teóricas: gestión de producto.	65
Bases teóricas: gestión del producto deporte.	65
Base teórica: deporte profesional.	66
Base teórica: funcionamiento del deporte profesional.	72
Base teórica: factores de éxito en el deporte profesional.	81
Base teórica: lógica difusa.	85
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	87
Modelo de investigación.	88
Tipos de investigación.	89

Diseño de investigación.	89
Documentación de la información.	90
Técnicas de recolección de información.	90
Análisis de información.	91
Sujetos de estudio.	93
Validez y confiabilidad de la información.	94
Operacionalización de variables.	94
Metodología para la construcción del modelo.	98
Planificación de actividades y entrega de reportes.	104
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL CONTEXTO INVESTIGATIVO	105
Contexto general deportivo.	105
Análisis de las fuentes de información.	110
Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina en materia de aplicación del principio de equilibrio competitivo.	111
Objetivo específico: Determinar el desempeño de la gestión del producto de algunas ligas profesionales de América Latina en las disciplinas de fútbol y béisbol profesional.	121
Objetivo: Analizar casos específicos de ligas del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina y sus procesos de toma de decisiones de gestión del producto.	128
Contrastación de hipótesis.	136
CAPÍTULO V: EL MODELO.	139
Fundamentación teórica.	139
Mapas cognitivos difusos.	141
Descripción general.	143
Ejecución del modelo.	143
Relaciones entre los conceptos	156
Escenarios de entrenamiento.	167
Escenario de entrenamiento 1: caso 1.	167

Escenario de entrenamiento 1: caso 2.	169
Escenario de entrenamiento 2: caso 1.	171
Escenario de entrenamiento 2: caso 2.	172
CAPÍTULO SEIS: ANÁLISIS DE LAS FORMAS DEL PRODUCTO DEPORTE EN DIFERENTES ESCENARIOS.	175
Capacidad de análisis del modelo.	175
Casos de estudio.	176
Escenario 1.	177
Escenario 2.	180
Escenario 3.	183
Escenario 4.	186
Análisis comparativo con otros modelos para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional.	192
CONCLUSIONES	197
RECOMENDACIONES	201
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	203
ANEXOS	217
A: Guía de entrevistas	218
B: Currículo vitae	225

LISTA DE TABLAS

Contenido	pp.
Tabla # 1: otras antecedentes científicos	33
Tabla # 2: comparación de los ámbitos de la gestión del producto deporte.	79
Tabla # 3: factores claves de éxito en la gestión del producto deporte.	83
Tabla # 4: operacionalización de variables.	96
Tabla # 5: definición y descripción de conceptos.	100
Tabla # 6: relaciones causales entre conceptos.	101
Tabla # 7: validación de expertos.	102
Tabla # 8: escenarios de prueba.	102
Tabla # 9: pruebas y análisis del modelo.	103
Tabla # 10: diagrama de Gannt	104
Tabla # 11: ligas de fútbol más poderosas del mundo	106
Tabla # 12: ligas de fútbol con mayor afluencia de aficionados.	107
Tabla # 13: ranking de ligas de fútbol latinoamericano según promedio anual de jugadores que exportan.	107
Tabla # 14: resumen de Ligas de Fútbol profesional elegidas.	108
Tabla # 15: ligas de béisbol profesional que más jugadores exportan.	109
Tabla # 16: ligas de béisbol profesional elegidas.	110
Tabla # 17: sitios oficiales en Internet.	112
Tabla # 18: reglamentos y bases fundacionales.	112
Tabla # 19: fútbol, reglamentos y paridad competitiva.	113
Tabla # 20: béisbol, reglamentos y paridad competitiva.	114
Tabla # 21: fútbol, reglamentos y transferencia de jugadores.	116
Tabla # 22: béisbol, reglamentos y transferencia de jugadores	117
Tabla # 23: fútbol, reglamentos y distribución de ingresos	118
Tabla # 24: béisbol, reglamentos y distribución de ingresos	118
Tabla # 25: fútbol, reglamentos y portafolio de productos	119
Tabla # 26: béisbol, reglamentos y portafolio de productos.	120

Tabla # 27: artículos especializados	122
Tabla # 28: portafolio de producto en la Súper Liga Argentina de Fútbol	123
Tabla # 29: portafolio de producto en la Liga MX.	124
Tabla # 30: portafolio de producto en la Liga Águila.	125
Tabla # 31: Elementos del producto deporte aplicado en las ligas latinas.	126
Tabla # 32: estructura funcional y gestión del producto.	129
Tabla # 33: portafolio comercial y gestión del producto.	130
Tabla # 34: toma de decisiones y gestión del producto.	131
Tabla # 35: información requerida y gestión del producto.	133
Tabla # 36: criterios de elección y gestión del producto.	134
Tabla # 37: Responsables en la toma de decisiones y la gestión del producto.	135
Tabla # 38: conceptos e indicadores.	145
Tabla # 39: relaciones causales entre conceptos.	156
Tabla # 40: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento uno, caso 1	168
Tabla 41: errores de entrenamiento para el escenario de prueba 1.	169
Tabla # 42: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento uno, caso 2.	169
Tabla 43: errores de entrenamiento para el escenario de prueba 1.	170
Tabla # 44: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento dos, caso 1.	170
Tabla 45: errores de entrenamiento para el escenario de prueba dos, caso 1.	172
Tabla # 46: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento dos, caso 2.	172
Tabla 47: errores de entrenamiento para el escenario de prueba dos, caso 2	173
Tabla # 48: Valores iniciales de los conceptos del escenario de simulación 1.	178

Tabla # 49: Valores finales de los conceptos de interés, escenario de simulación 1.	179
Tabla # 50: Valores iniciales de los conceptos del escenario de simulación 2.	181
Tabla # 51: Valores finales de los conceptos de interés, escenario de simulación 2.	182
Tabla # 52: Valores iniciales de los conceptos de este escenario de simulación 3.	184
Tabla # 53: Valores finales de los conceptos de interés, escenario de simulación 3.	185
Tabla # 54: Valores iniciales de los conceptos para la primera fase.	187
Tabla # 55: Valores finales de los conceptos de interés de la primera fase.	188
Tabla # 56: Valores iniciales de los conceptos de este escenario para la segunda fase.	189
Tabla # 57: Valores finales de los conceptos de interés, en la segunda fase.	191
Tabla # 58: Comparación entre los valores finales de los conceptos de interés, de la primera y segunda fase.	191
Tabla # 59: comparación entre modelos.	193
Tabla # 60: conceptos relevantes del modelo	198

LISTA DE GRÁFICOS

Contenido	pp.
Gráfico # 1: ámbitos de la gestión del producto deporte.	75
Gráfico # 2: proceso de inferencia del MCD para el escenario de simulación 1.	179
Gráfico # 3: proceso de inferencia del MCD para el escenario de simulación 2.	182
Gráfico # 4: proceso de inferencia del MCD para el escenario de simulación 3.	185
Gráfico # 5: proceso de inferencia del MCD para la primera fase.	188
Gráfico # 6: proceso de inferencia del MCD de la segunda fase.	190

LISTA DE FIGURAS

Contenido	pp.
Figura # 1: mapa cognitivo difuso.	144

LISTA DE CUADROS

Contenido	pp.
Cuadro # 1: conceptos y pesos de las relaciones entre estos.	173

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE

**MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN DEL
PRODUCTO EN EL DEPORTE PROFESIONAL EN AMÉRICA LATINA
FUNDAMENTADO EN EL PRINCIPIO PAR CONDITIO**

Aspirante: Yolmer Alexis Romero Sosa

Tutor: José Lisandro Aguilar Castro

Fecha: octubre del 2018

RESUMEN

El deporte moderno es un fenómeno social y económico. Desde su advenimiento, con la revolución industrial, las personas han disfrutado de su práctica, pasando de ser meros ejecutores de una actividad física a activos practicantes en las diferentes disciplinas deportivas, con el propósito de obtener la victoria. Esta especie de moda generó la necesidad de otorgar organicidad a su práctica, con lo que apareció la “organización mundial del deporte”, de la que son protagonistas el comité olímpico, las federaciones, las asociaciones, las ligas y los clubes. De esta manera, el deporte se convirtió en una práctica globalizada, y sus atletas, máquinas físicas preparadas para lograr triunfos, medallas y marcas. Este auge mundial derivó en un impacto en la economía de los países, en sus organizaciones deportivas y en sus atletas, convirtiendo al deporte, en un negocio multimillonario. Ahora bien, esta danza de millones tiene sus raíces en decisiones de marketing que han sido tomadas por sus gerentes, en particular, concibiendo al deporte como un producto. Es interés de esta tesis doctoral el estudio de los procesos de toma de decisiones del producto deporte en el ámbito profesional, con enfoque en particular a América Latina, y las disciplinas de fútbol y beisbol. Su objetivo general fue desarrollar un modelo de toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, en el ámbito de América Latina, fundamentado en el principio par conditio. El modelo de investigación empleado se fundamentó en el paradigma crítico. Fue una investigación de campo, de nivel explicativo. Adoptó un diseño mixto, entre no experimental y bibliográfico. Para construir el modelo, se usó el concepto de lógica difusa. Se propuso un Mapa Cognitivo Difuso. Las variables consideradas se clasificaron en cuatro capas, a saber: bases de competencia, fuentes de producto, formas de producto y entorno, El modelo demostró tener elevada capacidad predictiva.

Descriptores: Toma de decisiones, gestión, producto, deporte profesional, par conditio.

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es inherente a la vida. Acciones como comer, vestir, trabajar, viajar y formarse, requieren de toma de decisiones, buscado con ello la elección de la mejor opción posible según los objetivos planteados.

El individuo toma decisiones en los diferentes ámbitos en los que se desempeña, ya sean personales u organizacionales. De manera general, busca maximizar sus beneficios en base a los recursos con los que cuenta y los propósitos que se plantea, tratando de moverse de una situación dada a una deseada, donde su nivel de bienestar personal mejore. Ahora bien, al estar en un entorno organizacional, las exigencias que se plantean en los procesos de toma de decisiones también se vinculan al mantener o mejorar la situación de bienestar de esta organización, en ámbitos como el financiero, tecnológico, de infraestructura, talento humano, comercial y del producto. El presente proyecto de tesis doctoral tiene como propósito, profundizar en el estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, muy en particular, en las deportivas, con énfasis en el deporte profesional como espectáculo.

El deporte espectáculo, además de estar globalizado y poseer un atractivo universal, se ha convertido en un productivo negocio, evidenciado en una gran cantidad de ejemplos, entre los que destacan la organización de eventos de clase mundial como los juegos olímpicos, el mundial de fútbol, el clásico mundial de béisbol, entre otros; así como también en las transferencias de jugadores de fútbol entre clubes, la organización de ciertas ligas deportivas como la española de fútbol y la de baloncesto en los Estados Unidos, entre tantos ejemplos. En cada uno de ellos, los resultados económicos se describen en términos de superávit o beneficios, y el performance deportivo es cada vez más alto, por lo que entender su funcionamiento desde la perspectiva científica es de sumo interés, en particular, en ámbitos del marketing para la gestión del producto deporte. La pregunta central a responder sería ¿Cómo se toman las decisiones en la gestión del producto deporte en estas organizaciones del deporte

profesional? Esa es una de las inquietudes que se desean responder en la presente tesis doctoral.

Ahora bien, en América Latina existen indicios de que algunas ligas, torneos y clubes del deporte profesional, no han logrado trascender hacia horizontes de rentabilidad económica, funcionando con déficit financiero, además de precarias condiciones estructurales y comerciales, lo cual les ha impedido desarrollarse como un producto deportivo, y mucho menos tener atractivo comercial. Deportes como el fútbol y béisbol son ejemplos claro de ello, en particular, en países como Venezuela, Colombia, Panamá, entre otros. Esta problemática descrita en las líneas anteriores plantea un reto de investigación doctoral, que se resume en el siguiente cuestionamiento, sobre el cual se profundizará a lo largo de toda la tesis: ¿Cuáles son las variables, esquemas, eslabones, relaciones y sinergias existentes en los procesos de toma de decisiones de la gestión del producto deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina?

Para responder a esa pregunta, la presente tesis doctoral se organizó en seis capítulos. El capítulo I, referido al problema de investigación, el cual incluye el contexto del problema, su sintomatología, explicaciones, diagnóstico y pronóstico. De igual manera, formula las preguntas de investigación y sus objetivos, incluyendo los alcances y la justificación de la investigación.

El capítulo II, intitulado marco teórico, plantea los antecedentes asociados al eje temático del proyecto doctoral, dividido en dos grandes áreas, a saber: antecedentes relacionados con modelos de toma de decisiones en el deporte profesional, y antecedentes relacionados con gestión en el deporte profesional. De igual manera, este capítulo contempla la base teórica y filosófica de la temática fundamental de la tesis, expresada en sus tres constructos: toma de decisiones, gestión de producto y deporte profesional.

El capítulo III expone cada uno de los elementos metodológicos tomados en consideración en esta investigación: modelo de Investigación, aspectos epistémicos del modelo, tipo de investigación, diseño de la Investigación, documentación de la Información, técnica de recolección de información, sujetos de estudio, validez y confiabilidad de los resultados. Además, introduce el tema referido al desarrollo del modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, haciendo énfasis a sus bases teóricas fundamentales, descriptivas de su funcionamiento y/o configuración.

En el capítulo IV se registran los hallazgos más relevantes encontrados en la investigación de campo y documental, además de exponer los respectivos análisis para cada una de las variables de interés en dicha investigación. Finalmente, se incorpora los anexos del proyecto, en particular la guía de entrevista a los informantes claves.

El capítulo V desarrolla las bases teórico-conceptuales del modelo en cuestión, además de plantear los escenarios de prueba o entrenamiento, que permitieron calibrar el modelo, con el propósito de elevar su capacidad predictiva.

En el capítulo VI, se aplicó el modelo creado, a una serie de escenarios de simulación con características diferenciadas, con el fin de medir la capacidad predictiva del mismo. Los resultados avalan la efectividad del modelo. En este capítulo, también se incluye las conclusiones y recomendaciones de la tesis doctoral.

A continuación, los aspectos ya mencionados.

"Detesté cada minuto de entrenamiento, pero me dije:
No renuncies, sufre ahora y vive el resto de tu vida como un campeón"
Muhammad Ali

EL PROBLEMA

En este capítulo se pretende describir en detalle y con argumentos sólidos la problemática objeto de estudio que será abordada a lo largo de todo el trabajo de investigación doctoral. Contempla una primera aproximación al área de conocimiento inherente a la problemática en cuestión como es el proceso de toma de decisiones, contextualizado para el deporte como fenómeno social y económico, y muy en particular, con las organizaciones deportivas del deporte profesional. Se analiza la idea de economía del deporte, haciendo énfasis en la forma en la que los clubes y entidades del deporte profesional, a través de sus decisiones en materia de gestión del producto, generan impactos significativos en sus resultados financieros, así como en la economía de los Estados. Posteriormente, a través de la comparación de evidencia empírica en procesos y resultados comerciales entre entidades, ligas y clubes de estas ramas del deporte en América Latina y el mundo, se intenta establecer las hipótesis iniciales de trabajo que servirán como punto de partida para el establecimiento de la situación problema a abordar. Finalmente, este capítulo plantea las interrogantes de interés para el investigador y las traduce en objetivos de investigación doctoral, con su correspondiente justificación y alcances. A continuación se presentarán los detalles al respecto.

Toma de decisiones: Inherente a la vida misma y a las organizaciones.

En la vida, independientemente del rol asumido, tomar decisiones es una actividad cotidiana. Cualquier circunstancia, por muy sencilla que parezca, lleva consigo una decisión y un resultado o consecuencia. Díaz (2005), señala que “la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad clave en todo tipo de organización” (Pág. 4). Situaciones básicas como comer, vestir, estudiar, laboral, relaciones, hasta las más complejas asociadas al cuidado de la salud y el bien de cada miembro de la familia, son circunstancias que ameritan de decisiones, que terminan por definir nuestra situación de bienestar.

La toma de decisiones requiere de información. Toda circunstancia decisoria se presenta en situaciones de incertidumbre, donde el individuo, atendiendo a sus posibilidades, busca acceder a información que le permita reducir el riesgo y tomar la decisión con mayor grado de certeza. Como lo afirman Rodríguez y Pinto (2010), “en situaciones complejas e importantes, las personas que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final. Este proceso queda condicionado a esta información recabada, así como a las capacidades cognitivas del individuo, y al tiempo del que se disponga para cubrir la tarea” (Pág. 59).

Por otro lado, los individuos, gracias a su naturaleza societaria, conforman y forman parte de organizaciones de naturaleza diversa, a través de las cuales, pretenden satisfacer sus necesidades y las del colectivo. Las organizaciones tienen como propósito generar valor para la sociedad, abordando diferentes propósitos en aras de contribuir con su desarrollo. En este contexto, la toma de decisiones juega también un papel fundamental. Para Rodríguez y Pinto (2010)

La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico. Este proceso es realizado por los individuos o grupos que la conforman, y para ello, consideran factores tales como: elementos contextuales, características de la situación concreta que exige una decisión, la información para determinar esta

última y sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso (Pág. 63).

Dentro de la realidad de las organizaciones, sus decisiones están condicionadas a su naturaleza y propósito. En una empresa, se toman decisiones vinculadas a la clase de producto a ofrecer, precios a cobrar por estos, formas de distribución, mecanismos de promoción, asignación de marca, políticas de financiación, entre otras; todas estas dirigidas a cumplir con su razón de ser. En este contexto, Benítez y Córdoba (2009) señalan:

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará (pág. 23).

En una empresa, la toma de decisión termina siendo garante de la satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes, y del logro de los propósitos empresariales. Sus posibilidades de crecimiento y desarrollo están directamente correlacionadas a la efectividad de sus decisiones. Cada área funcional que conforma la empresa tiene objetivos que cumplir y funciones para desempeñar, y las personas sobre las que recaen estas funciones, deben tomar decisiones adecuadas en cada una de sus materias, a saber: Financieras, para garantizar liquidez y rentabilidad; marketing, enfocadas en desarrollar productos satisfactorios de necesidades; producción, garantes de procesos adecuados para la generación de productos; talento humano, destinadas a la selección, contratación, inducción, entrenamiento y compensación de las personas que serán responsables de todo el funcionamiento de la empresa; tecnología, con propósitos de maximización de la eficiencia en los procesos; y comercialización, responsable de la gestión de intercambios voluntarios y competitivos entre las empresas

y sus diferentes mercados. En vista de ello, toda organización con características de empresa rental debe desarrollar procesos adecuados de toma de decisiones en estas áreas mencionadas.

La profesionalización del deporte

La profesionalización del deporte aparece con la institucionalización del mismo, que ocurre cuando aparecen instituciones como el Comité Olímpico Internacional, la Federación Internacional de Fútbol Asociado, y las federaciones, asociaciones nacionales y clubes de diferentes disciplinas. En ese momento, se empieza a conocer al deporte como una actividad que requiere para su pleno desarrollo, de decisiones en materia de inversiones, presupuestos, implementación de programas de desarrollo deportivo, aspectos que, por su complejidad, requerían de personas con experiencia, habilidades específicas y especialización. En este aspecto, Arregui (2001) señala lo siguiente,

El discurso de la profesionalización que tanto ocupa especialmente a los responsables de clubes y a los federativos de todos los niveles en el ámbito del deporte, no significa nada sino se le encuadra en el contexto de la lógica económica. La profesionalización se plantea como si se debiera solo a la dimensión adquirida por el deporte y sus actividades: como son muchos deportistas, como los presupuestos han crecido, es necesario que los responsables en los distintos niveles se liberen, se profesionalicen, y aprendan a gestionar lo que tienen entre manos (Pág. 7).

Esa realidad hizo palpable la necesidad de profesionalizar todos los ámbitos del deporte moderno, abriendo espacios para la intervención, aunque incipiente, de dirigentes provenientes de fábricas y empresas capitalistas, con experiencia en gestión y toma de decisiones, quienes pretendieron liderar el deporte bajo los principios de la gestión capitalista, haciendo uso eficiente de los recursos económicos, en entornos de crecientes inversiones para el deporte, lo que llevaría a considerar al deporte como un fenómeno económico. Arias (2009) lo expresa claramente cuando plantea que,

Por extensión, un fenómeno social y cultural como el deporte, el cual se ha manifestado a lo largo de la historia y que hoy día se presenta en todas las sociedades y comunidades, también se vincula con la economía y de algún modo también es afectado por los procesos económicos y viceversa (Pág. 4).

En este orden de ideas, en este momento histórico ya se distingue en el deporte niveles de institucionalización, profesionalización e impacto económico, por lo cual se requiere el análisis de los procesos de toma de decisiones en el mismo. En particular, el deporte profesional tiene una connotación económica de alto impacto, y este aspecto ejerce gran influencia en las decisiones de quienes lo lideran.

La profesionalización y el uso de recursos económicos significativos dan entrada al deporte como fenómeno económico, exigiendo de sus dirigentes y organizaciones, procesos adecuados de decisiones y gestión en materia de intercambios de productos deportivos. Son muchos los productos requeridos para la ejecución de cualquier actividad deportiva, por lo que procuran desarrollarlos económicamente, buscando satisfacer los requerimientos de este sector. Por otro lado, la organización y ejecución de actividades deportivas impacta directamente en el crecimiento y desarrollo económico de una nación, aportando en mayor o menor cuantía a su producto interno bruto, generando empleo, y promoviendo inversiones en infraestructura, lo que exige de sus gerentes capacidad y adecuadas decisiones. La comisión europea (2007) lo resume en su valoración del deporte, de la siguiente manera: “Sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de crecimiento y generación de empleo. Puede servir, además, como herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural” (Pág. 7).

En este orden de ideas, Pedrosa (2003) admite lo siguiente,

Por un lado, el deporte ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo, etc., hasta hace poco tiempo desconocido. Por otro, la economía ha dotado al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales. Se ha pasado, así, de una

situación caracterizada por una tradicional ausencia de lo económico en el ámbito deportivo, a otra en la que las relaciones ideológicas y de acuerdo con el valor, las de cooperación, de transferencia o de regulación entre el deporte y la economía se han ido haciendo cada vez más estrechas (pág. 62).

Esta realidad es consecuencia de asumir al deporte como actividad organizacional, económica, competitiva y profesional. No en vano, Pedrosa (2003) considera que, “Con el devenir de los años, el deporte moderno se ha ido articulando en torno a dos tendencias o realidades bien distintas: el business sport, basado en las reglas de mercado, y el deporte para todos, forma de socialización sin vínculos organizativos ni competitivos (Pág. 397).

Todos los argumentos descritos con anterioridad, ubican al deporte en el contexto de interés para el autor, posicionándolo como una actividad competitiva, institucionalizada, profesional, económica y, lógicamente como un sector de negocios. Es aquí donde cobra mayor relevancia la toma de decisiones del marketing, en especial las de producto, debido a que entran al juego deportivo el uso de recursos económicos, de infraestructura, humanos, de marketing, entre otros, con miras a generar rentabilidad y aprovechar oportunidades de crecimiento.

En el mundo del deporte, en el deporte profesional, el fútbol y béisbol se consideran las disciplinas de más auge, con elevados índices de productividad y rentabilidad económica, alcance global y contribución al producto interno bruto. En estas disciplinas, día a día se toman decisiones claves en materia comercial, entre las que destacan formación, promoción y contratación de atletas; captación y mantenimiento de socios patrocinantes; negociación de derechos de televisión y medios; administración de estadios; licencias de marca; entre otras; todas de valor incalculable en el resultado económico de la gestión del deporte como empresa, por lo que los procesos de toma de decisiones deben sistematizarse, en procura de incrementar sus probabilidades de éxito.

Es menester de este trabajo doctoral el estudio del deporte profesional, en particular del fútbol y béisbol latinoamericano, con el fin de comprender como se toman las decisiones de gestión del producto en estos sectores de negocios, y así desarrollar una propuesta de modelo para la toma de decisiones, que ayude a optimizar los rendimientos económicos en estas.

El deporte profesional como producto y negocio.

Olmedo (2008), define producto deporte de la siguiente manera:

El resultado de una operación altamente emocional motivada por el deseo, la necesidad y la innovación. Estas características le dan el valor de intangible y lo clasifican como un servicio que traslada la emoción a la simpatía por una divisa, por un espectáculo, o por una actividad física hasta exaltarla a un ritual de consumo (Pág. 8).

El deporte profesional, visto desde esta perspectiva es un producto, y su naturaleza expresada por Olmedo lo califica también como espectáculo deportivo, cuyo beneficio se asocia al ocio y la recreación, actividades por demás susceptibles de ser comercializadas, lo cual ubica al producto deporte como un negocio. Vale destacar que los negocios deportivos se originan en los intercambios voluntarios y competitivos entre individuos y grupos, cuyo objeto no es otro que satisfacer necesidades y deseos a través de la creación, oferta y consumo del deporte como producto.

En el planeta, es la organización deportiva mundial la encargada de promover y ejecutar el deporte espectáculo. Altuve refiere a la organización deportiva mundial como el gobierno del deporte, y organizadora de una parte fundamental del espectáculo deportivo. Es una de las unidades económicas más poderosa, porque decide la legalidad de cualquier acción inherente a la dinámica deportiva mundial. La misma se compone del Comité Olímpico Internacional, la Federación Internacional de Fútbol Asociado, la Federación Internacional de Baloncesto Asociado, otras federaciones deportivas, clubes de cada disciplina, entre otras organizaciones afiliadas. (Comités, asociaciones, ligas, clubes). Son ellas las responsables de gestionar el negocio deportivo a nivel

global, organizando, promoviendo y ejecutando eventos de diversa índole. Su ámbito de competencia les hace responsables de la calidad de las decisiones que en materia de negocios deben tomar, y, lógicamente, de sus consecuencias.

El deporte profesional, como producto deportivo, (espectáculo deportivo) está dirigido al mercado del ocio y entretenimiento, pretendiendo con ello producir dividendos y contribuir al crecimiento de la economía, además del desarrollo de la sociedad.

Los espectáculos son importantes actividades de negocios. Quienes lo desarrollan han logrado alcanzar resultados financieros y económicos de gran relevancia.

Un ejemplo son “Los Juegos Olímpicos”. La web informativa Excélsior (2014), sección de economía, en su artículo “¿Qué efectos económicos tienen las Olimpiadas en el país sede?” describe las bondades económicas históricas de los juegos olímpicos: Beijing 2008, donde la inversión para la organización de los juegos tan solo en infraestructura fue de 40,000 millones de dólares entre el 2002 y el 2006; Atenas 2004, cuyo presupuesto fue de 11,200 millones de dólares, el doble que el propuesto originalmente planteado; Sídney 2000, inversión de 600 millones de dólares en nuevos negocios, contratos para la construcción de instalaciones deportivas que superaron los 2,000 millones de dólares, inversión de 6,000 millones de dólares en infraestructura en el estado, aumento del gasto en turismo en el 2001 por 6,000 millones de dólares (exposición internacional de Sídney y Australia), entre otros.

Jorge López Orosco (2014), refiriéndose a los grandes eventos deportivos señala:

El otro gran evento global por excelencia es el mundial de fútbol, cuya organización genera también elevados dividendos a los involucrados. Para FIFA, la Copa Brasil 2014 fue un negocio redondo. Se estiman ingresos por alrededor de *6 billones de dólares*, todo eso en concepto de tickets, televisión y publicidad. *La FIFA vendió los derechos comerciales por 4 mil millones para el*

ciclo 2011-2014. La versión de la Copa del Mundo, Sudáfrica 2010, recaudó US\$3.655 millones -sin contar los ingresos por boletería- y tuvo gastos por 1.298 millones de dólares. (www.about.com)

Las cifras antes descritas son, además de consecuencias de decisiones tomadas en ámbitos estratégicos y del producto, el reflejo del flujo de negocios que generan los eventos deportivos, orientados hacia la creación y promoción del producto deporte para el consumidor del ocio. Kase (2008) afirma que “desde los años sesenta hasta nuestros días, se ha ido configurando la industria del deporte. Esto significa que hoy en día, el deporte tiene ciertas características que permiten ubicarlo dentro del ámbito de la economía y los negocios” (Pág. 2). Por tanto, al objetivo de conseguir éxitos deportivos se les han ido sumando otros, entre los que se encuentra la posibilidad de obtener beneficios económicos de su actividad, por lo que la toma de decisiones en las organizaciones que participan en este atractivo sector van más allá de los aspectos deportivos, incorporando aspectos del marketing como áreas fundamentales del negocio.

Ligas y clubes profesionales: Protagonistas del espectáculo deportivo

El sector deporte profesional no solo se fundamenta en el espectáculo organizado por los comités o asociaciones globales, donde el deportista profesional es el protagonista fundamental de la justa. Los clubes, quienes naturalmente están afiliados a esas megas organizaciones globales, como organizaciones independientes y autónomas administrativamente, juegan un papel trascendental en la creación de valor para el consumidor deportivo. Estos, se agrupan en entidades organizadas con fines competitivos, denominadas ligas, las cuales se fundamentan en principios y normas que regulan la competencia, además de generar espacios para la producción y comercio de bienes y servicios deportivos.

La historia contemporánea del deporte profesional ha sido testigo de millonarios beneficios alcanzados por estas ligas, productos de adecuados procesos de toma de decisiones de sus líderes. El portal de internet Economía y Negocios (Chile,

2015) destaca que la Champions League del fútbol europeo, la Mayor League Baseball y la National Football League (NFL) en los Estado Unidos, y la Copa Libertadores de América de Fútbol en Sudamérica son organizaciones del deporte profesional con mejores dividendos. Algunas evidencias se muestran en los siguientes ejemplos: la final de la Champions League edición 2015, según este portal generó ingresos por US\$ 1.527 millones, provenientes de los derechos de televisión, entradas y auspiciadores. El 75% de estos dineros va a las arcas de los clubes participantes, y el 25% restante a la UEFA, que es la confederación que dirige el fútbol europeo. Refiriendo a los clubes que disputaron esta gran final, el portal señala que en el caso del plantel español (FC Barcelona), la tasación de sus 26 jugadores asciende a US\$ 673 millones; y se trata del segundo equipo más caro del mundo, después del Real Madrid, que fue eliminado en semifinales y cuya tasación asciende a US\$ 812 millones, según el sitio especializado en estadísticas deportivas Transfermarkt. En el caso de la Juventus, su plantel se ubica en el décimo lugar entre los más caros del mundo, con una tasación de sus 27 jugadores de US\$ 362 millones.

En lo que respecta a la Mayor League Baseball, el portal chileno “Economía y Negocios” (2014), señala que:

En los últimos cuatro años, esta liga ha incrementado sus ganancias en dos mil millones de dólares, y el año pasado obtuvieron nueve mil millones de dólares en ingresos. En cuanto a las ligas deportivas, la NFL lleva la punta con 11 mil millones de dólares, la MLB nueve mil millones (www.economiaynegocios.com.cl).

Estas cifras son el resultado de procesos de toma de decisiones del producto con consecuencias económicas y deportivas generadores de beneficios económicos, lo cual puede ser el reflejo de un modelo o sistema de toma de decisiones adecuado. Son estas decisiones las que han garantizado la longevidad de estas ligas y sus clubes, además de su desarrollo deportivo y económico, hasta convertirlas en base de multimillonarias empresas del ocio y el espectáculo del deporte profesional como producto.

Ahora bien, no todas las ligas han sido exitosas. Es común observar serias y marcadas divergencias en el manejo y resultados de ligas de un continente y otro. Rivera (2006) afirma lo siguiente:

En Europa hay un creciente uso del marketing debido a la gran popularidad que tienen el fútbol, golf, básquet, tenis, entre otros. En el negocio del fútbol es donde se ha visto la mayor evolución. Hubo un gran cambio cuando los tradicionales clubes amateur pasaron de dedicarse solamente a sus jugadores, a su campo de juego y a su único objetivo de ser campeón, a tratar de triunfar como una empresa comercial y una deportiva. Aunque este cambio les hizo tomar conciencia de que se requería similar nivel de éxito directivo en ambas actividades. Como consecuencia, los principales clubes empezaron a usar principios de administración para poder ser patrocinados por empresas de comida rápida, moda, destinos turísticos, entre otros. En América Latina, la industria del deporte aún no ha despegado como marca registrada, pues en la mayoría de los deportes no se ha dado aún suficiente reconversión del amateurismo hacia la profesionalización del deporte (Pág. 8).

Sanjinés, citado por el portal de internet Pared Virtual (2014), afirma que:

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

Sanjinés considera que la crisis en este fútbol se explica por el éxodo masivo de jugadores hacia otros destinos, el desajuste existente entre ingresos y costos en los clubes, y en sus carencias estructurales y administrativas, así como también en el otorgamiento de un poder considerable a ciertos grupos de interés. Estos problemas estructurales acontecen en el fútbol de países como Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. De igual manera, plantea que el mal mayor de toda entidad deportiva es el desequilibrio agudo entre ingresos y egresos de sus arcas. Diversos clubes de fútbol de Latinoamérica sufren de un «populismo financiero futbolístico», es decir de un

modelo de gestión obsoleto, donde el objetivo primordial es el de obtener campeonatos, sin importar los equilibrios presupuestarios.

También en las ligas brasileras, Seitz (2013) señala que “los clubes de fútbol del Brasil, al margen de su localidad o composición societaria, tienden a priorizar el resultado deportivo en detrimento del resultado financiero, lo que hace que rara vez logren operar sin generar deudas” (Pág. 5). De igual forma, Seitz concluye lo siguiente

La mayoría de los clubes son organizaciones sin fines de lucro. Es decir, están constituidas por miembros que no reciben ningún tipo de beneficio económico de esta asociación. En este modelo, el club no tiene dueño. Son los socios, a menudo miles de ellos, quienes votan y eligen a los directores que se encargarán del club durante un período determinado” (Pág. 6).

Bajo este esquema de dirección, estos socios asumen las riendas de todas las áreas funcionales del club a tiempo parcial y no profesional, lo cual tiende a ser contraproducente, si lo que se desea obtener como resultado de la gestión son rendimientos económicos positivos.

Respecto al fútbol venezolano, el autor (2005), al realizar un diagnóstico de este, encontró como evidencia lo siguiente:

El fútbol venezolano se caracteriza por el escaso conocimiento que tienen sus dirigentes respecto del marketing como herramienta estratégica que coadyuve al éxito empresarial. De la misma forma, se percibe la ausencia de gerentes profesionales dedicados exclusivamente a su actividad gerencial deportiva. (Los clubes padecen de miopía en el marketing). La gerencia del fútbol profesional venezolano no está orientada hacia el cliente. Posee un deficiente manejo de las estrategias de posicionamiento. Se observa poca aplicación de estrategias de segmentación del mercado. No se observan estrategias reales en lo que concierne al mantenimiento de los patrocinantes (Pág. 97).

Todas estas debilidades han traído como resultado la inestabilidad del torneo venezolano, produciéndose un fenómeno característico que ocasiona que algunos clubes aparezcan y desaparezcan, cambien de nombre o muden sus sedes buscando

mejorar su posición económico-deportiva, con consecuencias desfavorables en la mayoría de los casos.

Por el contrario, el beisbol venezolano se ha desarrollado empresarialmente, lo que le ha permitido equilibrar los resultados deportivos y los económicos. Para el portal de internet de El Diario El Mundo (2014), “el béisbol venezolano moviliza más de dos millones de personas a los estadios cada temporada, todos expuestos a los mensajes de las empresas con actividades de mercadeo y de impulso, que van mucho más allá del deporte. Desde cuñas en los medios tradicionales de televisión, hasta comunicaciones en las redes sociales, pasando por activaciones en los estadios, sorteos, clínicas deportivas, y las más diversas formas de relaciones públicas. Además, Venezuela es percibida como un espacio natural para el desarrollo de atletas para esta disciplina, por lo que es común observar academias de este deporte distribuidas a lo largo del país, patrocinadas por organizaciones de la Mayor League Baseball de los Estados Unidos, lo que les permite acceder a talento de alta competencia, a costos competitivos.

¿En qué se diferencian las decisiones tomadas por los responsables de la gestión del producto en todas estas ligas? ¿Cuál es el enfoque empleado al tomar sus decisiones? De seguro, las diferencias descritas en párrafos anteriores entre los casos exitosos y los no tanto, tienen su origen en los procesos de toma de decisiones.

¿A qué se deben estas divergencias?

Gómez (año desconocido), en su obra “Características estructurales de las organizaciones deportivas”, hace la siguiente afirmación:

Las diferencias entre los equipos, las estructuras de las ligas y los modelos de competición son diferentes en Europa y en EE.UU: En EE.UU. existe el sistema de franquicias por el que los equipos se distribuyen entre distintas ciudades creando un cierto monopolio territorial, en Europa, no; en EE.UU. las ligas son cerradas, cosa que no sucede en Europa donde existen ascensos y descensos; además suele considerarse, aunque cada vez como una diferencia menor, que en EE.UU, los equipos tienen como objetivo la maximización del beneficio, mientras que en Europa más bien son maximizadores del éxito deportivo. Por

último, en EE.UU, aunque existen “pocos” traspasos, sí existen intercambios de jugadores o intercambios por un puesto en la elección del draft. Por el contrario, en Europa, los traspasos son “más” abundantes (Pág. 2)

De hecho, es una característica de los equipos del deporte profesional en los Estados Unidos de América la búsqueda de maximización de beneficios, entendida como la generación de rendimientos económicos, utilidad o ganancia económica en su máximo nivel, mientras que lo propio de los clubes europeos es la búsqueda del éxito deportivo, referido a ganar torneos y competencias en todos los ámbitos en los que participan. Sobre esas diferencias, Gómez plantea:

El éxito deportivo ha dejado de ser la única medida para evaluar el desempeño de un club, y los aficionados han dejado de ser el único actor que tiene expectativas respecto del desempeño del club. De manera que hoy, estas organizaciones han de diseñar nuevas estrategias y objetivos si quieren adaptarse a un sector que se ha visto desafiado por los procesos de profesionalización y comercialización que han afectado al deporte en general, y con mayor intensidad a los deportes más populares y mediáticos. Estos procesos, y sus consecuencias, han dado pie para que el deporte se considere hoy un negocio, una industria o un sector, capaz de generar valor para los actores que en él participan (Pág. 1).

Ahora bien, las diferencias observadas entre ligas y clubes de América del Norte y Europa, con respecto a las de Latinoamérica, tienen que ver porque estas aplican el *balance o equilibrio competitivo* como principio fundamental de gestión, en lo que corresponde a la noción de organización y de gestión del producto deporte. Así, eso refleja formas diferentes de concebir ligas y clubes para el deporte profesional, lo que refleja diferencias en los enfoques bajo los cuales toman sus decisiones, en especial las decisiones de gestión del producto, conllevando que sus resultados deportivos y económicos difieran.

Vale resaltar que las ligas más exitosas y rentables del mundo responden al balance o equilibrio competitivo, y toman sus decisiones sobre esta base estratégica. Pedrosa (2003) define balance o equilibrio competitivo de la siguiente forma: “En el caso del fútbol español esa definición podía parafrasearse así: existe balance

competitivo cuando al empezar la liga todos los equipos tienen posibilidad de clasificarse para la Champions League” (Pág. 397).

De igual manera, el portal venezolano de noticias Meridiano.com (2014), plantea la siguiente afirmación:

El equilibrio competitivo, o como simplemente se califica como paridad, ha tenido excelentes resultados en el fútbol americano de los Estados Unidos de la NFL. En dicha liga las franquicias de mercado grande y de mercado pequeño reciben la misma parte de los derechos televisivos, la principal fuente de ingresos. Muchos dirían que la NFL opera bajo una idea socialista. Pero la competencia es bastante pareja. Y como resultado, significó altas audiencias y al final más ingresos para todos. Las Grandes Ligas aplicaron esto mucho después. No tienen un panorama económico tan pareja. Pero por medio de herramientas como el reparto de ingresos y el impuesto de lujo, el béisbol ha evolucionado hasta el punto de que cada equipo tiene una verdadera oportunidad de tener éxito sobre el terreno. En los últimos 11 años, 27 de los 30 clubes, o el 90 por ciento, han clasificado para la postemporada por lo menos una vez. Es cierto que los playoffs se han expandido durante dicho período con otro comodín en ambos circuitos. Pero también vale notar que el béisbol aún tiene una estructura de postemporada más exclusiva que cualquier otra liga norteamericana.

Entonces, de lo anterior se deduce que las diferencias observadas entre ligas profesionales y clubes, en particular en las de Europa y de América del Norte para con América Latina, son: enfoques o estilos de gestión del producto, desarrollo y licenciamiento de marca, explotación de estadios y hospitalidad, patrocinio, derechos de televisión, desarrollo y promoción de atletas, entre otros.

Esas diferencias posiblemente sean consecuencia de la aplicación, en los casos de éxito, para cada una de estas variables del marketing, del principio “equilibrio competitivo” en sus procesos de toma de decisiones, por lo que se puede argumentar que las deficiencias competitivas y organizacionales observadas en el deporte profesional de América Latina, son el resultado del uso de modelos de toma de decisiones de gestión del producto ineficientes, débiles e inconsistentes, donde no se emplea el principio ya mencionado.

De no subsanarse esta situación, el deporte profesional de la América Latina permanecerá en estadios de evolución poco significativos e inadecuados, por lo que su impacto en materia deportiva, económica y rental será insignificante, condenando cada disciplina profesional al rotundo fracaso en el contexto local, regional y mundial.

Con base en ello, cabe hacerse la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las variables, esquemas, eslabones, relaciones y sinergias existentes en los procesos de toma de decisiones de la gestión del producto en el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina?

De esta interrogante surgen las siguientes cuestiones:

1.- ¿Cuál es la situación actual del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en materia de toma de decisiones de gestión del producto en América Latina?

2.- ¿Qué ligas profesionales presentan mejores desempeños y cuales peores, en materia de toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional en América Latina?

3.- ¿Cuáles deberían ser los componentes de un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto para el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina?

4.- ¿En qué tanto se diferencia un modelo de toma de decisiones de gestión de producto para el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina que en América del norte y Europa?

5.- ¿Cómo se aplicaría un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto para el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) de América Latina, fundamentado en el principio “Par Conditio”.

Objetivos específicos

1.- Diagnosticar la situación actual del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina en materia de aplicación del principio “Par conditio”.

2.- Determinar el desempeño de la gestión del producto de algunas ligas profesionales de América Latina en las disciplinas de fútbol y beisbol profesional.

3.- Analizar casos específicos de ligas del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina y sus procesos de toma de decisiones de gestión del producto.

4.- Construir un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional de conjunto en América Latina, inspirado en el principio “par conditio”.

5.- Aplicar el modelo para la toma de decisiones de gestión del producto para el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en instancias asociadas al desempeño de estas disciplinas en América Latina.

Hipótesis

En el marco de la presente tesis doctoral, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

- 1) Las Ligas de fútbol y béisbol profesional de América Latina no aplican el principio “par conditio”, en lo que corresponde a la noción de organización y de gestión del producto.
- 2) En las ligas profesionales de América Latina, los equipos funcionales del marketing y comercialización tienen autonomía en las decisiones de concepción y comercialización de su portafolio de producto.

Justificación

El deporte, como fenómeno social ha intervenido de manera contundente en el desarrollo de la sociedad contemporánea. Sus diferentes ámbitos de progreso han fungido como espacios para la participación de la sociedad en procesos destinados hacia el ocio, la recreación, el esparcimiento, el cuidado de la salud y el cultivo del cuerpo, creando con ello toda una cultura deportiva que ha trascendido de generación, en generación.

Esta transición evolutiva del deporte, que inició como una actividad para clases acomodadas, con fines netamente recreativo y que actualmente se ubica como un sector profesional con orientación comercial, llevo al deporte hasta estadios de elevada competencia, donde atletas y organizaciones han tenido que desarrollar sus máximas virtudes en procura de lograr “éxito” en todos los ámbitos de las diferentes disciplinas asociadas, contribuyendo a que el deporte se convirtiera en un espacio para el desarrollo profesional, así como una gran oportunidad de negocios. Solo basta con observar las grandes inversiones hechas en la organización de eventos deportivos globales, como los juegos olímpicos y los mundiales de fútbol para comprobarlo, en particular, los asociados a derechos de televisión. Tampoco se puede menospreciar el valor de la transferencia de jugadores de una liga a otra, por sumas multimillonarias.

En este contexto del deporte profesional, hay evidencia suficiente que permite observar serias diferencias entre eventos, ligas profesionales y torneos federados en materia de desempeño y resultados: Las Europeas y norteamericanas evidencian

efectos favorables en el ámbito de longevidad, cobertura mediática, derechos de televisión, captación de patrocinantes y socios estratégicos, explotación de marca, venta de boletería y servicios de hospitalidad, transferencia de jugadores, entre otros. En América Latina, sucede lo contrario. Grandes pérdidas de dinero, así como desaparición de organizaciones deportivas del concierto local, regional, nacional e internacional, son el pan de cada día. Estas diferencias obedecen a dificultades o desorientaciones en materia de toma de decisiones, por lo que se evidencia la necesidad de desarrollar un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto para el deporte profesional, en particular, para América Latina, que pueda responder a las oportunidades existentes, y que se adapte a factores sociales, culturales, tecnológicos, demográficos y naturales de la región, para que sus ligas y torneos federados mejoren en sus decisiones, equiparándose con los de países más desarrollados.

De igual manera, desde una perspectiva académica, no es común que el deporte profesional sea abordado como materia investigativa, por lo que, como problemática científica, requiere de una minuciosa y concienzuda profundización, en aras de generar teorías, leyes y modelos que contribuyan a enriquecer el bagaje de conocimientos sobre la toma de decisiones de gestión de producto en el deporte profesional, que sirvan como sustento para profundizaciones posteriores.

Alcances

El esfuerzo de investigación doctoral estará enfocado en América Latina, específicamente en el estudio de ligas del deporte profesional de conjunto (Fútbol y béisbol), involucrando países con casos exitosos como lo son México, Argentina, República Dominicana y Venezuela. También se estudiarán torneos federados que agrupan a los clubes que componen esta clase de competencia.

Además, se estudiarán las teorías referidas a los modelos de toma de decisiones, administración, gerencia, gestión, gestión del marketing, gestión del producto, deporte profesional, producto deporte y el principio par conditio.

En próximos capítulos se desarrollará el marco teórico conceptual que sustenta la presente tesis doctoral, así como el marco metodológico de investigación, para después presentar el modelo para la toma de decisiones de gestión de producto a desarrollar, y la correspondiente ejemplificación de su funcionamiento, aplicado a una realidad conocida en América Latina. Se estima que en el año 2018 este concluido todo este esfuerzo investigativo doctoral.

"El trabajo duro lo ha hecho fácil. Ese es mi secreto.
Esa es la razón por la que gano"
Nadia Comaneci

Marco teórico conceptual

El presente trabajo de investigación doctoral pretende construir un “Modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional en América Latina fundamentado en el principio “Par conditio”, por lo que la revisión de antecedentes científicos relacionados al tema se enfocó en cada uno de los constructos que componen esta temática. En consecuencia, el resultado de este esfuerzo investigativo, describe algunos basamentos científicos que tocan uno o dos de sus constructos, y que se consideran de alguna relevancia para la presente investigación. Estos se mostrarán atendiendo a la siguiente categorización: A) Antecedentes vinculados a los modelos de toma de decisiones en el deporte relacionados al principio par conditio. B) Antecedentes vinculados a la gestión del producto deporte.

A) Antecedentes relacionados a modelos de toma de decisiones en el deporte vinculados al principio par conditio.

Pawlowski, Nalbantis, y Coates (2017) en su trabajo de investigación intitulado “la incertidumbre del juego percibido, el suspenso y la demanda deportiva” (perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport) se plantearon como objetivo tender un puente entre las diferentes explicaciones económicas y conductuales que intentan comprobar la hipótesis de la incertidumbre en los resultados en los deportes de espectadores. Dicho estudio trató de salvar las diferentes explicaciones usando datos representativos de todos los fans del fútbol en Alemania que participaron en repetidas encuestas, con el fin de desarrollar una medida de incertidumbre percibida del juego, que estuviese relacionada con una medida común basada en probabilidades de apuestas, y posteriormente probar su impacto en las intenciones de los consumidores de ver partidos de fútbol en vivo. Los fans fueron reclutados aleatoriamente de un panel en línea representativo de toda Alemania proporcionado por una empresa de investigación de mercado. La encuesta se realizó en los días previos a dos partidos de la Bundesliga alemana (es decir, el 10 y el 27 de la temporada 2014-15). A los fanáticos se les preguntó acerca de los nueve juegos en la próxima jornada, para un total de 18

juegos en la encuesta. Los partidos de la primera y la segunda jornada emparejan a los mismos equipos (aunque con equipos local y visitante intercambiados) con el mejor partido entre el Football Club (FC) Bayern München (FCB) y el Borussia Dortmund (BVB). Esta configuración única permite reunir las intenciones de observación de todos los fanáticos acerca de todos los juegos, independientemente de si son fan de alguno de los equipos participantes. Se supone que los encuestados que no son ni entusiastas del hogar ni del equipo visitante en un juego dado son "fanáticos neutrales". En general, los hallazgos sugieren que la probabilidad de ver un partido de fútbol en vivo en televisión es mayor cuando los encuestados esperan que gane un determinado equipo local o visitante. Esto está en línea con la mayoría de los estudios previos que emplean medidas objetivas de incertidumbre del juego. Los investigadores concluyen que el hallazgo común de que los fanáticos no valoran la incertidumbre del juego puede explicarse por los fanáticos que muestran aversión a la derrota con respecto a la incertidumbre del juego en lugar de las diferencias entre las percepciones y las medidas de incertidumbre del juego. En este sentido, aunque es más probable que los fanáticos locales y visitantes miren el juego de su equipo favorito que los fanáticos neutrales, no se encontró ninguna evidencia de que el estado del fanático sea un moderador de la relación incertidumbre / suspenso del juego y la demanda de deporte. Además, se demostró que la percepción de la gente sobre el suspenso de un juego es distinta de su percepción de las fortalezas relativas de los equipos. Además, el suspenso percibido parece capturar también la calidad de los equipos participantes, ya que los juegos que involucran a clubes que están más cerca de la zona de descenso, se perciben como de menor suspenso. Este trabajo de investigación consideró elementos claves para la presente tesis doctoral, como lo son la incertidumbre en el resultado y la disposición del aficionado a observar los encuentros por televisión, por lo que se considera un antecedente relevante a los efectos de la misma.

Lardo, Trequattrini, Lombardi y Russo (2016) en su trabajo de investigación intitulado "Modelos de cooperación para gobernar el fútbol profesional" (Co-opetition models for governing professional football) se plantearon como propósito estudiar cómo opera el sector del fútbol profesional, analizando su gobernanza desde una

perspectiva de cooperación para identificar las herramientas utilizadas para implementar este modelo. El interés en esta investigación surgió debido a las características particulares del fútbol y, específicamente, a sus propiedades experimentales y la importancia, desde el punto de vista del disfrute, de su dimensión subjetiva en forma de relaciones y su dimensión objetiva en forma de incertidumbre en los resultados de los partidos. El estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo en profundidad, coherente con el objetivo exploratorio y descriptivo planteado. La investigación utiliza fuentes secundarias e incluye documentos, informes, noticias, artículos de revistas en fuentes abiertas, documentos, libros científicos y bases de datos. Las conclusiones más relevantes destacan que el entretenimiento deportivo incluye a los fanáticos o seguidores, que se identifican con un equipo en particular y normalmente nunca contemplarán dar la espalda a su equipo favorito porque los resultados no son buenos o el precio del boleto no coincide con la de un equipo rival. El comportamiento típico de un fans infeliz es abandonar los partidos y, en los casos más bien excepcionales cuando adoptan un "segundo" equipo, ir a equipos en una división diferente o en un deporte diferente. Por lo tanto, es posible afirmar que el partidismo y el hábito son dos de las características más distintivas de la relación entre los seguidores y los equipos, y el origen de este apoyo a menudo está vinculado, aunque no siempre, al lugar de nacimiento de los seguidores o donde vivir. Un evento deportivo que tiene lugar en un estadio implica una amplia variedad de productos complementarios, como comida y bebida, apuestas sobre el resultado, pre-juego y mid-game entretenimiento, además del producto intangible en forma de atmósfera y el sentido de compartir, conocido por atraer a millones de espectadores de todo el mundo. También es posible afirmar que el entretenimiento deportivo es una experiencia que implica más o menos suspenso, que a su vez está relacionado con el nivel de incertidumbre en el resultado. Si bien hay un cuerpo en conflicto de evidencia empírica sobre el impacto de la incertidumbre en el número de espectadores que ven una competencia o incluso un solo partido, es ampliamente conocido que existe un vínculo estrecho entre la incertidumbre y el interés en un evento deportivo. Debido a estas características, el entretenimiento deportivo es muy diferente de cualquier otra

forma de entretenimiento, ofreciendo en un momento la experiencia humana típica del teatro y el juego. En cuanto a los aspectos relacionados con el juego, se ha observado que, en términos generales, los juegos se pueden clasificar de acuerdo con la mayor influencia entre los cuatro elementos de competencia, fortuna, simulación y vértigo. En este sentido, el fútbol es un juego complejo, con, por un lado, un elemento competitivo muy fuerte (gana el equipo más talentoso) y, por otro, un cierto elemento de fortuna que, en algunos casos, puede anular cualquier predicción. Dado que el entretenimiento deportivo es un recurso experiencial definido por la incertidumbre, la experiencia deportiva óptima se basa en la presunción del equilibrio competitivo. De hecho, en un contexto deportivo, la experiencia óptima se lleva a cabo cuando existe la combinación correcta entre el nivel de desafío y la capacidad de los involucrados para manejar el desafío. El otro aspecto que define el entretenimiento de fútbol es el sentimiento social de pertenencia, es decir, el estado psicológico y emocional por el cual los fanáticos del fútbol sienten que son parte de un grupo que actúa por un resultado común. Aunque en deportes de alta intensidad de negocios estos sentimientos son borrosos, la alegría de sostener una bandera y los consiguientes sentimientos de lealtad, solidaridad y pertenencia son, sin duda, extremadamente efectivos como un club de enlace de pegamento, equipo y seguidores. Este trabajo de investigación se considera un importante antecedente, debido a que describe las relaciones existentes entre los clubes participantes de una liga profesional, vistas desde la perspectiva de la cooperación y de la competencia, ambas determinantes del funcionamiento operativo del principio de paridad competitiva.

Scelles, Durand, Bonnal, Goyeau y Andreff (2016), en su investigación “¿Todos los premios deportivos tienen un impacto positivo significativo en la asistencia a una liga nacional de fútbol europea? Intensidad competitiva en la Ligue 1 francesa” (Do all sporting prizes have a significant positive impact on attendance in a European national football league? Competitive intensity in the French Ligue 1) se plantearon como objetivo investigar los factores determinantes de la asistencia a partidos de la Ligue 1 de fútbol francés durante el período 2008-2011, con un enfoque en el efecto de la intensidad competitiva. Esto se mide con funciones de la diferencia de

puntos para el equipo local en relación con los diferentes premios deportivos: título, clasificación en competiciones de clubes de la UEFA (Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol), descenso. Se estimó una ecuación de asistencia estándar que incluye 35 variables explicativas, de las cuales 9 están relacionadas con premios deportivos. Las estimaciones se basan en un modelo Tobit con puntos de corte individuales para permitir el truncamiento de la asistencia en el límite superior dada por la capacidad de estadios. 1135 observaciones están incluidas. Los resultados muestran que todos los premios deportivos tienen un impacto positivo significativo en la asistencia. En particular, hay un impacto significativo de los puntos en la clasificación potencial en la UEFA Europa League que dependen del resultado de las copas nacionales (conocidas solo en la última parte de la temporada). Esta investigación se considera un antecedente de alto valor para la presente tesis doctoral, debido a sus hallazgos vinculados al efecto de la intensidad competitiva en la afluencia de aficionados al estadio, ambas variables consideradas como claves en el modelo que se pretende desarrollar.

Schreyer y Torgler (2016), en su trabajo de investigación identificado con el título “Sobre el papel de la incertidumbre en el resultado de la carrera en la demanda de TV para la Fórmula 1 Grands Prix” (On the role of race outcome uncertainty in the TV demand for Formula 1 Grands Prix) se planteó como objetivo explorar la cuestión de si la incertidumbre de los resultados de la carrera afecta la demanda de la TV para las carreras de F1 en Alemania. La metodología empleada incluyó el análisis de 400 transmisiones de la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) Fórmula 1 (F1) Campeonato mundial Grands Prix entre 1993 y 2014. Los resultados revelan que la demanda está determinada por la incertidumbre de los resultados de carrera, representada por las diferencias de rendimiento entre los conductores con los mejores desempeños durante la clasificación, así como por factores adicionales relacionados principalmente con el circuito y la programación del Grand Prix. Desde la perspectiva de la demanda televisiva, la FIA, por lo tanto, recomienda mantener equilibrada la competencia entre los equipos de F1.

Caruso, Addesa y Di Domizio (2016), en su trabajo de investigación intitolado “Los determinantes de la demanda televisiva de fútbol: evidencia empírica sobre la

Serie A italiana para el período 2008-2015” (The Determinants Of The TV Demand Of Soccer: Empirical Evidence On Italian Serie A For The Period 2008-2015) se plantearon como objetivo analizar los determinantes de la demanda de TV del fútbol mediante el análisis de la Serie A italiana de 2008-09 a 2014. Los resultados demuestran que los espectadores italianos tienen un comportamiento comprometido y la incertidumbre de los resultados no tiene un impacto significativo en la audiencia televisiva. Además, al elegir si mirar un partido de equipos que no sean su equipo favorito, los consumidores italianos parecen sentirse especialmente atraídos tanto por la cantidad total de talento presente como por los partidos que involucran equipos en la parte superior de la tabla. Esto sugiere que, en el contexto italiano, un aumento en la demanda de TV se debe principalmente a una mejora en el desempeño de los mejores clubes y en la calidad del entretenimiento más que en el equilibrio de la competencia. Este antecedente se considera relevante para la presente tesis doctoral, debido a que mide la relación entre paridad competitiva y audiencia televisiva en una de las ligas más importantes del mundo, como lo es la liga italiana de fútbol.

Gasparetto y Barajas (2015), en su investigación “Reanalizando la competitividad en la industria del fútbol: diferencia acumulada de puntos” se plantearon como propósito crear un modelo para comparar torneos de fútbol y analizar el equilibrio existente entre las ligas usando como herramienta la diferencia acumulada de puntos entre los competidores. El estudio adoptó una metodología empírica, proponiendo un modelo matemático para la comparación de ligas de fútbol con distinto número de participantes. El modelo ha sido desarrollado basado en la diferencia acumulada de puntos entre todos los participantes. Este indicador, propuesto por primera vez en este trabajo, calcula la suma de las diferencias de puntos entre los participantes. Estas diferencias se computan disminuyendo del total de puntos del campeón lo que ha conseguido el clasificado en segundo puesto. Se repite sucesivamente hasta la diferencia de puntos del penúltimo con respecto al último de la tabla de clasificación. Sin embargo, como se propone comparar ligas con distinto número de participantes, se ha ajustado la fórmula por el máximo desequilibrio posible. Se examinan ocho temporadas de nueve campeonatos entre 2006-2007 y 2013-2014:

Bundesliga (Alemania), Campeonato Brasileiro (Brasil), Liga BBVA (España), Ligue 1 (Francia), Eredivise (Holanda), Premier League (Inglaterra), Serie A (Italia), Primeira Liga (Portugal) y Premier League (Rusia). Se concluye que el modelo planteado permitió comparar el balance competitivo de torneos de fútbol de formato Round-Robin con distinto número de participantes. Se ha evidenciado el buen equilibrio competitivo en el Campeonato Brasileiro en paralelo a la Liga BBVA española, Eredivise holandesa, Premier League inglesa, Serie A italiana y Primeira Liga portuguesa. Sin embargo, no se ha observado diferencias estadísticamente significativas entre los campeonatos europeos, presentando así niveles similares de equilibrio. Esta investigación es de sumo interés para la presente tesis doctoral, debido a que analiza en profundidad las ligas del fútbol profesional más importantes del mundo y sus diferencias en cuanto a la presencia del equilibrio competitivo, siendo esta una variable fundamental dentro de la presente tesis.

Mourão y Cima (2015), en su trabajo de investigación “Estudiando los Efectos de las Generaciones Doradas y los Cambios en el Equilibrio Competitivo de la Liga Portuguesa de Fútbol” (Studying the Golden Generations' Effects and the Changes in the Competitive Balance of the Portuguese Soccer League) definieron como propósito medir el balance competitivo de la Liga Portuguesa de Fútbol "Primeira Liga" utilizando datos compilados desde la temporada 1980/1981, empleando diferentes medidas de equilibrio competitivo, con el fin de probar las tendencias en el equilibrio competitivo usando series de tiempo y explorar cómo esta tendencia ha cambiado debido a la existencia de la Generación Dorada de jugadores de fútbol (por ejemplo, Figo, Rui Costa, o João Vieira Pinto). Dicha investigación concluyó que el equilibrio competitivo en la Liga de Fútbol portugués no exhibe una tendencia regular y que la Generación Dorada contribuyó a temporadas más equilibradas. Este hallazgo tiene varias implicaciones importantes, entre ellas, la necesidad de que las ligas portuguesas de fútbol aumenten el equilibrio competitivo para garantizar la sostenibilidad de los salarios del fútbol, los ingresos y las ganancias poniendo especial esfuerzo en el desarrollo de futbolistas jóvenes altamente calificados. Este trabajo de investigación se considera relevante para la tesis doctoral, en vista de que considera dos de las variables

objeto de estudio que la misma pretende abordar, describiendo la relación que puede existir entre una y otra.

Reilly (2015), en su trabajo de investigación intitulado “La demanda de fútbol de la Liga de Irlanda” (The Demand for League of Ireland Football) se planteó como propósito definir los determinantes de la demanda de espectadores para el fútbol de la Liga de Irlanda. La metodología empleada refiere a la aplicación del análisis empírico a nivel de partido. Se basó en información sobre 570 partidos jugados en la División Premier de la Liga de Irlanda durante las temporadas 2012, 2013 y 2014. Los datos permitieron una investigación de efectos sobre la asistencia medida por una variedad de indicadores relacionados con la forma de jugar de club, calidad del equipo, incertidumbre del resultado del partido, incertidumbre estacional y costos de oportunidad. Los resultados confirman la importancia de la calidad del encuentro para la asistencia de los espectadores, y también revelan evidencia de un desequilibrio competitivo a corto plazo dentro del juego doméstico. El análisis sugiere que se pueden lograr mejoras modestas a la asistencia a través del aumento de la calidad del juego y la reducción de dicho desequilibrio. Es más probable que estas mejoras se aseguren reduciendo, en lugar de aumentar, el número actual de equipos en el nivel superior de la liga. Como antecedente, esta investigación se considera relevante, en vista de que contempla como variable fundamental al equilibrio competitivo y sus efectos en la incertidumbre del espectáculo, así como la asistencia de los espectadores, siendo estas variables algunas de las que serán abordadas en la tesis doctoral en cuestión.

Cox (2015), en su trabajo de investigación que lleva por nombre “Demanda de espectadores, Incertidumbre de los resultados, e interés público: Evidencia de la Liga Premier Inglesa” (Spectator Demand, Uncertainty of Results, and Public Interest: Evidence From the English Premier League) pretendió lograr como objetivo construir una opinión de consenso sobre la incertidumbre de hipótesis de resultado (UOH) en la Premier League inglesa, utilizando datos de marcadores de partidos de las temporadas desde 2004 a 2012 respectivamente. La metodología empleada se describe como el uso de un conjunto exhaustivo de medidas de incertidumbre de resultados para eliminar la posibilidad de que las diferencias en los hallazgos previos se basen en el uso de medidas

alternativas. En segundo lugar, utilizó datos no analizados previamente por los estudios existentes. Los resultados demuestran que los espectadores prefieren asistir a los partidos en el estadio, sin embargo, los partidos que presentan mayor incertidumbre en espectadores, estos prefieren observarlos por televisión. Por lo tanto, un cambio en las políticas de reparto de ingresos destinadas a promover un partido más incierto puede afectar tanto la demanda de televisión como de estadios en direcciones opuestas.

Kesenne (2015), en su artículo intitulado “Compartir ingresos y calidad absoluta de la liga; inversión de talentos y asignación de talentos” (Revenue sharing and absolute league quality; talent investment and talent allocation) se planteó como objetivo estudiar el impacto del reparto de ingresos en la calidad relativa o en la asignación del talento deportivo en una liga competitiva, así como examinar el efecto del reparto de ingresos en la calidad absoluta de esta liga. Las principales conclusiones de esta investigación refieren a que si la calidad absoluta de una liga es importante para que el aficionado se interese por el espectáculo y acuda al estadio, y las autoridades de la liga quieren mejorar la calidad absoluta, los ingresos compartidos sin duda mejoran la calidad absoluta de la liga, ya que la inversión en talento y su correspondiente asignación a los clubes se mueve en direcciones opuestas, cuando el propósito es la maximización de ganancias de la liga. Solo si el acuerdo de compartir ingresos está a favor de los equipos ganadores, el reparto de ingresos puede mejorar la calidad absoluta de una liga. En una liga donde el propósito es la maximización de las ganancias, cada acuerdo de reparto de ingresos que contemple la transferencia neta del equipo de gran presupuesto al equipo de presupuesto reducido, mejora la calidad absoluta de una liga. Sin embargo, la asignación de talento más eficiente no es necesariamente la que motiva al espectador para acudir al estadio.

B) Antecedentes vinculados a la gestión del producto deporte.

Dos-Santos, Vveinhardt, Calabuig, Moreno y Montoro (2016), en su trabajo de investigación identificado como “Implicación y transferencia de imágenes en el patrocinio deportivo” (Involvement and image transfer in sports sponsorship) propone un modelo para la transferencia de imágenes entre la entidad patrocinada y el patrocinador. El objetivo es medir el efecto de la actitud hacia el evento en la intención

de compra. Además, propone segmentar y modelar el comportamiento del consumidor deportivo por su nivel de participación en el evento. Al usar los métodos Finite Mix Partial Least Square, se logran dos segmentos de muestra. Los datos se obtuvieron con un banner web en un evento internacional de tenis. En conclusión, las personas menos involucradas no procesan el efecto de transferencia de imagen en comparación con las personas que están más involucradas. En el campo teórico, se incluye la segmentación por mezcla finita jamás realizada en la investigación de patrocinio. Finalmente, se proponen estrategias de atracción e implicación en función de las características de cada una de las variables en este modelo. Como antecedente, esta investigación se considera relevante, debido a que considera uno de los elementos más importantes del modelo para la toma de decisiones que se pretende desarrollar como lo es el patrocinio deportivo y sus efectos en la imagen del evento en cuestión.

López (2015), en su tesis de maestría intitulada “Modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en el balanced scorecard”, se propuso como objetivo diseñar un modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en el balanced scorecard, con el fin de dinamizar, evaluar y controlar la gestión directiva y operativa de sus integrantes. Metodológicamente, esta tesis se fundamentó en la investigación aplicada, del tipo bibliográfica y de campo, de naturaleza exploratoria y descriptiva. Las principales conclusiones acerca de esta investigación fueron que en el Ecuador, la gestión de los clubes profesionales de fútbol es empírica y en ocasiones hasta irresponsable. Varios equipos de fútbol carecen de planificación estratégica y aún conservan formas tradicionales y anacrónicas de administrar y organizar el talento humano y los recursos que poseen. Los clubes profesionales carecen de experiencia y especialización en la gestión de las áreas funcionales del club. Además, no disponen de direccionamiento estratégico. Los aportes de esta investigación a la presente tesis doctoral se concretan en los elementos que conforman el modelo propuesto, los cuales sirven de base para la construcción del modelo para la toma de decisiones pretendido en la tesis en cuestión.

Zurita (2014), en su tesis de maestría intitulada “diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador” se propuso como objetivo principal diseñar un modelo de gestión administrativo para los equipos de fútbol profesional del Ecuador, para mejorar su accionar institucional. Metodológicamente se basó en un enfoque cuali-cuantitativo, apoyada en investigación bibliográfica y de campo, siendo una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Se entrevistó a hinchas, Jugadores y Dirigentes deportivos de 5 clubes: Macará, Técnico Universitario, Mushuc Runa, Olmedo y UTC. Las principales conclusiones de esta investigación arrojan que no existe una planificación tanto a corto, mediano y largo plazo, ni un adecuado manual orgánico funcional. También, el desarrollo de habilidades directivas y el manejo de personal, tanto administrativo como de jugadores, son escasas, con una falta de estrategias de marketing para consolidar a la hinchada, desembocando en un control administrativo deficiente en dichos clubes. Todo esto justificó la propuesta de un modelo de gestión fundamentado en cinco principios, a saber: Planificación estratégica, manual de procedimientos, administración del talento humano, administración de marketing y administración financiera. Los aportes de este estudio a la presente tesis doctoral se concretan en la necesidad del desarrollo de un adecuado eslabón del marketing como variable clave, dentro de la concepción de un modelo integral de gestión de una organización del deporte profesional. Este antecedente refuerza la necesidad de contar con apoyos que permitan facilitar la toma de decisiones en este componente importante, en especial, en lo referente a la gestión del producto deporte.

Otros antecedentes considerados con alguna relevancia para la presente tesis doctoral se muestran en la siguiente tabla resumen.

Autor	Año	Título	Metodología	Conclusiones
García, Godoy, Villarubia, Sánchez y Gallardo.	2014	Balance competitivo en las ligas europeas de baloncesto y la NBA. (Competitive balance in European basketball leagues and the NBA)	El objetivo de este artículo es comparar el balance competitivo de la NBA y las principales ligas europeas, teniendo en cuenta la NBA en su conjunto y cada una de sus conferencias de forma independiente. Las variables utilizadas para medir el balance competitivo han sido el índice Hirschman-Herfindal y las ratios C5 y C8.	Los resultados muestran un mejor balance competitivo de la NBA en conjunto respecto a las ligas europeas, sin embargo estas diferencias desaparecen al analizar las conferencias de forma independiente. Se concluye que al tener en cuenta cada una de las conferencias de forma independiente, con una estructura más similar a las ligas europeas, se presenta un balance competitivo parecido bajo los indicadores utilizados. Sin embargo, la NBA incluye limitaciones en la competición que siguen favoreciendo la posibilidad de que sea más atractiva para el espectador.
Guerra, García y González.	2014	Niveles de competitividad en las principales ligas profesionales de baloncesto (ACB Y NBA)	Estudiar los resultados de dos de las principales ligas profesionales de baloncesto: la NBA (National Basketball Association, USA) y la ACB (Asociación de Clubes de Baloncesto, España) y una liga no profesional de alto nivel como es la liga	Tanto la ACB como la NBA muestran un alto grado de competitividad (rango: 0.9851 a 0.9902). Aunque estos períodos son más estables en la NBA. La NCAA se ve afectada por el elevado número de equipos participantes y la heterogeneidad de los equipos (presupuestos, jugadores, instalaciones, etc.)

		y en la principal liga amateur americana (NCAA)	universitaria norteamericana (NCAA División I). Se ha utilizado la Entropía normalizada de Shanon (Sn) para estudiar la competitividad de la Liga y los diagramas de Voronoi para el análisis del equilibrio entre los equipos que participan en las Ligas.	(Rango: 0.9679 a 0.9583). Estos valores están bastantes alejados de las ligas profesionales, pero a pesar de este hecho, la liga NCAA es la más estable de las tres (Sn media=0.9631 ± 0.0033). Las Ligas muestran mayor grado de incertidumbre cuanto mayor es su profesionalidad. El modelo de competición utilizado condiciona el equilibrio entre los equipos participantes.
Owen y King	2014	Medidas de equilibrio competitivo en las ligas deportivas: los efectos de la variación en la longitud de la temporada. (competitive balance measures in sports leagues: the effects of	La medición adecuada del equilibrio competitivo es fundamental para el análisis económico de las ligas deportivas profesionales. Examinamos las propiedades de distribución de la relación de desviaciones estándar (DSR) de los porcentajes de puntos, la medida de equilibrio de la competencia más ampliamente utilizada en la literatura sobre economía deportiva, en comparación con otras medidas basadas en la desviación estándar. Los métodos de simulación se	La popular medida RSD funciona como se espera solo en casos de equilibrio perfecto; si hay desequilibrio en las fortalezas del equipo, su distribución es sensible a los cambios en la duración de la temporada. Por lo tanto, no se recomienda para comparar el equilibrio de la competencia de las diferentes ligas deportivas con diferentes números de equipos y / o juegos jugados. (JEL L83, D63, C63)

		variation in season length)	utilizan para evaluar los efectos de los cambios en la duración de la temporada en las distribuciones de medidas de equilibrio competitivo para diferentes distribuciones de las fortalezas de los equipos en una liga	
Vasileios y Ntzoufras	2014	Equilibrio competitivo entre temporadas en el fútbol europeo: revisión de los índices existentes y desarrollo de índices especialmente diseñados. (Between-seasons competitive balance in European football: review of existing and	El equilibrio competitivo es una cuestión clave para cualquier liga deportiva profesional respaldada por su efecto sobre la demanda de juegos de liga u otros productos asociados. Este trabajo se centra en la medición del equilibrio competitivo entre temporadas, la dimensión temporal más larga, que capta la calidad relativa de los equipos a lo largo de las estaciones. La revisión de los índices existentes examina su aplicabilidad en el contexto del fútbol europeo. Dado que los campeonatos nacionales son torneos de múltiples premios, a diferencia de la estructura unitaria norteamericana más común con un único premio, se presenta un conjunto de	Se puede inferir que el equilibrio competitivo entre temporadas en Inglaterra empeora a lo largo de las temporadas debido principalmente a la muy baja movilidad de clasificación de los mejores equipos a lo largo de las temporadas.

		development of specially designed índices)	índices especialmente diseñados que capturan la compleja estructura del fútbol europeo. Una investigación empírica, utilizando datos de la Premier League inglesa, aclara aún más las características principales de todos los índices apropiados al explorar su valor y tendencia	
Pawlowski, T. Budzinski, O.	2013	El valor monetario del equilibrio competitivo para los consumidores deportivos: un enfoque de preferencia declarado para el fútbol profesional europeo. (The Monetary Value of Competitive Balance for Sport	Desde el trabajo pionero de Rottenberg (1956) y Neale (1964), la incertidumbre de hipótesis de resultado (UOH) ha jugado un papel importante en el análisis económico de ligas deportivas profesionales. Sin embargo, décadas de investigación empírica no han tenido éxito en el establecimiento de pruebas claras de la importancia del equilibrio competitivo (CB) para asistencia o televidentes en el fútbol profesional europeo. Para encontrar posible razones para la brecha entre el UOH y (la falta de) su validación empírica, nuestro documento adopta un enfoque de preferencia declarada	Los resultados indican que existe un valor de punto de inflexión / umbral de CB y que cruzar este umbral puede conducir a reacciones de demanda masiva. Sin embargo, dado que el umbral no se ha alcanzado en las ligas incluidas en la muestra, el documento proporciona una posible explicación para la brecha mencionada anteriormente.

		Consumers: A Stated Preference Approach to European Professional Football)	centrado en la percepción de los fanáticos de CB y su relevancia en tres ligas profesionales de fútbol europeo	
Bahram, Nahid, Sahar y Salah	2012	“Equilibrio competitivo y asistencia al espectáculo” (The Competitive Balance and Attendance)	Modelar la relación entre el equilibrio competitivo y la asistencia de aficionados al espectáculo deportivo en la liga profesional de primera división del fútbol iraní. Estudiaron esta liga desde la edición 2006/2007 hasta la 2010/2011. Este estudio empleó los datos derivados de la tabla de clasificación para medir el equilibrio competitivo. Por otra parte, las estadísticas de la asistencia a los estadios fueron extraídas de las estadísticas del club Sepahan del año 2011. Se empleó el índice de correlación de Pearson para medir la relación entre el equilibrio competitivo y la asistencia a los estadios	Los resultados obtenidos muestran que el fútbol iraní califica como una liga equilibrada, lo cual conduce a una mayor incertidumbre en los resultados de las competiciones, aumentando el nivel competitivo de la liga. También demostró que el fútbol es el deporte favorito de la población en Irán, lo que quedó demostrado con asistencias promedio de diez mil personas en cada encuentro futbolístico. Sin embargo, no hubo relación significativa entre el equilibrio competitivo y la asistencia a los estadios. Los resultados también afirman que la lealtad de los fans a su club determinó una base incondicional de asistencia, al margen de los contextos competitivos y resultados alcanzados, por lo que

				<p>el equilibrio competitivo se considera al margen de las preferencias individuales de cada aficionado, permitiendo concluir que, independientemente de la incertidumbre en el resultado, en la liga iraní, la asistencia al estadio es consecuencia del nivel de apego que siente los aficionados para con sus clubes. Este trabajo de investigación consideró elementos claves para la presente tesis doctoral, debido a que contempla dos variables vitales dentro del contexto del producto en el deporte profesional, como lo son, el equilibrio competitivo, determinante en la concepción de una liga deportiva profesional, y la asistencia de aficionados al estadio, variables trascendentales en los procesos de generación de ingresos y rentabilidad para los actores del deporte profesional.</p>
Ruiz	2012	Estrategia financiera y administrativa	Determinar las mejor estrategia Financiera y Administrativa para un club de Futbol profesional en Colombia.	Las principales conclusiones de la investigación se engloban en una propuesta denominada “Alineación con 11 jugadores principales para

		<p>para un club profesional de fútbol en Colombia</p>	<p>Metodológicamente, el estudio se enfocó en observar el marco legal y organizacional de los clubes de fútbol Colombiano, estudiar las principales causas de la crisis económica de este fútbol, investigar modelos administrativos y financieros de los clubes de fútbol internacional, comparar las diferencias y similitudes en los enfoques administrativos y financieros de los clubes internacionales y los clubes colombianos, para posteriormente determinar la estrategia financiera y administrativa más favorables para el ámbito del fútbol colombiano. La investigación fue del tipo documental y descriptiva.</p>	<p>ganarle el partido a la crisis, resumidos en los siguientes preceptos de estricto cumplimiento para los clubes que deseen optimizar su situación económico financiera: orientación hacia la generación de utilidad; proceso marketing, planificando e incorporando el mercadeo y la comunicación dentro de la estructura organizacional; proceso de comunicación, involucrando las nuevas tendencias de comunicación a la estrategia de marketing; diversificación en unidades de negocios, identificando y desarrollando líneas de negocios no tradicionales, concibiéndolas como portafolios de productos; producción en las divisiones inferiores, ya que la explotación eficiente de las divisiones inferiores reportara múltiples ganancias para el club; labor scouting u observación de jugadores, que permita descubrir talentos extraordinarios con potencial de desarrollo; creación de equipos competitivos, ya que la atracción de la hinchada</p>
--	--	---	--	---

				<p>al estadio se debe fundamentar en tener equipos de futbol competitivos y ganadores; especialización, con una organización que responda a principios de la administración y la gestión eficaz; planificación financiera, para que los dirigentes de los clubes de futbol, piensen primero en la autosuficiencia financiera que en éxitos deportivos; y creación de marca. La conjunción de los éxitos deportivos, administrativos y financieros, crea una marca fuerte y sólida, que se posicionara mejor dentro del mercado del futbol.</p>
Culin	2010	Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina, ventajas de una administración profesionalizada	Comparar los resultados – tanto en la parte económica y financiera, como en lo deportivo– que obtienen los clubes con gestión profesionalizada respecto de los que no poseen gestión profesionalizada, para establecer si la profesionalización en la gestión conduce a mejores desempeños en tales áreas. El tipo de investigación fue explicativo, ya que se buscó analizar si la	Las principales conclusiones de esta investigación arrojan que los clubes con gestión profesionalizada en sus áreas han logrado un equilibrio patrimonial, económico y financiero, respecto a los clubes sin gestión, lo cual se ve reflejado en los ratios de solvencia, liquidez, endeudamiento. Esos mejores resultados se han extendido a la administración de recursos y gastos, por lo que se desprende la necesidad de

			<p>aplicación (o no) de la gestión en el ámbito deportivo generó mejores resultados. Las técnicas de recolección de datos fueron de fuentes primarias con lecturas, entrevistas, análisis de documentos y observación directa de los hechos. También de fuente secundaria: respecto a los clubes de Argentina se obtuvieron sus estados contables para poder revelar y analizar la información de cada club y, respecto de los clubes del exterior, los datos se revelaron de sus páginas Web.</p>	<p>implantar en los clubes no profesionalizados un modelo de gestión profesional, con una arista fundamental asociada al marketing y a la gestión del producto deporte, de manera de generar resultados similares a los observados en los clubes con gestión profesionalizada. El principal aporte de esta investigación a la tesis doctoral en cuestión radica en la necesidad de generar instrumentos de gestión que coadyuven a la mejora u optimización en la toma de decisiones en el área de gestión del producto deporte, como un eslabón fundamental del marketing en el deporte profesional.</p>
Levin y McDonald	2009	<p>“El valor de la competencia: el equilibrio competitivo como predictor de la asistencia a espectáculos deportivos” (The</p>	<p>Investigar el papel de equilibrio competitivo entre los equipos de una liga, como predictor de la asistencia de espectadores a los eventos deportivos. La investigación se basó en una muestra que incluyó 707 equipo aficionados y sus registros de temporada, que describen juegos con victorias y derrotas (12.956) en cinco</p>	<p>Las principales conclusiones de esta investigación demuestran que los aficionados califican como un buen juego, aquel en el que el resultado es incierto. Un juego de este tipo es emocionante, y los aficionados valoran la excitación que esto genera. Un indicador de una experiencia de valor para los fans está en el suspenso o la duda en el resultado. Por ello,</p>

	<p>value of competition: competitive balance as a predictor of attendance in spectator sports)</p>	<p>deportes diferentes, acumulados en 75 temporadas, con el fin de desarrollar un modelo consistente. La investigación evaluó la relación de cinco variables: desequilibrio competitivo (CI), el potencial de mercado (POP), El ingreso promedio del mercado (INC), el desempleo en el mercado (DESEMP), y la tasa de recambio del equipo (volumen de negocios) al promedio de asistencia (asistir). Dado que la liga es la unidad de análisis, todas las variables se midieron es la liga.</p>	<p>queda demostrada la vinculación entre el equilibrio competitivo y la asistencia de aficionados al evento deportivo. Los aficionados tienen más probabilidades de asistir a un juego que promete ser emocionante, porque los equipos están emparejados. Además, este estudio indica que las entradas para eventos deportivos están asociadas a compras de artículos de lujo, y como tal, se venderán en mayor volumen en mercados de mayor poder adquisitivo. Otros hallazgos demuestran que el líder de una liga debe considerar el punto de vista de todos los gerentes de clubes o participantes de la misma, ya que al trabajar con representantes de todos los miembros de la liga, el directorio puede garantizar una liga más competitiva mediante la promulgación de normas relativas a la asignación de los jugadores, el movimiento de jugadores (tasa de transferencia, entre otros) y la programación de los partidos. A largo plazo, los patrocinantes</p>
--	--	---	---

				<p>pueden perder interés si un solo equipo domina la liga. La asistencia puede seguir siendo fuerte para el equipo dominante, pero la asistencia puede caer para otros equipos, lo que resulta en una menor asistencia global para la Liga. Entonces, las empresas que buscan socios patrocinantes pueden tener en cuenta solamente al equipo dominante, dejando los restantes equipos sin este tipo de socio. Además, el valor de los derechos audiovisuales de la liga, patrocinios y licencias pueden disminuir. El modelo presentado en este estudio puede servir como una guía para las decisiones relacionadas con la fijación de precios y patrocinio. El equipo puede utilizar el modelo para identificar en cual o cuales de los próximos juegos intensificar las promociones y los descuentos en los precios para así aumentar la asistencia. Por último, una liga con un mayor grado de la competitividad puede ser capaz de negociar mejor con empresas para las promociones de toda la liga, y así</p>
--	--	--	--	---

				asegurar que todos los equipos se benefician de una mayor competitividad o balance competitivo. Así, todos los jefes de equipo pueden beneficiarse de una mayor competitividad, en forma de una mayor asistencia y aumento de la actividad de patrocinio. Estos beneficios pueden ayudar a todos los equipos a alcanzar un grado de rentabilidad.
Grossmann, Dietl y Lang	2009	“Modelo dinámico para el reparto de ingresos y el balance competitivo en una Competencia Deportiva” (Revenue Sharing and Competitive Balance in a	Proponer un modelo analítico que relacionase la perspectiva dinámica de las inversiones de los clubes en contrataciones de atletas en un horizonte de tiempo y el reparto de ingresos que les corresponde por su participación en una liga, usando la información de dos clubes en dos temporadas consecutivas. En cada período, dos clubes invierten en contratación de atletas profesionales para acumular el valor de su talento, el cual se pierde con el transcurrir del tiempo, por vencimiento de	Las conclusiones relevantes de esta investigación demuestran que el reparto de ingresos no tiene efecto en el equilibrio de la competencia. Por otra parte, si los clubes difieren en el tamaño de su mercado, entonces los efectos de las normas que regulan el comportamiento de la liga también difieren, y la liga se caracteriza por una persistente desigualdad, independientemente de las contrataciones de atletas en el primer período o temporada. En este caso, el reparto de ingresos disminuye el equilibrio competitivo. La

		Dynamic Contest Model)	<p>los lapsos de contratación y depreciación de la capacidad del atleta. El talento disponible en stock de jugadores determina la proporción o porcentajes de ingresos a recibir en cada período, que en última instancia, determina los ingresos de los clubes participantes de las ligas.</p>	<p>simulación desarrollada en el modelo mostró, además, que las contrataciones en la primera temporada de liga tienen efectos en las inversiones posteriores. El club con contrataciones menos significativas en el inicio de la temporada invierte más en el transcurso de la primera temporada que el club con dotaciones iniciales más significativas. Por otra parte, se deriva que no existe relación entre la redistribución de ingresos en la primera temporada y sus efectos en los porcentajes de victoria de los clubes. En este caso, el reparto de ingresos no se correlaciona con su efecto en los porcentajes de victoria.</p>
--	--	------------------------	---	--

Bases teóricas

El desarrollo de las bases teóricas que sustentan esta tesis doctoral están guiadas por la revisión de los fundamentos teóricos de cada uno de los constructos que la conforman, a saber: toma de decisiones, gestión de producto, deporte profesional y par conditio. A continuación se describen los aspectos más importantes de cada uno de estos.

Toma de decisiones

En la vida, independientemente del rol asumido, tomar decisiones es una actividad cotidiana. Cualquier circunstancia, por muy sencilla que parezca, lleva consigo una decisión y un resultado o consecuencia. El éxito o fracaso de personas y organizaciones está sujeto a su asertividad en una o varias decisiones. El término decidir proviene del latín *decidire* que significa cortar, resolver. Según el diccionario de la real academia española, decidir significa formar juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable. También podría definirse como el resultado de algo, formar el propósito de hacer algo tras una reflexión, y hacer una elección tras reflexionar sobre ella. Robbins (2009) propone la siguiente definición:

Decidir es la forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción (Pág. 147)

La historia de la humanidad está llena y es consecuencia de múltiples decisiones que han marcado su devenir con los años. Un ejemplo de ello, en el aspecto religioso, lo constituyen algunas decisiones individuales como la tomada por Judas Iscariote al entregar a su maestro Jesús (Juan 18, del 2 al 9, nuevo testamento) a los sumos sacerdotes del sanedrín, lo cual determinó en gran medida lo que hoy se conoce como cristianismo. En aspectos como la tecnología, la decisión de persistir en sus esfuerzos por encontrar soluciones a significativos problemas de la humanidad, fue lo que llevó a Thomas Alva Edison a generar sus invenciones e innovaciones, muchas de estas responsables de los avances percibidos en la evolución de la sociedad contemporánea. De igual manera, decisiones colectivas como la tomada por el pueblo alemán al

derrumbar el Muro de Berlín, transformó la realidad del continente Europeo, iniciando una serie de modificaciones en la concepción integradora de este continente, con consecuencias significativas en materia de desarrollo.

No todas las decisiones se toman de forma adecuada. Existen buenas y malas decisiones. Render, Stair y Hanna (2006) consideran que “una buena decisión es aquella que está basada en la lógica, que considera todos los datos y alternativas posibles. En cambio, una mala no está basada en la lógica, no emplea toda la información disponible y no considera todas las alternativas” (Pág. 68). Esto es complementado por Borea (ca. 2006), el cual afirma que “pocas organizaciones pueden darse el lujo de basar sus decisiones en reacciones intuitivas y espontáneas, o corazonadas. Únicamente un enfoque sistemático y razonado del análisis de sus decisiones puede asegurar a la organización el crecimiento y desarrollo que merece” (Pág. 2).

Aunque para estos autores, la calidad de una decisión está sujeta a los procesos empleados en la toma de decisiones, es probable que las buenas decisiones traigan consigo consecuencias favorables para los involucrados. Es el propósito de esta tesis doctoral, desarrollar un modelo que sirva de base para ejecutar procesos de toma de buenas decisiones en materia de gestión de producto en el deporte profesional.

Existen decisiones que atienden a situaciones problemas que se presentan con cotidianidad. Empero, también surgen circunstancias no predecibles o cotidianas que ameritan de la toma de decisión. En este contexto, Borea (2006) plantea lo siguiente:

Las decisiones programadas (o esquemas de ejecución) son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican decisiones bajo certeza en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Mientras que las decisiones no programadas, en cambio, se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores no tienen reglas o procedimientos preestablecidos. Las decisiones programadas son

factibles de ser delegadas a los niveles medios de la organización o se pueden automatizar, algo que no puede hacerse con las decisiones no programadas (Pág. 4).

Las decisiones programadas se toman de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas. Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política, o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

También existen las decisiones programables, referidas a las decisiones que se toman sobre asuntos rutinarios en los cuales ya se ha definido un patrón acerca de cómo se deben llevar a cabo. En este supuesto no es necesario que se traten los problemas como si fueran nuevos, puesto que las personas y organizaciones están familiarizadas con ellos.

Esta tesis doctoral se plantea desarrollar un modelo para la toma de decisiones de gestión de producto en el deporte profesional desde la perspectiva de las decisiones programadas, debido a que esta clase de decisión de gestión es recurrente, y requiere de reglas, políticas y procedimientos predefinidos, que coadyuven a su adecuada configuración, en términos de capacidad para generar ingresos suficientes a la organización que lo administra, así como satisfacer los requerimientos de sus audiencias o usuarios que puedan interesarse en él.

Los tipos de decisiones que se toman están sujetas a la cantidad y variedad de información que se tenga de la situación dada. Render, Stair y Hanna refieren a tres posibles ambientes en los que se pueden tomar decisiones: “toma de decisiones bajo

certidumbre, toma de decisiones bajo incertidumbre y toma de decisiones bajo riesgo” (Pág. 70). Sobre esta materia, Aguiar (2004) señala lo siguiente:

Si la información sobre los resultados de las distintas opciones es completa y conocemos con toda seguridad las consecuencias de nuestras decisiones, el individuo se hallará ante una situación de certidumbre; si, por el contrario, la información es incompleta, desconocemos qué consecuencias tendrán nuestras acciones, la situación será bien de riesgo o bien de incertidumbre (Pág. 141).

Al referirse a la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, Sánchez, Gamboa y Díaz (2008) consideran que esta “se presenta cuando no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un evento. Al existir incertidumbre resulta imposible conocer de antemano cuál va a ser el resultado de una decisión” (Pág. 179). Sobre estos aspectos, Vitoriano (2007) señala que:

Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta aleatoriedad puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que nos impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias (Pág. 5).

En el contexto de riesgo, Render, Stair y Hanna se refieren a que cuando este se hace presente, “hay varios resultados posibles para cada alternativa de solución considerada, y quien toma la decisión, conoce la probabilidad de que cada uno de estos resultados ocurra” (Pág. 71). Con respecto al contexto de certidumbre, estos autores consideran que “quienes toman decisiones conocen con certeza las consecuencias de cada una de las alternativas que implica la selección de la decisión” (Pág.70).

La presente tesis doctoral desarrollará un modelo para la toma de decisiones en ambientes de certidumbre y riesgo, ya que la gestión de producto en el deporte profesional se sustenta sobre la base de información relacionada con las potencialidades de cada actor involucrado, así como sus propósitos y ámbitos de acción, lo cual debe ser conocido previo al acto de decisión, para de esta forma generar

las posibles opciones y sus resultados sean certeras, además de que el responsable de la configuración del producto deporte conoce las consecuencias derivadas de cada alternativa de decisión que pueda tomar.

En este orden de ideas, Paramio (2005) considera que:

Las personas tienden a comportarse no de una forma completamente arbitraria, ni de una forma simplemente movida por el sentimiento, sino que más bien tienden a desarrollar estrategias de maximización de sus intereses, estrategias para conseguir satisfacer sus intereses lo más posible en función de los recursos con los que parten de antemano (Pág. 13).

Las ideas de Paramio describen a un individuo cuyos comportamientos están orientados hacia la obtención del mejor resultado posible en la búsqueda de sus intereses, y sobre la base de la comprensión de sus posibilidades y recursos. Esta afirmación da al traste con la visión del hombre económico, capaz de maximizar sus resultados o utilidad, empleando como mecanismo el conocimiento pleno de la situación que debe solventar, así como de sus consecuencias. Al respecto, Estrada, (2007) propone la siguiente argumentación:

El modelo del “hombre administrativo” ha sustituido al modelo del “hombre económico”. Mientras que el hombre económico maximiza al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el hombre administrativo simplemente “satisface” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria. En su actuar en el día a día, el gerente busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no, necesariamente, son las alternativas óptimas, y esto a su vez, tiene consecuencias más allá de los individuos, lo que significa en la práctica que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos en niveles de racionalidad sub-óptima. (Pág. 177)

Sobre esta base, las decisiones que suelen tomarse en las organizaciones tienden a ser producto de un decisor que se comporta como un hombre administrativo, lo que cobra sentido entendiendo que la dinámica organizacional genera cambios en las realidades y los problemas gerenciales, por lo que la información de la que estos disponen suele cambiar también, generando escenario del todo no conocidos, sobre los

que se debe tomar una decisión. Estrada (2007) justifica esta situación en su concepción de racionalidad limitada, la cual expresa que esta “supone que los seres humanos no tienen por objetivo personal la maximización del beneficio de su empresa, sino ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales, subjetivos. Estos objetivos encuentran diversas formas de ser coherentes con el pensamiento de la organización” (Pág. 184). Este trabajo doctoral se propone diseñar un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, considerando como premisa que el decisor lo utilizará como apoyo al tomar decisiones, actúa como un hombre administrativo, fundado en la teoría de la racionalidad limitada.

Todas las decisiones que suelen tomarse, independientemente de los involucrados, obedecen a un proceso de toma de decisiones, que describe las etapas por las que atraviesa el decisor al momento de tomar una decisión. Simon (1945), lo define de la siguiente forma:

Tomar decisiones requiere entender que existen en todo momento, una multitud de acciones alternativas posibles (físicamente), cualquiera de las cuales puede ser emprendida por un individuo determinado; estas numerosas alternativas quedan reducidas, por algún proceso, a aquella que, en realidad, es llevada a cabo. (Pág. 5)

Entonces, el proceso de toma de decisiones parte de una situación que amerita una decisión, continúa con la generación de posibles opciones destinadas a la solución de la dificultad encontrada, y culmina con el acto propio de toma de decisiones. Vale resaltar que los procesos de toma de decisiones se activan cuando los decisores identifican diferencias entre una situación deseada y lo realmente ocurrido, siendo esta una brecha que debe ser atendida a través de una decisión. Para algunos teóricos, dicha brecha se denomina problema de decisión. Perales (1993) establece que “el problema podría ser definido genéricamente como cualquier situación prevista o espontánea que produce, por un lado, un cierto grado de incertidumbre y, por el otro, una conducta tendente a la búsqueda de su solución. En la vida ordinaria se resuelve un problema para obtener un resultado”. (Pág. 170). Entonces, el proceso de toma de decisiones

tiene como principal activador la necesidad de abordar un problema de decisión de forma sistémica, coherente, racional y ordenada, con el fin de aportar diferentes enfoques y soluciones que coadyuven a su óptima solución.

En este orden de ideas, Aguiar considera lo siguiente:

Para proceder al análisis de la decisión en estos términos es preciso identificar previamente un conjunto de opciones posibles desde la perspectiva de quien toma la decisión (su conjunto factible) y un conjunto de consecuencias de cada una de las opciones, consecuencias que se puedan anticipar y ordenar según las preferencias del individuo. Se supone que, dado su conjunto factible, el individuo elegirá aquella opción que tenga —o crea que tenga— las mejores consecuencias, es decir, la que prefiera más. (Pág. 141)

Una situación problemática amerita la intervención de los responsables en encausar de nuevo los destinos de la organización. Estos deben aplicar un proceso adecuado que les permita atender la situación y proponer soluciones adecuadas. Tener procedimientos y aplicar sistemas es la clave de la solución de problemas. Las personas involucradas tienen que saber qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. El proceso de solución de problemas describe paso a paso la forma de abordar la situación y proponer soluciones coherentes y adaptadas a la realidad organizacional. El modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional que se propondrá como parte de la tesis doctoral a desarrollar, parte de la identificación de una clara situación problema, descrita como la necesidad de conceptualizar, en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad, el portafolio del producto en el deporte profesional, permitiendo al decisor desarrollar las posibles combinaciones de las variables que le conforman, atendiendo a circunstancias o escenarios conocidos, así como a los recursos organizacionales, en la búsqueda de la mejor opción posible en términos de optimización de los resultados económicos.

El proceso de resolución de problemas o toma de decisiones puede ser modelado, con el propósito de mostrar la forma en la que puede ser abordado en condiciones favorables, independientemente de los ambientes en los que se deba tomar tal decisión. Vélez (2003) desarrolla tres enfoques diferentes de modelos,

condicionados a su uso, que pueden expresar la forma en la que se pueden tomar decisiones:

Los modelos normativos son una manera teórica de concebir una realidad: muestra cómo debe operar. Como su nombre lo indica, establece unas reglas de funcionamiento; este tipo de modelo no siempre coincide con la realidad. Los modelos descriptivos tratan de representar la realidad tal y como la percibe un observador. Los modelos prescriptivos, indican la manera de enfocar sistemáticamente un problema y tomar decisiones. (Pág. 4).

En este contexto, Arce (1989) plantea lo siguiente:

En la teoría de la decisión pueden plantearse dos factores: factor prescriptivo y factor descriptivo. La prescriptiva se refiere a las decisiones óptimas, siendo su función principal el prescribir como tomar una decisión teniendo en cuenta los objetivos del decisor y la información de que se dispone. La orientación descriptiva, pretende describir o explicar sistemáticamente cómo toman o ejecutan sus decisiones los sujetos humanos a partir del estudio que presuntamente determina la conducta de elección en distintos contextos. (Pág. 182).

De igual forma, Arce complementa su propuesta, agregando la afirmación de que “Es posible clasificar los modelos en función de la tarea con la que ha de enfrentarse el decisor. Así, algunas tareas consisten en hacer una sola decisión entre un conjunto de alternativas, mientras que otras consisten en hacer una serie de elecciones sucesivas” (Pág. 183).

En esta tesis doctoral se propondrá un modelo de naturaleza descriptiva, procurando generar los mecanismos que permitan al decisor tomar decisiones óptimas, proponiendo un sistema de elección que le faciliten, en función de sus objetivos e información disponible, tomar una decisión o varias sucesivas, enmarcadas dentro de la concepción de producto en el deporte profesional.

En este orden de ideas, al hablar de toma de decisiones, es fundamental referir al proceso de solución de problemas. Ramírez (2015), al referirse a este destaca:

El proceso de solución de problemas y la toma de decisiones tienen etapas similares, de hecho ambos términos se usan indistintamente. En términos generales un proceso de decisión implica la identificación y la solución de problemas. Se habla también de un proceso mental-cognitivo específico donde un individuo o grupo establece objetivos, busca alternativas, pronostica consecuencias y toma una decisión. (Pág. 28)

Sobre el proceso de solución de problemas, Dewey (1910) establece un modelo de estímulo-operación-respuesta, donde el estímulo es el problema en sí, el proceso mental es la operación y la respuesta al problema percibido es el resultado del proceso. Con base en ello, este autor desarrolló un modelo de cinco pasos que suceden a nivel cognitivo para enfrentar el problema. “Las etapas cognitivas son: a) la sensación de una dificultad, b) localización y definición de la dificultad, c) sugerencias de posibles soluciones, d) razonamiento y evaluación de las consecuencias de cada alternativa y e) observación y experimentación para aceptar o rechazar la alternativa” (Pág. 76). Simon (1960) sintetiza el proceso de cinco etapas propuesto por Dewey, y desarrolla un proceso de tres etapas que se adecua mejor al contexto de las organizaciones. Las etapas del proceso de Simon son: inteligencia, diseño y elección. Al referir a estas etapas, Simon describe el proceso de la siguiente forma:

En la etapa de inteligencia, el decisor percibe del entorno la existencia de una crisis, problema u oportunidad y se plantea la necesidad de tomar una decisión. Luego, realiza un diagnóstico, busca información y aplica un procedimiento sistemático o informal dependiendo de la gravedad del problema. La etapa de diseño es el núcleo del proceso de decisión, la cual culmina con el diseño de una solución para el problema que se definió en la etapa anterior. La fase final aparece cuando ya se tiene un modelo de solución y se necesita simplemente una definición. (Pág. 123)

El presente trabajo doctoral pretende generar un modelo que sirva como herramienta para identificar y solucionar problemas de gestión del producto en el deporte profesional.

Sobre la solución de problemas, el método que se debe aplicar a tal fin está condicionado a su naturaleza y complejidad. Hoy en día, los líderes organizacionales

deben tomar decisiones en el marco de entornos cambiantes de alta complejidad, por lo que poder contar con herramientas efectivas que le sirvan de apoyo a la identificación y solución de los problemas es más que trascendental. Según Snowden y Boone (2007), uno de los enfoques más utilizados al respecto es el *Cinefyn*, un marco de referencia “que permite a los ejecutivos ver las cosas desde perspectivas nuevas, asimilar conceptos complejos, y abordar problemas y oportunidades del mundo real” (Pág. 112). Este marco clasifica las situaciones problemas, en cinco contextos, definidos sobre la base de la relación causa efecto. Estos son: simples, complicados, complejo, caótico y desorden. En concreto, los contextos se definen de la siguiente manera:

Simples, caracterizados por la estabilidad y por las relaciones claras de causa y efecto que son fáciles de identificar para cualquiera. En este escenario, las decisiones no son cuestionadas porque todas las partes entienden lo mismo. Los contextos simples, debidamente evaluados, requieren una gestión y monitoreo directos. Aquí los líderes perciben, categorizan y responden. (Pág. 114). *Complicados*, pueden contener muchas respuestas correctas, y aunque hay una relación clara entre causa y efecto, no todos las pueden ver. En este contexto, los líderes deben percibir, analizar y responder. (Pág. 116) *Complejos*, las respuestas correctas no aparecen, por mucho que les busquen. La mayoría de las situaciones en las organizaciones son complejas, porque algún cambio importante introduce impredecibilidad y flujo. Aquí los líderes necesitan sondear, luego percibir y después responder. (Pág. 118) *Caóticos*, las relaciones de causa y efecto son imposibles de determinar porque cambian constantemente y no existen patrones gestionables, solo turbulencias. En este contexto, el líder debe actuar para establecer el orden, percibir donde está presente la estabilidad y donde no, y luego responder trabajando para transformar la situación desde el caos hasta la complejidad. (Pág. 119)

La presente tesis doctoral se plantea desarrollar un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, que apoye dichos procesos en los diferentes contextos referidos en *Cinefyn*, por lo que como herramienta de apoyo a las decisiones será de suma utilidad para los gestores de este tipo de actividad.

Gestión

El concepto de gestión es ampliamente utilizado en el mundo de la gerencia y los negocios. En concreto, sus orígenes están íntimamente ligados a los de la administración como ciencia, técnica y arte. Estos, a su vez, tienen profundas raíces religiosas y militares. En el contexto religioso, la sagrada escritura, específicamente en los libros del éxodo (antiguo testamento) y en los hechos de los apóstoles (nuevo testamento), describen con sumo detalle la forma en que el hombre se organizó en procura de lograr un fin en particular: En el primer caso, conducir al pueblo hebreo hacia la tierra prometida. En el segundo, distribuir por el mundo la enseñanza y doctrina cristiana. En ambos casos, la necesidad de organización, asignación de responsabilidades, división del trabajo, definición de propósitos y determinación de cursos de acción, fueron el reflejo de los primeros intentos por aplicar la administración como mecanismo generador de eficiencia, eficacia y productividad.

En el campo de la doctrina militar, Chiavenato expresa lo siguiente:

“La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de la unidad de mando por el cual cada subordinado solo puede tener un superior, fundamental para la función de dirección, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, o sea, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente es típicamente un aspecto de la organización militar utilizado en otras organizaciones” (Pág. 27)

Estos rasgos característicos del mundo militar sirvieron de fundamento para el desarrollo de la teoría administrativa en campos como la estructura organizacional y funcional, liderazgo, dirección, control, evaluación y jerarquía organizacional.

Ahora bien, en el contexto de los orígenes de la teoría administrativa, la administración científica destaca como una corriente del pensamiento administrativo de las de mayor influencia en la conformación de tan importante teoría. Taylor (1968), su principal influyente, considera que la administración:

Tiene como objeto principal asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Las palabras máxima prosperidad están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no solo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio, hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente. De igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no solo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aún tiene mayor importancia, significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible. (Pág. 19)

Desde la perspectiva de Taylor, la administración científica se propone generar la máxima prosperidad para la empresa. En estas, independientemente de su naturaleza, conviven patronos y empleados, y estos deben trabajar con el propósito de alcanzar los más altos niveles de bienestar, sin que el beneficio de uno contraponga al del otro. Para ello, todas las decisiones y acciones que se toman deben producir réditos económicos, eficiencia en el uso de los recursos, desarrollo organizacional, bienestar y progreso, y todos los actores que en ella hacen vida deben disfrutarlo. La administración científica es sin duda, uno de los principales antecedentes del concepto de gestión que hoy se conoce.

Empero, no solamente Taylor y su administración científica dieron luces a lo que hoy se conoce como gestión. La administración industrial y general es, sin duda, otro antecedente fundamental en la construcción de la teoría de la administración, y muy en especial, del concepto de gestión. Fayol (1968), su principal exponente, al describir la función administrativa señala que “ninguna otra función está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos” (Pág. 138). Esta propuesta delimita la acción administrativa, otorgándole carácter estratégico, organizacional, y de liderazgo, diferenciándola del resto de funciones productivas, comerciales, financieras, entre otras. Seguidamente, Fayol refuerza su apreciación teórica indicando que “la previsión,

organización, coordinación y control forman indiscutiblemente parte de la administración como se entiende corrientemente” (Pág. 138).

A partir de estas dos corrientes del pensamiento administrativo, surgen muchas otras que deben ser consideradas como referentes, sobre los que se ha construido el concepto filosófico de gestión. En este aspecto, se pueden mencionar las siguientes:

1.- Escuela del comportamiento: reconoce la importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Dado que en las organizaciones se logra que las cosas se hagan a través de personas, el estudio debe concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Da importancia a las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales y relaciones de grupos.

2.- Escuela del proceso administrativo: en esta, la administración de la organización se ve como un proceso universal. Debido a esto, realza el papel del administrador destacando sus funciones, a saber: Planificar, organizar, emplear, dirigir y controlar. (George, Pág. 147).

3.- Escuela de la administración por objetivos: Para Chiavenato (1989), “la administración por objetivos aparece como una técnica de dirección de esfuerzo del planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar” (Pág. 269). La administración por objetivos es un proceso por el cual se identifican objetivos comunes a todos los componentes de la organización, se definen las áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados, y usan esos objetivos como guías para la operación de la organización.

4.- Escuela burocrática de la administración: la burocracia es una connotación positiva, es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Chiavenato plantea que “la burocracia no se considera como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder condicionado a los tipos de sociedad y a los tipos de autoridad” (Pág. 308).

5.- Escuela estructuralista de la administración: Chiavenato, citando a Weber, reconoce que el “Estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando su valor de posición” (Pág. 356). El estructuralismo, por tanto, se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

6.- Escuela del desarrollo organizacional: El desarrollo organizacional describe en principio todo cambio planeado. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo organizacional es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios externos.

7.- Escuela cuantitativa de la administración: en esta escuela del pensamiento administrativo, dice George, destaca “la utilización de equipos mixtos de científicos de varias disciplinas al estudio y solución efectiva de los problemas organizacionales” (Pág. 150). Es por tanto el método científico utilizando todas las herramientas científicas pertinentes, que provee una base cuantitativa para decisiones administrativas. El método funciona así: formula el problema, construye un modelo matemático que lo describa, deriva la solución del modelo, prueba el modelo y la solución resultante, establece controles sobre la solución, y pone la solución en operación.

8.- Escuela sistémica de la administración: en esta corriente filosófica, la empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse. Puede ser visualizada, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto. El enfoque sistémico tiene por objeto representar, de forma comprensiva y objetiva, el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, toda vez que la toma de decisión será mucho más fácil si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

9.- Escuela contingencial de la administración: la visión contingente busca comprender las relaciones entre y dentro de los subsistemas, como también entre la organización y su ambiente, y definir estándares de relaciones o configuración de variables. Ella enfatiza la naturaleza multivariada de las organizaciones, y busca comprender cómo las organizaciones operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

10.- Escuela del enfoque estratégico para el desarrollo organizacional: para Pérez (2002), este enfoque propone lo siguiente:

El enfoque estratégico sostiene la actuación de planificar, programar o confeccionar proyectos desde un enfoque estratégico cuyo punto de partida es la dirección del esfuerzo hacia el desarrollo del hombre, hacia la satisfacción de sus necesidades y hacia la resolución de los problemas que ese ser humano evidencie como tales, considerando tanto su interioridad como el sistema social donde se desarrolle (Pág. 20).

Todas estas corrientes filosóficas, vistas desde una perspectiva integradora, describen y se constituyen en la raíz desde donde parte la concepción más acertada de gestión. Orientaciones tales como la de asignar alto valor al individuo y su voluntad cooperativa en la materialización de los actos administrativos en la organización; considerar al proceso administrativo como un esfuerzo universal y básico en estas; la identificación de la razón de ser y los propósitos organizacionales como guía del esfuerzo cooperativo de todos sus miembros; el ajuste de medios a fines; la concepción de organización como un sistema social planificado, cuya función se centra en la satisfacción de necesidades y la solución de problemas, con participación de gente calificada, bajo la premisa de que toda organización es un sistema abierto con interdependencia a su entorno, lo que amerita una visión estratégica de la organización son, sin duda, rasgos característicos de la gestión en cualquier clase de organización.

En este orden de ideas, previo a la concepción de la gestión, aparece una definición, cuyo propósito fue agrupar todas las perspectivas filosóficas de la administración en un concepto empírico, descriptivo de las responsabilidades que debía cumplir el liderazgo garante de la conducción de los destinos de la empresa. Este

concepto se denominó gerencia. Drucker (1972) buscando definir este concepto, expresa lo siguiente:

Hay dos respuestas populares. Una dice que la gerencia es la gente que está arriba, con lo que la palabra gerencia queda como un eufemismo que designa al patrón. La otra define al gerente como alguien que dirige el trabajo de otro y que, según puntualiza un dicho, realiza su trabajo haciendo que otras personas realicen el suyo (Pág. 17)

Según esta definición, el término gerencia puede verse desde la óptica laboral como una responsabilidad que le corresponde asumir a la alta jerarquía de una empresa, es decir, al personal de mayor rango, y se vincula a labores de dirección. También se relaciona con el liderazgo y la conducción de gente, para que esta realice ciertas labores en procura de lograr algunos propósitos. En este contexto, Drucker considera lo siguiente:

La gerencia es el órgano específico de la empresa comercial. Siempre que hablamos de la decisión de una empresa de construir una nueva fábrica, despedir obreros o tratar honestamente a sus clientes, hablamos en realidad de una decisión de la gerencia, de un acto de la gerencia, de una conducta de la gerencia (Pág. 18).

Entonces, la gerencia es vista como la encargada de los procesos de toma de decisiones en el campo administrativo, cuya función específica es materializar la razón de ser de la empresa, logrando sus objetivos y cumpliendo con su función social y comercial. Por ello, Drucker la describe como “el órgano económico específico de una sociedad industrial. Cada acto, cada decisión, cada deliberación de la gerencia tiene como primera dimensión una dimensión económica” (Pág. 19).

En un esfuerzo por identificar a los gerentes y sus responsabilidades, estos han sido denominados como “ejecutivos”, adosándoles funciones vitales dentro del funcionamiento de la empresa, relacionadas con el proceso administrativo. En este sentido, Barnard (1966) razona lo siguiente:

Las funciones esenciales de los ejecutivos, son, primero, proporcionar el sistema de comunicación formal e informal de la organización; en segundo lugar, promover la obtención de los esfuerzos esenciales; y, en tercer lugar, formular y definir los propósitos de la misma. Dado que los elementos de la organización están interrelacionados y son interdependientes, las funciones del ejecutivo también lo son; sin embargo, están sujetas a una considerable especialización y práctica (Pág. 226).

Según esta concepción funcional, los ejecutivos estudian, conceptualizan, promueven, lideran, conducen y evalúan todos los esfuerzos de la empresa, orientados hacia un fin en particular, el cual no es otro que su realización social y económica. Las apreciaciones de Drucker y de Barnard son claros precedentes teóricos de lo que hoy se conoce como gestión.

Rosana (2008), tratando de explicar la definición de gestión, plantea lo siguiente:

La gestión posee una concepción tradicional y otra alternativa. La primera, consistente en que el ser humano únicamente busca su propio interés; tiene racionalidad limitada y debe maximizar el valor de la empresa para que se produzca un resultado socialmente eficiente. Claramente, hay un punto de partida ideológico en esta corriente de pensamiento: una ideología pesimista en relación a la naturaleza del ser humano, que es a la vez egoísta, limitada en su sistema de valores, y capaz de calcular todo lo que haya que calcular. La segunda, se articula a partir de las necesidades de buena gestión que tiene cualquier tipo de organización (que no es necesariamente una empresa). Por tanto, no pretende maximizar el valor para nadie, sino satisfacer a los diferentes participantes de la organización de modo que puedan mantener el deseo a largo plazo de seguir formando parte del conjunto de relaciones que cualquier organización representa. Tiene en cuenta a las personas como un elemento fundamental en esta gestión y como destinatarios de lo que las organizaciones produzcan (Pág. 36).

La definición de gestión que nos interesa, combina estas dos orientaciones filosóficas, en un equilibrio deseado, bajo una orientación de dirección general, aplicable a cualquier organización, independientemente de su razón de ser. La gestión se hace responsable de la organización, de otorgarle sentido y pertinencia, de analizar su origen ideológico y filosófico, de entender sus posibilidades y potencialidades, para, con base en estas, determinar sus propósitos, otorgándole dirección, organización,

liderazgo y control al esfuerzo humano, destinado a garantizar la satisfacción de necesidades humanas y obtener a cambio beneficios materiales y de otra índole. Entonces, la gestión analiza, planifica, ejecuta, lidera y controla los procesos organizacionales destinados al logro de propósitos diversos. Rosana concreta este concepto, afirmando que la gestión “tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, y no sólo las económicas, y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades” (Pág. 32). Así, en la presente tesis doctoral se propondrá un modelo para la toma de decisiones de gestión de producto en el deporte profesional, inspirado en estos conceptos, por lo que se debe profundizar en las bases teóricas de la gestión, desde la perspectiva del marketing, para, posteriormente, abordarla desde la óptica del producto y del deporte profesional.

Gestión de Marketing

El marketing es el área funcional de la organización responsable por el desarrollo de propuestas de valor u oferta de marketing. Kotler (2003) plantea que “el marketing implica administrar mercados para que ocurran intercambio y relaciones con el fin de crear valor y satisfacer necesidades y deseos” (Pág. 14). La administración de los mercados es, sin duda, administración de la demanda, por lo que contempla todos los aspectos de la gestión en la administración y el desarrollo de las relaciones con los clientes. Mercado (2002) refiere a la administración de la demanda como “un sistema de administración que mediante el uso de la planeación, organización, dirección, control y coordinación busca la productividad en el área mercadológica” (Pág. 439). Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) concretan su definición de gestión de marketing en el concepto de “gestión orientada al mercado”, la cual abarca los siguientes aspectos:

Hay tres dimensiones características del concepto de orientación al mercado: una dimensión cultural (la filosofía del negocio), una dimensión de análisis (el cerebro estratégico) y una dimensión de acción (el brazo comercial). A menudo,

la tendencia es reducir el marketing a su dimensión acción, esto es, a una serie de técnicas de venta (marketing operacional), y a subestimar su dimensión analítica (marketing estratégico). (Pág. 4).

Según estos autores, la gestión del marketing implica un componente *filosófico*, fundamentado en la orientación hacia el cliente y sus necesidades, uno *estratégico*, concentrado en el análisis de las oportunidades, la identificación de conceptos de producto centrados en *ventajas competitivas* y en *el desarrollo de cursos estratégicos* del marketing, y uno *operativo*, destinado a la conquista del mercado, a través del esfuerzo de ventas. En toda esta amplitud de responsabilidades y funciones, la gestión del marketing debe responsabilizarse por la gestión del producto.

Gestión del producto

Un producto, desde la perspectiva de Kotler y Armstrong (2004) es “todo aquello que se pueda ofrecer en el mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisfaga un deseo o una necesidad” (pág. 289). Para Stanton, Etzel y Walker, producto es “un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable” (Pág. 246). Para Schnarch (2001), “producto es el conjunto total que recibe el cliente cuando compra, ya que este adquiere satisfacciones” (Pág. 13). En todos los casos, el producto es más que una propuesta tangible, con características, formas y estilo. El producto es una propuesta de valor orientada hacia la satisfacción de necesidades, conformada por atributos y ventajas que lo hacen importante para sus usuarios. Incluye bienes, servicios, personas, lugares, entre otros. La gestión de producto es responsable por la identificación de necesidades y deseos no satisfechos en un mercado, para sobre esta base planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos requeridos en la conceptualización, desarrollo e implementación de los productos en las organizaciones con o sin fines de lucro. Esta definición es aplicable a cualquier tipo de empresa y naturaleza de producto. En este trabajo doctoral, el modelo que se

pretende desarrollar fungirá como referencia para facilitar la toma de decisiones de gestión de producto en el deporte, particularmente en el deporte profesional.

Gestión del producto deporte

Olmedo (2008) considera al deporte como un producto. Lo denota como “Producto Deporte”, definiéndolo de la siguiente forma:

El resultado de una operación altamente emocional motivada por el deseo, la necesidad y la innovación. Estas características le dan el valor de intangible y lo clasifican como un servicio que traslada la emoción a la simpatía por una divisa, por un espectáculo o por una actividad física hasta exaltarla a un ritual de consumo (Pág. 8).

Ramírez (2015) propone una interesante tipología de productos deportivos, incluyendo como parte de esta los siguientes productos:

Los clubes profesionales, que venden espectáculo y entretenimiento periódicamente, según el deporte y la competición en que participen. Además, gesta mercados cautivos con la generación desde fanáticos hasta adeptos a su causa. Los deportistas individuales, en este caso, para que se consoliden las estrellas deportivas sí dependen al 100% de sus buenos resultados en su disciplina, ya que son éstos, los que atraerán a la gente a ver sus actuaciones. La práctica deportiva, que se enfoca en promover la praxis de una actividad física y/o mental de manera organizada en gimnasios, clubes deportivos, boliches, velódromos, albercas, academias, etc. Y a organizar eventos (ligas, torneos, exhibiciones, etc.), así como en ofertar servicios como asistencia médica (rehabilitación, psicológica, nutricional), seguros, y turismo deportivo, etc. También promocionar y representar a nuevos talentos, ofrecer capacitación y asesoría para formación, instrucción y entrenamiento de cualquier actividad relacionada con los deportes, construir infraestructura deportiva y los artículos deportivos para la práctica de una disciplina en particular. (Pág. 50).

Entonces, el producto deporte está orientado a satisfacer necesidades diversas, desde entretenimiento y distracción, hasta la actividad física como fuente de salud y cuidado corporal. En todo caso, siempre que haya un producto deporte, habrá un mercado para sus beneficios y bondades, por lo que se generará una oportunidad de negocios. La gestión del producto deporte será responsable de planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos requeridos en la conceptualización, desarrollo e

implementación de este tipo de producto, garantizando de esta forma, el alcance de los propósitos organizacionales. Este tipo de gestión será más específica, si del deporte profesional se trata.

Deporte profesional

La Carta Europea del Deporte (1992), define al deporte como “cualquier forma de actividad física que, a través de la participación casual u organizada, pretenda expresar o mejorar la forma física y el bienestar mental, estableciendo relaciones sociales para obtener resultados en competición a todos los niveles” (Pág. 8). Esta definición expresa las diferentes modalidades de actividad física que pueden ser catalogadas como deporte, que van desde la simple práctica del trote o caminata, pasando por los ejercicios dirigidos, hasta los grandes encuentros futbolísticos de la justa mundialista. Además, también refleja su connotación social, donde participan de su ejecución una o más personas, es decir, individual o en equipos. La misma puede hacerse de manera formal (en competencia) e informal (recreativa, abierta, espontánea), con fines más allá de lo meramente físico y mental (incluye el deporte negocio), eventualmente vinculado a una esencia organizacional (deporte organizado y liderado por organizaciones deportivas), además de manifestar la propiedad competitiva que le caracteriza.

A pesar de que algunos historiadores ubican los orígenes del deporte en la edad antigua, la propiedad competitiva asignada al deporte tuvo su verdadera génesis en la edad moderna, específicamente en los albores de la revolución industrial, cuando competir comenzó a ser importante y se instauró como parte del estilo de vida de la época. Así lo relata Altuve (2008), quien expresa lo siguiente,

El tránsito progresivo de la sociedad feudal a la sociedad capitalista industrial basada en el principio de rendimiento y en el culto del cuerpo desde una perspectiva razonablemente rentable, se materializa en el movimiento con la transformación entre otras de su dimensión lúdica, sustituida por el surgimiento del deporte moderno, entendido como la comparación de rendimientos corporales para designar campeones, registrar récords u obtener medallas y trofeos (Pág. 6).

La revolución industrial, que nace motivada por la invención de la máquina de vapor y del reloj mecánico, trajo como corolario un cambio de paradigma en la concepción de sociedad que para la época prevalecía, dejando de ser una sociedad feudal para convertirse en una capitalista, promulgando valores vinculados a la productividad, rentabilidad y a la división de trabajo, por lo que el deporte, tradicionalmente asociado a rituales y prácticas preparatorias para la guerra, dejó de ser visto como tal, para asumir una concepción moderna, basada en la competencia y competitividad, adosándole además virtudes relacionadas con la recreación y el ocio de las personas. Arregui (2001) plantea que “el deporte y su organización nacieron al servicio de las necesidades de la institución básica de la industria capitalista, la empresa-fábrica, suena a una creación del mundo deportivo intencionada, guiada y controlada por los rectores del capitalismo industrial” (Pág. 10). Por ello, el deporte moderno pasó a ser un reflejo de la práctica capitalista basada en la competitividad y el rendimiento, generando con ellos un sinfín de posibilidades para el desarrollo de disciplinas deportivas, cuyo norte se expresaría en la rivalidad y en la competencia.

En sus orígenes, el deporte fue catalogado como una práctica elitista, hasta que pudo extenderse hacia las clases populares, como resultado del fenómeno productivo y de los cambios en las estructuras laborales imperantes. La popularización del deporte sin duda se asocia directamente a los tiempos de ocio al que accedieron todas las clases sociales durante los inicios de la edad moderna. Para Alabarces, la popularización de la práctica deportiva describe los modos particulares en que las clases populares se apropian de un deporte, en algunos casos hasta desplazar a las clases dominantes de su práctica (aunque la administración institucional y económica seguirá siendo un enclave de poder).

Las disciplinas deportivas de mayor auge llevaron a las clases dominantes a confrontar en batallas físicas al proletariado, caracterizadas por rudos enfrentamientos, desorden y la falta de reglas claras, donde la capacidad atlética y física jugó un papel

preponderante en el resultado. La necesidad de orden en la ejecución del deporte, llevó a los ejecutantes a crear normas que regulasen la práctica deportiva, otorgándoles organicidad, lo que origino como resultado los primeros pasos hacia la institucionalización del deporte. Sobre este aspecto, Arregui (2001) plantea,

El mundo deportivo moderno nace como un mundo autónomo, con capacidad de auto organización. Y ese espacio ideológico vacío y desvinculado de sus reales funciones y condiciones económicas y sociales se llena con las estructuras de clubes y federativas basadas en el auto organización, con el cumplimiento de funciones para administrativas, y con los ideales olímpicos (Pág. 11).

Lo descrito en estos párrafos posiciona al deporte moderno, producto de cambios en la estructura social y productiva originados en la revolución industrial, como una actividad competitiva, además de recreativa, reduciendo su carácter lúdico, propiciando su transición hacia el mundo de la competencia, destacando además su necesaria progresión hacia el deporte organizado, desde donde comienza su transitar hacia el deporte profesional y deporte negocio.

El deporte comenzó siendo una actividad religiosa, practicada por la sociedad primitiva, expresada en rituales con elevada exigencia física y espiritual. Posteriormente, con el advenimiento de la revolución industrial, el deporte pasó a ser una actividad elitista, con fines lúdicos, practicado por las clases altas, buscado con ello olvidar por momentos la exigente jornada laboral de la época. Después, la práctica deportiva se popularizo, extendiéndose hasta el proletariado, quienes encontraron la oportunidad de ampliar su utilidad, agregando visos de confrontación o competencia grupal, característica de la lucha de clases.

La reciente necesidad de competir, motivó a los protagonistas del deporte de la época a organizarse, establecer reglas y exigir su cumplimiento, con el fin de ordenar y equilibrar la práctica deportiva. Producto de ello, el deporte entró en una fase de estructuración, que apuntó hacia la creación de entidades organizadas, autónomas y reguladoras de la actividad deportiva, cuyos primeros esfuerzos se orientaron hacia la

normalización de los deportes más antiguos como el rugby y el fútbol, así como a la promoción de competencias entre equipos, selecciones y naciones, como lo describe Altuve, quien expresa lo siguiente,

El deporte moderno, gestado en Inglaterra desde el siglo XVII, va a configurarse plenamente, orgánica y estructuralmente y a presentarse en su forma más acabada y completa con la nueva versión de los Juegos Olímpicos en 1896. El surgimiento de la Organización Deportiva con la creación del Comité Olímpico y de las federaciones deportivas, a fines del siglo XIX y principios del XX, significa la configuración y estructuración de la institución encargada de orientar teórica y prácticamente, de administrar y dirigir el movimiento concebido como deporte moderno (Pág. 7).

A partir de allí, el deporte comenzó a transitar el camino hacia la institucionalidad, por lo que empiezan a aparecer, junto al comité olímpico internacional, otras organizaciones del deporte global como la Federación Internacional de Fútbol Asociado, conocida por sus siglas FIFA, además de comités, federaciones, asociaciones nacionales y clubes. El protagonismo ejercido en el mundo del deporte por estas instituciones, trajo como resultado la organización de eventos mundiales, donde las naciones competían por ocupar lugares de privilegio en el concierto mundial, motivando a naciones y sus atletas a perfeccionar sus procesos de preparación, buscando alcanzar elevados rendimientos que les permitieran acceder al medallero, o a ocupar los primeros lugares de la competencia, teniendo que dedicar mayor tiempo a la preparación deportiva, y menos a otras actividades cotidianas como trabajar o estudiar. Es en esta realidad donde comienza a combinarse la institucionalidad deportiva con la necesidad de mayor dedicación de tiempo y esfuerzo de sus protagonistas, confluyendo estas en los primeros pasos hacia la profesionalización del deporte, en todos sus espacios.

El deporte profesional agrupa a individuos y organizaciones que deciden involucrarse a este desde una perspectiva ocupacional, es decir, como actividad productiva garante de su sustento, así como generador de oportunidades laborales y económicas que propendan hacia su desarrollo personal y del colectivo involucrado. El

eje central del deporte profesional es la alta competencia, denominada deporte élite. A juicio de Heinemann, “el deporte se ha convertido en una compleja industria en el marco de un sistema económico de mercado libre con una red poco diáfana de interrelaciones industriales basadas en una gran diversidad de intereses que requieren para su conjunción negociaciones en varios niveles” (Pág. 11). La otra cara del deporte profesional refiere al espectáculo deportivo generado, producto de la rivalidad entre clubes que, a través de sus estrellas, promueven un evento de masas que despierta pasiones y emociones, generando con ello un producto de alto valor para diversas audiencias. Este producto es gestionado por clubes y ligas profesionales. A continuación se profundizará en la dinámica comercial de este tipo de actividad deportiva rental.

Ya se ha mencionado en párrafos anteriores que el producto para el deporte profesional es el espectáculo en sí mismo y todo lo que este conlleva, a saber: el juego, los atletas (las estrellas), el calendario (fixture), el estadio, entre otros. Gómez y Opazo (2007) consideran que “cada vez más, el producto que se ofrece, que es el espectáculo deportivo, se abre a otros productos colaterales que proporcionan la posibilidad de aumentar las fuentes de ingresos y de establecer un nuevo tipo de relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo” (Pág. 3). Esta afirmación desmitifica la versión del deporte tan solo como un juego, para sustituirla por una concepción que posibilita el ofrecer un paquete de valores o beneficios para diferentes interesados, reduciendo la presión que sus gestores permanentemente tienen de ganar los encuentros que disputan.

En este contexto, Gómez y Opazo (2007) proponen la siguiente tipología de beneficios o atributos del producto deporte como espectáculo:

A medida que un club amplía su actividad comercial, aparecen nuevos productos (siempre asociados al principal), como son el merchandising, el uso de las instalaciones deportivas para fines no deportivos, las visitas guiadas al campo, la venta de los derechos de imagen, de los derechos de televisión, etc. Los distintos

productos responden a los clientes con los que se relaciona un club profesional.
(Pág. 8)

Bajo esta orientación, el producto deporte, como resultado del esfuerzo creativo de los gestores o líderes del deporte organizado, y del cual dependen económicamente las organizaciones deportivas que los promueven, tienen la posibilidad de conceptualizarlos bajo un enfoque amplio, dirigido a diferentes audiencias o usuarios, con propuestas de valor particulares y de alto impacto, garantizándose así la posibilidad de acceder a múltiples alternativas de captación de ingresos que puede utilizar en el desarrollo y consolidación de su estructura organizacional. Claro está, en la medida en que la organización deportiva se conciba como una empresa para los negocios, en esa medida accederá a más posibilidades en lo que concierne a la definición de su portafolio de negocios, por lo que el potencial de rentabilidad será mayor. Todos estos aspectos de la administración del deporte profesional son tareas involucradas en lo que se denomina gestión del producto en el deporte profesional.

Funcionamiento del deporte profesional

El deporte profesional funciona como un espectáculo, cuya estructura deportiva puede asumir dos posibles denominaciones, cada una con su complejidad técnica y económica. Estas son: ligas profesionales y torneos o competencias federadas. En cualquiera de ellas, los clubes se organizan para dar vida a una competencia con elevada carga emocional y competitiva, diferenciándose una de la otra en el grado de asociación e interdependencia que se pueda generar entre los involucrados.

Según Iglesias y Tarragó (2012), las ligas profesionales se definen como “entidades privadas con personalidad jurídica propia y autonomía para su organización interna y funcionamiento respecto a la federación deportiva correspondiente (de la que forman parte) e integran a los clubes que participan en las competiciones oficiales de carácter profesional” (Pág. 4). Arias (2013) plantea que “en general, debemos entender por ligas profesionales, a las asociaciones de clubes que tienen como objetivo principal la organización de competencias de carácter

profesional a nivel estatal o nacional, por ello, nos encontramos en el ámbito del deporte asociado” (Pág. 19). Entonces, las ligas son entidades privadas, conformadas por clubes deportivos, cuya naturaleza radica en la posibilidad de organizar y promover la práctica del deporte de alta competencia, bajo una serie de parámetros deportivos y organizacionales, siguiendo normas y políticas dictadas dentro del seno de este tipo de agrupación, con el aval de asociaciones o federaciones de cada disciplina.

En el caso de los torneos o competencias, la organización de estos es potestad en todos sus aspectos de las federaciones o asociaciones del deporte, las cuales, debido a su naturaleza, se encuentran afiliadas a otras asociaciones más complejas e internacionales que rigen la disciplina, y los clubes interesados en participar de estas deben cumplir con requisitos y disposiciones dictadas por este ente organizador. La diferencia entre ligas y torneos o competencias radica en la independencia del club para auto determinarse y establecer su propio funcionamiento y normativa, o apearse a normas preestablecidas, lideradas por entes federativos. La presente tesis doctoral se interesa por los procesos de toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, tanto en ligas como en torneos o competencias federadas.

En este orden de ideas, en la organización del deporte profesional tiende a aplicarse un principio rector de su funcionamiento, conocido como el principio “par conditio” o balance competitivo. Arias lo define de la siguiente manera:

El principio par conditio, es uno de los principios que orienta el derecho deportivo, y cuyo significado hace directa referencia al balance competitivo que se debe mantener en toda competencia deportiva en orden a mantener al máximo la incertidumbre en el resultado de los encuentros deportivos, elemento esencial de esta actividad. Para precisar su contenido, consideramos razonable observar el significado de estas palabras, lo que nos ayudará a desentrañar el verdadero sentido de esta máxima en el derecho deportivo. En ese sentido, podemos dar cuenta que en latín par significa igual o emparejar, y conditio significa condición, de manera que tendríamos que el par conditio alude a condición de igualdad o a emparejamiento entre dos o más cosas, dos o más situaciones, o dos o más personas, para el caso del deporte, nos estaremos refiriendo a dos o más competidores (Pág. 7)

Según este autor, el principio *par conditio* busca garantizar una especie de equilibrio general en la competencia, generando igualdad de condiciones entre los participantes de una liga, de manera de garantizar la incertidumbre en el resultado, manteniendo de esta forma el atractivo del producto deporte a los ojos del aficionado, haciéndolo más interesante para todos los interesados. Este principio regulador influye en todos los aspectos del funcionamiento de una liga, estableciendo parámetros para la regulación de aspectos deportivos, comerciales, entre otros. Késenne (2003) lo expresa de la siguiente forma:

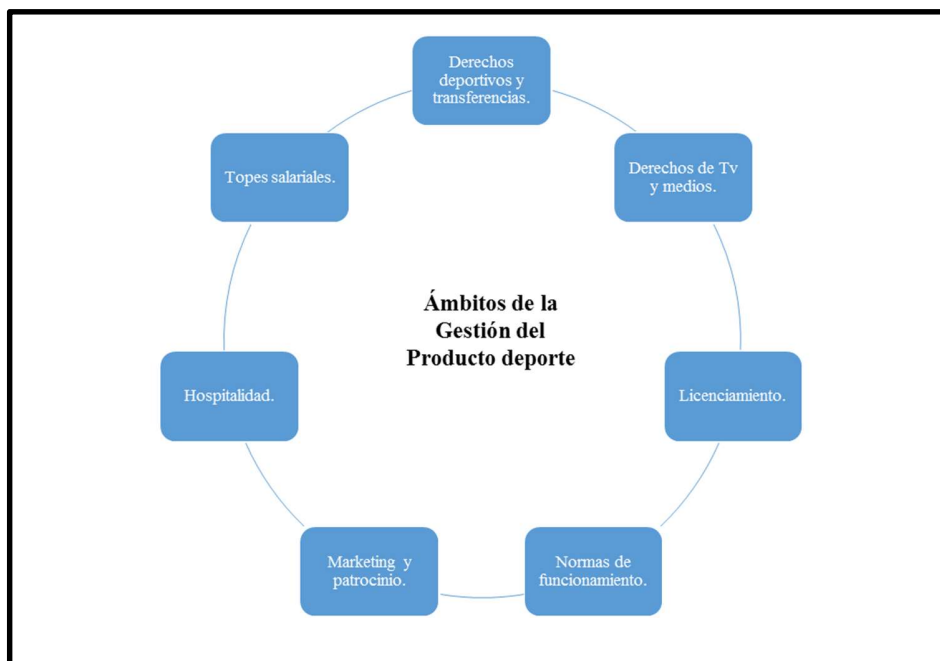
Además, la igualdad en la competición entre los equipos en una liga es un determinante importante del interés de los espectadores y de los ingresos totales de la liga. Dado el desigual potencial de los clubes para atraer a los jugadores de más talento y la diferencia existente en el número de aficionados entre las ciudades grandes y pequeñas, el supuesto general es que un mercado de jugadores libre llevará a una distribución muy desigual del potencial deportivo entre los diferentes equipos. Como el equipo ganador se hace con todo, la posición financiera más fuerte de los equipos de las grandes ciudades les permitirá contratar o comprar los derechos deportivos de los mejores jugadores de los equipos de las ciudades más pequeñas. Este efecto acumulativo lleva a que la distribución del talento sea muy desigual, con lo que no es fácil mantener el interés de los espectadores y esto terminará con un descenso en los ingresos de los clubes (Pág. 8).

Entonces, el principio *par conditio*, además de guiar la distribución equitativa del talento deportivo, en procura de mantener el equilibrio de fuerzas dentro del campo de juego, también funciona como un determinante en la distribución de los ingresos de los clubes participantes de la liga, buscando que la igualdad de condiciones se haga presente en todos los aspectos, tratando de garantizar paridad competitiva, manteniendo con ello el atractivo de la competición. Quiere decir que, en condiciones similares en materia de ingresos, es más probable que los aspectos deportivos, principalmente los de contratación de atletas profesionales y su impacto en el desempeño de juego, sea mucho más equilibrado, otorgando igualdad de oportunidades de éxito a todos los participantes. Vale resaltar que, la aplicación de este principio

rector ha permitido que las ligas profesionales más importantes del mundo hayan mantenido su atractivo y competitividad con el transcurrir del tiempo.

El funcionamiento de ligas y torneos federados, en materia de gestión del producto deporte, se caracteriza por la observación de importantes diferencias de enfoque entre uno y otro. Las ligas suelen definir políticas de concepción del producto, y su posterior comercialización, atendiendo a criterios de distribución justa y equitativa de ingresos, para así fomentar el equilibrio competitivo. En cambio, en los torneos federados (no ligas), donde no es aplicado este principio, las decisiones de producto suelen ser abordadas desde la óptica e interés del organizador (federación, asociación, entre otros), y de cada club por separado, y los criterios de distribución de los pocos ingresos generados en colectivo no siempre obedecen a criterios de paridad. En el siguiente gráfico, se detallan las principales decisiones de gestión del producto deporte que deben ser asumidas por los gestores, tanto de ligas como de torneos federados.

Gráfico # 1: ámbitos de la gestión del producto deporte



A continuación se describen los ámbitos de decisión del producto deporte, como parte de su gestión, tanto en ligas como en torneos federados.

1.- Derechos deportivos y transferencias: El deporte profesional tiene como uno de sus principales actores al atleta. Este, funge como un activo que puede generar beneficios económicos para aquellos clubes que les formen o posean sus derechos deportivos. En algunos deportes como el fútbol, cuando un atleta es formado por un club y este tiene la oportunidad de cederlo a otro, tiene el derecho de recibir una contraprestación económica por cada año de formación, si la nueva condición que asumirá el atleta será la de “Profesional”. De igual manera, el atleta, siendo ya un profesional, posee unos derechos deportivos que le son de su propiedad, o pueden pertenecer al club que los haya adquirido. Estos quedan establecidos en su contrato como atleta profesional, y son exigibles o convertibles en ingresos cuando es cedido a otro club. Las transferencias describen las políticas y normas a través de las cuales los clubes pueden transferir a sus atletas hacia otros clubes, en condiciones favorables para los involucrados, incluyendo al mismo atleta. En ligas como el fútbol y el baloncesto en los Estados Unidos de América, las transferencias no implican desembolsos de dinero. Estas son permitidas, si y solo si el club que sede los derechos de su atleta recibe como contraprestación los servicios de otro atleta o, la posibilidad de elegir talentos jóvenes en la modalidad conocida como Draft.

2.- Derechos de televisión y medios: Los derechos de televisión y medios son una de las opciones más importantes en materia de captación de ingresos económicos de las que dispone una organización del espectáculo deportivo. Consiste en la sesión o traspaso de los derechos de explotación comercial del acontecimiento deportivo a terceros, quienes, usando los medios de comunicación, en especial la televisión, radio y medios sociales, rentabilizan sus operaciones, comercializándolos hacia otros interesados, normalmente audiencias interesadas en el deporte como medio de entretenimiento. Esta modalidad contempla la participación de tres entidades fundamentales en las negociaciones de esta clase de producto mediático: El propietario

de los derechos (organizador o titular de la liga, club o evento), el interesado en su explotación comercial (los medios, que fungen como un intermediario), y las audiencias a las que va dirigido el espectáculo deportivo. Vale resaltar que en el mundo del deporte espectáculo, los derechos de televisión y medios suelen ser el principal generador de ingresos para sus propietarios.

3.- Licenciamiento de marca: Molina y Aguiar (2003) refieren al licenciamiento como “la explotación de una marca a través de productos, servicios y promociones. Estos tres componentes deben manejarse desde una perspectiva comercial, de mercadeo y de comunicación” (Pág. 205). De igual manera, los autores consideran al licenciamiento como “la extensión de un negocio central posicionado” (Pág. 206). Entonces, el licenciamiento de marca refiere a la posibilidad de utilizar o ceder los derechos de explotación comercial de una marca, bajo acuerdos de diversa índole, que le garantizan a los involucrados una participación razonable en los rendimientos de este negocio. Es una de las formas del producto de mayor atractivo, por su capacidad para generar ingresos y rentabilidad. Lógicamente, su éxito está condicionado a poder contar con una marca posicionada, y con una audiencia cautiva de fans que deseen adquirir los productos a ser licenciados.

4.- Normas de funcionamiento: Establecen las condiciones a través de las cuales se regirá la competencia deportiva, destacando calendarios, horarios, condiciones mínimas de participación, normativas generales de competencia, ascensos y descensos, concesiones de franquicias, necesidad de licenciamiento de los clubes, entre otros. Ramírez J, (2015c), hace mención al siguiente ejemplo:

El Libro de Reglas de la liga Premier (The Premier League Rule Book) sirve como un contrato entre la liga, los clubes miembros y con los demás actores de la competición, además de definir su estructura y el funcionamiento de la competencia. Cualquier violación grave del Rule Book determina la formación de un tribunal de tres personas independientes que se sienta a escuchar el caso, determinan la culpabilidad y establecen el castigo, que puede ir desde multas, deducciones de puntos en el campeonato y en casos extremos, la expulsión de la competencia, caso que nunca ha ocurrido en la historia de la Premier League (Pág. 16).

5.- Marketing y Patrocinio: En lo que al marketing refiere, existe una dualidad práctica que suele darse entre los participantes de ligas o torneos en el deporte profesional. La primera establece que la liga como ente organizador asume la responsabilidad de gestionar el marketing de forma centralizada, con beneficios para todos los involucrados. La segunda, da potestad a cada club participante para que aplique sus propias políticas de marketing, por lo que este es descentralizado. En el campo del patrocinio, Ferrand, Camps y Torrigiani (2007) lo definen de la siguiente forma: “Patrocinio es una estrategia de comunicación integrada que persigue unos objetivos comerciales y/o institucionales, explotando la asociación directa entre una organización, una marca o un producto con otra organización, un evento o una personalidad y que implica una transacción comercial entre los diferentes sujetos participantes” (Pág. 91). Para el patrocinado, el patrocinio funciona como un mecanismo comercial generador de ingresos. Para el patrocinante, una forma efectiva de ganar notoriedad y posicionamiento, además de incrementar sus ingresos por ventas. Es una alianza de mutuo beneficio que funciona bajo diferentes niveles de implicación y riesgo compartido, basado en un acuerdo jurídico, con derechos y obligaciones para los involucrados. Tiene mayor impacto en escenarios donde la vinculación se plantea en escenarios de largo plazo entre las partes. Los niveles de implicación que asume el patrocinante están condicionados al riesgo que asume con su inversión: A mayor riesgo, mayor implicación en la organización y materialización de lo patrocinado. El patrocinio es un medio a través del cual las marcas pueden acercarse a sus clientes, en escenarios donde se crean experiencias emocionales que fortalecen las relaciones entre los implicados. Vale resaltar que patrocinio no es publicidad, aunque se apoya en esta para incrementar su efectividad.

6.- Hospitalidad: En el caso del deporte profesional, se emplean los estadios para instalar una serie de opciones de servicios y productos destinados al público cautivo que acude a los espectáculos, y desea recibir más que el deporte como disputa entre rivales. Servicios como restaurantes, hoteles, tiendas, espectáculos y museos, son

las opciones más empleadas en este renglón. A ello se le suma los ingresos por boletería o venta de entradas y palcos preferenciales en cada encuentro, así como estacionamientos, catering, entre otros, los cuales suelen ser aprovechados comercialmente por el organizador del espectáculo. Al respecto, López y Martínez (2010) señalan que “la zona de hospitalidad se debe diseñar para acoger a todas las familias directamente implicadas con la actividad” (Pág. 38). Además, plantean que “cada grupo debe recibir el servicio que le corresponde, tanto por su categoría como por el tiempo que se prevé que van a estar en el lugar de la competición” (Pág. 38).

7.- Topes salariales: Para Martín (2006), los topes salariales “supone establecer un mínimo y un máximo en la cantidad que el club puede pagar a su plantilla” (Pág. 137). En las ligas profesionales, los clubes establecen una cantidad máxima que se puede destinar al pago de todos los jugadores. También implica un máximo y un mínimo de salario que un atleta podrá devengar como parte de su contrato como profesional. Esta política del tope salarial contempla la existencia de un impuesto al lujo que debe ser pagado por los clubes que sobrepasen los topes salariales establecidos, de manera de generar un equilibrio entre todos los actores de la liga.

Los ámbitos descritos con anterioridad han sido aplicados en mayor o menor grado, en las diferentes competiciones profesionales del deporte globalizado, condicionadas a su naturaleza de ligas o torneos. En la siguiente tabla se explica con mayor detalle alguna evidencia del funcionamiento de estos, según su naturaleza asociativa.

Tabla # 2: Comparación de los ámbitos de la gestión del producto deporte

Ámbitos de la gestión	Ligas profesionales	Torneos federados
Principio rector	Par conditio (equilibrio competitivo)	Competitividad deportiva (individualidad)
Derechos deportivos y transferencias	El atleta profesional solo es transferible en dos situaciones: Al finalizar su contrato o por intercambio con un atleta de otro club. Se emplea la modalidad de	Se rigen en esta materia por la normativa federada, la cual establece las condiciones para la gestión de transferencias de atletas. Normalmente, los clubes interesados

	“Draft” para la selección de los talentos nóveles, favoreciendo a los clubes menos competitivos deportivamente. Algunas ligas se rigen por normativas federadas. (Caso fútbol). Existe también la figura del agente libre, la cual califica a un atleta, cuyo contrato se ha vencido, a negociar sus derechos independientemente.	pagan cláusulas de rescisión de contrato.
Derechos de Tv y medios	En la mayoría de los casos se negocian en bloque. Sus beneficios son distribuidos de acuerdo a criterios de equidad (partes iguales para todos) o criterios de competitividad (una proporción para distribuirla en partes iguales, otra para los mejores desempeños y otra para los más transmitidos o de mayor audiencia)	Son negociados por el ente federativo y distribuido de acuerdo a criterios no homogéneos. (En algunos casos en partes iguales para todos los clubs). En otros casos, algunos clubes negocian individualmente sus derechos de televisión y medios.
Licenciamiento	Son potestad de la liga como un todo. Sus aspectos comerciales se negocian de manera centralizada.	No es explotado comercialmente. Cada club desarrolla sus propias políticas de licenciamiento.
Normas de funcionamiento	Propias de la liga como ente organizador. Estas deben apegarse a la normativa federada para que sea reconocida dentro del sistema global de la disciplina.	Propias de cada torneo. Estas deben apegarse a la normativa federada para que sea reconocida dentro del sistema global de la disciplina.
Marketing y patrocinio	Centralizado. La liga posee todos los derechos y los gestiona a través de su propia unidad de negocios.	Descentralizado. Cada club gestiona sus propios derechos. En algunos torneos, el ente federativo negocia algunos elementos de patrocinio de manera individual.
Hospitalidad	Algunas ligas distribuyen los ingresos por boletería de cada encuentro, entre el equipo home club y el equipo visitante, atendiendo a la política de equilibrio competitivo.	Cada club administra sus propios ingresos en esta materia. A lo sumo, disponen de una proporción de boletos para ser entregados en calidad de venta al club visitante.
Topes salariales	Se aplican los topes salariales para el equipo, así como los máximos y mínimos por atleta, además del impuesto al lujo.	No se aplica. Cada club tiene libertad para pagar salarios de acuerdo a su potencial económico.
Ejemplos	La mayoría de las grandes ligas de deportes profesionales americanas tienen acuerdos para repartir los ingresos entre los clubes. El reparto de ingresos tiene como objetivo ayudar a los clubes más pequeños para que puedan mantener a sus mejores jugadores, por ejemplo en la National Football League (NFL) el acuerdo de reparto de los ingresos	El torneo de fútbol profesional venezolano es dirigido y regulado por la Federación Venezolana de Fútbol, la cual determina las normas de funcionamiento y competencia, en un todo de acuerdo con la normativa de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Además, negocia unilateralmente el patrocinio del campeonato, así como los derechos de

	<p>correspondientes a las entradas vendidas le concede al equipo visitante un porcentaje no menor del 40%. Además, al nivel federal, los derechos por retransmisiones se distribuyen igualitariamente entre todos los equipos de la liga. Tras la supresión del derecho de retención en EE.UU. y la consiguiente subida de los salarios de los jugadores, muchas ligas han comenzado a negociar topes salariales. Un tope salarial es de hecho un tope máximo global, que limita la cantidad total que un equipo puede gastar en los salarios de los jugadores. La National Basketball League (NBA) ha aceptado también un tope salarial individual, que limita el nivel de salario máximo de sus estrellas.</p>	<p>televisión, los cuales son distribuidos de acuerdo a criterios equilibrados e igualitarios. Los aspectos inherentes a transferencias de jugadores están regulados por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Cada club es dueño de su marca y gestiona el marketing y los negocios de manera unilateral. No existe reparto de beneficios ni topes salariales.</p>
--	--	--

Fuentes:

- 1.- Ramírez, J. Desarrollo de un modelo económico financiero sostenible a partir del análisis de las cinco grandes ligas del fútbol europeo. (Tesis de Especialización) (2015). Universidad de Barcelona. Barcelona. España.
- 2.- Arias, R. breve análisis del principio “par conditio” en el deporte profesional, análisis económico del derecho en el sector. (Tesis de Especialización) (2013). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- 3.- Késenne, S. (2003). La mejora de la igualdad en la competición y en la distribución de los salarios en los deportes de equipo profesionales. Revista Asturiana de Economía. Número 26. Páginas 7-21.
- 4.- Martín, G. (2006). Hacienda y fútbol en España. Revista Quórum. Número 14. Páginas 128-138.

Factores de éxito en el deporte profesional

Los factores claves de éxito en el deporte profesional difieren de una situación a otra, de acuerdo a los objetivos planteados por cada liga, torneo federado, o inclusive clubs. La base teórica es precisa. Késenne (2003) refiere a esta materia de la manera siguiente:

En la literatura puede observarse una llamativa diferencia entre los objetivos alegados por los clubes deportivos profesionales en EE.UU., Europa y Australia. En EE.UU. la mayoría de los economistas asumen que los equipos se comportan como empresas maximizadoras del beneficio, mientras que en Europa y Australia el objetivo de los clubs parece que consiste en maximizar una función de utilidad, que puede incluir el éxito deportivo del equipo o el porcentaje de

victorias, la asistencia media de espectadores, la “salud” de la liga, etc. Sin embargo, no puede negarse que la diferencia entre EE.UU. y Europa se está reduciendo. Algunos economistas estadounidenses admiten que además de obtener beneficios también es importante ganar el campeonato, aunque ello reduzca los beneficios. En el mundo del fútbol europeo, que es el deporte más profesional y comercial, importan las victorias pero la obtención de beneficios se está convirtiendo también en parte del juego (Pág. 9).

En este orden de ideas, se plantean dos opciones (no excluyentes una de la otra) por las que una organización del deporte profesional puede guiarse para establecer sus objetivos de resultados, a saber: la primera, asociada al beneficio económico, conocido en el ámbito empresarial como “rentabilidad”. La segunda, relacionada al éxito deportivo, expresado en la victoria y la obtención de títulos, denominada “maximización de utilidad”. Ambos propósitos pueden estar planteados en un mismo ciclo competitivo, lo cual, de seguro garantiza el éxito total del esfuerzo, tanto económico como deportivo, de ligas y clubes.

Esta relación entre rentabilidad y maximización de utilidad tiene una elevada correlación directa, como lo expresa Roggiero (2012) cuando sostiene que “el ranking de los equipos determina la demanda de las principales fuentes de ingresos de los clubes: venta de entradas, venta de derechos de televisión, auspicios y publicidad” (Pág. 41). De igual manera, este autor plantea que “los ingresos por venta de entradas son una función creciente de la probabilidad de que el equipo local gane, por lo que todo equipo tiene un incentivo económico para ser superior al resto” (Pág. 41). Roggiero, continúa su idea, expresando lo siguiente:

Las otras fuentes de ingreso de los equipos son aún más sensibles al éxito deportivo. Los ingresos provenientes de derechos de transmisión de los partidos y auspicios son más sensibles ya que a la televisión le interesa transmitir a los mejores equipos, y a los auspiciantes les interesa estar identificados con los exitosos (Pág. 42).

En vista de ello, los factores claves de éxito en el deporte profesional están vinculados, tanto al desempeño deportivo como al resultado económico. García

(2014c) calificando como caso de éxito al Real Madrid CF, sostiene que las razones causantes de esta condición está en:

1.- Reestructuración de la organización interna del club consistió en la implantación de una gestión empresarial profesionalizada que se ha estructurado en tres grandes áreas: deportiva, marketing y económico corporativa. 2.- Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid. Se ha dotado a la marca de una proyección mundial que permite su posicionamiento en mercados estratégicos alrededor del mundo. 3.- Recuperación de activos. Se retomó la gestión de activos que fueron vendidos a otras empresas lo cual ha favorecido a que el valor de esos recursos se haya multiplicado durante los últimos ejercicios a raíz de una gestión y explotación más coherente, planificada y racional. 4.- Desarrollo de nuevas líneas de negocio que han diversificado las fuentes de ingresos del club. 5.- Transformar a los seguidores y simpatizantes en clientes efectivos (Pág. 87).

Por su parte, Murillo (2012), al referirse a casos de éxito en el deporte profesional, menciona al Barcelona CF, club profesional de la liga española de fútbol, refiriéndose a las razones que han generado los impresionantes resultados económicos y deportivos de esta divisa, justificándolos en “Situación el acento de los esfuerzos de la entidad en tres pilares esenciales: los aspectos sociales, el estilo del juego y la presencia internacional” (Pág. 4). Como es sencillo observar, tanto en el Real Madrid CF como en el Barcelona CF, los ámbitos del éxito logrado están relacionados con determinantes deportivos y gerenciales, como parte de su gestión.

En este orden de ideas, Alcaide (2006) resume los factores claves de éxito en un club profesional, en una serie de acciones concretas en los ámbitos comercial, deportivo, recurso humano, organizacional, económico, estratégico y tecnológico. En el siguiente cuadro se describen los aspectos más relevantes en cada una de estas áreas.

Tabla # 3: Factores claves de éxito de la gestión del producto deporte

Ámbito	Factor clave de éxito
Comercial	1.- Desarrollo e implantación de soluciones CRM (Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con Clientes) que permitan llevar a cabo acciones comerciales eficaces y eficientes.

	<p>2.- Público femenino como target group a medio y largo plazo que permita incrementar la base de clientes, y con ello, aumentar la oferta de productos adecuados a este segmento de mercado.</p> <p>3.- Fórmulas para incrementar la asistencia media a los estadios al tiempo que se diseñan fórmulas que permitan evitar los asientos vacíos.</p> <p>4.- Desarrollo de oferta accesoria en los estadios, bien por medio de la remodelación de los estadios, bien por la construcción de otros nuevos, de tal modo que estén en funcionamiento los 7 días de la semana a través de restaurantes, salas de conferencias, hoteles u otros.</p> <p>5.- Inversión en estadios que mejoren las instalaciones y la oferta comercial.</p> <p>6.- Estrategias de segmentación de precios más profundas, adaptadas a colectivos más amplios (infantil, joven, mujer, adulto, anciano, inmigrante).</p> <p>7.- Posibilidades de desarrollo comercial a través de un nuevo canal de distribución: franquicias.</p> <p>8.- Gestión estratégica del patrocinio: convergencia global.</p> <p>9.- Venta de entradas a través de canales alternativos a las taquillas: teléfono internet.</p>
Deportivo	<p>1.- Potenciación de la cantera como estrategia “económica” (menor coste que los fichajes) y “deportiva” (mayor compromiso en el terreno de juego).</p> <p>2.- Puesta en marcha de nuevas secciones deportivas que puedan incrementar la base de clientes y la venta de productos.</p> <p>3.- Creación de equipo de fútbol femenino.</p> <p>4.- Mayor explotación del club como mecanismo de estrechamiento de vínculos con aficionados.</p>
Recursos humanos y organización	<p>1.- Mayor profesionalización y especialización en cada una de las áreas organizativas.</p> <p>2.- Nuevas herramientas de marketing y mayor presupuesto para este departamento.</p> <p>3.- Formación continua de los gerentes y directivos de los equipos, y fichaje de otros expertos con amplia experiencia procedentes de otros sectores, que aporten una metodología y saber hacer riguroso, más allá de meros impulsos.</p> <p>4.- Desarrollo de sistemas de retribución variable aplicables a los jugadores, donde se vincule remuneración a rendimiento, así como al resto de directivos y equipo técnico.</p>
Económico	<p>1.- Presupuestos más racionales donde se equilibren los gastos a los ingresos: planificación estratégica.</p> <p>2.- Desarrollo de nuevas vías de obtención de financiación: titulización, salidas a Bolsa, fondos de inversión o fondos de capital riesgo.</p> <p>3.- Control de los costes, fundamentalmente los “gastos de personal deportivo”, con políticas basadas en los resultados tanto “colectivos” (equipo) como “individuales” (jugador).</p>
Tecnología	<p>1.- Desarrollos de los contenidos de la web.</p> <p>2.- Desarrollo de la tienda virtual.</p> <p>3.- Medios de interactividad con el aficionado: foros, encuestas, etc.</p> <p>4.- Desarrollo de nuevos canales de comunicación (televisión, radio u otros) y en diferentes idiomas.</p>

Fuente: Alcaide, F. nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol: propuesta de un modelo de retribución. (Tesis Doctoral) (2006). Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid. España. (Pág. 236)

La presente tesis doctoral se plantea desarrollar un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, que contribuya a la forma en la que se toman decisiones en estos ámbitos, de forma tal que las consecuencias derivadas de estas sean favorables en los aspectos planteados como factores claves de éxito en el deporte profesional.

Lógica difusa

González, (S.F) define lógica difusa como “una lógica multivaluada que permite representar matemáticamente la incertidumbre y la vaguedad, proporcionando herramientas formales para su tratamiento” (Pág. 7). La lógica difusa tiene determinadas sus operaciones lógicas difusas con los conjuntos difusos. Para los conjuntos difusos existen las mismas operaciones que se utilizan en los conjuntos usuales, lo único que su cálculo es más complicado. Cabe mencionar que la composición de los conjuntos difusos es un conjunto difuso.

La Lógica Difusa proporciona un mecanismo de inferencia que permite simular los procedimientos de razonamiento humano en sistemas basados en el conocimiento. La teoría de la lógica difusa proporciona un marco matemático que permite modelar la incertidumbre de los procesos cognitivos humanos de forma que pueda ser tratable por un computador.

Cualquier problema del mundo puede resolverse como dado un conjunto de variables de entrada (espacio de entrada), obtener un valor adecuado de variables de salida (espacio de salida). La lógica difusa permite establecer este mapeo de una forma adecuada, atendiendo a criterios de significado (y no de precisión).

Castaño (2006) al desarrollar el concepto de *lógica difusa*, plantea lo siguiente:

En lógica difusa se parte del hecho de que conceptos como alto, bajo, ruidoso, dulce, caro, amargo, barato, delgado, etc. son percibidos de manera diferente por cada persona. Por ejemplo, para una persona de Alaska el concepto

de caliente puede ser arriba de 10 °C, mientras que para un mexicano caliente es arriba de 30 °C o en un proceso de fundición caliente es arriba de 300°C. Por esta razón los conjuntos caliente, tibio y frío son llamados conjuntos difusos. Un conjunto difuso es un conjunto con límites borrosos o “no muy bien” definidos (Pág. 88).

González afirma que la descripción del comportamiento de un sistema complejo no puede realizarse de forma absolutamente precisa, lo cual obliga a desarrollar dos aspectos, a saber: la “representación de la información imprecisa, para lo que propone el empleo de la Teoría de conjuntos difusos, y la inferencia sobre información imprecisa, una forma de combinar esta información para obtener nuevos hechos (Pág. 9).

Las principales características de la lógica difusa son:

1. El razonamiento exacto puede verse como un caso particular del razonamiento aproximado. Cualquier sistema lógico puede ser fuzzificado. Mediante lógica difusa se puede formular el conocimiento humano de una forma sistemática, y puede ser fácilmente incluido en sistemas de ingeniería.

2. El conocimiento se interpreta como una colección de restricciones difusas sobre una colección de variables. Los sistemas difusos son especialmente interesantes para la definición de sistemas cuyo modelo exacto es difícil de obtener (es necesario introducir una aproximación).

3. La inferencia puede verse como un proceso de propagación de estas restricciones difusas.

4. Se utiliza ampliamente en sistemas de ayuda a la decisión. La lógica difusa permite obtener decisiones con valores incompletos o información incierta.

“Todos tenemos una elección, intentarlo, o rendirnos y deprimirnos,
Yo elegí intentarlo”.
Pablo Cimadevila, nadador paraolímpico español.

Marco metodológico

Según Rojas (2010), este estudio asumió como modelo de investigación la postura emergente o crítica (Pág. 32), por ser más adecuado al estudio de las ciencias sociales. En este capítulo se describe la metodología que se utilizó para la realización de este proceso investigativo, con el propósito de construir un modelo descriptivo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional. Según García (<http://elviangarcia.blogspot.com/>), el enfoque emergente de investigación se fundamenta en el paradigma *Sociocrítico*, surgido como respuesta a las tradiciones positivistas e interpretativas, y pretende superar el reduccionismo de la primera y el conservadurismo de la segunda, admitiendo la posibilidad de una ciencia social que no sea ni puramente empírica ni solo interpretativa. El paradigma crítico introduce la ideología de forma explícita y la auto-reflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales, y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas.

Así pues, siendo el presente estudio dirigido a la construcción de un modelo descriptivo sobre la organización deportiva profesional, y entendiendo a ésta como un hecho social, es decir un hecho real, es pertinente establecerlo dentro de las ciencias fácticas, y especialmente circunscribirlo a las ciencias sociales, resaltando lo expuesto por Schutz (2003):

Los objetos de pensamiento contruidos por los expertos en ciencias sociales se refieren a los objetos de pensamiento contruidos por el pensamiento de sentido común del hombre que vive su vida cotidiana entre sus semejantes y se basan en estos objetos. Las construcciones usadas por el especialista en ciencias sociales son, pues, por así decir, construcciones de segundo grado, o sea, construcciones de las construcciones hechas por los actores en la sociedad misma, actores cuya conducta el investigador observa y procura explicar de acuerdo con las reglas de procedimiento de su ciencia. (pp. 37-38).

En este capítulo se exponen cada uno de los elementos metodológicos tomados en consideración en esta investigación: modelo de Investigación, aspectos epistémicos del modelo, tipo de investigación, diseño de la investigación, documentación de la información, técnica de recolección de información, sujetos de estudio, validez y confiabilidad de los resultados. Se describe a continuación dichos elementos metodológicos en este contexto.

Modelo de investigación

En cuanto al *modelo de investigación* usado en el presente estudio, como se dijo antes, se enmarca en el paradigma emergente o crítico, el cual por naturaleza es dialéctico y sistémico. Según Schutz (1972), la investigación es fenomenológica, por constituir un intento por observar y experimentar los eventos en la vida de un colectivo en particular, describir estas observaciones y experiencias detalladamente, y luego tratar de darles un significado. El estudio es dialéctico, porque el sujeto conocedor no es pasivo sino que existe interacción entre él y el objeto conocido. Igualmente es sistémico, debido a que el objeto de estudio forma parte de una estructura dinámica como lo es la organización deportiva profesional. Según Rojas (2010), la teoría crítica tiene un interés práctico: el mejoramiento radical de la existencia humana. El papel del investigador no consiste solo en descubrir y comprender la situación histórica concreta; va más allá, debe estimular el cambio cualitativo de la sociedad (Pág. 32).

Tipo de investigación

En lo que al tipo de investigación se refiere, la investigación realizada fue de campo, y se enmarcó en un nivel explicativo y en un escenario fenomenológico. La investigación es explicativa por cuanto se explican las relaciones de dependencia entre variables del fenómeno del estudio, con el objeto de comprenderlo e inferir posibles situaciones en su contexto global de actuación. (Hernández, 1998).

Diseño de investigación

En lo que al *diseño de investigación se refiere*, este se define como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico. En este caso en particular, se adoptó un diseño mixto, compuesto por el diseño no experimental y el diseño bibliográfico. El primero, Como señala Kerlinger (1979), "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (Pág. 116). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. El segundo, se fundamenta en "la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes" (Pág. 87).

Documentación de la información

En materia de la *documentación de la información*, se empleó registros escritos y auditivos de las entrevistas que se aplicaron a los informantes claves, con el fin de recabar la información, y revisarla posteriormente, las veces que sean necesario. También se utilizó la ficha resumen, con los hallazgos principales de la revisión

bibliográfica, basada en el estudio detallado de libros texto, publicaciones científicas, artículos de prensa, entre otros. Las siguientes secciones detallan los otros elementos metodológicos usados.

Técnicas de recolección de información

A los efectos de la presente tesis doctoral, se utilizó como técnicas de recolección de información, la entrevista y el análisis de contenidos. Rojas (2010) define la entrevista como “un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información de una o varias personas” (Pág. 85). En concreto, se utilizó la entrevista estandarizada programada, en la que “el orden y la redacción de las preguntas es el mismo para todos los entrevistados, de manera que las variaciones puedan ser atribuidas a diferencias reales en las respuestas y no al instrumento” (Pág. 85).

Con relación al análisis de contenidos, Rojas lo describe como “un enfoque metodológico para el análisis sistemático de textos siguiendo ciertas reglas y pasos” (Pág. 131). Este autor hace referencia al análisis de contenidos, destacando lo siguiente:

El material debe ser analizado paso a paso, dividiendo el contenido en unidades de análisis. Los aspectos surgidos de este proceso se organizan en categorías, las cuales pueden desarrollarse en forma inductiva o deductiva. La validez y confiabilidad se obtienen a través de la triangulación de investigadores o intersubjetividad. En general, el análisis de contenidos se interesa por determinar la frecuencia de las unidades de análisis, en cuyo caso la importancia del tópico se mide en función de la frecuencia de aparición en el texto. El análisis de contenidos establece relaciones entre los temas; para ello identifica temas centrales y subsidiarios, establece vínculos entre ellos que luego pueden ser representados mediante mapas conceptuales o esquemas (Pág. 132).

Análisis de la información

Para el análisis de información, se usaron técnicas cuantitativas y cualitativas. En lo que corresponde a las cuantitativas, dependiendo de la naturaleza de los datos recabados, se empleó el análisis estadístico, muy probablemente de naturaleza análisis de frecuencia, medidas de tendencia central y tablas cruzadas. Benassini (2009) define la distribución de frecuencia como “una de las primeras formas de presentar la información para analizarla. Su objetivo es obtener el conteo de un número de respuestas asociadas con diferentes valores de una variable que se expresa en números o porcentajes” (Pág. 223). De igual manera, Benassini establece que “las medidas de tendencia central suelen localizarse al centro de la distribución de frecuencia de los datos. Por lo tanto, los hallazgos que obtenemos en este tipo de medidas corresponden a la investigación descriptiva” (Pág. 225). En específico, se usó la media, y la desviación estándar. En lo que refiere a las tablas cruzadas, Benassini considera que para diseñar la tabulación cruzada, “es requisito indispensable tener cuidado para relacionar de manera acertada la información con datos que en realidad expliquen el fenómeno” (Pág. 231). Las tablas cruzadas relacionan dos o tres variables de interés, estableciendo relaciones entre estas. El análisis estadístico se aplicó a los datos recabados, tanto del análisis de contenidos como de la entrevista.

En este orden de ideas, la técnica cualitativa para el análisis de información que se aplicó, denominada *análisis de contenido o contexto*, Rojas la describe de la siguiente forma:

Consiste en un proceso sistemático de investigación en el cual la recolección, el análisis de los datos y la teoría surgida de ellos están íntimamente relacionados. La teoría fluye inductivamente de un proceso de comparación constante de la información recabada. El investigador no se plantea hipótesis a priori, éstas emergen del análisis de la realidad. (Pág. 145).

Para Tinto, (2013), “Analizar un contenido supone estudiar los contenidos de un material previamente seleccionado. Es ampliamente aceptado considerar que cualquier estudio con espíritu crítico de un mensaje constituye ya un análisis de contenido en sí mismo” (Pág. 139). De igual manera, este autor plantea que

Es evidente que, ante cualquier mensaje, hemos de hacer cierto esfuerzo por descubrir su significado y que esto implica una tarea de análisis. De hecho, la lectura de un artículo en una revista, periódico, informe o similares supone un esfuerzo consciente del contenido del mismo y de su implicación. (Pág. 139).

En el análisis de contexto, el proceso de codificación permite al investigador organizar la información recolectada, a través de diferentes técnicas, con el fin de realizar sucesivas categorizaciones y análisis, de acuerdo a su interés. En este aspecto, Según Rojas, el análisis, en el contexto de esta teoría, se plantea en tres fases: codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva. “La codificación abierta supone un proceso de involucramiento con la realidad objeto de estudio para comenzar a recolectar información por diversas vías, de acuerdo con los requerimientos de la investigación. Aquí inicia el proceso de construcción de categorías” (Pág. 145). En la codificación Axial, según Rojas, “se identifican relaciones entre las categorías, y entre estas y las subcategorías, lo cual puede llevar a modificar la estructura inicial” (Pág. 146). Esto se realiza con el fin de reagrupar datos que anteriormente se separaron, buscando generar teorías, y validarlas con los datos. En la fase de codificación selectiva, Rojas considera que esta se “caracteriza por la identificación de las categorías principales, más inclusivas, y la modificación de la estructura en función de las mismas. Se trata aquí de integrar y refinar las categorías” (Pág. 146). Al llegar a esta fase del análisis, se inicia la producción del texto narrativo y se desarrolla la validación de la teoría para su correspondiente presentación final.

El análisis de contenido contempla un esfuerzo por medir el comportamiento de ciertas variables, sobre las cuales poder emitir algunas conclusiones. Sobre esta medición, Tinto plantea lo siguiente:

Medición, que se estima un componente importante sino indispensable, implica la existencia de procedimientos de clasificación sea nominales, ordinales o escalares. Pero el conteo del número de veces que aparece un elemento es la medición de frecuencia asociada a la clasificación, que es la que permite el manejo estadístico de los datos. Obviamente la simple producción de cifras a partir de un texto (mensaje) no justifica en sí mismo el análisis de contenido. Es su inserción en un conjunto, en una investigación tendiente a demostrar una

hipótesis no obvia lo que lo justifica. En este sentido, la mayor parte de los análisis de contenido se orientan a generar y respaldar inferencias. El análisis de contenido que sólo repite lo obvio es inútil, aunque para ello recurra a mediciones. El análisis de contenido de provecho siempre tiende a poner en evidencia algo que no salta a la vista en una lectura casual (Pág. 141)

En la presente investigación doctoral, el análisis de contexto permitió la identificación, y conceptualización de las variables que configuran el modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, así como la descripción de las prácticas comunes en esta materia en América Latina, sobre el cual se estará teorizando, además de someterlo a experimentación, sobre la base de escenarios que serán definidos con precisión en la fase experimental.

Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio fueron seleccionados según lo señalado por Martínez (2004), cuando manifiesta que “en la selección de la muestra en un estudio cualitativo se requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación” (Pág. 85). Para este trabajo doctoral, la población relevante se estructuró por expertos en la materia de gestión del producto en el deporte profesional, para lo cual deben haber ejercido roles de presidentes o gerentes de marketing de ligas del deporte profesional o clubes que las conforman, específicamente del fútbol y beisbol en América Latina por un lapso mayor de 5 años.

La muestra que se tomó de la población objeto de estudio, fue del tipo no probabilística, de naturaleza intencional. El investigador, partiendo de su interés y prioridades, eligió los sujetos de estudio que posean la información relevante para la investigación. A los efectos de esta tesis doctoral, la muestra estuvo integrada por 4 informantes claves, los cuales fueron elegidos de acuerdo a criterios de conveniencia para el investigador, asociados estos al nivel de competitividad empresarial y deportiva que demuestren, entre todas las ligas de interés.

Validez y confiabilidad de la información

El presente trabajo doctoral empleó como técnica de validez interna, la triangulación. Según Rojas, “el término triangulación consiste en contrastar datos provenientes de diversas fuentes, técnicas, métodos, investigadores e interpretarlos, desde distintos enfoques teóricos” (Pág. 166). En concreto, se aplicó la triangulación de fuente, definida por Rojas como la que “permite contrastar la información obtenida de diferentes sujetos o grupos de sujetos, acerca de un tema” (Pág. 166). Para ello, se asignó una calificación a la información de cada fuente, en correspondencia con su calidad (amplitud con relación a los temas de interés), método empleado para su generación (metodología con la que se produjo), y actualidad de la misma (vigencia).

En lo que corresponde a la confiabilidad de la información, se aplicó la técnica de auditoría de confiabilidad, descrita por Rojas como “el proceso donde un investigador externo examina tanto el proceso como el producto de la investigación. Al examinar el proceso, el auditor puede dar fe de la confiabilidad si el proceso siguió las pautas teóricas y metodológicas esenciales” (Pág. 169).

Operacionalización de las variables

Para Ferrer (2010), la Operacionalización de variables:

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba, y así darle sentido concreto dentro de la investigación. Luego, en función de ello, se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

En la siguiente tabla, se detalla la descomposición de los objetivos de la investigación en las variables de interés. Específicamente, se muestra los objetivos específicos, la definición conceptual de cada uno, su definición operacional, las dimensiones de las variables, y sus correspondientes indicadores.

Tabla # 4: Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones de la variable	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación actual del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina en materia de aplicación del principio de equilibrio competitivo.	Descripción de funcionamiento del deporte profesional asociado a la aplicación del equilibrio competitivo, con sus fortalezas y debilidades.	Estructura, funcionamiento, normativas y reglamentos de las ligas para la aplicación del principio equilibrio competitivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Modalidad organizativa. 2) Conformación jurídica. 3) Modalidad competitiva. 4) Reglamento de competición. 5) Reglamento de distribución y/o asignación de ingresos. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Ligas o torneos federados. b) Asociaciones civiles o compañías. c) Divisiones, ascensos. d) Bases de competencia. e) Políticas de generación y distribución de ingresos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 7
Determinar el desempeño de la gestión de producto de algunas ligas profesionales de América Latina en las disciplinas de fútbol y beisbol profesional.	Descripción del funcionamiento de la gestión del producto en las ligas profesionales de interés, con sus fortalezas y debilidades.	Formas de organización de la gestión del producto, así como la configuración del portafolio o producto deporte, con sus precios y términos de negociación.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estructura organizacional. 2) Roles y funciones. 3) Responsabilidades y alcances de la función comercial. 4) Responsabilidades y alcances de la gestión de producto. 5) Configuración del producto deporte o portafolio comercial. 6) Política de precios. 7) Desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Divisiones, departamentos o áreas. b) In house o tercerización. c) Responsabilidades. d) Mezcla de productos. e) Precios. f) Condiciones de negociación. g) Indicadores de desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 8 9 10 11 12 13 14 15 16
Analizar casos específicos de ligas del deporte profesional de conjunto	Proceso de toma de decisiones de gestión de producto en ligas	Identificación del problema, búsqueda de información, generación y	<ol style="list-style-type: none"> 1) Caracterización del proceso de toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Problemas de decisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 17 18 19

(fútbol y béisbol) en América Latina y sus procesos de toma de decisiones de gestión de producto.	profesionales de América Latina.	elección de opciones, para finalmente ejecutar la decisión.	2) Análisis de los indicadores de desempeño.	b) Opciones consideradas. c) Patrones de elección de alternativas. d) Formas de ejecución de la decisión.	20 21
Construir un modelo para la toma de decisiones sobre la gestión de producto en el deporte profesional de conjunto en América Latina, inspirado en el principio “par conditio”.	Modelo descriptivo para la toma de decisión de gestión de producto.	Conceptos o variables, y sus respectivas relaciones causa-efecto.	1) Modelo descriptivo. 2) Producto deporte. 3) Portafolio del producto deporte.	a) Conceptos. b) Causas. c) Efectos. d) Relaciones directas e inversas. e) Configuración del modelo.	

Fuente: Elaboración propia.

Metodología para la construcción del modelo

En el presente trabajo doctoral, el fenómeno objeto de estudio se enfocó en la descripción de los factores o variables que son considerados, o ejercen influencia en los procesos de toma de decisiones en la gestión del producto, en el deporte profesional. Estos factores pueden tener comportamientos diferentes, más aún, en entornos donde sus dinámicas manifiestan conductas diversas, y algunas veces incongruentes. Este carácter errático, según Schizas y Papageorgiou, puede denominarse como “*difuso*” (<http://joomla.epapageorgiou.com/>). Es difuso en cuanto que los límites y características de los factores explicativos no están claros, y necesitan ser explicados desde una perspectiva analítica novedosa. De esta manera, el proceso de análisis de la información en cierto modo es imprecisa, incompleta, vaga, o con ruido.

Con base en ello, se usó el concepto de lógica difusa, que permite trabajar con información que contiene alto grado de imprecisión, como una extensión al sistema lógico clásico de interpretación basado en lógica binaria.

Partiendo de la lógica difusa, en el presente trabajo se desarrolló un modelo basado en un *mapa cognitivo difuso*, descriptivo del proceso de toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional. Para ello, inicialmente, se estableció una serie de factores causales, que fueron evaluados por expertos de manera independiente. La selección de los expertos se determinó de acuerdo con su grado de experticia en el campo de la gestión del producto en el deporte profesional, de acuerdo a los siguientes criterios: 1) tener una experiencia en gestión del producto deporte, 2) haber realizado dicha labor durante un lapso de tiempo igual o superior a cuatro años. Su función consistirá en la evaluación de dos tareas significativas: 1) determinar la relevancia que cada factor tiene en el proceso de configuración del fenómeno objeto de estudio y, 2) establecer la incidencia que cada uno de esos factores tienen en el proceso de gestión del producto en el deporte profesional. Las opiniones de los expertos fueron sometidas a un análisis, siguiendo los parámetros de la lógica difusa.

A continuación se describe el proceso completo para el desarrollo del modelo en cuestión. Cada etapa se describió en términos de objetivo, producto principal,

protocolo y actividades. Rangel, Pacheco, Aguilar, Cerrada y Altamiranda (2013) describen estos componentes de la siguiente forma:

Objetivo, describe cual es la meta que se quiere cumplir en la etapa respectiva. Producto principal, que es lo que se debe producir, en concreto, al final de la etapa. Protocolo, describe los elementos que se deben investigar o conocer en la etapa. En general, un protocolo es el conjunto de procedimientos, preguntas o estudios que se deben realizar para desarrollar la etapa. Actividades, describe las tareas que se designan a los investigadores y a la organización/empresa para lograr el objetivo de la etapa (Pág. 5).

a) *Definición y descripción de los conceptos relevantes del sistema a modelar.* En este aspecto, se identificarán y describirán las variables principales y secundarias que conformarán el modelo en cuestión. Para ello, se acudirá a la información recopilada a través de las diferentes técnicas de recolección de información descritas en párrafos anteriores. En la siguiente tabla se describe con mayores detalles esta primera etapa.

Tabla # 5: Definición y descripción de conceptos

Objetivo	Producto	Protocolo	Actividades
Identificar y describir los conceptos relevantes que conformarán el modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional.	Documento con la descripción de los conceptos relevantes del modelo.	1) Conceptos descriptivos de las variables principales del modelo, relacionadas con el portafolio o mezcla de producto del deporte profesional. 2) Conceptos descriptivos de las	1) Estudio del portafolio comercial del producto deporte. 2) Estudio del proceso de toma de decisiones de gestión del producto deporte. 3) Estudio de las variables de influencia directa hacia la

		variables secundarias del modelo o de contexto, relacionadas con elementos de influencia hacia las variables principales.	configuración del portafolio comercial del producto deporte.
--	--	---	--

b) *Definición de las relaciones causales entre los conceptos.* Luego de identificadas las variables, se procederá a establecer las relaciones entre estas, de manera de lograr describir los comportamientos y sus relaciones de dependencia. En la siguiente tabla se describe con mayores detalles esta segunda etapa.

Tabla # 6: Relaciones causales entre conceptos

Objetivo	Producto	Protocolo	Actividades
Identificar y describir las relaciones existentes entre los conceptos.	Mapa cognitivo con los conceptos y sus relaciones.	1) Identificación de las relaciones entre conceptos. 2) Determinación de la naturaleza de las relaciones. (directa o inversa)	1) Análisis de los conceptos y variables que conforman el modelo en cuestión. 2) Descripción de las relaciones directas.

		3) Estructuración del mapa cognitivo.	3) Descripción de las relaciones inversas. 4) Configuración del mapa cognitivo. 5) Planteamiento de los nodos relacionales entre variables.
--	--	---------------------------------------	---

c) *Validación por parte de expertos del modelo.* Definidas variables y relaciones, se acudirá a un grupo de expertos para que estos validen la propuesta de modelo. En la siguiente tabla se describe con mayores detalles esta tercera etapa.

Tabla # 7: Validación de expertos

Objetivo	Producto	Protocolo	Actividades
Validar el modelo desarrollado de parte de expertos.	Modelo (Mapa cognitivo difuso) validado por expertos.	1) Mapa cognitivo para validación. 2) Participación de expertos. 3) Validación de expertos. 4) Veredicto.	a) Identificación y elección de expertos. b) Revisión y evaluación por parte de expertos. c) Emisión de veredicto acerca del

			funcionamiento del modelo.
--	--	--	----------------------------

d) *Definición de escenarios de pruebas (protocolo experimental)*. Posterior a la validación de los expertos, se desarrollarán escenarios de estudio, sobre los cuales se probará el modelo en cuestión. En la siguiente tabla se describe con mayores detalles esta cuarta etapa.

Tabla # 8: Escenarios de prueba

Objetivo	Producto		Protocolo	Actividades
Definir los escenarios de prueba para el modelo de toma de decisiones de gestión de producto en el deporte profesional.	Documento con los diferentes escenarios de prueba.	1)	2) Escenarios de prueba.	a) Precisar las necesidades de información, sobre la base del modelo y sus conceptos o variables. b) Plantear dos escenarios de prueba. c) Recolectar la información necesaria. d) Describir los escenarios de prueba.

e) *Prueba y análisis del modelo.* Finalmente, se realizarán las pruebas respectivas, y se analizarán los resultados de esta etapa. En la siguiente tabla se describe con mayores detalles esta última etapa.

Tabla # 9: Pruebas y análisis del modelo

Objetivo	Producto	Protocolo	Actividades
Desarrollar las pruebas del modelo, sobre la base de los escenarios planteados.	Documento con los resultados de las pruebas del modelo, así como las recomendaciones pertinentes.	1) Escenarios de prueba claramente definidos. 2) Aplicación de las pruebas. 3) Conclusiones y recomendaciones.	a) Vaciado de datos en el modelo. b) Ejecución del modelo. c) Registro de resultados. d) Elaboración de conclusiones. e) Elaboración de recomendaciones.

Planificación de actividades y entregas de reportes.

En el siguiente gráfico de Gantt se describe el plan de trabajo a desarrollar, en el marco de la presente tesis doctoral.

Tabla # 10: Diagrama de Gantt

Actividad/Fecha	jun-15	dic-15	jun-16	dic-16	jun-17	dic-17	abr-18	jun-18
El problema								
Entrega de capítulo I.								
Marco teórico								
Entrega de capítulos I y II.								
Marco Metodológico								
Entrega de capítulos I,II y III								
Trabajo de campo								
Análisis de la información								
Entrega de capítulos I,II,III y IV								
Conceptualización del modelo								
Validación del modelo								
Experimentación								
Conclusiones y recomendaciones								
Entrega de tesis doctoral								
Desarrollo de tareas								
Entrega de reportes								

Los obstáculos no tienen que frenarte. Si te encuentras con una pared, no das la vuelta y abandonas. Encuentras la manera de subir a ella, pasar a través de ella o rodearla. Michael Jordan

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INVESTIGATIVO

En este capítulo, se procede a estudiar y analizar los aspectos relevantes del contexto investigativo asociado a la presente tesis doctoral. Estos se abordarán desde los objetivos específicos planteados en la formulación del problema de investigación.

1. Contexto general deportivo.

Como primer paso, en aras de poder alcanzar los propósitos de la investigación, se procedió a seleccionar las ligas y los países con mayor relevancia en materia de gestión del producto en el deporte profesional.

Para ello, se usaron tres criterios de relevancia, los cuales son la *capacidad de generación de ingresos de cada liga*, la *habilidad para atraer aficionados a cada uno de los juegos oficiales*, y la *capacidad para exportar talento deportivo o atletas hacia*

otras ligas. Para lograr ese propósito, se utilizó una serie de ranking generados por diversas organizaciones con experticia en la materia, para, sobre la base de las posiciones de las ligas que interesan, elegir aquellas que permitan el abordaje de la investigación con mucha más propiedad. A continuación se exponen los rankings usados.

1.1. Ligas del fútbol profesional en América Latina.

Sánchez (2016) en su artículo intitulado “*Las ligas deportivas más poderosas del mundo según sus ingresos*”, identifica las veinte ligas de mayor poderío económico, expresado en la cantidad de ingresos anuales que generan. En esta clasificación figuran, en orden de importancia, las siguientes ligas de fútbol profesional:

Tabla # 11: Ligas de fútbol más poderosas del mundo

Posición	Liga	País	Deporte	Ingresos [En dólares]
3	Liga Premier	Inglaterra	Fútbol	5.300.000.000
6	Bundesliga	Alemania	Fútbol	2.800.000.000,00
7	La Liga	España	Fútbol	2.200.000.000,00
8	Serie A	Italia	Fútbol	1.900.000.000,00
9	Ligue 1	Francia	Fútbol	1.500.000.000,00
11	Liga Petrobras	Brasil	Fútbol	1.000.000.000,00
12	Premier Rusa	Rusia	Fútbol	977.000.000,00
13	Football Ligue	Reino Unido	Fútbol	676.000.000,00
14	Sportoto Súper Liga	Turquía	Fútbol	601.000.000,00
15	Liga MX	México	Fútbol	555.000.000,00
16	Bundesliga 2da	Alemania	Fútbol	550.000.000,00
17	Eredivisie	Holanda	Fútbol	482.000.000,00
18	MLS	EEUU/CANADA	Fútbol	461.000.000,00
19	J-Ligue	Japón	Fútbol	440.000.000,00

Fuente: elaboración propia

Szwarc (2015) en su artículo “*Las 10 ligas con más asistencia de público en el mundo*”, hace referencia a las ligas y disciplinas deportivas profesionales que mayor

cantidad de aficionados tienen. En el siguiente cuadro, se describen los datos más relevantes con respecto al fútbol.

Tabla # 12: Ligas de fútbol con mayor afluencia de aficionados

#	Liga	País	Deporte	Afluencia promedio por juego
1	Bundesliga	Alemania	Fútbol	43.177,00
2	Liga Premier	Inglterra	Fútbol	33.487,00
3	La Liga	España	Fútbol	28.773,00
4	Liga MX	México	Fútbol	24.625,00
5	Seria A	Italia	Fútbol	23.893,00
6	Súper Liga	China	Fútbol	22.580,00
7	MLS	EEUU/CANADA	Fútbol	21.574,00
8	Súper Liga	Argentina	Fútbol	21.347,00
9	Ligue 1	Francia	Fútbol	20.904,00
10	Eredivisie	Holanda	Fútbol	18.398,00

Fuente: elaboración propia.

De la misma forma, Poli, Ravenel y Besson (2017) desarrollan el ranking de países que mayor cantidad de jugadores o atletas exportan hacia otros países y ligas. En el siguiente cuadro, se detallan los países latinoamericanos y sus posiciones, según el promedio anual que exportan.

Tabla # 13: Ranking de ligas de fútbol latinoamericano según promedio anual de jugadores que exportan.

#	Liga	Deporte	Jugadores exportados hacia otras ligas
1	Brasil	Fútbol	1.202,00
2	Argentina	Fútbol	753,00
3	Uruguay	Fútbol	288,00
4	Colombia	Fútbol	284,00
5	Paraguay	Fútbol	123,00
6	Chile	Fútbol	80,00
7	Venezuela	Fútbol	63,00

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de los datos reflejados en cada uno de estos ranking o clasificaciones, para el caso de estudio y análisis de las ligas del fútbol profesional en América Latina, el esfuerzo investigativo en esta tesis doctoral se concentró en las ligas de los países con indicadores de mayor eficiencia o desempeño y en las de menor performance, en los tres criterios.

En concreto, las ligas de fútbol que fueron estudiadas con mayor profundidad son: *la Liga Mexicana de fútbol, atendiendo a su posición entre las veinte ligas profesionales más poderosas del mundo en materia de generación de ingresos (ver Tabla # 9); la Súper Liga Argentina de fútbol, debido a su destacada actuación y posición como una de las que mayor poderío en lo que respecta a su capacidad para exportar jugadores (ver Tabla # 10), así como mantener altos niveles de afluencia de aficionados a los estadios (ver Tabla # 11); y la Liga Águila de Colombia, en atención a su destaca evolución como país exportador de futbolistas hacia América y Europa (ver Tabla # 11).*

En la siguiente tabla se resumen las ligas de fútbol profesional de América Latina seleccionadas, destacando el grado de cumplimiento de los criterios elegidos.

Tabla # 14: Resumen de Ligas de Fútbol profesional elegidas

#	Liga/criterio	Ligas de fútbol más poderosas del mundo	Ligas de fútbol con mayor afluencia de aficionados	Ligas de fútbol que más jugadores exportan
1	Mexico	Posición 16	Posición 4	No determinado
2	Argentina	No determinado	Posición 8	Posición 2
3	Colombia	No determinado		Posición 4

Fuente: elaboración propia.

1.2. Ligas de béisbol profesional en América Latina.

En lo que a las ligas de béisbol profesional se refiere, para la elección de las ligas objeto de estudio, los criterios de selección se reducen, debido a la ausencia de información confiable que describa su comportamiento de manera más amplia. En concreto, la elección prevaleció en el criterio “*Cantidad de beisbolistas que las ligas exportan hacia los Estados Unidos de América*”, y no se tomó en cuenta los criterios de capacidad para generar ingresos, ni afluencia de aficionados a los estadios, debido a que no se dispone de información confiable.

En este orden de ideas, el portal de internet Martinoticias.com (2016), en su artículo intitulado “Cuba, tercer país que más peloteros aporta a las Grandes Ligas en 2016”, publicó el ranking de ligas de béisbol profesional más importantes de América Latina, atendiendo al criterio mencionado. En la siguiente tabla se detallan estos aspectos.

Tabla # 15: Ligas de béisbol profesional que más jugadores exportan

#	Liga	Deporte	Jugadores exportados hacia EEUU
1	República Dominicana	Béisbol	82,00
2	Venezuela	Béisbol	63,00
3	Cuba	Béisbol	23,00
4	Puerto Rico	Béisbol	17,00
5	México	Béisbol	12,00

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, Gómez (2016) en su artículo de prensa intitulado “*ranking de las Ligas del Caribe en el béisbol invernal, ¿Cuál es la mejor?*”, publicado en el portal 12up.com, establece una clasificación, en orden de jerarquía, de las principales ligas de este deporte en América Latina. Dicha jerarquía se establece en función de la cantidad de beisbolistas que aportan a las grandes ligas, así como estar organizadas bajo las normas de la Confederación del Caribe, y estar afiliadas a la MLB de los Estados Unidos. En concreto, este ranking ubica a la Liga Profesional de Béisbol de la República Dominicana como la de mayor poderío, seguida por la Liga de Béisbol profesional Venezolano, y la Liga Mexicana del Pacífico. Para efectos de esta investigación doctoral, *el análisis se enfocó en las ligas de béisbol dominicana y venezolana respectivamente.*

En la siguiente tabla se detallan las ligas de béisbol elegidas.

Tabla # 16: Ligas de béisbol profesional elegidas

#	Liga/criterio	Ligas de béisbol que más jugadores exportan	organizadas bajo las normas de la Confederación del Caribe y están afiliadas a MLB
1	República Dominicana	Posición 1	Posición 1
2	Venezuela	Posición 2	Posición 2

Fuente: elaboración propia.

2. Análisis de las fuentes de información

En lo que corresponde a la aproximación a la información de cada una de estas ligas, la metodología empleada en la presente tesis doctoral permitió el estudio en profundidad de las ligas seleccionadas desde tres perspectivas, a saber:

- Información oficial, dispuesta en los sitios web de las ligas seleccionadas, así como en sus reglamentos de funcionamiento y estatutos fundacionales.
- Artículos periodísticos especializados, enfocados en el área del marketing de las ligas objeto de estudio, publicados entre los años 2015, 2016 y 2017 (11 artículos en total).
- Entrevistas realizadas a informantes claves en América Latina, dos correspondientes a las ligas de béisbol profesional y dos a las ligas del fútbol profesional.

Siguiendo esta secuencia de aproximación a la información, se desarrolló el análisis de cada liga, sobre la base de cada objetivo específico planteado en el primer capítulo de esta tesis doctoral.

2.1. Objetivo específico: Diagnosticar la situación actual del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina en materia de aplicación del principio de equilibrio competitivo.

A los efectos de la aplicación de la técnica de análisis de contenido, este objetivo específico se descompone en el análisis de otras necesidades de información, las cuales se detallan a continuación:

- a) Identificar las ligas profesionales que aplican el principio de par conditio.
- b) Determinar los componentes del portafolio de producto deporte que son gestionados utilizando como base el principio de paridad competitiva.

c) Describir la naturaleza de cada componente del portafolio de producto de las ligas profesionales gestionadas bajo el principio de paridad competitiva.

Para este objetivo de investigación, se consultó la información provista por los sitios web oficiales de las ligas elegidas, en materia de reglamentos de competición, así como de los estatutos fundacionales de cada una de estas. La revisión de estas fuentes de información se realizó el primer trimestre del año 2018.

Como técnica de análisis de información, se aplicó el análisis de contexto o contenido, categorizando la información encontrada de la siguiente manera:

1. *Países: Argentina, Colombia, México, República Dominicana y Venezuela.*
2. *Disciplinas: fútbol y béisbol profesional.*
3. *Fuente de información: Reglamentos de competición y estatutos fundacionales.*
4. *Unidad de análisis: aplicación del principio equilibrio competitivo o par conditio.*
5. *Categorías de contenido: normas de competencia, topes salariales, transferencias de jugadores y distribución de los ingresos.*
6. *Sistema de codificación: nominal.*

Con base es esta codificación, se obtuvieron las siguientes categorías o fuentes de información de interés para la investigación doctoral:

Tabla # 17: Sitios oficiales en Internet.

#	Sitio web	Disciplina	Enlace	País
1	Liga Mexicana de Fútbol (Liga MX)	Fútbol	http://ligamx.net/	México
2	Super Liga Argentina de Fútbol (SLA)	Fútbol	http://www.saf.com.ar/	Argentina
3	Liga Colombiana de Fútbol (Liga Águila)	Fútbol	http://dimayor.com.co/	Colombia
4	Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LPB)	Béisbol	https://www.lvbp.com/	Venezuela
5	Liga Dominicana de Béisbol Profesional (LIDOM)	Béisbol	http://www.lidom.com/home/	República Dominicana

Fuente: elaboración propia.

Según se describe en la tabla # 17 se identificaron cinco sitios web oficiales con información de interés para la investigación. En ellos, posteriormente se encontraron los reglamentos de competición y bases fundacionales que las sustentan. Estos se describen en la siguiente tabla:

Tabla # 18: Reglamentos y bases fundacionales

#	Sitio web	Disposición de reglamento	Disposición de bases fundacionales
1	Liga Mexicana de Fútbol (Liga MX)	1	1
3	Super Liga Argentina de Fútbol (SFA)	1	1
4	Liga Colombiana de Fútbol (Liga Águila)	1	1
5	Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LPB)	1	1
6	Liga Dominicana de Béisbol Profesional (LIDOM)	1	0

Fuente: elaboración propia.

Tomando como referencia estas fuentes de información, se procedió a extraer los datos de mayor relevancia, y a realizar los correspondientes análisis. Estos se describen a continuación.

2.1.1. Par conditio y normas de competencia.

Las normas de competencia establecen las condiciones reglamentarias que regulan el desenvolvimiento de una competencia profesional en cualquier disciplina deportiva. Estas, cuando se fundamentan en el principio “par conditio”, buscan garantizar el equilibrio de la competencia en términos deportivos, además del mantenimiento de la incertidumbre en el resultado de la justa. Por ello, es de interés para el investigador estudiar el grado de aplicabilidad que este principio tiene en las ligas de interés, reflejado en sus normas de competencia.

En los reglamentos estudiados en las ligas profesionales de fútbol en América Latina, se encontró la siguiente evidencia:

Tabla # 19: Fútbol, reglamentos y paridad competitiva.

#	Hallazgo	# de casos	Aplica par conditio
1	Las ligas profesionales de fútbol disponen de categoría de ascenso y descenso.	3	Si
2	Las ligas profesionales de fútbol fomentan la incertidumbre en el resultado final, gracias a su modalidad competitiva que plantea fase eliminatoria, semifinal y final.	3	Si
3	Los clubes participantes cubren todos sus gastos de competencia, lo que se denomina "sede libre"	3	Si

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos encontrados describen a las ligas profesionales de futbol enfocadas en garantizar la incertidumbre en el resultado, a través de la configuración de una modalidad competitiva que mantiene la atención del aficionado a lo largo de toda la competición, incluyendo como parte de esta programación o calendario, las fases previas o eliminatorias, los play off, las semifinales y las finales absolutas. En las tres ligas analizadas, según hallazgo # 2 (*ver Tabla # 19*), para ser campeón, los clubes deben recorrer un camino donde deben demostrar que son superiores, rivalizando con otros que posiblemente están a su mismo nivel, lo cual incrementa el interés del aficionado y de los patrocinantes, generando con ello oportunidades de negocios que pueden ser aprovechadas a través de la configuración y posterior oferta de amplios portafolios de producto.

Adicionalmente a ello, según el hallazgo # 1 (*ver Tabla # 19*), la modalidad competitiva de las tres ligas de fútbol estudiadas, incorpora la posibilidad de pérdida de la categoría (descenso), lo cual genera una presión adicional en el club por desempeñarse adecuadamente, evitando con ello, perder su lugar de privilegio en la máxima categoría. A este elemento, se agrega la presencia en las ligas de interés, la normativa denominada “sede libre” según el hallazgo # 3, que contempla que en las tres ligas elegidas cada club debe cubrir sus gastos de competencia, lo cual es síntoma de la necesidad de que exista entre rivales igualdad de condiciones para la competencia.

Estas evidencias encontradas es reflejo de la aplicación del principio “par conditio” o paridad competitiva, promovida en los reglamentos y bases de competencia en las ligas de fútbol profesional Argentina, colombiana y mexicana.

Para el caso del béisbol profesional, los hallazgos en esta materia fueron los siguientes:

Tabla # 20: Béisbol, reglamentos y paridad competitiva.

#	Hallazgo	# de casos	Aplica par conditio
1	Las ligas profesionales de béisbol fomentan la incertidumbre en el resultado final, gracias a su modalidad competitiva que plantea fase eliminatoria, round robin y serie final.	2	Si
2	El campeón de la liga profesional se obtiene de la disputa de una final a 7 juegos, para ganar 4.	2	Si
3	Los clubes participantes cubren todos sus gastos de competencia, lo que se denomina "sede libre"	2	Si
4	La Liga profesional de béisbol se reserva la participación de los clubes, a través de la modalidad de franquicia exclusiva.	2	Si

Fuente: elaboración propia.

En las ligas latinoamericanas del béisbol profesional, atendiendo a los hallazgos # 1 y # 2 de la Tabla # 20, se plantea garantizar la incertidumbre en el resultado deportivo, a través de los calendarios de competencia, así como de las diferentes fases clasificatorias. Además, según el hallazgo # 4, en ambas se promueve la protección de las franquicias, limitando la posibilidad de que otros clubes puedan participar en dichas ligas en los mismos territorios geográficos o ciudades donde ya existen clubes asentados. Esto es un aspecto clave en procura de garantizar que un número limitado de clubes pueda aprovechar el tamaño del negocio o la oportunidad de mercado, garantizada exclusivamente para la franquicia original, lo cual es reflejo de la aplicación del principio “par conditio” en ambas consideraciones. Vale resaltar que el propósito de ello es permitir que un club genere la mayor cantidad de ingresos posibles por conceptos de marketing y comercialización, sin necesidad de competir con un rival directo en su mismo mercado, lo cual le otorga mayores posibilidades económicas que posteriormente se traducirán en capacidad competitiva.

De igual manera, según el hallazgo # 3 de dicha tabla, en ambas ligas estudiadas se fomenta la práctica conocida como “sede libre”, buscando con ello garantizar el equilibrio en la cobertura de los gastos de competencia. Todos los clubes de béisbol deben gastar cantidades equivalentes, por lo que la paridad se mantiene, siendo igualmente reflejo de la aplicación del principio mencionado.

2.1.2. Par conditio y topes salariales.

En lo que corresponde a la variable “topes salariales” y su vinculación con la aplicación del principio de paridad competitiva o par conditio, al estudiar con detenimiento las normas de competencia y las bases fundacionales de las ligas de interés, así como los sitios web oficiales, no se aprecia ningún elemento que permita concluir que estas ligas profesionales apliquen la modalidad de topes salariales como un determinante del equilibrio competitivo, es decir, los hallazgos evidencia que tanto en las ligas de fútbol como en las de béisbol profesional elegido, no se emplea la modalidad conocida como topes salariales. Esta omisión de alguna manera reduce la bondad que tiene la aplicación del “par conditio” en materia de contratación y pago de jugadores, ya que no limita el uso de recursos económicos que se puedan destinar a esta importante actividad dentro de la gestión de un club, dejando a libre decisión de cada club integrante de una liga, aspectos como cuanto invertir y en quién invertirlos cuando se contrata un atleta. Es esta una de las razones por las que se observan desigualdades competitivas entre clubes de una misma liga, como consecuencia de que no todos tienen la misma capacidad económica para contratar. Son pocos los clubes que se llevan los talentos más destacados, por lo que en algunos casos, es evidente que la superioridad de unos sobre otros, imposibilita garantizar la incertidumbre en el resultado deportivo.

2.1.3. Par conditio y transferencia de jugadores.

Para la variable “transferencia de jugadores”, los hallazgos de mayor relevancia se detallan en las siguientes tablas:

Tabla # 21: Fútbol, reglamentos y transferencia de jugadores.

#	Hallazgos	# de casos	Aplica par conditio
1	Los reglamentos de las ligas profesionales de fútbol disponen de normativas que garantizan el cumplimiento de la compensación económica generada por concepto de derechos de formación a los clubes que les corresponda.	3	Si
2	Para las transferencias entre clubes de una misma liga, los derechos de formación se estipulan en moneda de curso legal.	3	Si
3	Para las transferencias entre clubes de una liga nacional a un club internacional, los derechos de formación se estipulan en los reglamentos de transferencia FIFA.	3	Si

Fuente: elaboración propia.

Para el caso de las tres ligas profesionales de fútbol estudiadas, los hallazgos en materia de transferencia de jugadores describen el siguiente escenario: cuando la transferencia involucra al atleta en su condición de “aficionado”, la normativa de pago de derechos de formación es casi universal, y aplica de igual manera para todos los clubes de una liga, independientemente de su tamaño y desempeño. Es las tres ligas se establece dicho pago en moneda de curso legal, si la transferencia es en el mismo país (hallazgo # 2 en la Tabla # 21), y en divisas, si el atleta se traslada a otra liga fuera de sus fronteras naturales, lo cual está normado claramente en los reglamentos de la Federación Internacional del Fútbol Asociado (hallazgo # 3 en la Tabla # 21), la cual dispone de unas tarifas específicas, determinadas por la cantidad de años de formación que los clubes han invertido en el jugador. Esta forma de gestionar los derechos de formación es un fiel reflejo de la aplicación del principio “par conditio” en las transferencias de jugadores.

En lo que a las ligas de béisbol profesional corresponde, los hallazgos más relevantes se describen en la siguiente tabla.

Tabla # 22: Béisbol, reglamentos y transferencia de jugadores.

#	Hallazgos	# de casos	Aplica par conditio
1	Las transferencias son realizadas entre clubes bajo la modalidad conocida como Draft.	3	Si
2	Las transferencias son realizadas entre clubes bajo el método de intercambio de jugadores.	3	Si
3	Los agentes libre tienen la libertad de contratar con cualquier club.	3	Si

Fuente: elaboración propia.

En el caso del béisbol profesional latinoamericano, en ambas ligas se observa el cumplimiento del principio “par conditio” en materia de transferencia de jugadores, de un club a otro. En primer término, como lo describe el hallazgo # 1 de la Tabla # 22, el draft otorga la posibilidad de que el club de menor desempeño deportivo de la temporada inmediatamente anterior seleccione prioritariamente sus refuerzos, de entre los atletas disponibles, de manera de fortalecer su capacidad competitiva, y así elevar el nivel de la competición, aportando al mantenimiento de la incertidumbre en el resultado. De igual manera, de acuerdo al hallazgo # 2, se emplea el intercambio de jugadores, a través del cual, los clubes buscan mejorar sus aspectos débiles, para lo cual seden algún jugador, para recibir otro jugador que le permita mejorar su rendimiento deportivo.

Finalmente, atendiendo al hallazgo # 3, las ligas estudiadas establecen la modalidad de “agente libre”, jugador que al finalizar su contrato, tiene la posibilidad de fichar con cualquiera otro club, lo cual aumenta las posibilidades de los clubes de incrementar sus capacidades deportivas, incorporando a un jugador con esta condición de disponibilidad.

Todas estas prácticas denotan un alto grado de interés por garantizar la incertidumbre en la competencia, así como el equilibrio deportivo entre rivales.

2.1.4. Par conditio y distribución de ingresos.

En referencia a la variable distribución de ingresos y su vinculación con el principio de paridad competitiva, los hallazgos más importantes son:

Tabla # 23: Fútbol, reglamentos y distribución de ingresos.

#	Hallazgos	# de casos	Aplica par conditio
1	Los clubes afiliados a las ligas profesionales tienen el derecho de recibir su compensación por los ingresos generados en dicha liga.	3	Si
2	Los pesos específicos utilizados para la distribución entre clubes de los ingresos recaudados por las ligas son una decisión autónoma de la asamblea de clubes.	3	Si
3	Las ligas establecen reglamentos para la distribución de sus ingresos.	3	Si
4	Los ingresos por concepto de derechos de TV y medios se distribuyen en partes iguales entre todos los clubes	2	Si
5	Los ingresos por concepto de derechos de TV y medios se distribuyen, la mitad en partes iguales entre todos los clubes, la otra mitad por mérito y por cantidad de apariciones.	1	Si
6	Los ingresos por concepto de marketing (no relacionados con derechos de TV y medios) se distribuyen en partes iguales entre todos los clubes.	3	Si

Fuente: elaboración propia.

Tabla # 24: Béisbol, reglamentos y distribución de ingresos.

#	Hallazgos	# de casos	Aplica par conditio
1	Todos los ingresos generados por la liga profesional de béisbol se distribuyen entre los clubes participantes en partes iguales, o equitativamente.	1	Si

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las políticas de distribución de ingresos, según los hallazgos # 1, #2, # 3 y # 6 de la Tabla # 23, y del hallazgo # 1 de la Tabla # 24, tanto en las ligas de fútbol como en las de béisbol profesional en América Latina se aplica la distribución equilibrada y equitativa de la mayor cantidad de los ingresos generados. Se asume que, al ser parte de una sociedad, es un derecho adquirido, y además contribuye al mantenimiento del equilibrio competitivo, al impactar en la conformación de las plantillas de jugadores, gracias a la posibilidad de los clubes de poder contratar a los mejores. Por ello, se considera una práctica absolutamente vinculada al “par conditio”, que busca mantener el atractivo de la competencia. Ahora bien, como lo describe los hallazgo # 4 y # 5 de la Tabla # 23, en algunas ligas de fútbol, específicamente en la Liga Mexicana, en lo que corresponde a los ingresos por derechos de televisión, se aplican algunas variantes que plantean que el club que mayor número de veces aparece en las transmisiones televisivas debe recibir un adicional en su participación en los ingresos por este concepto. Vale resaltar que, en evidencia de que

los derechos de televisión tienden a ser el rubro más importante en la obtención de recursos para la liga y sus clubes, es allí donde se aplica mayor rigurosidad en la distribución de ingresos, en atención a su impacto en el equilibrio competitivo y el atractivo de la competencia. Nota: para el caso del béisbol profesional, solo se obtuvo información de la Liga Profesional de Béisbol de Venezuela.

2.1.5. Par conditio y portafolio de productos.

En términos del portafolio de producto deporte, los hallazgos son los siguientes:

Tabla # 25: Fútbol, reglamentos y portafolio de productos.

#	Hallazgos	# de casos	Aplica par conditio
1	Las ligas son propietarias de todos los derechos del marketing y comercialización asociados a la competencia.	3	Si
2	Las ligas realizan prácticas intensivas de comercialización y marketing de su producto.	1	Si
3	Se percibe una clara orientación comercial y existencia de portafolio de producto.	1	Si
4	El portafolio de producto de una liga de fútbol lo componen el naming, balón oficial, derechos de tv, merchandising, licenciamiento de marca y la publicidad estática y digital.	3	Si

Fuente: elaboración propia.

Tabla # 26: Béisbol, reglamentos y portafolio de productos.

#	Hallazgos	# de casos	Aplica par conditio
1	Las ligas son propietarias de todos los derechos del marketing y comercialización asociados a la competencia.	2	Si

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla # 25, haciendo referencia al hallazgo # 1, se constata que todas las ligas profesionales de fútbol de América Latina se ocupan en proteger los derechos de marketing y comercialización relacionados a la competencia en cuestión, para lo cual establecen en sus reglamentos y bases de competencia los derechos en esta materia. Ahora bien, de acuerdo a los hallazgos # 2 y # 3 de esta misma tabla, a pesar de que los reglamentos y estatutos fundacionales otorgan la exclusividad en la explotación comercial de la liga y sus marcas a las propias ligas, solo la Liga Mexicana de Fútbol aplica prácticas intensivas de marketing y comercialización para su marca y portafolio de producto. El resto de ligas, prefieren aplicar un enfoque conservador, y dejar la

posibilidad de que los clubes se desarrollen comercialmente por iniciativa propia. Para esta realidad comercial, la aplicación del principio “Par Conditio” es limitada, solo observada en la Liga Mexicana de fútbol.

De igual manera, en los hallazgos # 3 y # 4 de la Tabla # 25, se deja evidencia del enfoque comercial de las ligas de fútbol objeto de análisis, destacando por un portafolio de producto relativamente alto, donde sobresale la Liga Mexicana, por su portafolio comercial y sus posibilidades de generar ingresos.

En el caso del béisbol profesional en América Latina, según el hallazgo # 1 de la Tabla # 26, se percibe una importante orientación hacia la protección de los derechos comerciales de sus ligas, pero no se encontró evidencia en el desarrollo comercial y del marketing en estas, por lo que el portafolio de producto está en vía de desarrollo.

A manera de resumen, los hallazgos permiten constatar que la mayoría de las ligas del fútbol y béisbol profesional en América Latina aplican de forma parcial el principio “par conditio”, en particular, en lo que respecta a la distribución de los ingresos, orientada hacia la preservación de la incertidumbre en el resultado. Y en menor proporción, en los aspectos referidos a la contratación de jugadores, así como en la configuración del portafolio de producto.

2.2 Objetivo específico: Determinar el desempeño de la gestión del producto de algunas ligas profesionales de América Latina en las disciplinas de fútbol y béisbol profesional.

A los efectos de la aplicación de la técnica de análisis de contenido, este objetivo específico se descompone en el análisis de otras necesidades de información, las cuales se detallan a continuación:

a) Identificar las prácticas comunes aplicadas en las ligas profesionales en materia de gestión del producto.

b) Comparar las prácticas aplicadas a la gestión del producto en el deporte profesional entre los países analizados.

Como técnica de análisis de información, se aplicó el análisis de contexto o contenido, categorizando la información encontrada de la siguiente manera:

1. *Países: Argentina, Colombia, México, República Dominicana y Venezuela.*
2. *Disciplinas: fútbol y béisbol profesional.*
3. *Fuente de información: Artículos especializados publicados en prensa digital.*
4. *Unidad de análisis: prácticas de gestión del producto en el deporte profesional.*
5. *Categorías de contenido: topes salariales, transferencias, normas de competencia, espectáculo, estadio, promoción del talento, marca, hospitalidad, licenciamiento, patrocinio, derechos de Tv y medios, y derechos deportivos y de formación.*
6. *Sistema de codificación: nominal.*

Para este objetivo de investigación, se consultó la información disponible en 10 artículos especializados, publicados en prensa digital durante los años 2015, 2016, y 2017, respectivamente, referidos específicamente al fútbol profesional. Los títulos, autores y medios, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla # 27: artículos especializados

#	Título	Autor	Fecha de publicación	Medios	Enlace	País
1	Los derechos de televisión llegan al fútbol venezolano	Giussepe Palmariello	enero del 2016	Revista Debates Iesa	Volumen XXI, Número 1, enero-marzo del 2016.	Venezuela
2	Los clubes tienen sus ganchos para atraer hinchas en el 2016	Álex Puruncajas. Ronald Ladines.	marzo del 2016	Prensa El Comercio.com	http://www.elcomercio.com/deportes/hinchas-equipos-serie-a-futbol-ecuador.html	Ecuador
3	Desigualdades económicas en el deporte. El fútbol en América Latina, más igualitario que sus sociedades.	Elias Camhaji	octubre 2016	El pais.com	https://elpais.com/deportes/2016/09/09/actualidad/1473443179_715516.html	México
4	La ceguera del fútbol argentino.	Euromerics Sport Marketing	enero del 2017	Web Euroamérica.com	http://www.euromerics.com/la-ceguera-del-futbol-argentino/	Argentina
5	Fútbol argentino: un negocio de más de \$ 100.000 millones en el que los clubes no gritan todos los goles.	Esteban Lafuente	enero del 2017	Diario La Nación web	https://www.lanacion.com.ar/1972854-futbol-argentino-un-negocio-de-mas-de-100000-millones-en-el-que-los-clubes-no-gritan-todos-los-goles	Argentina
6	Patrocinadores en México impactan más a menor costo. fútbol, parte de la canasta básica	Carlos Herera Lizalde	enero del 2017	El economista.com	http://eleconomista.com.mx/deportes/2017/01/04/futbol-parte-canasta-basica	México
7	CDF sale al mundo y llega a acuerdo para la venta de derechos de TV, juegos y apuestas del fútbol chileno en el exterior.	Redgol	febrero del 2017	redgol.cl	https://redgol.cl/2017/2/cdf-sale-al-mundo-y-llega-a-acuerdo-para-l/	Chile
8	Alejandro Domínguez: "La Conmebol se había olvidado del fútbol"	Lorena Gonzalez	marzo del 2017	Diario Marca.com	http://www.marca.com/futbol/america/2017/03/24/58d56d6a468aeb35098b45cc.html	Sudamerica
9	¿Qué mueve la industria del deporte en América Latina? #Marketing	Editorial	marzo del 2017	Business and marketing news (WEB SITE)	https://www.businessandmarketingtodaynews.com/content/%C2%BFqu%C3%A9-mueve-la-industria-del-deporte-en-am%C3%A9rica-latina-marketing	Sudamerica
10	Los equipos de fútbol que más dinero ganan en Colombia	Vanessa Restrepo	mayo del 2017	El Colombiano.com	http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol/equipos-de-futbol-que-mas-dinero-ganan-en-colombia-GE6530901	Colombia
11	No todo es fútbol en el sport marketing. ¿Por qué aportar por otros deportes?	Jazmin Garibay	agosto del 2017	Merca 2.0 (Web site)	https://www.merca20.com/no-todo-es-futbol-sports-marketing-apostar-otros-deportes/	México

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos más importantes se detallan a continuación. Estos serán mostrados, país por país, y liga por liga.

2.2.1. Liga profesional de fútbol Argentino (SAF).

Es importante destacar que esta liga profesional apenas se encuentra en su primera edición, es decir, se ubica en etapa exploratoria, muy a pesar de su larga historia futbolística, donde la modalidad empleada fue la de “torneo federado”, por lo que muchas de sus premisas como “liga profesional” están en período de prueba. En cuanto a la identificación de las principales prácticas utilizadas por la Súper Liga

Argentina de Fútbol en materia de portafolio de producto, los hallazgos son los siguientes:

Tabla # 28: portafolio de producto en la Súper Liga Argentina de Fútbol.

#	Hallazgos
1	Las cuotas o pagos de los socios de los clubes, sigue siendo la principal fuente de ingreso de estos, por encima de otras opciones comerciales.
2	Los derechos de TV y medios son la segunda fuente de ingresos de los clubes, y la principal opción para la liga.
3	Las transferencias de jugadores representan la tercera opción en materia de ingresos para los clubes de esta liga.
4	La liga cuenta con la opción del "naming" del torneo.
5	La opción de licenciamiento de marca aún no ha sido explotada.
6	Los esfuerzos comerciales y de producto de la Súperliga Argentina de Fútbol se concentran en patrocinio y derechos de TV.

Fuente: elaboración propia.

Según los hallazgos reflejados en la Tabla # 28, esta liga profesional evidencia poco desarrollo de producto y limitado desempeño comercial. Los clubes siguen manteniendo el protagonismo en cuanto al esfuerzo de captación de ingresos que les permitan operar en condiciones favorables. El hallazgo # 1 y el # 2 así lo demuestran, reflejando la importancia que le dan los clubes y no la liga profesional al esfuerzo de captación de ingresos vía socios o abonados, así como a los derechos deportivos, siendo estas las principales fuente de producción de recursos económicos para los clubes. Los hallazgos # 4, # 5 y # 6 de esta tabla muestran a la liga Argentina de fútbol enfocada en la comercialización de los elementos del portafolio de mayor demanda, como lo son los derechos de televisión y el naming del torneo. Opciones como el licenciamiento, la hospitalidad y el patrocinio, no se han desarrollado con suficiente amplitud y conveniencia.

2.2.2. Liga profesional de fútbol de México (Liga MX).

La Liga Mexicana de Fútbol es una de las más experimentadas. Está cuenta con más de 10 años de funcionamiento y una importante experiencia comercial. Los hallazgos más relevantes en esta liga se muestran a continuación:

Tabla # 29: portafolio de producto en la Liga MX.

#	Hallazgos
1	La opción de patrocinio está ampliamente desarrollada en esta liga. Existen diversas categorías de patrocinantes, tales con el naming del torneo, balón oficial, estadísticas oficiales, entre otros.
2	La contratación de figuras o estrellas del fútbol mundial es una práctica común, destinada a maximizar el atractivo de la liga como un producto.
3	Los derechos de TV y medios son una fuente de ingresos de las más importantes para esta liga profesional.
4	El aprovechamiento del nombre de marca de esta liga se refleja en su estrategia de merchandising.
5	El fútbol mexicano y su liga se enfoca en construir una experiencia gratificante para el aficionado, por lo que aplica eficientes políticas de hospitalidad en todos sus estadios.
6	La liga mexicana de fútbol es gestionada como una marca comercial.

Fuente: elaboración propia.

La Liga Mexicana de Fútbol es una liga ejemplar en materia de marketing y comercialización del deporte, según lo refleja los hallazgos descritos en la Tabla # 29. El hallazgo # 1 caracteriza a una estrategia de patrocinio bien desarrollada, con una amplia gama de opciones para los diferentes mercados. De igual manera, el hallazgo # 2 denota el valor que otorgan a la presencia de importantes figuras o atletas en esta liga, con el fin de hacerla más atractiva para todos los públicos interesados. Seguidamente, los hallazgos # 3, # 4 y # 5 describen el éxito conseguido en su política de marketing y comercialización de los derechos de televisión y medios, así como en lo que corresponde al licenciamiento de la marca “Liga MX” y la gestión de la experiencia del cliente en los estadios, en cada encuentro disputado. En fin, se observa un alto grado de desarrollo y un desempeño por encima del promedio en esta liga profesional Latinoamericana, por lo que sus prácticas de gestión del producto califican como óptimas y convenientes.

2.2.3. Liga Colombiana de fútbol (Liga Águila)

Esta liga profesional de fútbol colombiano es una liga en crecimiento. En los últimos años, sus prácticas comerciales han venido mejorando, y por la evidencia encontrada, se encaminan hacia su máximo aprovechamiento en el ámbito de negocios. Los principales hallazgos encontrados acerca de la Liga Águila se muestran a continuación.

Tabla # 30: portafolio de producto en la Liga Águila.

#	Hallazgos
1	La comercialización de los derechos deportivos es la principal fuente de ingresos de esta liga profesional.
2	Los servicios de hospitalidad juegan un papel protagónico en el portafolio de ingresos de la liga colombiana de fútbol, en especial la boletería.
3	La liga y sus clubes han perfeccionado su estrategia de merchandising.
4	El patrocinio y la publicidad son la opción menos rentable del portafolio de producto de la liga colombiana.

Fuente: elaboración propia.

Según los hallazgos evidenciados en la Tabla # 30, se constata que la Liga Colombiana de fútbol o “Liga Águila” califica como una liga en desarrollo, que aún no ha logrado desarrollar sus oportunidades comerciales plenamente, y que deja en manos de los clubes que la componen todo el esfuerzo de consecución de ingresos económicos. El hallazgo # 1 caracteriza el enfoque de la estrategia comercial de los clubes en la colocación de jugadores hacia otros clubes, ya sea de su propio país en el ámbito global. De igual manera, el hallazgo # 3 refleja el progresivo perfeccionamiento de su estrategia individual de licenciamiento de marca y merchandising. En lo que respecta a la gestión de producto de la liga, el hallazgo # 2 evidencia la prioridad que tienen los programas de hospitalidad como una importante fuente de generación de ingresos, en especial el manejo de la boletería y los servicios en los estadios. Finalmente, de acuerdo al hallazgo # 4, los aspectos de patrocinio no han sido desarrollados con suficiente propiedad en esta liga.

2.2.4. Ligas de béisbol profesional de América Latina.

En lo que respecta a las ligas de béisbol profesional de América Latina, no se encontró información relacionada con la gestión del producto.

2.2.5. América Latina: Comparación de las gestiones de producto en las ligas y torneos de fútbol analizados.

Esta comparación en materia de gestión del producto se realizó con base en el criterio de presencia o ausencia del componente del portafolio de producto en cada una de las ligas. Para ello, se dispuso de una tabla resumen que indica el grado de amplitud de la gestión, atendiendo a los elementos del portafolio del producto empleados en dichas ligas (presencia o ausencia). A continuación se detalla lo referido.

Tabla # 31: Elementos del producto deporte aplicado en las ligas latinas

País/Evidencia	Socios/abonados	Derechos de TV y medios	Derechos deportivos	Patrocinio	Merchandising	Licenciamiento de marca	Hospitalidad
Liga Profesional de Fútbol Argentino (SAF)	X	X	X	X			
Liga Profesional de Fútbol de México (MX)	X	X	X	X	X	X	X
Liga Colombiana de Fútbol Profesional (Liga Águila)			X	X	X		X

Fuente: elaboración propia.

Esta tabla describe, por un lado a las ligas objeto de análisis, y por otro, los componentes del portafolio del producto deporte, tema del cual se trató ampliamente en el capítulo II de la presente tesis doctoral. El propósito fue verificar la presencia o ausencia de las opciones del portafolio comercial empleadas en la gestión del producto en las ligas mencionadas.

De esta tabla, se derivan los siguientes análisis:

- Comparativamente, México es el país con mayor desarrollo comercial en su liga profesional. El análisis de su gestión de producto y portafolio comercial así lo

evidencia. El fútbol mexicano califica como un producto de alta calidad, traducido en un espectáculo de alto nivel, que posibilita la creación de portafolios de productos con elevado grado de amplitud y especialización, orientado hacia diferentes segmentos de clientes.

- Las otras ligas siguen esta ruta de excelencia comercial, tanto la liga de fútbol argentino, denominada “Súper liga de Fútbol”, y la liga de fútbol colombiano, conocida como “Liga Águila”. Sus avances en materia de gestión de producto así lo evidencian.

- La influencia del entorno en el que las ligas se desenvuelven ejerce gran impacto en la concepción de sus productos y portafolios. El arraigo a la disciplina, su aceptación como espectáculo, así como las características del entorno en cada país, hacen que la gestión en materia de portafolio de producto varíe de una nación a otra, y les otorgue más o menos relevancia a cada elemento del portafolio.

- En el ámbito de desarrollo de marca, las ligas profesionales lucen avanzadas. Todas contemplan la protección de los derechos de explotación comercial de la marca. Esto se evidencia en la utilización de las estrategias de merchandising y licenciamiento. Eso se observa en particular en la liga mexicana de fútbol y su álbum de barajitas coleccionables. La liga, a través de su marca, generó una alianza estratégica con la famosa marca “PANINI”, a través de la cual se comercializa en todo México el álbum oficial de la competencia.

2.3. Objetivo: Analizar casos específicos de ligas del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina y sus procesos de toma de decisiones de gestión del producto.

A los efectos de la aplicación de la técnica de análisis de contenido para este objetivo, se descompone el análisis en las siguientes necesidades de información:

a) Analizar los procesos de toma de decisiones de la gestión del producto en las ligas del deporte profesional seleccionadas.

Como técnica de análisis de información, se aplicó el análisis de contexto o contenido, categorizando la información encontrada de la siguiente manera:

1. *Países: Venezuela, México, Argentina y República Dominicana.*
2. *Disciplinas: fútbol y béisbol profesional.*
3. *Fuente de información: Informantes claves (Ver capítulo III, marco metodológico, sección informantes clave).*
4. *Unidad de análisis: gestión del producto y toma de decisiones.*
5. *Categorías de contenido:*
 - 5.1. *Toma de decisiones: Dificultades al desarrollar el portafolio de producto, información requerida para solucionar dificultades, criterios de elección, proceso de toma de decisiones.*
6. *Sistema de codificación: nominal.*

Para este objetivo de investigación, se consultó la opinión de cuatro informantes claves, considerados como expertos en la materia, y con experiencia en la gestión del producto deporte en los países elegidos para recabar la información de interés. Los hallazgos más importantes al respecto se describen a continuación.

2.3.4. Elementos que requieren toma de decisión para la gestión del producto.

2.3.4.1. Estructura funcional para el marketing:

En esta categoría de contenido, los hallazgos más relevantes se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 32: estructura funcional y gestión del producto.

#	Hallazgos	# de casos
1	Las ligas del béisbol profesional en América Latina tercerizan las actividades del marketing y la comercialización de sus productos (outsourcing) .	2
2	Las ligas de fútbol profesional en América Latina poseen sus propios departamentos de marketing y comercialización.	2
3	En las ligas del béisbol profesional en América Latina, las funciones del área de marketing se relacionan con la comercialización de los productos definidos por la liga.	2
4	En las ligas de fútbol profesional en América Latina, las funciones del área de marketing se relacionan con el desarrollo de la liga como marca, la definición del portafolio de productos, y su correspondiente comercialización.	2

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla # 32, en cuanto al desarrollo de las estructuras funcionales destinadas al marketing y la comercialización del producto “liga”, los hallazgos # 1 y # 2 describen importantes diferencias entre el fútbol y el béisbol profesional. En el primero, las estructuras están mucho más avanzadas, disponiendo de órganos funcionales con autoridad y empoderamiento para concebir, desarrollar, comercializar, gestionar y evaluar los portafolios de producto. Por el contrario, en el béisbol, estas responsabilidades son entregadas a un tercero, bajo la modalidad de Outsourcing comercial.

Ahora bien, las consecuencias de que una función tan importante la ejecute un tercero o un propio, se ven reflejada en la amplitud y efectividad del portafolio de productos que ya se ha analizado con anterioridad en cada uno de los casos. El hallazgo # 4 demuestra que el fútbol lleva la batuta en amplitud y efectividad en cuanto a su portafolio de producto. Las opciones elegidas para generar ingresos son mayores, y la captación de clientes o socios estratégicos es mucho más elevada. En el béisbol, según se deduce del hallazgo # 3, los portafolios son menos amplios, aunque entre ligas se observan diferencias en la efectividad de la captación. Seguramente, el entorno o contexto de realidad de cada país ha ejercido influencia directa en estos resultados mencionados.

2.3.4.2. Componentes del portafolio de productos que requieren procesos de toma de decisión.

Los hallazgos más relevantes en esta materia se muestran a continuación.

Tabla # 33: portafolio comercial y gestión del producto.

#	Hallazgos	# de casos
1	Las ligas del béisbol profesional en América Latina están poco desarrolladas en temas comerciales. Son los clubes los que más provecho sacan de esta actividad de negocios.	2
2	Las ligas de fútbol profesional en América Latina tienen mayor desarrollo del marketing y la comercialización de productos.	2
3	En las ligas del béisbol profesional en América Latina, el portafolio de producto es limitado.	2
4	En las ligas de fútbol profesional en América Latina, el portafolio de producto es bastante amplio.	2
5	En las ligas del béisbol profesional en América Latina se comercializan los derechos de televisión, en naming del torneo, los uniformes de los árbitros, y algunos espacios publicitarios en el terreno de juego.	2
6	En las ligas de fútbol profesional en América Latina se comercializan los derechos de televisión, en naming del torneo, el balón oficial, los uniformes de los árbitros, las licencias de marca, hospitalidad al aficionado, patrocinios, y algunos espacios publicitarios en el terreno de juego y en los canales virtuales.	2

Fuente: elaboración propia.

De esta tabla resumen, se pueden extraer los siguientes análisis:

- Según los hallazgos # 1, # 2, # 3 y # 4, se observa la existencia de una importante brecha entre el béisbol y el fútbol profesional en cuanto al desarrollo comercial de sus ligas. El fútbol está más desarrollado, con una visión de negocios más clara, y con mayores oportunidades para generar ingresos y vender productos. En cambio, el béisbol es más conservador en esta materia.

- En lo que respecta a los portafolios de producto, el hallazgo # 6 posiciona a las ligas de fútbol profesional como más efectivas en términos de gestión del producto, ya que estas conciben y comercializan portafolios con mayores opciones de producto, es decir, cuentan con una gama de opciones comerciales de mayor amplitud, lo que les permite llegar a diferentes segmentos de clientes, con una oferta

de servicios adaptada. Por el contrario, según el hallazgo # 5, el béisbol profesional gestiona portafolios más reducidos, y con menor impacto comercial.

2.3.4.3. Toma de decisiones.

2.3.4.3.1. *Dificultades para la toma de decisión de concepción del portafolio de producto:*

En este aspecto, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla # 34: toma de decisiones y gestión del producto

#	Hallazgos	# de casos
1	Lograr identificar un cliente con el potencial para pagar el valor de la exclusividad.	1
2	En épocas de condiciones económicas desfavorables, lograr mantener al cliente o renovar su contratación.	1
3	Los estatutos fundacionales de las ligas, así como las leyes que regulan el deporte, poseen ciertas restricciones que afectan su tratamiento comercial.	1
4	El tamaño del mercado, así como las condiciones del entorno en general pueden llegar a ser una restricción o limitante.	4
5	Evitar el impacto del resultado deportivo en el atractivo del producto.	1
6	Garantizar la incertidumbre en el resultado deportivo.	4

Fuente: elaboración propia.

- De acuerdo al hallazgo # 4, en los procesos de toma de decisión orientados hacia la definición del portafolio del producto, la principal dificultad que las ligas profesionales objeto de estudio encuentran se relaciona con el contexto o situación del entorno en que las mismas deben operar. Tanto en el fútbol como en el béisbol profesional de América Latina, el éxito comercial del portafolio está en sintonía con la realidad y la situación del entorno de cada país, y su configuración va de la mano con esto. Si el entorno es favorable, los portafolios suelen ser más amplios y atractivos comercialmente hablando. Caso contrario, los portafolios se estructuran de manera limitada, y la tarea de colocación de los productos de dicho portafolio se hace más compleja, teniendo que sobrellevar una mayor sensibilidad al precio de parte de los potenciales usuarios.

- Otra dificultad observada en el hallazgo # 3, en particular en la Súper Liga Argentina de Fútbol, se relacionan con lo permisivos o restrictivos que puedan ser los reglamentos de competencia o bases estatutarias de las ligas, debido a que en ellas se consiguen normas que limitan su aprovechamiento comercial.

- De igual manera, según los hallazgos # 5 y # 6, particularmente en la Liga Mexicana de Fútbol y en la Súper Liga Argentina de Fútbol, el aspecto deportivo relacionado con el garantizar la incertidumbre en el resultado es una variable estratégica que condiciona la amplitud del portafolio comercial. Se deduce que las ligas cuyas competiciones propician alto grado de incertidumbre, configuran portafolios comerciales de mayor amplitud y mejor precio, haciendo que el resultado deportivo individual influya menos en el atractivo de la liga en su conjunto. En cambio, aquellas donde el resultado es predecible, los portafolios son más limitados.

- Los hallazgos # 1 y # 2 reflejan que en ambas disciplinas, muy en particular en las ligas de béisbol profesional, la gestión de clientes es un eslabón importante de la gestión del producto, que motiva a sus gestores a realizar los esfuerzos necesarios por encontrar y mantener a los mejores clientes, como parte de su estrategia comercial.

2.3.1.2.2. Información requerida para la toma de decisión en la gestión del producto.

En esta categoría de contenido, los hallazgos relevantes se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 35: información requerida y gestión del producto

#	Hallazgos	# de casos
1	Normas reguladoras y estatutos fundacionales.	4
2	Leyes y reglamentos del deporte.	4
3	Históricos de desempeño en las ventas y relaciones con el cliente.	2
4	Objetivos de las ligas.	4
5	Performance deportivo y comercial de la liga	4

Fuente: elaboración propia.

En los hallazgos # 1, # 2, # 4 y # 5, se distingue que en el ámbito de la información que sustenta o apoya los procesos de decisión en materia de gestión del producto en las ligas profesionales, destacan lo imperativo de contar con las normas reguladoras y estatutos fundacionales, las leyes y reglamentos que determinan al deporte en cada país, los objetivos deseados por la organización, y el performance deportivo y comercial acumulado. Con ello, los responsables de la configuración del producto y su portafolio pueden tomar decisiones convenientes, y atender posibles dificultades en el proceso de la gestión del producto.

Ahora bien, particularmente en la Liga de Béisbol Profesional de Venezuela y en la Liga de Béisbol dominicana, de acuerdo al hallazgo # 3, los históricos de desempeño en ventas y gestión de clientes son importantes al tomar decisiones de gestión de producto, siendo esto reflejo del interés que tienen sus gestores en mantener relaciones de largo alcance con sus clientes, reduciendo de esta forma el costo de captación de compradores.

2.3.1.2.3. Criterios de elección al tomar decisión en la gestión del producto.

Los hallazgos más relevantes en esta materia se muestran a continuación.

Tabla # 36: criterios de elección y gestión del producto

#	Hallazgos	# de casos
1	Visibilidad: lograr la mayor visibilidad posible en la opción comercial a ofertar.	1
2	Definir un precio acorde al mercado.	1
3	Prioridades económicas: Ofertar las opciones que más dinero produzcan.	1
4	El performance deportivo de la liga: Mejor desempeño, precio más elevado.	1

Fuente: elaboración propia.

- El hallazgo # 1 corresponde a la Súper Liga Argentina de Fútbol, la cual se enfoca en desarrollar opciones comerciales que garanticen visibilidad o notoriedad de marca en las diferentes alternativas que integran al portafolio de producto, de manera de oferta una opción viable que garantice efectividad promocional. Este es un criterio de mercado, que se sustenta en el interés del cliente potencial (patrocinante, anunciante, auspiciador, entre otros) en buscar asociarse a una liga reconocida, con fines de marketing y publicitarios.

- El hallazgo # 2 refleja la intencionalidad de adecuar los precios del portafolio de producto a la naturaleza del mercado, observado en la Liga de Béisbol profesional de Venezuela, procurando adaptarse a las posibilidades de sus potenciales clientes, siendo una señal de adecuación a las condiciones del entorno, en cada una de sus decisiones de producto.

- El hallazgo # 3 caracteriza el criterio predominante en la toma de decisión de gestión del producto en la Liga mexicana de Fútbol, donde los portafolios de producto deben contemplar opciones que maximicen el beneficio de sus clientes, de tal forma que se pueda cobrar un precio mayor en la negociación. Más aún, si se garantiza la tan deseada “exclusividad del anunciante”, atributo muy buscado, y por el que están dispuestos a pagar más.

- El hallazgo # 4 corresponde a la liga dominicana de béisbol, en la que el desempeño o performance deportivo determina las decisiones de precios de sus

opciones o alternativas en el portafolio de producto. En esta liga, el atractivo deportivo hace que los precios de los componentes del portafolio sean más o menos convenientes para la liga.

2.3.1.2.4. *Responsables en la toma de decisiones.*

En este aspecto, los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla # 37: Responsables en la toma de decisiones y la gestión del producto

#	Hallazgos	# de casos
1	Las decisiones acerca de la configuración del portafolio de producto están en manos de la junta directiva.	2
2	Los departamentos de marketing proponen el portafolio y la junta directiva aprueba o imprueba	2

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla, el hallazgo # 1 corresponde a las ligas de béisbol profesional de América Latina, donde se refleja que las decisiones que impactan la configuración o estructuración del portafolio de producto y sus precios de comercialización recae en sus juntas directivas, es decir, son decisiones de alto nivel reservadas al tren directivo.

En lo que respecta a las ligas de fútbol profesional, el hallazgo # 2 describe procesos más formales y de mayor participación en las decisiones, otorgando a los equipos o departamentos de marketing y comercialización roles de creación, proposición y colocación del portafolio, y la decisión de aprobación de estas propuestas queda en manos de los miembros de las juntas directivas.

3. *Contrastación de hipótesis*

Luego de analizar los resultados, existe evidencia significativa que permite contrastar las hipótesis de investigación originalmente planteadas en el capítulo I de esta tesis doctoral. A continuación se ofrecen detalles al respecto.

Hipótesis 1: *Las Ligas de fútbol y béisbol profesional de América Latina no aplican el principio “par conditio”, en lo que corresponde a la noción de organización y de gestión del producto.*

El proceso de validación de la hipótesis requiere separar el análisis generado para cada una de las disciplinas deportivas estudiadas. En concreto, ***para las ligas profesionales de fútbol en América Latina, la hipótesis es rechazada, con basamento en la siguiente evidencia:***

- Se demuestra que el principio “par conditio” se aplica en los reglamentos de competición para garantizar la incertidumbre en el resultado deportivo (ver Tabla # 19).
- Se deja claro que el principio “par conditio” se utiliza para normar la exigencia de los derechos de formación de los futbolistas, cuando estos cambian de condición, pasando de amateurs a profesionales, con el fin de garantizar una justa recompensa al club que los formó (ver Tabla # 21).
- Se observa que el principio “conditio” se aplica en la distribución equitativa de los ingresos generados por las ligas, entre todos sus asociados (ver Tabla # 23).
- Se evidencia que el principio “par conditio” es tomado como referencia en el proceso de diseño y comercialización del portafolio de productos de cada liga (ver Tabla # 23).

Para el caso del béisbol profesional, los hallazgos de la investigación argumentan el rechazo a la hipótesis planteada, en atención a lo siguiente:

- Se describe la actuación del principio “par conditio” en el establecimiento de las bases de competencia, buscando garantizar la incertidumbre en el resultado, pero también el aprovechamiento del potencial del negocio en cada mercado, a través de la protección de los clubes, garantizándoles exclusividad en ubicación o “sede única”, lo cual les permite maximizar los ingresos, logrando con ello generar el capital financiero suficiente para lograr equilibrio competitivo para con sus rivales (ver Tabla # 20).
- Se explica el marco de acción del principio “par conditio” en la regulación de las normas de contratación y transferencia de jugadores, influyendo las políticas de draft, así como de sesión o intercambio de los atletas entre clubes asociados (ver Tabla # 20).
- Se observa que el principio de interés se aplica en la distribución equitativa de los ingresos generados por las ligas, entre todos sus asociados, buscando con ello otorgar la misma posibilidad económica a todos, para que esta se traduzca en equilibrio deportivo (ver Tabla # 22).

Hipótesis 2: *En las ligas profesionales de América Latina, los equipos funcionales del marketing y comercialización tienen autonomía en las decisiones de concepción y comercialización de su portafolio de producto.*

Tanto para el fútbol como para el béisbol profesional en América Latina, la hipótesis planteada se rechaza, basado en las siguientes evidencias:

- Las ligas del fútbol profesional en América Latina que disponen de equipos funcionales de personas dedicadas al marketing como parte de su estructura funcional organizativa, son responsables sugerir y posteriormente encargarse de la comercialización de las opciones del portafolio de producto, pero no de las decisiones

de aprobación de las alternativas que se pueden comercializar, así como los precios de venta de cada opción. Estas recaen en las juntas directivas de las ligas (ver Tabla # 37).

- En las ligas de béisbol profesional de América Latina, no se observa la existencia de unidades funcionales destacadas o designadas para el área del marketing, por lo que las funciones de concepción y aprobación de los portafolios de producto recaen en manos de sus juntas directivas. Vale resaltar que la función comercial en estas ligas es asignada a un tercero, a través de acuerdos de Outsourcing de representación de venta (ver Tabla # 37).

Ganadores nunca se rinden y los que se rinden nunca ganan. Vince Lombardi

CAPÍTULO CINCO

EL MODELO

MODELO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN DEL PRODUCTO EN EL DEPORTE PROFESIONAL EN AMÉRICA LATINA FUNDAMENTADO EN EL PRINCIPIO PAR CONDITIO, BASADO EN UN MAPA COGNITIVO DIFUSO (MCD)

En este capítulo se describe de manera detallada el modelo propuesto en la presente tesis doctoral. La sección I inicia con la fundamentación teórica del mismo, después se continúa con el desarrollo general del modelo, para proseguir con la explicación de todos los conceptos que lo integran, y concluir con el proceso de entrenamiento del modelo. A continuación, los detalles de todos estos aspectos.

1. Fundamentación teórica.

1. Modelos.

Los líderes organizacionales, independientemente de su ámbito de competencias, tienen como tarea principal resolver una serie de problemas o circunstancias gerenciales que se les presentan permanentemente. Dichos problemas suelen abordarse a través de la construcción de modelos o representaciones de diversa índole. El desarrollo de modelos es un medio que les permite analizar y estudiar los problemas, así como estudiar las diferentes opciones disponibles para su solución.

Para Bonini, Hausman y Bierman (2000), un modelo “es una representación simplificada de una situación empírica. Un modelo deja al descubierto un fenómeno natural en su gran complejidad y duplica el comportamiento esencial del mismo, con unas pocas variables relacionadas de manera simple”. (Pág. 5).

Los modelos pueden usarse en problemas cotidianos y repetitivos, pero también, en problemas complejos y menos frecuentes. En el primer caso, los modelos suelen ser mentales, y responden a la cotidianidad del tomador de decisiones. En el

segundo caso, el tomador de decisiones puede apelar a diversas opciones de modelos, los cuales pueden estar basados en una gran variedad de formalismos y responder a partes del problema. En este caso en particular, los modelos pueden ser cuantitativos o cualitativos. En específico, los modelos cuantitativos se pueden usar, si las variables pueden medirse y representarse de forma cuantitativa. Este enfoque recibe el nombre de análisis cuantitativo. Para Bonini et al, “el análisis cuantitativo se ha extendido a muchas áreas de la empresa, y se ha constituido en un medio efectivo para abordar ciertos problemas de decisión de negocios. (Pág. 6). Por otra parte, los modelos cualitativos permiten describir narrativamente, o a través de formalismo como los MCD, los componentes o características generales de un sistema, como las relaciones entre ellas.

Existen otras clasificaciones de los modelos. Por ejemplo, Bonini et al (2000), subclasifica los modelos para problemas simples, problemas complejos y problemas dinámicos. En los modelos para problemas simples “todos los factores deben simplificarse, hasta tenerse como resultado un pequeño número de factores, con relativamente pocas opciones” (Pág. 7). Por otro lado, los modelos para problemas complejos “implican un gran número de factores y variables importantes, eventualmente con muchas opciones a considerar (Pág. 8). Finalmente, un modelo para problemas dinámicos “implican modelos complejos, por secuencias de decisiones interrelacionadas, a través de varios períodos” (Pág. 8).

Davis y McKeown (1986) proponen otra clasificación de los modelos en dos clases principales, a saber: modelos descriptivos y modelos normativos. Un modelo descriptivo “representa una relación, pero no indica ningún tipo de acción” (Pág. 7). “Los modelos descriptivos son útiles para caracterizar la conducta del sistema, pero no pueden identificar el mejor curso de acción que debe tomarse”. (Pág. 8). Un modelo normativo, “es prescriptivo porque señala el curso de acción que quien toma la decisión debe seguir para alcanzar un objetivo definido” (Pág. 9).

Para construir un modelo, se deben elegir los factores, características o variables a considerar, las cuales pueden clasificarse en cinco categorías: *variables de decisión*, *variables exógenas*, *políticas y restricciones*, *medidas de desempeño*, y *variables*

intermedias. Bonini et al (2000), definen las variables de decisión como “*aquellas que se encuentran bajo el control de quién toma la decisión. Representan opciones para el gerente*” (Pág. 9). Las variables exógenas son “*aquellas que son importantes para el problema de decisión, pero están condicionadas por factores que están fuera del alcance de la persona que decide*” (Pág. 10). Las políticas y restricciones son las “*restricciones impuestas por las políticas de la empresa, restricciones legales o limitaciones físicas*” (Pág. 10). Las medidas de desempeño “*son expresiones cuantitativas que permiten medir las metas y objetivos deseados*” (Pág. 10). Las variables intermedias “*son variables de contabilidad que se relacionan con factores de costos e ingresos. Se utilizan para relacionar las variables exógenas con las medidas de desempeño*” (Pág. 10).

Posterior a la definición de las variables, corresponde la determinación de las relaciones entre estas. Bonni et al (2000), en este aspecto refiere lo siguiente:

“*Algunas relaciones son definiciones contables. Otras relaciones dependen de límites físicos. Algunas relaciones son de juicio, pues representan el conocimiento que tiene la gerencia de la manera como se relacionan los factores. El modelo es el conjunto de todas estas relaciones. Es como una caja negra que transforma las variables de decisión en medidas de desempeño para un conjunto específico de variables exógenas o políticas y restricciones*” (Pág. 11).

2. Mapas Cognitivos Difusos.

La lógica difusa fue desarrollada inicialmente para extender la lógica binaria (del tipo 1/0, si/no, verdadero o falso), proponiendo un nuevo análisis de la información basado en procesos de pertenencia parcial (conjuntos borrosos o difusos). El trabajo seminal de Zadeh condujo a un fructífero cuerpo de conocimiento, relacionado con los conjuntos difusos. Robert Axelrod (1976) y, posteriormente, Bart Kosko (1986) y Peter P. Groumpos (2010), desarrollaron el concepto de mapas cognitivos difusos (Fuzzy cognitive maps: FCM), los cuales tienen gran aplicación en las ciencias sociales. Los FCM facilitan un sistema de codificación basado en la construcción de representaciones simbólicas. Son diagramas de signos, en los cuales los nodos son conceptos que representan variables, y los bordes (arcos causales) son conexiones causales entre los nodos (Axelrod 1976). Por otra parte, Kosko (1986) estableció que

un borde positivo desde un nodo A a un nodo B significa un incremento causal de B. En cambio, un borde negativo desde A a B significa un decrecimiento de la causalidad de B. En 1986, Kosko modificó los mapas cognitivos, teniendo en cuenta los valores de los conceptos del mapa cognitivo y grados difusos de las relaciones entre los conceptos. De esta manera, los Mapas Cognitivos Difusos (FCMs en inglés o MCDs en español) fueron propuestos como una extensión de los mapas cognitivos.

En general, en los mapas cognitivos, el valor de cada concepto depende del de sus antecedentes en la iteración anterior, de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$C_m(l + i) = \left[\sum_{k=1}^N W_{m,k} * C_k(i) \right]$$

Donde $C_m(i+1)$ indica el valor del concepto en la siguiente iteración, N indica el número de conceptos, $W_{m,k}$ indica el valor de la relación causal entre el concepto C_k y el concepto C_m , y $S(y)$ es una función usada para normalizar el valor del concepto. Los MCDs han sido usados en diversas áreas.

Estos conceptos, y la relación entre ellos, se definen utilizando un enfoque de aprendizaje de MCD basado en dos pasos: a) la consulta a varios expertos sobre los conceptos y sus relaciones causales, y basado en ello, b) se ajustan los pesos de las relaciones, tal que se definen como el promedio de la opinión de los expertos, c) seguidamente, se establecen escenarios conocidos (entrada-salida), para seguir el enfoque clásico de aprendizaje supervisado, para ajustar los pesos, hasta que lo que se infiera siga lo definido en el escenario.

Particularmente, (Aguilar & Contreras, 2010) han desarrollado en java una herramienta llamada FCM Designer, que facilita su aplicación en cualquier ámbito. Esta herramienta es la que se utilizó en este trabajo.

2. Descripción general

1. Inicialización del Modelo

Para la asignación de valores o estados a los conceptos, así como también a los pesos, se establecieron algunas normas a tomar en cuenta, tales como:

a) Los valores o estados de los conceptos serán tomados en una escala de números estrictamente positivos, que van desde 0 a 1, siendo 0 un concepto con estado bajo, es decir, poca influencia sobre el escenario que se está estudiando, y 1 el valor o estado más alto.

b) Para asignar los pesos en las relaciones entre los conceptos, se tomarán valores en el intervalo $[-1,1]$, los cuales se interpretan de la siguiente manera:

Si C_i y C_j son considerados como el concepto de origen y el concepto destino, respectivamente, entonces:

$$W_{i,j} = M(C_i, C_j)$$

Donde M representa la función causal entre el concepto antecedente C_i y el concepto consecuente C_j , y $W_{i,j}$ es el peso de la relación entre esos dos conceptos. En general, el concepto C_i incrementa causalmente a C_j si $W_{i,j} > 0$, lo decrementa causalmente si $W_{i,j} < 0$, y no imparte causalidad si $W_{i,j} = 0$.

Finalmente, se establece que la sumatoria de las relaciones entrantes a un concepto debe ser igual a uno (1).

2. Ejecución del modelo.

De acuerdo al MCD propuesto, para establecer la dinámica de las relaciones causales entre los diferentes conceptos, el algoritmo de ejecución es el siguiente:

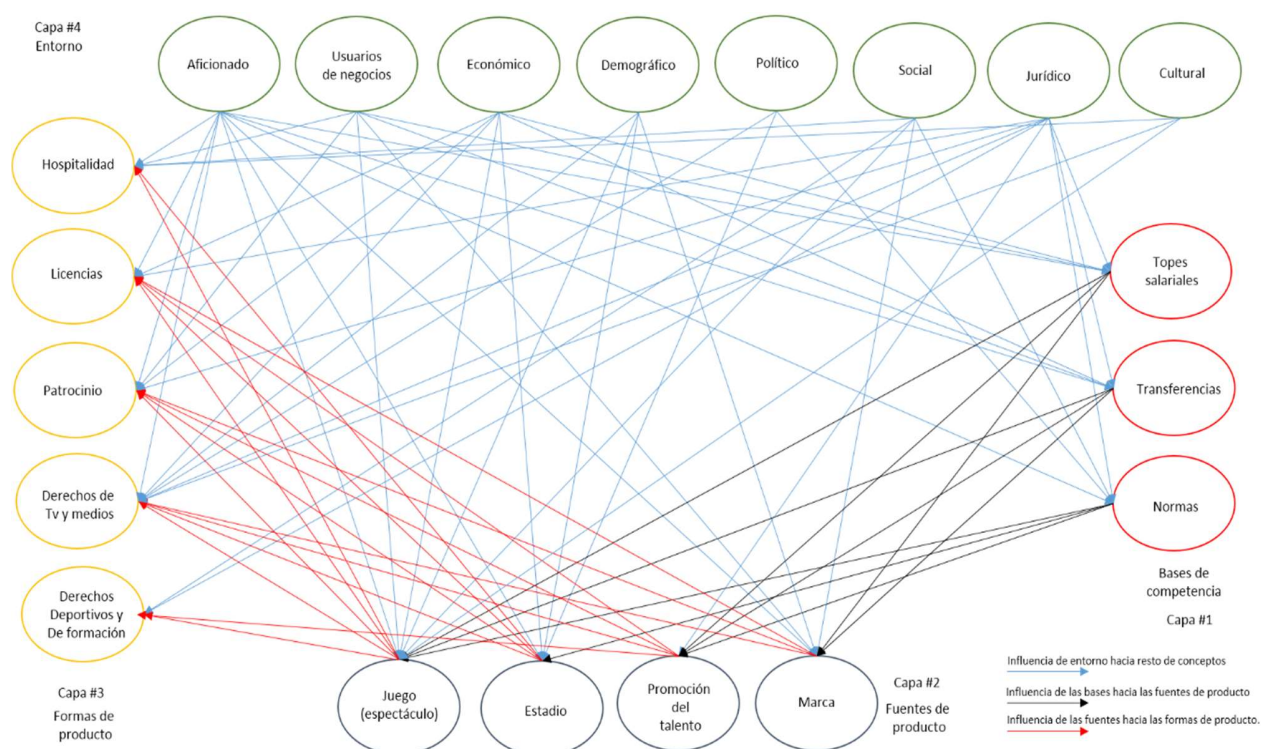
1. Obtener los valores o estados iniciales para cada uno de los conceptos, según el escenario a evaluar.
2. Ejecutar el modelo en FCM Designer. Mientras el sistema no converja en un estado estable (momento en que los valores de los conceptos no cambian más y el sistema se estabiliza), entonces se debe realizar ajustes en los valores asignados a los conceptos.

A continuación, se describen los conceptos que definen al mapa cognitivo difuso que representa al modelo para la toma de decisiones en la gestión del producto en el deporte profesional, fundamentado en el principio “par conditio” (Ver figura 1).

Figura 1: Mapa Cognitivo Difuso

Fuente: elaboración propia.

Estos conceptos han sido dispuestos en capas, atendiendo a su relación de causalidad. En primer término, la capa # 1 contiene los conceptos relacionados con las *bases de competencia de una liga profesional*. Sus conceptos son: normas, topes salariales y transferencias. Estos conceptos ejercen causalidad sobre la capa # 2 del



modelo, identificado como las *fuentes de producto*, conformada por los conceptos: marca, promoción del talento, el estadio y el espectáculo o juego. Las bases de competencia regulan o determinan a las fuentes de producto, en el sentido de que establecen parámetros, normas y políticas de comportamiento o actuación de cada fuente de producto. La capa # 3, intitulada *formas de producto*, contiene a los conceptos de hospitalidad, licencias, patrocinio, derechos de televisión y medios, y derechos deportivos y/o de formación. Estos conceptos se generan de las fuentes de producto, por lo que son determinadas en su totalidad por la capa # 2. Finalmente, la capa # 4

denominada *entorno*, está integrada por los conceptos aficionados, usuarios de negocios, entorno económico, demográfico, político, social y jurídico. Estos conceptos ejercen influencia directa en todos los conceptos de las capas mencionadas anteriormente.

En ese sentido, la capa # 3 representa los conceptos a inferir, que determinan el comportamiento en la gestión del producto en el deporte profesional, fundamentado en el principio “par conditio”, y dependen de los valores de las variables de las otras capas, tales como del entorno, bases de la competencia y fuentes del producto.

En la siguiente tabla se describe cada uno de los conceptos, sus indicadores y valores que pueden asumir. Vale resaltar, que en este modelo solo se contemplan las relaciones directas o positivas de causalidad, más no las relaciones negativas entre los conceptos.

Tabla # 38: Conceptos e indicadores

Concepto	Definición	Indicadores	Valores
Capa # 1: Topes salariales	Supone establecer un mínimo y un máximo en la cantidad que el club puede pagar a su plantilla. También implica un máximo y un mínimo de salario que un atleta podrá devengar como parte de su contrato como profesional.	1) Tope salarial	1= Presente en individual y colectivo. 0,5= Presente en individual o colectivo. 0= Ausente.
Capa # 1: Transferencias	Las transferencias describen las políticas y normas a	Normativa	1= Total 0,5= Parcial 0= Nula

	través de las cuales los clubes pueden transferir a sus atletas hacia otros clubes, en condiciones favorables para los involucrados, incluyendo al mismo atleta.		
Capa # 1: Normas	Establecen las condiciones a través de las cuales se regirá la competencia deportiva, destacando calendarios, horarios, condiciones mínimas de participación, normativas generales de competencia, ascensos y descensos, concesiones de franquicias, necesidad de	1) Normativa	1= Autónoma 0,5= Mixta 0= Dependiente.

	licenciamiento de los clubes, entre otros		
Capa # 2: Marca:	En el deporte profesional, los clubes y sus ligas hacen de sus nombres, marcas de alto valor económico, y de reconocimiento en el contexto local, nacional e internacional.	1) Marca reconocida en mercado cautivo.	1= Marca reconocida y con mercado cautivo. 0,5= Marca reconocida sin mercado o no reconocida pero con mercado cautivo. 0= Marca sin reconocimiento ni mercado cautivo.
Capa # 2: Promoción del talento.	Los clubes del deporte profesional invierten grandes cantidades de dinero en la conformación de sus propias fábricas de talento deportivo, academias dedicadas a la formación, a edad temprana, de sus propios atletas, bajo la premisa de	1) Fábrica de talentos	1= Totalmente desarrollada. 0,5= Medianamente desarrollada. 0= No desarrollada.

	que cada club debe formar sus estrellas, y abastecerse de estas cuando alcancen su madurez, para ser incorporados a la alta competencia.		
Capa # 2: Estadio	Todo espectáculo del deporte profesional requiere de infraestructura física donde poder ejecutar su actividad fundamental. Los estadios cumplen con este rol. No se concibe un buen espectáculo deportivo sin un estadio acorde a las exigencias del mismo.	1) Disponibilidad	1= Disponible y apto para explotación comercial. 0,5= Disponible pero no adecuado para explotación comercial. 0=No disponible.
Capa # 2: Juego (Espectáculo)	El espectáculo es la configuración de todos los elementos asociados al producto deporte, que lo hacen una	1) Idoneidad.	1= Idóneo. 0,5= En desarrollo. 0= Por desarrollar.

	<p>experiencia gratificante para el aficionado, además de convertirlo en un evento que excede la propuesta de un simple encuentro entre rivales, jugando a algún deporte, persiguiendo como fin el triunfo o campeonato.</p>		
<p>Capa # 3: Hospitalidad</p>	<p>Disponibilidad de servicios como restaurantes, hoteles, tiendas, espectáculos y museos, entre otros. A ello, se le suma los ingresos por boletería o venta de entradas y palcos preferenciales en cada encuentro, así como estacionamientos, catering, entre otros.</p>	<p>1) Idoneidad.</p>	<p>1= Idóneo. 0,5= En desarrollo. 0= Por desarrollar.</p>
<p>Capa # 3: Licencias.</p>	<p>El licenciamiento de la marca se refiere a</p>	<p>1) Idoneidad.</p>	<p>1= Idóneo.</p>

	la posibilidad de utilizar o ceder los derechos de explotación comercial de una marca, bajo acuerdos de diversas índoles, que le garantizan a los involucrados una participación razonable en los rendimientos de este negocio.		0,5= En desarrollo. 0= Por desarrollar.
Capa # 3: Patrocinio	Es una estrategia de comunicación integrada que persigue unos objetivos comerciales y/o institucionales, explotando la asociación directa entre una organización, una marca o un producto con otra organización, un evento o una	1) Grado de explotación.	1= Intensivo. 0,5= Intermedio. 0= Bajo.

	personalidad, y que implica una transacción comercial entre los diferentes sujetos participantes.		
Capa # 3: Derechos de Tv y medios.	Consiste en la sesión o traspaso de los derechos de explotación comercial del acontecimiento deportivo a terceros, quienes, usando los medios de comunicación, en especial la televisión, radio y medios sociales, rentabilizan sus operaciones, comercializándolos hacia otros interesados.	1) Grado de explotación comercial.	1= Intensivo. 0,5= Intermedio. 0= Bajo.
Capa # 3: Derechos deportivos y de formación.	En algunos deportes como el fútbol, cuando un atleta es formado por un club, y este tiene la	1) Derechos de formación y deportivos.	1= Aplican ambos. 0,5= Aplica solo uno de ellos.

	<p>oportunidad de cederlo a otro, tiene el derecho de recibir una contraprestación económica por cada año de formación, si la nueva condición que asumirá el atleta será la de “Profesional”. De igual manera, el atleta, siendo ya un profesional, posee unos derechos deportivos que le son de su propiedad, o pueden pertenecer al club que los haya adquirido. Estos quedan establecidos en su contrato como atleta profesional, y son exigibles o convertibles en ingresos cuando es cedido a otro club. Las transferencias describen las políticas y normas a</p>		0= Ninguno de los dos aplica.
--	---	--	-------------------------------

	través de las cuales los clubes pueden transferir a sus atletas hacia otros clubes, en condiciones favorables para los involucrados, incluyendo al mismo atleta.		
Capa #4 Aficionado	Son aquellos hacia los que está dirigido el producto deporte. Aquellos que asisten al espectáculo y consumen todas sus aristas o beneficios.	Capacidad de pago y grado de fidelidad.	1= Alta 0,5= Media 0= Baja
Capa #4 Usuario de negocios.	Emplean o usan el espectáculo o producto deporte para integrarlo a sus productos o servicios, o como mecanismo de promoción hacia sus mismos usuarios.	Poder de compra y compatibilidad con su segmento de usuarios.	1= Alta 0,5= Media 0= Baja
Capa # 4 Económico	Refiere al estado general de la	Producto Interno Bruto (PIB)	1= Crecimiento. 0,5= Estable.

	economía en un mercado específico, medido en términos del comportamiento de su Producto Interno Bruto.		0= Decrecimiento.
Capa # 4: Demográfico	Describe las características más relevantes de la población donde funcionan las ligas y/o torneos profesionales, en términos demográficos.	Crecimiento. Poblacional y empleo.	1= Alto. 0,5= Medio. 0= Bajo.
Capar # 4: Político	Describe el grado o condiciones de gobernabilidad del país donde se ejecuta la liga profesional, medida en términos de respeto a las libertades, autonomía de poderes públicos, y participación ciudadana.	Gobernabilidad.	1= Alta 0,5= Media 0= Baja

Capa # 4: Social	Refiere al grado de participación o de adopción de la disciplina deportiva en la población, es decir, el número de personas que practican o siguen al deporte promovido por la liga.	Grado de penetración de la disciplina deportiva	1= Alto. 0,5= Medio. 0= Bajo.
Capa # 4: Jurídico	Refiere al grado de estabilidad jurídica predominante en el país donde se efectúa la liga.	Estabilidad jurídica	1= Consolidada. 0,5= En proceso 0= Insipiente.
Capa # 4: Cultural	Describe el nivel de arraigo de a disciplina deportiva en la sociedad.	Arraigo	1= Alto 0,5= Medio 0= Bajo

3. Relaciones entre los conceptos.

Luego del desarrollo del marco referencial que explica el comportamiento de cada concepto del modelo, el siguiente paso es definir los valores de cada uno de los arcos que describen las relaciones entre todos los conceptos expuestos en el MCD del modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional. En la siguiente tabla se explican estas relaciones, así como los valores que, a juicio de los expertos consultados, pueden asumir los arcos, sobre la base de su influencia en cada concepto.

Tabla # 39: Relaciones causales entre conceptos

Concepto de origen	Concepto de llegada	Relación causal	Valor
Capa #1: Tope salarial	Capa #2: Juego (espectáculo)	El tope salarial busca mantener el equilibrio en las contrataciones de atletas, dando la posibilidad a todos los clubes de la liga para que estos puedan acceder a jugadores del mismo nivel, y así mantener la incertidumbre en el resultado, lo cual aumenta su atractivo como un espectáculo.	0,11
Capa #1: Tope salarial	Capa #2: Promoción del talento.	El tope salarial, como principio regulador, motiva a los clubes a trabajar en procesos de generación de sus propios talentos, a los cuales poder contratar relativamente a un menor costo.	0,10
Capa #1: Tope salarial	Capa #2: Marca	La posibilidad de que los clubes puedan contratar jugadores de un nivel deportivo similar, además de garantizar la incertidumbre en el resultado, contribuye a que los clubes sean competitivos, por lo que podrán captar y mantener un número importante de fans, convirtiéndose en una marca bien posicionada.	0,05
Capa #1: Transferencias	Capa #2: Juego (Espectáculo)	Las transferencias de jugadores entre clubes promueven el equilibrio competitivo entre estos, aumentando la	0,25

		incertidumbre en el resultado, haciendo más atractivo el espectáculo.	
Capa #1: Transferencias	Capa #2: Promoción del talento	La posibilidad de transferir jugadores de un club a otro, y recibir rédito económico por ello, hace que los clubes de una liga se enfoquen en desarrollar sus propios talentos deportivos, con miras a emplearlos en sus clubes o transferirlos a otros.	0,50
Capa #1: Transferencias	Capa #2: Marca.	Los clubes captan y mantienen mayor afición, y se hacen fuertes como marcas, cuando producto de las transferencias de jugadores, se hacen de los derechos de atletas destacados, de renombre y alto desempeño deportivo.	0,30
Capa #1: Normas	Capa #2: Juego (Espectáculo)	Las normas regulan al espectáculo, en todos sus aspectos, procurando siempre hacerlo más atractivo.	0,07
Capa #1: Normas	Capa #2: Estadio.	Las normas establecen las condiciones mínimas que debe cumplir un estadio para ser utilizado como sede por algún club que competirá en la liga.	0,30
Capa #1: Normas	Capa #2: Promoción del talento.	Las normas, generalmente exigen a los clubes de las ligas, el disponer de su propio proceso de generación de talento deportivo.	0,40
Capa #1: Normas	Capa #2: marca.	Las normas establecen condiciones mínimas de funcionamiento, que	0,10

		impactan al club y lo perfilan como una marca.	
Capa #2: Juego (espectáculo)	Capa #3: Derechos deportivos y de formación.	El espectáculo será la vitrina ideal para que los clubes expongan su talento deportivo, permitiéndoles promoverlo y colocarlo en otros clubes, vía transferencia.	0,05
Capa #2: Juego (espectáculo)	Capa #3: Derechos de TV y medios.	La calidad del espectáculo determina el interés y valor de sus derechos de difusión, a través de los diferentes medios de comunicación.	0,001
Capa #2: Juego (espectáculo)	Capa #3: Patrocinio.	Un juego o espectáculo atractivo, despierta mayor interés en los posibles patrocinadores y/o anunciantes, y viceversa.	0,001
Capa #2: Juego (espectáculo)	Capa #3: Licencias.	Cuando el espectáculo es atractivo, los aficionados se hacen seguidores de este, por lo que se generan oportunidades para la comercialización de servicios derivados, bajo la modalidad de licenciamiento.	0,01
Capa #2: Juego (espectáculo)	Capa #3: Hospitalidad.	Espectáculos atractivos atraen a una mayor cantidad de fans, que requerirán de servicios específicos (hospitalidad) en el estadio sede.	0,99
Capa #2: Estadio	Capa #3: Derechos de TV y medios.	Instalaciones adecuadas, en perfecto estado, con los espacios disponibles para los medios, permitirán el	0,49

		aprovechamiento de esta forma del producto deporte.	
Capa #2: Estadio	Capa #3: Patrocinio.	Los estadios deben proveer de opciones o espacios adecuados, que puedan ser aprovechados como opciones publicitarias, para la exposición de las marcas de patrocinantes y/o anunciantes.	0,39
Capa #2: Estadio	Capa #3: Licencias.	Los estadios limitan o facilitan la comercialización de diferentes tipos de licencias, dependiendo de la disponibilidad de espacios aprovechables.	0,48
Capa #2: Estadio	Capa #3: Hospitalidad.	Los servicios de hospitalidad se ven condicionados a la disponibilidad de instalaciones adecuadas para el espectáculo deportivo.	0,001
Capa #2: Promoción del talento.	Capa #3: Derechos deportivos y de formación.	Los clubes que dispongan de sus propias fábricas de talento deportivo tendrán la posibilidad de colocarlos en el mercado de atletas, explotando comercialmente sus derechos de formación o deportivos.	0,70
Capa #2: Promoción del talento.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	Los derechos de televisión y medios se hacen más atractivos comercialmente, cuando los clubes cuentan con talentos deportivos de alto nivel.	0,50
Capa #2: Promoción del talento.	Capa #3: Patrocinio.	Disponer de talento deportivo de alto nivel, hace más atractivas las ofertas de productos de patrocinio y publicidad.	0,60

Capa #2: Promoción del talento.	Capa #3: Licencias.	Disponer de talento deportivo de alto nivel, hace más atractivas las ofertas de licencias de diversa índole.	0,50
Capa #2: Marca.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	Los clubes o ligas de mayor renombre y reputación comercial, tendrán mayor probabilidad de negociar favorablemente sus derechos de TV y medios.	0,0001
Capa #2: Marca.	Capa #3: Patrocinio.	Los clubes o ligas de mayor renombre y reputación comercial, tendrán mayor probabilidad de negociar favorablemente sus productos de patrocinio y publicidad.	0,001
Capa #2: Marca.	Capa #3: Licencias.	Los clubes o ligas de mayor renombre y reputación comercial, tendrán mayor probabilidad de negociar favorablemente sus licencias.	0,01
Capa #4: Aficionado.	Capa #1: Tope salarial.	El aficionado, al exigir una mayor calidad en el espectáculo deportivo, motiva a ligas y clubes a establecer topes salariales, con el fin de que todos puedan contratar atletas de nivel similar, buscando mantener la incertidumbre en el resultado.	0,10
Capa #4: Aficionado.	Capa #1: Transferencias.	El aficionado, al exigir una mayor calidad en el espectáculo deportivo, motiva a ligas y clubes a establecer normas de transferencias, con el fin de que se puedan negociar atletas de nivel	0,50

		similar, de un club a otro, buscando mantener alto nivel competitivo, garante de la incertidumbre en el resultado.	
Capa #4: Aficionado.	Capa #1: Normas.	Ligas y clubes establecen normativas o bases de competencia, que garanticen el buen espectáculo deportivo, buscando de esta forma, satisfacer necesidades de recreación y esparcimiento de los aficionados.	0,20
Capa #4: Aficionado.	Capa #2: Juego (espectáculo).	El aficionado exige a ligas y clubes organizar espectáculos de calidad, proveedores de altos niveles de satisfacción como actividades de recreación y esparcimiento.	0,20
Capa #4: Aficionado.	Capa #2: Estadio.	El aficionado exige a ligas y clubes organizar espectáculos en estadios acordes, que brinden comodidad, seguridad, y estén bien localizados, garantizándoles altos niveles de satisfacción.	0,25
Capa #4: Aficionado.	Capa #2: Marca.	Clubes y ligas deben enfocar su gestión de producto en desarrollar una marca que cautive y complazca a sus aficionados, de manera de captar y mantener su fidelidad.	0,30
Capa #4: Aficionado.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	Mientras más aficionados y seguidores existan, y estos sean fieles a sus marcas, más necesarios y atractivos serán los derechos de TV y medios.	0,001

Capa #4: Aficionado.	Capa #3: Patrocinio.	Mientras más aficionados y seguidores existan, y estos sean fieles a sus marcas, más atractivos serán los productos de patrocinio y publicidad.	0,001
Capa #4: Aficionado.	Capa #3: Licencias.	Mientras más aficionados y seguidores existan, y estos sean fieles a sus marcas, más atractivos y necesarios serán los productos de licenciamiento.	0,001
Capa #4: Aficionado.	Capa #3: Hospitalidad.	La existencia de aficionados y seguidores, hacen necesarios los servicios de hospitalidad.	0,001
Capa #4: Usuarios de negocios.	Capa #1: Topes salariales.	La necesidad de captar usuarios de negocios, motiva a que ligas y clubes apliquen topes salariales, para promover un espectáculo más equilibrado y atractivo.	0,30
Capa #4: Usuarios de negocios.	Capa #1: Transferencias.	La necesidad de captar usuarios de negocios, motiva a que ligas y clubes apliquen la normativa de transferencias de atletas, promoviendo un espectáculo más equilibrado y atractivo.	0,20
Capa #4: Usuarios de negocios.	Capa #2: Juego (Espectáculo).	La necesidad de captar usuarios de negocios, motiva a que ligas y clubes organicen y promuevan un espectáculo deportivo de alto nivel.	0,03
Capa #4: Usuarios de negocios.	Capa #2: Marca.	La necesidad de captar usuarios de negocios, motiva a que ligas y clubes se posicionen adecuadamente, y cuenten con un gran número de seguidores.	0,05

Capa #4: Usuarios de negocios.	Capa #3: Patrocinio.	Las exigencias de los usuarios de negocios, en materia de marketing, promoción y publicidad, influirán en la configuración de los productos de patrocinio y publicidad de la liga o club.	0,001
Capa #4: Usuarios de negocios.	Capa #3: Hospitalidad.	Las exigencias de los usuarios de negocios, en materia de marketing y servicio al cliente, influirán en la configuración de los servicios de hospitalidad de la liga o club.	0,001
Capa #4: Económico.	Capa #1: Tope salarial.	La situación económica en el país o región donde se gestiona la liga y sus clubes, hará más o menos necesaria la aplicación de topes salariales, buscando mantener el equilibrio competitivo.	0,15
Capa #4: Económico.	Capa #1: Transferencias.	La situación económica en el país o región donde se gestiona la liga y sus clubes, hará más o menos necesaria la aplicación de normas de transferencias, buscando mantener el equilibrio competitivo.	0,13
Capa #4: Económico.	Capa #2: Juego (Espectáculo).	Las decisiones de precios en la boletería, así como otros aspectos del ámbito económico de la liga o club, relacionados directamente con el espectáculo, se verán influenciados por la situación económica imperante.	0, 15
Capa #4: Económico.	Capa #2: Estadio.	La situación económica en el país o región donde se gestiona la liga y sus	0,10

		clubes, influye en el mantenimiento o adecuación de los estadios elegidos para la competencia.	
Capa #4: Económico.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	La situación económica en el país o región donde se gestiona la liga y sus clubes, influye directamente en las negociaciones de este tipo de derechos, así como en su fijación de precios.	0,10
Capa #4: Económico.	Capa #3: Patrocinio.	La situación económica en el país o región donde se gestiona la liga y sus clubes, influye en la comercialización de los productos de patrocinio y publicidad.	0,001
Capa #4: Económico.	Capa #3: Licencias.	La situación económica en el país o región donde se gestiona la liga y sus clubes, influye en la comercialización de los productos de licenciamiento.	0,001
Capa #4: Demográfico.	Capa #2: Juego (Espectáculo).	Mayor cantidad de aficionados, harán que el Juego (espectáculo) tenga mucho más mercado.	0,05
Capa #4: Demográfico.	Capa #2: Estadio.	Mayor cantidad de aficionados, exigirán estadios mucho más amplios y con mejores servicios.	0,25
Capa #4: Demográfico.	Capa #2: Marca.	Mayor cantidad de aficionados, harán que la marca tenga mucho más mercado.	0,05
Capa #4: Demográfico.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	Mayor cantidad de aficionados, harán que los derechos de TV y medios tengan mucho más mercado.	0,001

Capa #4: Político.	Capa #1: Normas.	El nivel de gobernabilidad influye en la configuración de la normativa de funcionamiento de ligas deportivas.	0,30
Capa #4: Político.	Capa #2: Estadio.	El nivel de gobernabilidad influye en el acceso a instalaciones adecuadas para la realización del espectáculo deportivo.	0,10
Capa #4: Político.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	El nivel de gobernabilidad influye en la comercialización de los derechos de TV y medios.	0,001
Capa #4: Social.	Capa #1: Normas.	El comportamiento social influye en la normativa de ligas y torneos.	0,20
Capa #4: Social.	Capa #2: Juego (Espectáculo).	El comportamiento social influye en la organización y desarrollo del juego (espectáculo)	0,05
Capa #4: Social.	Capa #2: Marca.	Los valores de la sociedad, asociados a la disciplina deportiva, influyen en los valores que la marca puede y debe proyectar.	0,15
Capa #4: Social.	Capa #3: Derechos deportivos y de formación.	Los valores de la sociedad, asociados a la disciplina deportiva, influirán directamente en la comercialización de los derechos deportivos y de formación.	0,05
Capa #4: Social.	Capa #3: Hospitalidad.	La concepción del servicio al aficionado que tenga una sociedad, influirá la estrategia de hospitalidad en ligas y sus clubes.	0,0001
Capa #4: Jurídico.	Capa #1: Topes salariales.	La norma jurídica vigente, influirá en el establecimiento de la normativa de topes salariales.	0,45

Capa #4: Jurídico.	Capa #1: Transferencias.	La norma jurídica vigente, influirá en el establecimiento de la normativa que regula las transferencias de atletas.	0,17
Capa #4: Jurídico.	Capa #1: Normas.	La norma jurídica vigente, influirá en el establecimiento de las normas de competencia de ligas y torneos.	0,30
Capa #4: Jurídico.	Capa #2: Marca.	La norma jurídica vigente, condiciona la explotación comercial del club o liga, desde su perspectiva de marca.	0,05
Capa #4: Jurídico.	Capa #3: Derechos deportivos y de formación.	La norma jurídica vigente, influirá en el establecimiento de la normativa que regula los derechos deportivos y de formación.	0,05
Capa #4: Jurídico.	Capa #3: Derechos de TV y medios.	La norma jurídica vigente, influirá en la definición del espectro de acción de los derechos de TV y medios en una liga o club.	0,001
Capa #4: Jurídico.	Capa #3: Patrocinio.	La norma jurídica vigente, influirá en el establecimiento de los acuerdos de patrocinio y publicidad.	0,001
Capa #4: Jurídico.	Capa #3: Licencias.	La norma jurídica vigente, influirá en el establecimiento de los acuerdos de licenciamiento de marca.	0,001
Capa # 4: Cultural	Capa # 2: juego (espectáculo)	El grado o nivel de arraigo de la disciplina deportivo, influirá en el mercado de usuarios y consumidores del juego (espectáculo).	0,09

Capa # 4: Cultural	Capa # 3: derechos de TV y medios.	El grado o nivel de arraigo de la disciplina deportivo, influirá en el atractivo comercial de los derechos de TV y medios.	0,001
Capa # 4: Cultural	Capa # 3: Hospitalidad	El grado o nivel de arraigo de la disciplina deportivo, influirá en la necesidad y magnitud de los servicios de hospitalidad al aficionado.	0,001

4. Escenarios de entrenamiento.

En esta sección, serán entrenados (aprendidos) los MCDs para cada caso de estudio que será considerado en este trabajo. Eso significa, que serán establecidos los pesos entre los conceptos del MCD genérico definido en la sección anterior, para cada caso de gestión del producto en el deporte profesional a analizar.

En particular, en este trabajo se analizarán dos (2) casos de estudio en el deporte profesional, los cuales son: “Liga profesional evolucionada”, y “torneo federado en condición incipiente”. En cada caso, para el entrenamiento del MCD genérico se han definido dos escenarios modelo, para adecuar los valores de los pesos del MCD, tal que él siga el comportamiento de los escenarios modelo (en eso consiste el aprendizaje). En el siguiente capítulo, estos MCDs específicos para cada caso de estudio, serán usados en otros escenarios de estudio, para analizar la capacidad de inferencia de los conceptos de la capa 3 (Formas de producto) de los MCDs específicos. A continuación, se presentan los casos de estudio y sus escenarios de entrenamiento, junto con el análisis del error de aprendizaje.

Escenario de entrenamiento uno.

Caso 1: liga profesional de fútbol con alto grado de evolución comercial, en un entorno plenamente favorable para los negocios, y con un elevado grado de bienestar y desarrollo social.

Los valores asignados a cada concepto para este primer escenario de entrenamiento, se muestran a continuación.

Tabla # 40: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento uno, caso 1

Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,55	0,9	1					
Categorización	Medio	Alto	Alto					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,7	0,7	0,7	0,7				
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0,7	0,65	0,75	0,7	0,7			
Categorización	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto			
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,75	0,7	0,65	0,65	0,65	0,6	0,75	0,65
Categorización	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, el valor asociado a los topes salariales califica como medio. En cambio, el valor asignado a los conceptos transferencias y normas son altos. Esta capa describe un escenario avanzado en materia de condiciones competitivas, que propenden hacia el mantenimiento de la incertidumbre en el resultado, así como en la normativa que promueve el atractivo económico de las transferencias de los atletas entre los clubes que conforman la liga. De igual manera, el escenario evidencia un avance importante en las políticas de topes salariales, como incentivo hacia el mantenimiento del equilibrio competitivo entre clubes.
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, todos los conceptos reciben valores altos, siendo estos descriptivos de una liga ampliamente desarrollada en los elementos centrales de la estrategia de concepción y/o conceptualización del producto en el deporte profesional.
- Capa 3, formas de producto. En esta capa, salvo el concepto de licencias que recibe un valor medio, todos los demás conceptos son valorados como altos. Esto describe a una liga profesional ampliamente desarrollada en materia de portafolio de productos, que requiere optimizar un poco más sus atractivos asociados al licenciamiento de marca.

- Capa 4, entorno. En este caso en particular, los conceptos aficionados, usuarios de negocios y jurídico reciben una asignación de valores altos. En lo que concierne a los conceptos económico, demográfico, político, social y cultural, estos reciben una valoración media. El escenario planteado para esta capa describe una realidad favorable para los negocios y la actividad económica, en un entorno donde la disciplina deportiva analizada posee un grado importante de arraigo, en condiciones de gobernabilidad favorables, con tendencia a mejorar.

La Tabla 41 muestra los errores del proceso de aprendizaje para este caso. Los resultados obtenidos del error son bajos (menor o igual a 0.3), a excepción del concepto hospitalidad, donde el error califica como medio. Con esto ya se tiene un MCD específico capaz de inferir el comportamiento de las formas de producto o capa 3 del modelo.

Tabla 41: errores de entrenamiento para el escenario de prueba 1

Valor/capa	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor inicial	0,70	0,65	0,75	0,70	0,70
Valor final	0,3082275	0,46143353	0,50826246	0,4578124	0,6202376
Error	0,3917725	0,18856647	0,24173754	0,2421876	0,0797624

Fuente: Elaboración propia.

Escenario de entrenamiento uno.

Caso 2: liga profesional de béisbol con alto grado de evolución comercial, en un entorno desfavorable para los negocios, con condiciones desfavorables en el entorno en general, con un alto nivel de arraigo de la disciplina deportiva.

Los valores asignados a cada concepto para este primer escenario de entrenamiento, se muestran a continuación.

Tabla # 42: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento uno, caso 2

Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,75	0,75	0,75					
Categorización	Alto	Alto	Alto					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,7	0,7	0,7	0,7				
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5			
Categorización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio			
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,7	0,35	0,35	0,7	0,35	0,7	0,35	0,35
Categorización	Ato	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, todos los conceptos reciben valores altos. Esta capa describe un escenario avanzado en materia de condiciones competitivas, que propenden hacia el mantenimiento de la incertidumbre en el resultado y en el equilibrio competitivo.
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, todos los conceptos reciben valores altos, siendo estos descriptivos de una liga ampliamente desarrollada en los elementos centrales de la estrategia de concepción y/o conceptualización del producto en el deporte profesional.
- Capa 3, formas de producto. En esta capa, todos los conceptos son valorados como medios. Esto describe a una liga profesional con desarrollo intermedio en material de portafolio de productos, justificado en las condiciones generales del entorno dado.
- Capa 4, entorno. En este caso en particular, los conceptos aficionado, demográfico y social reciben una asignación de valores altos. En lo que concierne a los conceptos usuarios de negocios, económico, político, jurídico y cultural, estos reciben una valoración baja. El escenario planteado para esta capa describe una realidad desfavorable para los negocios y la actividad económica, en un entorno donde la disciplina deportiva analizada posee un grado importante de arraigo, en condiciones de ingobernabilidad.

La Tabla 43 muestra los errores del proceso de aprendizaje para este caso. Los resultados obtenidos del error son bajos (menor o igual a 0.3). Con esto, ya se tiene un

MCD específico de una liga profesional de béisbol con alto grado de evolución comercial, capaz de inferir el comportamiento de las formas de producto, o capa 3 del modelo.

Tabla 43: errores de entrenamiento para el escenario de prueba 1

Valor/capa	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor inicial	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Valor final	0,20729099	0,3233965	0,35596368	0,32096365	0,432845
Error	0,29270901	0,1766035	0,14403632	0,17903635	0,067155

Fuente: Elaboración propia.

Escenario de entrenamiento dos.

Caso 1: torneo federado de fútbol, con bajo grado de evolución comercial, en un entorno desfavorable para los negocios, y con un bajo grado de bienestar y desarrollo social.

Los valores asignados a cada concepto para este primer escenario de entrenamiento se muestran a continuación.

Tabla # 44: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento dos, caso 1.

Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,35	0,9	0,5					
Categorización	Bajo	Alto	Medio					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,35	0,3	0,5	0,35				
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0,3	0,25	0,3	0,25	0,4			
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio			
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,25	0,35	0,35	0,4	0,35	0,4	0,35	0,35
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, el concepto tope salarial recibe un valor bajo. El concepto transferencias tiene un valor alto, y el concepto normas un valor medio. Esto se fundamenta en un torneo de fútbol profesional que no funciona bajo los patrones de una liga, pero que se rige por la normativa internacional de transferencias que resulta favorable a sus intereses.

- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, salvo para el concepto de promoción del talento que recibe un valor medio, todos los conceptos tienen valores bajos, siendo estos descriptivos de una competencia poco sustentada en aspectos estratégicos para la conceptualización del deporte como producto.

- Capa 3, formas de producto. En esta capa, salvo los conceptos de derechos deportivos y de formación que reciben un valor medio, todos los conceptos son valorados como bajos. Esto describe a una competencia con escaso desarrollo en material de portafolio de productos, justificado en la debilidad de sus fuentes de producto (capa dos).

- Capa 4, entorno. En este caso en particular, los conceptos aficionado, económico, usuarios de negocios, político, jurídico y cultural, reciben una asignación de valores bajos. En lo que concierne a los conceptos demográfico, político, y social, estos reciben una valoración media. El escenario planteado para esta capa, describe una realidad desfavorable para los negocios y la actividad económica, en un entorno donde la disciplina deportiva analizada posee un bajo grado de arraigo.

La Tabla 45 muestra los errores del proceso de aprendizaje para este caso. Los resultados obtenidos del error son bajos (menor o igual a 0.3).

Tabla 45: errores de entrenamiento para el escenario de prueba dos, caso 1

Valor/capa	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor inicial	0,30	0,25	0,30	0,25	0,40
Valor final	0,135858	0,211732	0,2320572	0,2102572	0,27881002
Error	0,164142	0,038268	0,0679428	0,0397428	0,12118998

Fuente: Elaboración propia.

Escenario de entrenamiento dos.

Caso 2: torneo federado de fútbol, con mediano grado de evolución comercial, en un entorno favorable para los negocios, y con alto grado de bienestar y desarrollo social.

Los valores asignados a cada concepto para este primer escenario de entrenamiento, se muestran a continuación.

Tabla # 46: Valores de los conceptos escenario de entrenamiento dos, caso 2.

Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,35	0,9	0,5					
Categorización	Medio	Alto	Medio					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promocion del talento	Marca				
Valor del concepto	0,65	0,5	0,65	0,65				
Categorización	Alto	Medio	Alto	Alto				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,65			
Categorización	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto			
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,75
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, el concepto tope salarial recibe un valor medio. El concepto transferencias un valor alto, y el concepto normas un valor medio. Esto se fundamenta en un torneo de fútbol profesional que no funciona bajo los patrones de una liga, pero que se rige por la normativa internacional de transferencias que resulta favorable a sus intereses.
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, a pesar de no tener la concepción de liga profesional, salvo para el concepto de estadio que recibe un valor medio, todos los conceptos tienen valores altos, siendo estos descriptivos de una competencia donde los clubes han evolucionado en aspectos estratégicos para la conceptualización del deporte como producto.
- Capa 3, formas de producto. En esta capa, todos los conceptos son valorados como medios. Esto describe a una competencia encaminada hacia conseguir el desarrollo en material de portafolio de productos.
- Capa 4, entorno. En este caso en particular, los conceptos reciben una valoración alta. El escenario planteado para esta capa describe una realidad favorable para los negocios y la actividad económica, en un entorno donde la disciplina deportiva analizada posee un alto grado de arraigo.

La Tabla 47 muestra los errores del proceso de aprendizaje para este caso. Los resultados obtenidos del error son bajos (menor o igual a 0.3). Con esto, ya se tiene un

Fuente: elaboración propia.

La excelencia no es un acto de un día, sino un hábito. Tú eres lo que repites en muchas ocasiones. Shaquille O'Neal

CAPÍTULO SEIS

ANÁLISIS DE LAS FORMAS DEL PRODUCTO DEPORTE EN DIFERENTES ESCENARIOS

Este capítulo se compone de dos secciones. En la primera, se hace un análisis general de las clases de inferencias que pueden hacerse a través de modelo genérico propuesto. En la segunda se presentan varios escenarios, para los casos de estudio establecidos en el capítulo anterior.

1. Capacidad de análisis del modelo.

1.1. Comprensión de la configuración de las formas de producto en un contexto dado.

Según la evolución de los conceptos, se puede determinar la influencia de los mismos en la configuración de las formas de producto en el deporte profesional. Así, la dinámica de los conceptos va determinando sus comportamientos a través del tiempo.

Como se ha descrito anteriormente, un MCD itera hasta que alcanza un estado de equilibrio, que es un estado del sistema donde cada concepto converge a un valor dado. Se puede analizar el cambio en el valor de un concepto, como una serie temporal que describe su comportamiento en el tiempo, en el contexto de una situación dada. Analizando esta información, se determina el comportamiento real de dicho concepto en esa situación, y la relación causal y efecto específico en los otros conceptos, que finalmente, determina su impacto en la configuración de las formas de producto, como ya se ha explicado.

De esta manera, al seguir el rastro de la inferencia del MCD (cómo cambian los conceptos a lo largo del tiempo), se puede comprender cómo cambia la configuración de las formas del producto en el deporte profesional, y determinar los elementos claves que influyen en su configuración. En este caso, el modelo propuesto se comporta como un modelo descriptivo del proceso de configuración de las formas de producto.

1.2. Inferir la configuración de las formas del producto en el deporte profesional.

Los diferentes conceptos que componen el modelo propuesto, permiten inferir la configuración de las formas de producto en el deporte profesional, considerando diferentes dimensiones: bases de competencia, fuentes de producto y entorno. La idoneidad de las formas de producto, se determina con los valores finales de los conceptos de la tercera capa (formas del producto en el deporte profesional). Cuando los conceptos “Hospitalidad, licencias, patrocinio, derechos de televisión y medios, y derechos deportivos y de formación obtienen valores altos, se infiere que su conformación o configuración es la más adecuada, y viceversa.

En este caso, el modelo propuesto se comporta como un *modelo predictivo*, donde la configuración de las formas de producto se deduce de acuerdo con la situación actual del conjunto de conceptos en cada dimensión (sus valores iniciales describen ese estado actual). Este conjunto de conceptos que describe la situación específica a analizar, es el que se usa para conocer/deducir la conformación de las formas de producto.

A continuación, se presentan los distintos casos de estudios a analizar con el MCD.

2. Casos de estudio.

Antes de mostrar los resultados, es importante enfatizar que el interés de este trabajo era trabajar con Ligas Profesionales y no Torneos, por eso es que solo se mostraran pruebas para el primer escenario, que corresponde al MCD entrenado para trabajar en ese contexto.

2.1. Escenario uno

2.1.1. Disciplina: Liga de fútbol profesional.

2.1.2. Característica: Fuentes de producto en condiciones de deficiencia.

2.1.3. Descripción: Este escenario se fundamenta en algunas competencias del fútbol profesional, donde las fuentes de producto no estén del todo desarrolladas. Específicamente, se refiere a una disciplina que se maneja de manera incipiente en lo que corresponde a las premisas planteadas por una liga, donde los clubes no tienen control de los estadios sede donde disputan sus compromisos de rigor, los procesos de formación de futbolistas no se han desarrollado, es decir, los semilleros de futbolistas o academias de fútbol no funcionan adecuadamente, ni se promueven los derechos de formación ni deportivos de los futbolistas en competencia. El espectáculo deportivo es muy básico, es decir, se limita al juego de fútbol en sí, y los clubes son solo eso, entidades deportivas para la competencia, y no marcas comerciales. ¿Qué pasaría con las formas de producto “licenciamiento de marca, patrocinio, derechos de televisión y medios, derechos deportivos y de formación y hospitalidad” en un escenario con estas características, bajo la presunción de que el contexto general de acción es favorable?

Los valores iniciales asignados a cada concepto para este primer escenario de inferencia, para el MCD del escenario de entrenamiento 1 del capítulo anterior, se muestran a continuación.

Tabla # 48: Valores iniciales de los conceptos del escenario de simulación 1

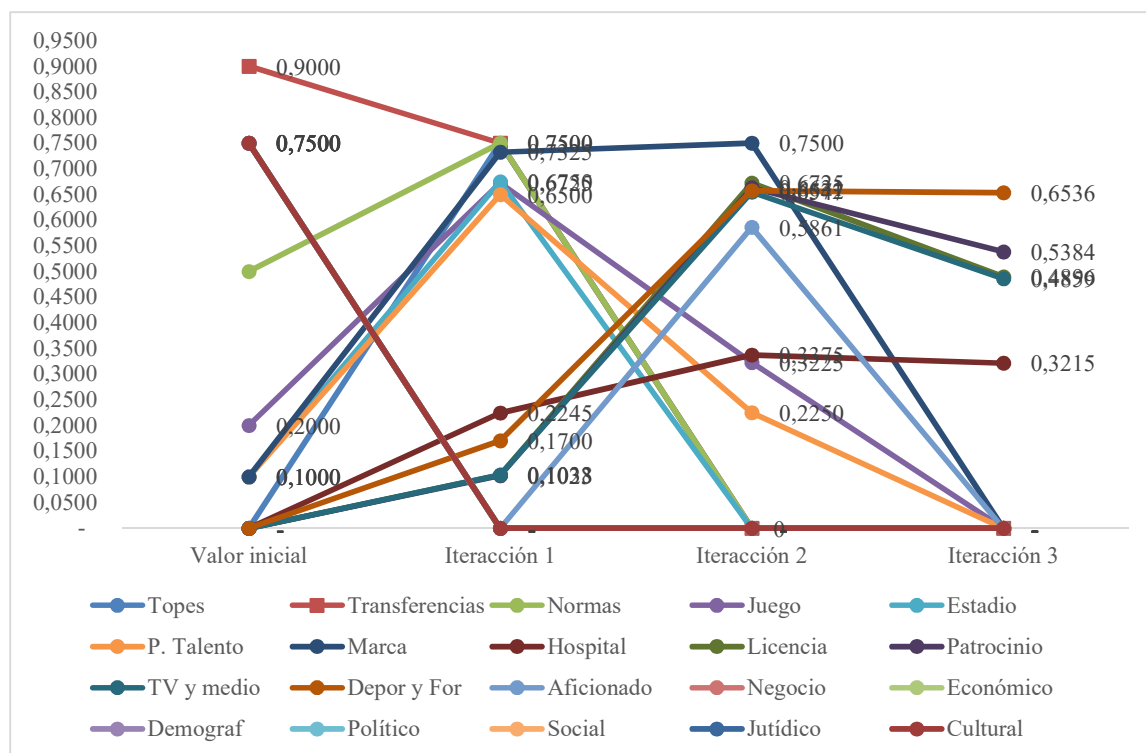
Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0	0,9	0,5					
Categorización	Bajo	Alto	Medio					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,2	0,1	0,1	0,1				
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0	0	0	0	0			
Categorización								
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, el concepto tope salarial recibe un valor Bajo. El concepto transferencias un valor alto, y el concepto normas un valor medio. Esto se fundamenta en un torneo de fútbol profesional que no funciona bajo los patrones de una liga, pero que se rige por la normativa internacional de transferencias que resulta favorable a sus intereses.
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, los conceptos reciben valores bajos. Esto refiere a un escaso desarrollo de las fuentes de producto, las cuales son la base estratégica para la concepción y gestión del producto en el deporte profesional.
- Capa 3, formas de producto. Todos los conceptos de esta capa inician en cero, ya que son los que se desean inferir.
- Capa 4, entorno. En este caso en particular, todos los conceptos reciben valores altos, lo cual denota condiciones favorables para el desarrollo de los negocios, en una sociedad con alto grado de bienestar y arraigo hacia la disciplina deportiva.

El proceso iterativo del MCD específico inicializado según se indicó antes, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 2: proceso de inferencia del MCD para el escenario de simulación 1



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico # 2 se observan las variaciones presentadas en los valores de los conceptos, en cada una de las iteraciones. En principio los valores se incrementaron, pero posterior a la primera iteración, todos los conceptos decrecieron, hasta estabilizarse luego de la tercera iteración, ubicándose la mayoría en valores medios.

Los valores finales de los conceptos de la capa tres, objeto de simulación, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 49: Valores finales de los conceptos de interés, escenario de simulación 1

	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor final	0,32152	0,48960	0,53841	0,48591	0,65363
Categorización	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto

Fuente: elaboración propia.

Los valores resultantes de la simulación en el escenario 1 suponen una clara predominancia del concepto Derechos deportivos y de formación, como eje central de la gestión del producto en esta disciplina profesional. Esto, debido a la influencia que tiene la existencia de una clara y favorable normativa de regulación de transferencia de futbolistas desde un club hacia otro, la cual es regulada por un ente supra deportivo, como lo es la Federación Internacional de Fútbol Asociado. De igual manera, las condiciones favorables del entorno para los negocios, así como de desarrollo social y económico, aunado al elevado arraigo de la disciplina, ofrecen una oportunidad para generar comportamientos medianamente favorables en la gestión del resto de componentes del producto deporte.

2.2. Escenario dos

2.2.1. Disciplina: Liga de béisbol profesional.

2.2.2. Característica: Contexto desfavorable, para una liga bien estructurada.

2.2.3. Descripción: Este escenario para la simulación, se fundamenta en una liga del béisbol profesional, donde las normativas están bien desarrolladas, existen políticas favorables en materia de topes salariales, las transferencias entre jugadores están bien establecidas y las fuentes de producto están bien desarrolladas. En lo que respecta a las variables del contexto o entorno, la realidad país donde se desenvuelve esta liga objeto de análisis no es favorable. Su economía ha decrecido en los últimos 5 años. Los anunciantes y patrocinadores han dejado de invertir en el deporte. Los aficionados, producto de la realidad país, han dejado de asistir al estadio. En política, la ingobernabilidad es permanente. La sociedad vive permanentemente en conflicto, y no existe seguridad jurídica. Culturalmente hablando, el arraigo de la población a esta disciplina deportiva es muy alto. ¿Qué pasaría con las formas de producto en un escenario con estas características?

Los valores iniciales asignados a cada concepto para este segundo escenario de inferencia, para el MCD del escenario de entrenamiento 1 del capítulo anterior, se muestran a continuación.

Tabla # 50: Valores iniciales de los conceptos del escenario de simulación 2

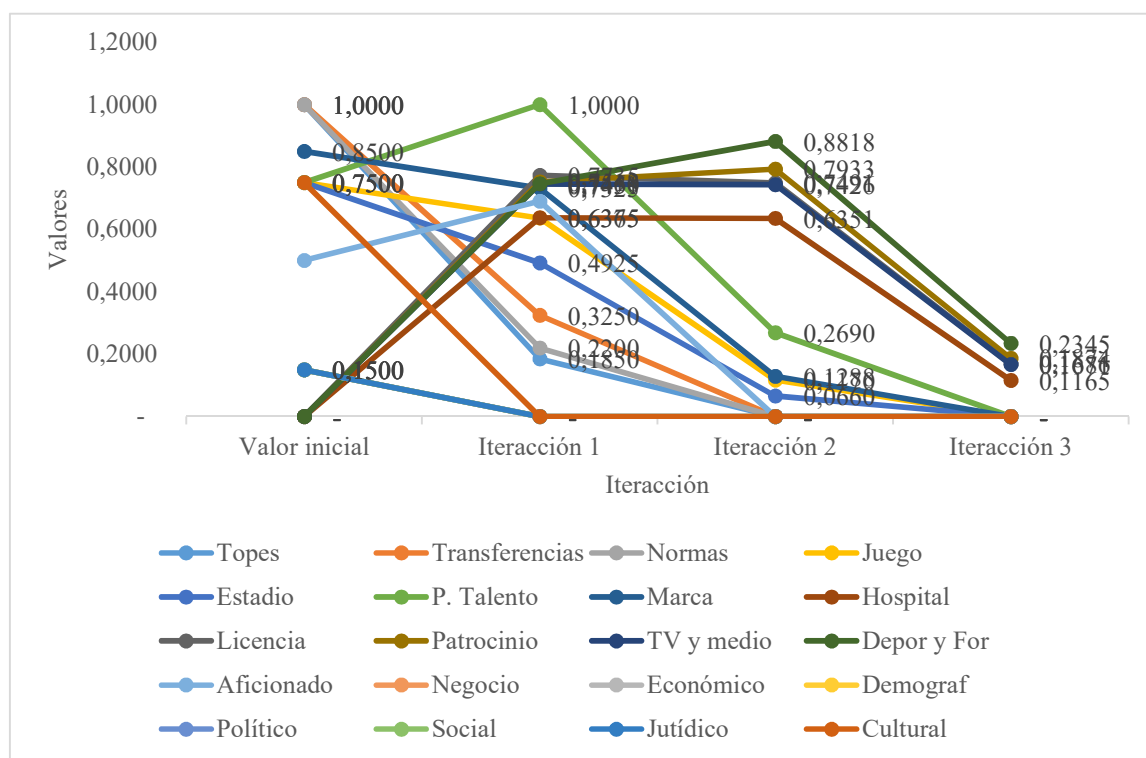
Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	1	1	1					
Categorización	Alto	Alto	Alto					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,75	0,75	0,75	0,85				
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0	0	0	0	0			
Categorización								
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,5	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,75
Categorización	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto

Fuente: Elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, todos los conceptos reciben un valor alto, lo cual denota pleno desarrollo de la normativa, así como el establecimiento de topes salariales y bases de competencia que promueven la incertidumbre en el resultado, afianzando su atractivo comercial y deportivo.
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, los conceptos reciben valores altos. Esto refiere a un elevado desarrollo de las fuentes de producto, las cuales son la base estratégica para la concepción y gestión del producto en el deporte profesional.
- Capa 3, formas de producto. Todos los conceptos de esta capa inician en cero, ya que son los que se desean inferir.
- Capa 4, entorno. En este caso en particular, todos los conceptos reciben valores bajos, a excepción del concepto cultural, debido al elevado nivel de arraigo de esta disciplina en el escenario dado. Los valores bajos para estos conceptos denotan condiciones desfavorables para el desarrollo de los negocios, en una sociedad con bajo grado de bienestar.

El proceso iterativo del MCD específico inicializado según se indicó antes, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 3: proceso de inferencia del MCD para el escenario de simulación 2



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico # 3 se observan las variaciones presentadas en los valores de los conceptos, en cada una de las iteraciones. En principio, algunos valores se incrementaron, aunque la mayoría de los conceptos disminuyeron sus valores. Posterior a la primera iteración, todos los conceptos decrecieron, hasta estabilizarse luego de la tercera iteración, ubicándose la mayoría en valores bajos.

Los valores finales de los conceptos de la capa tres, objeto de la simulación, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 51: Valores finales de los conceptos de interés, escenario de simulación 2

	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor final	0,11649	0,16864	0,18739	0,16709	0,23450
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: elaboración propia.

Los valores resultantes de la simulación en el escenario 2 describen la proyección de un desfavorable comportamiento en los resultados de la gestión del producto en esta liga deportiva. Con estos valores, se deduce que las formas de producto tendrán cierta complejidad para su desarrollo, debido a las negativas condiciones del entorno para los negocios, lo cual demuestra que, a pesar de mantener fortalezas organizativas, el éxito comercial del deporte está íntimamente ligado a contextos favorables en todos los aspectos.

2.3. Escenario 3.

2.3.1. Disciplina: Liga de béisbol profesional.

2.3.2. Característica: Contexto favorables, para una liga bien estructurada, con deficiencias en las fuentes de producto.

2.3.3. Descripción: Este escenario para la simulación, se fundamenta en alguna liga del béisbol profesional, donde las normativas están bien desarrolladas, existen políticas favorables en materia de topes salariales, las transferencias entre jugadores están bien establecidas, pero las fuentes de producto como el espectáculo deportivo, los estadios, los procesos de promoción del talento y la marca comercial, no se han desarrollado. En lo que respecta a las variables del contexto o entorno, la realidad país donde se desenvuelve esta liga objeto de análisis es favorable. El ambiente para los negocios es positivo. La realidad política es estable y favorable, y las condiciones de vida de un país desarrollado. Finalmente, el arraigo de la disciplina es relativamente bajo. ¿Qué pasaría con las formas de producto en un escenario con estas características?

Los valores iniciales asignados a cada concepto para este tercer escenario de inferencia, para el MCD del escenario de entrenamiento 1 del capítulo anterior, se muestran a continuación.

Tabla # 52: Valores iniciales de los conceptos de este escenario de simulación 3

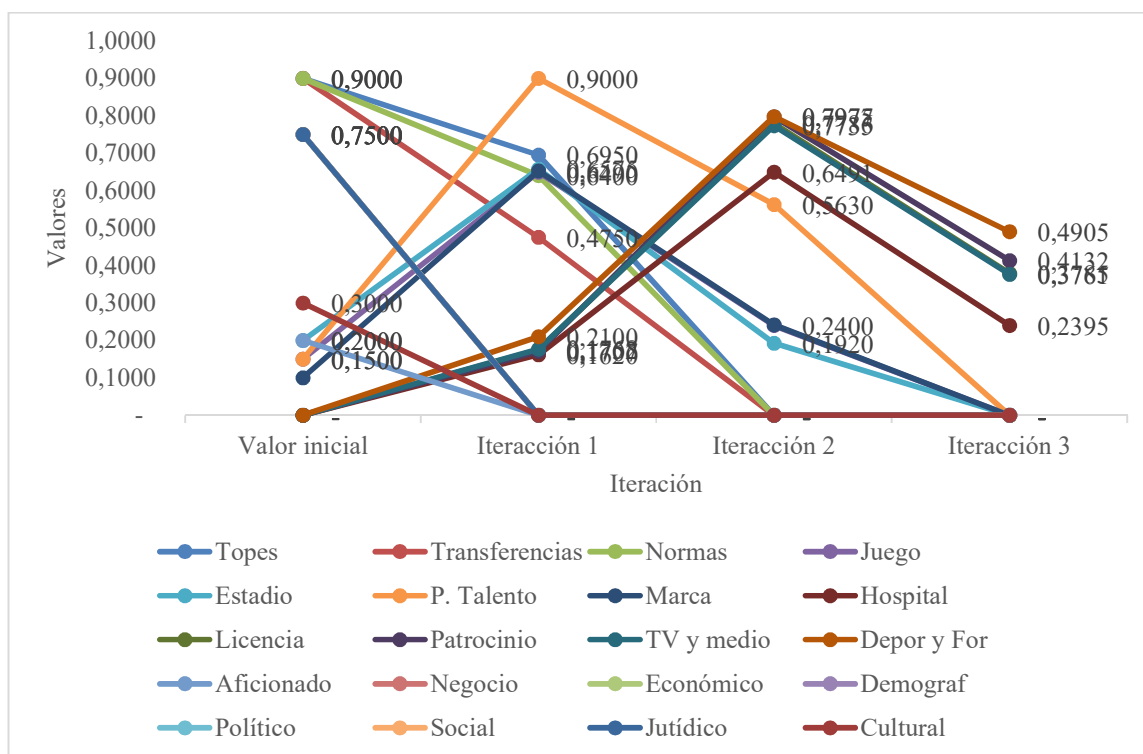
Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,9	0,9	0,9					
Categorización	Alto	Alto	Alto					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promocion del talento	Marca				
Valor del concepto	0,15	0,2	0,15	0,1				
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0	0	0	0	0			
Categorización								
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,2	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,3
Categorización	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, todos los conceptos reciben un valor alto, lo cual denota conciencia y conveniencia en materia de bases y normas para el desarrollo de una liga profesional de avanzada.
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, los conceptos reciben valores bajos. Esto se refiere a un incipiente desarrollo de las fuentes de producto, las cuales son la base estratégica para la concepción y gestión del producto en el deporte profesional.
- Capa 3, formas de producto. Todos los conceptos de esta capa inician en cero, ya que son los que se desean inferir.
- Capa 4, entorno. En este caso en particular, todos los conceptos reciben valores altos, a excepción de los conceptos cultura y aficionados, debido al bajo nivel de arraigo de esta disciplina en el escenario dado.

El proceso iterativo del MCD específico inicializado según se indicó antes, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 4: proceso de inferencia del MCD para el escenario de simulación 3



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico # 4 se observan las variaciones presentadas en los valores de los conceptos, en cada una de las iteraciones. Todos los conceptos disminuyeron su valor o decrecieron, hasta estabilizarse en valores medios, a excepción del concepto hospitalidad, que se estabilizó en valores bajos. Igual que en los casos anteriores, después de la iteración 3 los conceptos estabilizan sus valores.

Los valores finales de los conceptos de la capa tres, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 53: Valores finales de los conceptos de interés, escenario de simulación 3

	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor final	0,2395	0,3785	0,4132	0,3761	0,4905
Categorización	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia.

Los valores obtenidos de este escenario de simulación proyectan un desempeño medianamente favorable para las formas de producto de esta liga profesional. En particular, las tendencias proyectadas refieren a la necesidad de enfocar la gestión del producto en las formas derechos deportivos y de formación, y patrocinio, en vista de las favorables condiciones que el contexto refiere. También, la simulación plantea la necesidad de fortalecer las fuentes de producto, de manera de posibilitar mejores escenarios comerciales para las formas de producto.

2.4. Escenario 4.

2.4.1. Disciplina: Liga de fútbol profesional.

2.4.2. Característica: De contexto desfavorable, a contexto favorables, para una liga de fútbol profesional, que pasa de deficiencias estructurales a fortalezas organizacionales y comerciales.

2.4.3. Descripción: Este escenario para la simulación está enfocado en mostrar la evolución en el tiempo de una liga de fútbol profesional. Este se fundamenta en mostrar los efectos en las formas de producto o capa # 3, producidos por cambios en las condiciones del entorno, así como en las normativas de competencia, y en la gestión de las fuentes de producto. El punto de partida se muestra con debilidades en las normas de competencia, y con deficiencias en la gestión de las formas de producto. La idea es que en una primera fase se obtienen los conceptos que afectan negativamente los conceptos de la capa 3, y después, dichos conceptos son modificados en la segunda fase de tal manera a mejorarlos, para ver como terminan afectando los conceptos a inferir.

2.4.3.1. Fase 1. Los valores iniciales asignados a cada concepto para este caso, en su primer abordaje, para el MCD del escenario de entrenamiento 1 del capítulo anterior, se muestran a continuación.

Tabla # 54: Valores iniciales de los conceptos para la primera fase.

Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,15	0,15	0,15					
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,15	0,2	0,15	0,1				
Categorización	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0	0	0	0	0			
Categorización								
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, todos los conceptos reciben un valor bajo, lo cual denota debilidad estructural en esta capa. Esto quiere decir que los aspectos que norman la contratación de jugadores, rigen las transferencias de estos entre clubes, y las normas que regulan la competencia para hacerla más atractiva a los ojos de los distintos interesados, no están adecuadamente planteados.

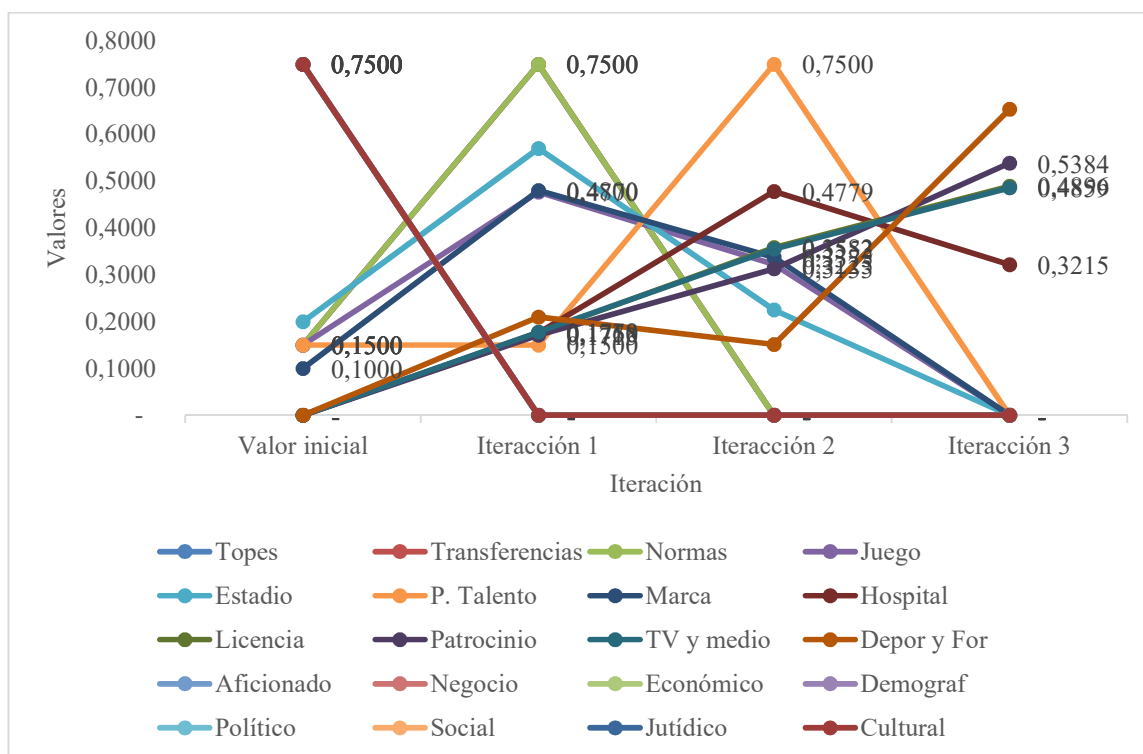
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, los conceptos reciben valores bajos. Esto refiere a un incipiente desarrollo de las fuentes de producto, las cuales son la base estratégica para la concepción y gestión del producto en el deporte profesional.

- Capa 3, formas de producto. Todos los conceptos de esta capa inician en cero, ya que son los que se desean inferir.

- Capa 4, entorno. En este caso en particular, todos los conceptos reciben valores altos, describiendo un escenario de elevado atractivo para los negocios, en una realidad social y cultural desarrollada.

El proceso iterativo del MCD específico inicializado según se indicó antes, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 5: proceso de inferencia del MCD para la primera fase.



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico # 5 se observan las variaciones presentadas en los valores de los conceptos, en cada una de las iteraciones. La mayoría de los conceptos incrementaron su valor en la primera iteración. Posteriormente, los valores decrecieron de la mayoría, hasta lograr estabilizarse en valores medios a partir de la tercera iteración. Los valores finales de los conceptos de la capa tres, objeto de simulación, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 55: Valores finales de los conceptos de interés de la primera fase.

	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor final	0,3215	0,4896	0,5384	0,4859	0,6536
Categorización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia.

Los valores obtenidos en esta primera fase de este escenario de simulación, proyectan un desempeño medianamente favorable para las formas de producto de esta

liga profesional. En particular, las tendencias proyectadas refieren a la necesidad de enfocar la gestión del producto en las formas derechos deportivos y de formación, patrocinio, y licenciamiento de marca, en conjunción con los derechos de TV y medios, en vista de las favorables condiciones que el contexto refiere.

2.4.3.2. **Fase 2.** A continuación, se realizan los ajustes pertinentes a los valores de los conceptos, de las capas # 1 y # 2 detectado en la fase anterior que afectan negativamente a los conceptos de la capa # 3.

Los valores iniciales asignados a cada concepto para este caso, en su segundo abordaje, para el MCD del escenario de entrenamiento 1 del capítulo anterior, se muestran a continuación.

Tabla # 56: Valores iniciales de los conceptos de este escenario para la segunda fase.

Capa 1	Tope Salarial	Transferencias	Normas					
Valor del concepto	0,75	0,9	0,9					
Categorización	Alto	Alto	Alto					
Capa 2	Espectáculo	Estadio	Promoción del talento	Marca				
Valor del concepto	0,6	0,8	0,7	0,7				
Categorización	Medio	Alto	Alto	Alto				
Capa 3	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación			
Valor del concepto	0	0	0	0	0			
Categorización								
Capa 4	Aficionado	Usuario de negocios	Económico	Demográfico	Político	Social	Jurídico	Cultural
Valor del concepto	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Categorización	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia.

- Capa 1, bases de competencia. En esta capa, todos los conceptos reciben un valor alto, lo cual denota fortaleza estructural en esta capa. Aquí, la liga reformuló sus bases de competencia, y mejoró las normas de contratación de jugadores y las transferencias entre clubes. Es el primer cambio evidenciado con respecto a la primera fase, buscando mejorar las bases de competencia.

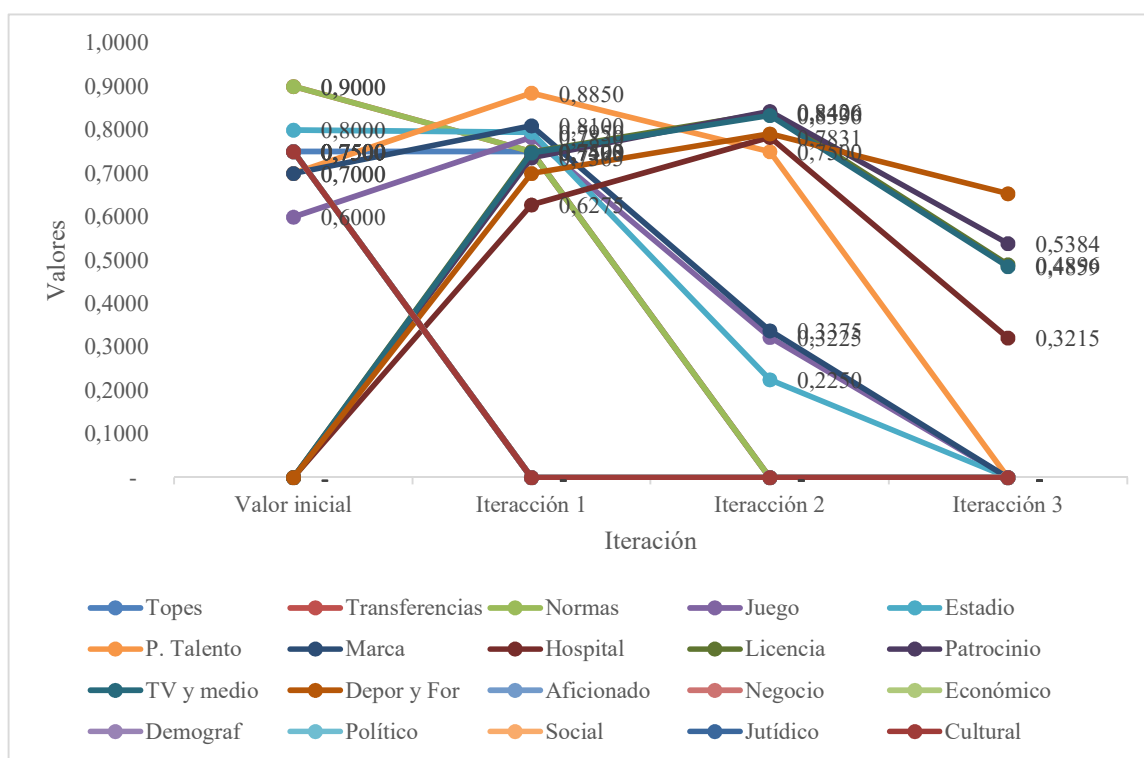
- Capa 2, fuentes de producto. Para esta capa, los conceptos reciben valores Altos. Esto se refiere a un avanzado desarrollo de las fuentes de producto, las cuales son la base estratégica para la concepción y gestión del producto en el deporte profesional. Este es el segundo cambio observado con respecto a la primera fase,

agregando elementos de gestión del producto con desempeños mucho más favorables y convenientes, distintos a los planteados en el escenario anterior.

- Capa 3, formas de producto. Todos los conceptos de esta capa inician en cero, ya que son los que se desean inferir.
- Capa 4, entorno. En este caso en particular, todos los conceptos reciben valores altos, describiendo un escenario atractivo para los negocios, en una realidad social y cultural desarrollada. Vale resaltar, que esta capa no sufrió ninguna modificación en sus valores.

El proceso iterativo del MCD específico inicializado según se indicó antes, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico # 6: proceso de inferencia del MCD de la segunda fase.



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico # 6 se observan las variaciones presentadas en los valores de los conceptos, en cada una de las iteraciones. Casi todos los conceptos se mantuvieron estables en la primera iteración. Posteriormente, los valores decrecieron, hasta lograr estabilizarse en valores medios a partir de la tercera iteración. Los valores finales de los conceptos de la capa tres, objeto de simulación, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla # 57: Valores finales de los conceptos de interés, en la segunda fase.

	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor final	0,3215	0,4896	0,5384	0,4859	0,6536
Categorización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia.

Los valores obtenidos de este escenario de simulación proyectan un desempeño medianamente favorable para las formas de producto de esta liga profesional, en la segunda simulación. En particular, las tendencias proyectadas refieren a la necesidad de enfocar la gestión del producto en las formas derechos deportivos y de formación, patrocinio, y licenciamiento de marca, en conjunción con los derechos de TV y medios, en vista de las favorables condiciones que el contexto refiere. Ahora bien, comparativamente, no hay cambios en los conceptos inferidos entre uno y otro escenario de simulación. En la siguiente tabla se muestran dicha comparación.

Tabla # 58: Comparación entre los valores finales de los conceptos de interés, de la primera y segunda fase.

	Hospitalidad	Licencias	Patrocinio	Derechos de TV y Medios	Derechos deportivos y de formación
Valor final primera fase	0,3215250	0,4896000	0,5384100	0,4859100	0,6536251
Valor final segunda fase	0,3215250	0,4896000	0,5384100	0,4859100	0,6536251

Fuente: elaboración propia.

Es importante acotar que los conceptos modificados de las capas 1 y 2, no afectaron los valores finales de la capa # 3 en la segunda fase. En particular, los valores finales de la capa # 3 en la segunda fase son influenciados por la capa # 4. Ahora, el hecho de no cambiar los valores iniciales de los conceptos de la capa # 4, implica que no se afectó los valores inferidos de la capa # 3, a pesar de las modificaciones hacia

valores altos de los conceptos de la capas # 1 y 2. De esta manera podemos concluir que los conceptos de la capa # 4 son los que generan una mayor influencia en el proceso de inferencia de los conceptos de la capa # 3.

3. Análisis comparativo con otros modelos para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional.

En este apartado final de este capítulo del trabajo doctoral, se pretende realizar un análisis comparativo entre los trabajos o modelos de mayor relevancia, utilizados como referencia o antecedente científico en el capítulo segundo de esta investigación doctoral, y el modelo creado en este trabajo, con el fin de tener una visión más específica acerca de sus principales bondades.

La comparación se realizará en base a los siguientes criterios:

- Capacidad de predicción del objeto de interés, referido a la utilidad del modelo propuesto para inferir o predecir lo que se desea.
- Integralidad, como un indicador de la completitud del modelo, en cuanto a la incorporación de las variables de interés, que faciliten su aplicación en un entorno complejo multidimensional.
- Posibilidad de optimización, descrito como la bondad del modelo para ser mejorado en el tiempo, incorporando otras variables de interés.
- Eficacia en el cumplimiento de su propósito, referido a la utilidad del modelo en cumplir con su razón de ser.

En este orden de ideas, la comparación mencionada se realiza sobre la base de una escala de calidad, definida en tres parámetros de valoración, a saber:

- Alta, reflejo de una propuesta metodológica o modelo de alto desempeño en el parámetro considerado.
- Media, que describe a un modelo que requiere de ajustes para que su propuesta de solución o aplicabilidad sea óptima.
- Baja, reflejo de un modelo con limitaciones, que necesita mayor desarrollo para su adecuado aprovechamiento.

En el siguiente cuadro, se detalla la comparación objeto de estudio.

Tabla # 59: comparación entre modelos.

#	Trabajo/ Modelo	Objetivo	Criterios			
			Capacidad de predicción del objeto de interés	Integralidad	Posibilidad de optimización	Eficacia en el cumplimiento de su propósito
1	Pawłowski, T. et al. 2017.	Tender un puente entre las diferentes explicaciones económicas y conductuales que intentan comprobar la hipótesis de la incertidumbre en los resultados en los deportes de espectadores	Alta	Baja	Alta	Alta
2	Lardo, A. et al 2016.	Estudiar cómo opera el sector del fútbol profesional, analizando su gobernanza desde una perspectiva de cooperación para identificar las herramientas utilizadas para implementar este modelo	Alta	Alta	Alta	Alta
3	Scelles, N. et al 2016.	Investigar los factores determinantes de la asistencia a partidos de la Ligue 1 de fútbol francés durante el período 2008-2011, con un enfoque en el efecto de la intensidad competitiva	Alta	Alta	Alta	Alta
4	Schizas, A. et al 2016.	Explorar la cuestión de si la incertidumbre de los resultados de la carrera afecta la demanda de la TV para las carreras de F1 en Alemania.	Alta	Baja	Alta	Alta
5	Caruso, A. et al 2016.	Analizar los determinantes de la demanda de TV del fútbol mediante el análisis de la Serie A italiana de 2008-09 a 2014.	Alta	Baja	Alta	Alta

De la comparación realizada, surgen algunas conclusiones de interés:

6	Gasparetto, T. et al 2015.	Crear un modelo para comparar torneos de fútbol y analizar el equilibrio existente entre las ligas usando como herramienta la diferencia acumulada de puntos entre los competidores.	Alta	Baja	Alta	Alta
7	Mourão, P. et al 2015	Medir el balance competitivo de la Liga Portuguesa de Fútbol "Primeira Liga" utilizando datos compilados desde la temporada 1980/1981, empleando diferentes medidas de equilibrio competitivo, con el fin de probar las tendencias en el equilibrio competitivo usando series de tiempo y explorar cómo esta tendencia ha cambiado debido a la existencia de la Generación Dorada de jugadores de fútbol	Alta	Baja	Alta	Alta
8	Reilly, B. et al 2015.	Definir los determinantes de la demanda de espectadores para el fútbol de la Liga de Irlanda	Alta	Baja	Alta	Alta
9	Cox, A. et al 2015.	Construir una opinión de consenso sobre la incertidumbre de hipótesis de resultado (UOH) en la Premier League inglesa, utilizando datos de marcadores de partidos de las temporadas desde 2004 a 2012 respectivamente	Alta	Baja	Alta	Alta
10	Kesenne, S. 2015.	Estudiar el impacto del reparto de ingresos en la calidad relativa o en la asignación del talento deportivo en una liga competitiva, así como examinar el efecto del reparto de ingresos en la calidad absoluta de esta liga.	Alta	Baja	Alta	Alta

- Cada modelo es en sí mismo muy específico. Ha sido planteado para un propósito en particular, el cual cumple a cabalidad.

1 1	Nuestro modelo	Apoyar los procesos de toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, específicamente en el béisbol y fútbol, en América Latina.	Alta	Alta	Alta	Alta
--------	----------------	---	------	------	------	------

- Todos los modelos están fundamentados en el principio de equilibrio o paridad competitiva, ya que contemplan la distribución óptima y equilibrada de los ingresos de todos los actores de una liga profesional, y su impacto en variables tales como la incertidumbre, la asistencia al espectáculo y la competitividad deportiva de los clubes.

- Algunos modelos, producto de su elevada especificidad, contemplan un número reducido de variables, y su eficiencia predictiva radica en los hallazgos que se generan producto de la relación de estas variables.

- Sus capacidades predictivas son elevadas. Los casos analizados en cada uno de los modelos estudiados, y sus resultados o evidencia empírica mostrada, lo certifican.

- Para el caso específico de la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, se considera que el modelo propuesto en el presente trabajo doctoral es el más completo, ya que contempla todos los elementos vinculados a este ámbito de competencias gerenciales en materia comercial, por lo que su implementación es más que favorable. Esto refleja su originalidad.

- Con respecto a la integralidad, la propuesta hecha en el presente trabajo doctoral contempla una visión más holística de los componentes del producto, desde la perspectiva de una liga del deporte profesional, por lo que como herramienta de apoyo a la toma de decisiones en esta materia es mucho más completa, y aporta más valor.

La diferencia entre lo imposible y las posibles depende de la voluntad de un hombre. Tommy Lasorda

CONCLUSIONES

El modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional de América Latina, fundamentado en el principio par conditio, se configuró, atendiendo a las variables relevantes dentro de la realidad estratégica de ligas y clubes en el ámbito comercial. Dichas variables se agruparon en capas, según a que aspecto comercial se refieren.

El modelo es original, no tiene precedente alguno, y se planteó desde dos perspectivas: la primera, para sistematizar los aspectos a considerar para caracterizar la gestión del producto “deporte profesional”; y la segunda, para analizar posibles escenarios y ayudar en los procesos de toma de decisiones que se puedan considerar en cada uno de ellos.

Como se mencionó antes en el ámbito conceptual, el modelo se definió en cuatro capas, a saber: bases de competencia o incidencia del principio par conditio (capa # 1), fuentes de producto (capa # 2), formas de producto (capa # 3) y entorno (capa # 4). Las capas # 1, # 2, y # 4 están compuestas por variables independientes, y la capa # 3 por variables dependientes. Si bien, el modelo desarrollado no genera alternativas de decisión para el gestor del producto en el deporte profesional, permite clarificar el contexto en el que se deben orientar dichas decisiones, e inferir que puede suceder por decisiones que se tomen. En el ámbito de la inferencia, el modelo, a través de la configuración de las relaciones causa-efecto, crea un marco práctico para deducir posibles escenarios a analizar, en los procesos de toma de decisiones.

El modelo se entrenó y probó para diferentes escenarios, mostrando aceptable confiabilidad en sus simulaciones, por lo que puede ser utilizado como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, particularmente, en ligas profesionales de fútbol y béisbol en América Latina.

El modelo en cuestión plantea la necesidad de que las ligas promuevan el equilibrio competitivo, como forma de mantener o mejorar el atractivo comercial y deportivo de la competencia. Si este propósito se logra, la posibilidad de que las formas de producto sean más atractivas desde la perspectiva comercial, se incrementa, permitiendo a sus gestores producir mayores beneficios, y viceversa.

Cada concepto del modelo ejerce influencia directa en el resto, aunque la magnitud de dicha influencia varia, de relación en relación, y de escenario en escenario. Vale resaltar que la fase de entrenamiento facilitó la optimización del modelo, para los diferentes escenarios de análisis que se quisieron realizar. La aplicación del modelo de MCD en los específicos escenarios permitió comprobar la correlación existente entre las formas de producto (capa # 3) y el contexto o entorno (capa # 4), evidenciando que, a mejores condiciones en los conceptos del entorno, expresados en valores altos, mayor probabilidad de concretar un portafolio comercial atractivo y exitoso (ver últimas pruebas del capítulo anterior).

De igual manera, la aplicación del modelo de MCD evidenció que existe correlación directa entre las bases de competencia (capa # 1) y las formas de producto (capa # 2), lo cual confirma la necesidad de implantar el principio par conditio en la gestión de las ligas profesionales de fútbol y béisbol. Caso similar ocurre entre las fuentes del producto (capa # 2) y las formas de producto (capa # 3), aunque en menor intensidad. Los escenarios simulados dejaron en evidencia que en algunos casos donde las fuentes de producto (capa # 2) no se han desarrollado a plenitud, también se pueden generar resultados favorables en la gestión comercial del portafolio del producto deporte (capa # 3).

Por otro lado, la implementación de MCD para modelar el proceso de conformación de las formas de producto en el deporte profesional basada en capas, permite hacer un análisis más detallado. Por ejemplo, usando MCD se puede inferir el estado o calidad de las formas de producto en un contexto dado, identificar los aspectos (conceptos) más influyentes, entre otras cosas.

Cada uno de los escenarios planteados permiten concluir que, en la medida en que los clubes se organicen, y adopten las bondades del principio “par conditio” o equilibrio competitivo, su atractivo comercial se incrementará, por lo que será posible generar un mayor flujo de ingresos, a través del marketing y la comercialización de un portafolio de producto más amplio. Reflejo de ello se observó en la liga mexicana de fútbol profesional, y en la liga dominicana de béisbol profesional. En cambio, en la medida en que los clubes participen en torneos federados, donde poco control tenga de

la gestión del producto en colectivo, sus probabilidades de éxito comercial se reducen. Casos como el del fútbol peruano o el boliviano son reflejo de lo antes mencionado.

También, la simulación permitió concluir que el impacto de un contexto favorable para los negocios, en conjunto con un arraigo importante de la disciplina deportiva en cuestión, predisponen tanto a las ligas como a los torneos federados del deporte profesional, a lograr un mayor éxito comercial con su portafolio de producto. Lógicamente, el beneficio económico que se puede captar estará en correspondencia con el desarrollo comercial de la liga o del torneo federado.

En el ámbito de la gestión del producto en el deporte profesional, el modelo propuesto advierte aquellos conceptos a los que mayor atención se les debe brindar, debido a su potencial influencia en los resultados comerciales. En el siguiente cuadro se indica, para cada una de las capas del modelo, estos conceptos potencialmente influyentes.

Tabla # 60: conceptos relevantes del modelo.

Capa 1: bases de competencia	Capa 2: Fuentes de producto	Capa 4: entorno
Tope Salarial <input type="radio"/>	Juego (espectáculo) <input type="radio"/>	Aficionado <input type="radio"/>
Transferencias <input type="radio"/>	Estadio <input type="radio"/>	Usuario de negocios <input type="radio"/>
Normas <input type="radio"/>	Promoción del talento <input type="radio"/>	Económico <input type="radio"/>
	Marca <input type="radio"/>	Demográfico <input type="radio"/>
		Político <input type="radio"/>
		Social <input type="radio"/>
		Jurídico <input type="radio"/>
		Cultural <input type="radio"/>

Los conceptos relevantes se detallan en color rojo. En la capa # 1, los topes salariales pueden ejercer un impacto determinante en el éxito comercial de una liga, debido a su contribución al equilibrio competitivo entre los clubes participantes. En la capa # 2, la marca es determinante, por su capacidad para ampliar las opciones de negocio de una liga profesional. En la capa # 4, los conceptos económico, social y cultural serán definitivos en el éxito de cualquier liga, debido a que propician oportunidades en materia de negocios, conectadas con aspectos necesarios como la adopción cultural de la disciplina deportiva en cuestión, y el grado de conexión emocional que se pueda generar, lo cual incide en el tamaño del mercado y en el atractivo de la liga como producto.

Aunque en algunas ligas del deporte profesional en América Latina se emplean mecanismos de distribución equitativa de ingresos, la evidencia encontrada describe un uso medio del principio “par conditio” o equilibrio competitivo, como lineamiento rector de la organización y gestión de una liga deportiva profesional. Si bien existe algún caso específico que pueda considerarse la excepción (Liga Mexicana de Fútbol), Latinoamérica sigue apostando a la visión tradicional del deporte como actividad social y competitiva, y no como un negocio. Ciertamente, la preocupación por distribuir equitativamente los recursos económicos generados por las ligas es palpable, pero su capacidad para generarlos es limitada o se ubica en fase de crecimiento.

Por último, los portafolios de producto de las ligas profesionales no han encontrado su mayor amplitud ni su mejor momento. Se siguen ofertando las formas de producto tradicionalmente comercializadas. Los derechos de televisión, el patrocinio y las transferencias de jugadores son las aristas del producto de mayor desarrollo en América Latina. El resto de opciones comerciales que pueden ser implementadas en las ligas profesionales para su aprovechamiento comercial se han cedido a los propios clubes. Son estos los que deben trabajarlas y ofertarlas a sus diferentes usuarios interesados, claro están, desde su limitada posición deportiva.

El béisbol profesional Latinoamericano tiene sus mejores exponentes en República Dominicana y Venezuela. Allí funcionan las ligas profesionales de mayor tradición y arraigo, aunque desde la perspectiva comercial no han logrado desarrollarse

plenamente. En estas ligas, los clubes tienen el protagonismo comercial. Las ligas solo agrupan a los clubes y rigen la competencia, a través de reglamentos y la aplicación de tutelaje deportivo. Pero son los clubes quienes deben trabajar los aspectos comerciales y de producto, buscando con ello producir ingresos para financiar su participación en la competencia.

Con respecto al fútbol, la concepción de ligas profesionales no tiene mucho asidero en América Latina. Las federaciones deportivas mantienen el protagonismo en la organización y tutelaje de las competencias profesionales. Son pocos los países que cuentan con ligas profesionales con autonomía comercial y de negocios. Además, en los países donde las ligas funcionan, su desarrollo comercial es limitado.

Ya evidenciada la magnitud del negocio deportivo global, que obliga a todas las organizaciones que en él hacen vida a optimizar sus procesos de gestión del producto, muy en particular a las ligas profesionales de fútbol y béisbol en América Latina, queda clara la interrelación que existe entre todos los factores descritos como parte del “Modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional de América Latina, fundamentado en el principio *par conditio*”. Dicha relación condiciona la probabilidad de éxito en las decisiones de configuración o conformación de las formas de producto, las cuales conceptualizan las diferentes opciones de generación de ingresos para las ligas profesionales y sus clubes.

Las anteriores conclusiones generales sobre el proceso de conformación de las formas de producto en el deporte profesional, derivadas por el uso del MCD propuesto en esta tesis doctoral en diferentes casos de estudio, evidencian su capacidad para estudiar y analizar dicho proceso. Ese estudio permite determinar los aspectos relevantes a considerar para el portafolio de producto, identificar la importancia de aplicar las bases de competencia establecidas en el principio *par conditio*, y la adecuación de las fuentes de productos, para que la gestión de las formas sea mucho más adecuada.

No voy a predecir la historia. Pero nada es imposible. Michael Phelps

RECOMENDACIONES

Algunos aspectos deben ser considerados en el futuro en materia de investigación y aplicación de modelos para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, fundamentado en el *principio par conditio*:

- Analizar la potencialidad del modelo, aplicado a casos específicos de gestión del producto en clubes del fútbol y béisbol profesional, en su condición de individualidad, y no como parte de una liga.
- Investigar acerca de otras variables o conceptos que se puedan incorporar al modelo actual, que permitan optimizar su capacidad para inferir, mejorando la precisión de sus resultados.
- Sugerir a las ligas del deporte profesional de América Latina, la aplicación de esta herramienta para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, con el propósito de validar sus estrategias comerciales, y mejorar los procesos de toma de decisiones en esta materia. Esto implica inicialmente validar el modelo en un contexto real.
- Propiciar una ampliación del modelo realizado, que incorpore variables que permitan inferir con precisión la dinámica que se pueda generar en el escenario comercial al cambiar de un torneo federado a una liga, en las disciplinas de fútbol y béisbol profesional.
- Realizar investigaciones que permitan extender la utilidad del presente modelo hacia otras disciplinas del deporte colectivo profesional, como el baloncesto o el rugby.
- Automatizar todo el proceso de entrenamiento del MCD genérico que se desarrolló, con el fin de hacerlo específico a cada uno de los casos que se quieran estudiar.
- Desarrollar un sistema inteligente de toma de decisiones para la gestión del producto “deporte profesional” basado en nuestra herramienta, que prediga valores de los conceptos, para que entonces evalúe potenciales escenarios futuros, y se puedan tomar las decisiones adecuadas en el presente para evitar o potenciar que ocurran en el futuro, según lo que se desee.

- Hacer un análisis más profundo de las causas del por qué a partir de la tercera iteración, nuestro modelo convergía. Eso quizás implicara analizar el comportamiento de la herramienta, más que del propio modelo formulado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J; Contreras, J. (2010) The FCM designer tool,"Fuzzy Cognitive Maps: Advances in Theory, Methodologies, Tools and Applications, Ed. Glikas Mixalis, Springer",71-88.
- About, portal de noticias en español (2014). {Página web en línea}. Disponible: www.about.com. {Consulta: Mayo del 2015}
- Axelrod, R. (1976): Structure of Decision: the Cognitive Maps of Political Elites, Princeton University Press, Princeton-NJ.
- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. N.8. 04, pp. 139-160.
- Alcaide, F. *nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol: propuesta de un modelo de retribución. (Tesis Doctoral)* (2006). Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid. España.
- Altuve, E. (2008) Presente y futuro del deporte en la globalización. *Recorde: Revista de Historia del Deporte Antiguo*. Volumen 1. Número 2.
- Arregui, J. (2001). El Deporte en las sociedades actuales. Disponible: <http://kirolzerbitzua.net/adminkirolak/docsdin/Arregui,%20El%20deporte%20en%20las%20sociedades%20actuales.pdf>. {Consulta: abril del 2016}.

- Arce, C. (1989). Teorías de la decisión: Una aproximación desde una perspectiva psicológica. *Revista psicología general y aplicada*. Número 42. Páginas 181-185.
- Arias, R. *breve análisis del principio “par conditio” en el deporte profesional, análisis económico del derecho en el sector. (Tesis de Especialización)* (2013). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Arias, F. Economía y deporte, Analogía entre el sistema económico y el deporte de élite. *Revista Actividad Física y Ciencias*, Vol. 1, N° 1. 2009.
- ARN Digital (2012). {Página web en línea}. Disponible: www.arndigital.com. {Consulta: Mayo del 2015}
- Bahram, Y. Nahid, J. Sahar, A. Salah, N. “*Equilibrio competitivo y asistencia al espectáculo*” (*The Competitive Balance and Attendance*) (2012). Australian Journal of Basic and Applied Sciences. Iran.
- Barnard, C. (1966) The Functions of the executive. Chapter XV. The executive functions. Pp. 215-234. A Harvard paperback. Library of congress catalog. Printed in the United States of America.
- Benítez, M. Córdoba, C. Tendencias del pensamiento estratégico en la toma de decisiones en las organizaciones. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Administración. Universidad de Oriente. Año 2009.
- Benassini, M. (2009). Introducción a la investigación de mercados. Segunda edición. Editorial PEARSON Educación. México. Distrito Federal.

- Borea, F. (ca. 2006). Teoría y técnica de la decisión. Ensayo: La toma de decisiones, un modelo de análisis integrador. Disponible: http://e-pol.com.ar/newsmatic/usr/19/31/ttd_mod0.pdf. {Consulta: abril del 2016}.
- Caruso, Addesa y Di Domizio (2016). The Determinants Of The TV Demand Of Soccer: Empirical Evidence On Italian Serie A For The Period 2008-2015. IRIS Università degli Studi di Teramo. (pp.1-40).
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. Teoría matemática de la administración. (pp. 549-569). Mc Graw Hill. Segunda edición. México.
- Cox, A. (2015). Spectator Demand, Uncertainty of Results, and Public Interest. Evidence From the English Premier League. Journal of Sports Economics. Volumen 19 issue: 1. Pp. 3-30.
- Culin, P. *Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina, ventajas de una administración profesionalizada. (Tesis de maestría)* (2010). Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Díaz, D. Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. Acimed, versión ISSN 1024-94352. Año 2005.
- Diario El Mundo. (2014). {Página web en línea}. Disponible: www.elmundo.com.ve. {Consulta: mayo del 2015}
- Di Domizio, M. Caruso, R. Addesa, F. (2016). The Determinants Of The TV Demand Of Soccer: Empirical Evidence On Italian Serie A For The Period 2008-2015. Cineca Iris Institutional Research Information System. Pp. 1-40.

- Dos-Santos, M. Vveinhardt, J. Moreno, C. Montoro, F. (2015). Involvement and Image Transfer in Sports Sponsorship. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2016, 27(1). Pp. 78–89
- Drucker, P. (1972). *La gerencia de empresas. La tarea de la gerencia.* (pp. 17-29). Editorial Sudamérica. Sexta edición. Buenos Aires. Argentina.
- Drucker, Peter. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas.* Librería El Ateneo Editorial. 1977. Buenos Aires. Argentina.
- Estrada, F. (2007). “Herbert A. Simon y la economía organizacional”. *Cuadernos de Economía*. XXVI. Número 46. Bogotá. Páginas 169-199.
- Economía y Negocios, Chile. (2015). {Página web en línea}. Disponible: www.economíaynegocios.cl. {Consulta: mayo del 2015}
- Excélsior, la web informativa (2014). Sección de economía. {Página web en línea}. Disponible: www.excelsior.com. {Consulta: Mayo del 2015}
- Fayol, H. (1968). *Administración industrial y general. Necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración.* (pp. 135-139). Herrero hermanos, sucs. Décima edición. México.
- Ferrand, A. Camps, A. Torrigiani, L. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo. Principios estratégicos y operativos del sponsoring.* Pp. 21-97. Editorial Paidotribo. Primera edición. España.
- Forbes. (2014). {Página web en línea}. Disponible: www.forbes.com. {Consulta: Mayo del 2015}

- García, E. (2014c). Un acercamiento al deporte y al fútbol como negocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano. *Revista Journal of Business*. Universidad del Pacífico. Páginas 79-107.
- García, E. (2016). {Página web en línea}. Disponible: <http://elviangarcia.blogspot.com/> {Consulta: noviembre del 2016}.
- García, J. Godoy, A. Villarubia, L. Sánchez, J. Gallardo, L. (2014). Balance competitivo en las ligas europeas de baloncesto y la NBA. Cultura, ciencia y deporte: revista de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad Católica de San Antonio, ISSN 1696-5043, N°. 27, 2014, págs. 235-242.
- Gasparetto, T. Barajas, A. (2015). Análisis del balance competitivo por la diferencia de puntos acumulada (DPA). XXV Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica. Conferencia. 5 y 6 de febrero del 2015.
- George, C. (1974). Historia del pensamiento administrativo. Prentice Hall Hispanoamérica. México. Distrito Federal.
- González, C. (S.F). Lógica Difusa. Una introducción práctica. Técnicas de Softcomputing. Pp. 1-29.
- Gómez, S. Opazo, M. (2007) Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. Documento de investigación DL n° 705. IESE Business School. Universidad de Navarra. Madrid. España
- Grossmann, M. Dietl, H. Lang, M. “*Modelo dinámico para el reparto de ingresos y el balance competitivo en una Competencia Deportiva*” (*Revenue Sharing and Competitive Balance in a Dynamic Contest Model*) (2009). Center for Research in Sports Administration. Working papers N° 15. University of Zurich.

- Groumpos, P. P. (2010): "Fuzzy Cognitive Maps: Basic Theories and Their Application to Complex Systems". En: Glykas, M. (Ed.) Fuzzy Cognitive Maps. Advances in Theory, Methodologies, Tools and Applications, Springer,Verlag-Berlin-Heidelberg: 1-22.
- Guerra, Y. García, J. González, J. (2014). Niveles de competitividad en las principales ligas profesionales de baloncesto (ACB Y NBA) y en la principal liga amateur americana (NCAA). Revista española de educación física y deportes -REEFD- N° 405. 2º trimestre.
- Guzmán, D. Castaño, V. (2006). La lógica difusa en ingeniería: Principios, aplicaciones y futuro. Ciencia y Tecnología, 24(2): 87-107, 2006. ISSN: 0378-0524.
- Hernández S. y otros (1998). Metodología de la investigación. México: Editorial Prentice May.
- Heinemann, K. (ca 2006a) ¿Es sostenible el deporte actual? Un análisis desde la perspectiva ética. Dossier El deporte diálogo universal. Universidad de Hamburgo. Alemania.
- Iglesias, X. Tarragó, R. (2012a) Modelos del deporte en España. Instituto Nacional de Educación Física de España. Universidad de Barcelona. Páginas 1 – 6.
- Kase, K. Gómez, S. Urutia, I. Martí, C. Opazo. (2008) M. Real Madrid FC-Barcelona FC: Análisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006. Pág. 2. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Kerlinger, F. Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento: técnicas y metodologías. Nueva editorial interamericana. México. 1979.

- Kesenne, S. (2015). Revenue Sharing and Absolute League Quality; Talent Investment and Talent Allocation. *Scottish Journal of Political Economy*. Volume 62, Issue 1. Pp. 51-58.
- Késenne, S. (2003). La mejora de la igualdad en la competición y en la distribución de los salarios en los deportes de equipo profesionales. *Revista Asturiana de Economía*. Número 26. Páginas 7-21.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Marketing en un mundo cambiante: cómo crear valor y satisfacción para los clientes. Pp. 1-40. Pearson-Prentice Hall. Sexta edición. México.
- Kotler, P. Armstrong, G. Cámara, D. Cruz, I. (2004). *Marketing*. Pearson Educación. Décima edición. Madrid. España.
- Kosko, B. (1986): "Fuzzy cognitive maps", *Int. J. Man-Machine Studies*, nº 24, pp. 65-75.
- Lardo, A. Trequattrini, R. Lombardi, R. Russo, G. (2016). Co-opetition models for governing professional football. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Lardo et al. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (2016) 5:1. Pp. 1-15.
- Lambin, J. Gallucci, C. Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing; gestión estratégica y operativa del mercado*. Función del marketing en la empresa y en una economía social de mercado. Pp. 4-32. Mc Graw Hill. Segunda edición. México. Distrito Federal.
- Levin, M. McDonald, R. *El valor de la competencia el equilibrio competitivo como predictor de la asistencia a espectáculos deportivos" (The value of*

competition: competitive balance as a predictor of attendance in spectator sports) (2009). *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. La Trobe University.

López, C. Martínez, B. Torrigiani, L. (2010). *Manual de organización de eventos deportivos*. Servicios. Pp. 29-48. Editorial Wanceulen. Primera edición. España.

López, G. (2015). *Modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en Balanced Scorecard*. Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí.

Manasis, V. Ntzoufras, L. (2014). *Between-seasons competitive balance in European football: review of existing and development of specially designed indices*. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*. Volume 10, Issue 2, Pages 139–152.

Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.

Martín, G. (2006). *Hacienda y fútbol en España*. *Revista Quórum*. Número 14. Páginas 128-138.

Mercado, S. (2002). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. *Administración de la mercadotecnia*. Pp. 439-450. Limusa, Noriega Editores. Segunda edición. México. Distrito Federal.

Meridiano. (2014). {Página web en línea}. Disponible: www.meridiano.com. {Consulta: mayo del 2015}

- Metodología 02. (2016). {Página web en línea}. Disponible: <http://metodologia02.blogspot.com/> {Consulta: noviembre del 2016}.
- Molina, G. Aguiar, F. (2003). *Marketing Deportivo*. Grupo Editorial Norma. Primera edición. Buenos Aires. Argentina.
- Mourão, P. Cima, C. (2015). Studying the Golden Generations' Effects and the Changes in the Competitive Balance of the Portuguese Soccer League. *International Journal of Sport Finance*. Morgantown. Tomo 10, N° 1. Pp. 42-61.
- Murillo, C. (2012). El fútbol Club Barcelona. Claves del éxito deportivo y de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 14, año 2012, pp. 269-286.
- Olmedo, Pablo. (2008) Programa de alta gerencia: La gestión comercial del producto deporte. *Revista Deporte y Finanzas*. Buenos Aires. Argentina.
- Owen, D. King, N. (2014). Competitive balance measures in sports leagues: the effects of variation in season length. *Economic Impuiry Journal*. Volume53, Issue. Pages 731-744.
- Parella, S. Martins, F. (2010). *Metodología de investigación cuantitativa*. Tercera edición. Editorial FEDEUPEL. Caracas. Venezuela.
- Paramio, L. (2005). Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva. *Revista Sociológica*. Número 57, enero-abril de 2005. Páginas 13-34.
- Pawlowski, T. Nalbantis, G. Coates, D. Perceived game uncertainty, suspense and the demandfor sport. *Economic Inquiry*. Vol. 56, No. 1, January 2018, 173–192. Online Early publication May 31, 2017.

- Pared Virtual. (2014). {Página web en línea}. Disponible: [www.
http://paredvirtual.com/](http://paredvirtual.com/) {Consulta: mayo del 2015}
- Pedrosa, R. Salvador, J. El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista asturiana de economía - RAE* n° 26 2003.
- Perales, L. (1993). La resolución de problemas, una revisión estructurada. *Revista Enseñanza de la Ciencia*. Número 2. 2009. Páginas 170-178.
- Pérez, G. (2002). Elaboración de Proyectos para La Educación Física, El Deporte y la Recreación. Un enfoque estratégico. Departamento de Educación Física. Postgrado en Educación Física de la Universidad de los Andes. Consejo de Estudios de Postgrado. Venezuela.
- rae.es. {Página web en línea}. (2016) Diccionario de la Real Academia Española. Disponible: <http://dle.rae.es/?id=BwLsxjt>. {Consulta: marzo del 2016}.
- Rangel, C. Pacheco, F., Aguilar, J., Cerrada, M., Altamiranda, J. (2013). Metodología para identificar donde extraer conocimiento en una organización. Universidad de los Andes. Núcleo Pedro Rincón Gutiérrez.
- Ramírez, M. Diferenciación entre el marketing deportivo y el convencional, y sus aplicaciones prácticas. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro. 2015. México.
- Ramírez, J. *Desarrollo de un modelo económico financiero sostenible a partir del análisis de las cinco grandes ligas del fútbol europeo. (Tesis de Especialización)* (2015). Universidad de Barcelona. Barcelona. España.

- Render, B. Stair, R. Hanna, M. (2006). Métodos Cuantitativos para las decisiones. Análisis de Decisión. (pp. 69-87). Pearson Educación. Novena edición. México.
- Reilly, B. (2015). The Demand for League of Ireland Football. *The Economic and Social Review*. Volumen 46, No 4, Winter. Pp. 485-509.
- Rivera, J. Molero, V. (2006) Marketing y fútbol, el mercado de las pasiones. Business Marketing Scholl. Esic Editorial.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. La percepción y la toma de decisiones individuales (pp. 136-167). Pearson Prentice Halls. Décimo tercera edición. México.
- Roggiero, L. *El negocio no es redondo: los determinantes del desempeño deportivo y financiero de los equipos de fútbol profesional del ecuador. (Tesis de Maestría)* (2012). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Ecuador.
- Rojas, B. (2010). Investigación cualitativa: fundamentos y praxis. Segunda edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Rodríguez, P. (2012) La economía del deporte, estudios de economía aplicada. Volumen 30 – 2. Páginas 387 – 418.
- Rodríguez, C. Pinto, M. Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed*, 21(1)57-77. Año 2010.
- Rosana, J. (2008). Pero, qué es el management. *Revista de antiguos alumnos*. IESE Business School, octubre–diciembre 2008. Páginas 31-36.

- Romero, Y. Dimensión estratégica del marketing en el fútbol profesional de Venezuela. Caso de estudio: primera división, temporada 2004-2005. Revista electrónica. www.efdeportes.com.
- Ruiz, C. *Estrategia financiera y administrativa para un club profesional de futbol en Colombia. (Tesis de Especialización)* (2012). Universidad EAN. Bogotá. Colombia.
- Sánchez, R. Gamboa, O. Díaz, J. (2008). Modelos empleados para la Toma de Decisiones en el Cuidado de la Salud. *Revista Salud pública*. 10 (1):178-188.
- Schreyer, D. Torgler, B. (2016). On the Role of Race Outcome Uncertainty in the TV Demand for Formula 1 Grands Prix. *Journal of Sports Economics*. Volume: 19 issue: 2, page(s): 211-229.
- Seitz, O. ¡Adelante, Brasil!: Desarrollando la industrial del fútbol en un país en desarrollo. El fútbol como negocio, una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil. Primera edición e-book. Universidad del Pacífico. Perú. 2013.
- Schnarch, W. Alejandro. (2001). Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing. McGraw-Hill Interamericana. Treceava edición. México.
- Simon, H. (1980). El comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. La toma de decisiones y la organización administrativa. (pp. 3-20). *Economía de la empresa-Aguilar*. Segunda edición. Buenos Aires. Argentina.
- Stanton, W. Etzel, M. Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill. Tercera edición. Bogotá. Colombia.

- Schutz, A. (1972). *Fenomenología del Mundo Social. Introducción a la Sociología Comprensiva*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Schutz, A. (2003). *El Problema de la Realidad Social*. Segunda Edición. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Schizas, A. Papageorgiou, E. (2016) {Página web en línea}. FCM Research and Development Group. Disponible:
<http://joomla.epapageorgiou.com/index.php/fcm-research-group>. {Consulta: noviembre del 2016}.
- Scelles, N. Durand, C. Bonnal, L. Goyeau, D. Andreff, W. (2016) Do all sporting prizes have a significant positive impact on attendance in a European national football league? Competitive intensity in the French Ligue 1, *Ekonomicheskaya Politika / Economic Policy*, 11 (3), pp. 82-107.
- Taylor, W. (1968). *Principios de la administración científica. Fundamentos de la administración científica*. (pp. 19-35). Herrero hermanos, sucs. Décima edición. México.
- Tinto, J. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Revista Provincia* N° 29, enero-junio. Pp. 135-173.
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. El proceso de decisión*. (pp. 1-50). Grupo editorial Norma. Primera edición. Bogotá. Colombia.

Vitoriano, B. (2007). Teoría de la decisión: Ensayo: Decisión con incertidumbre, decisión Multicriterio y teoría de juegos. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/268672745>. {Consulta: abril del 2016}.

Zurita, J. (2014). Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador. Tesis (Magister en Administración de Empresas mención Planeación) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Departamento de Investigación y Posgrados.

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA**PROPÓSITO:** Tesis doctoral**INSTITUCIÓN:** Universidad de los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.**TÍTULO DEL TRABAJO:** Modelo para la toma de decisiones de gestión de producto en el deporte profesional.**DOCTORANDO:** Msc. Yolmer Alexis Romero Sosa.**TUTOR:** Dr. José Lisandro Aguilar Castro.**DATOS DEL INFORMANTE**

Apellidos y nombres	
Posición o cargo	
Institución o liga	
Años en la posición	
Breve descripción de funciones	

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas que se realizan a continuación, y responda de forma amplia, clara y concreta, de acuerdo a su conocimiento y experiencia en la materia tratada. Registre sus respuestas en los espacios destinados a ello.

Objetivo # 1: Diagnosticar la situación actual del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina en materia de aplicación del principio de equilibrio competitivo.

#	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es la modalidad organizativa que han adoptado en su organización del deporte profesional? (Liga, torneo, otra) ¿Por qué esta y no otra?	
2	¿Cuál es la modalidad jurídica que han adoptado en su organización del deporte profesional? (Asociación civil, compañía anónima, sociedad deportiva, otra) ¿Por qué esta y no otra?	
3	¿Cuántas categorías o divisiones existen? ¿Aplican descensos o ascensos de categoría?	
4	¿Cómo funcionan los ascensos y descensos? ¿Qué tiene que suceder	

	para que un miembro pierda la categoría y otro gane una categoría?	
5	Describa brevemente las bases de competencia vigentes en su organización del deporte profesional.	
6	En su organización deportiva profesional, ¿Se aplica el principio de equilibrio competitivo o “par conditio” para la distribución de los ingresos?	
7	Describa brevemente las políticas de distribución o reparto de los ingresos y dividendos entre los asociados a su organización del deporte profesional.	

Objetivo #2: Determinar el desempeño de la gestión de producto de algunas ligas profesionales de América Latina en las disciplinas de fútbol y beisbol profesional.

#	Pregunta	Respuesta
8	Describa brevemente la estructura y el funcionamiento del área del marketing en su organización del deporte profesional. (Divisiones, departamentos, áreas)	
9	¿El o los responsables de la función de marketing en su organización pertenecen a la misma (in house) o son tercerizados (Outsourcing)? ¿A qué se debe esto?	
10	¿Cuáles son las responsabilidades y alcances de los encargados del marketing en su organización deportiva?	
11	En su organización del deporte profesional, ¿Quiénes se encargan de configurar o dar	

	forma al producto deportivo? (El producto total del deporte, para sus diferentes segmentos de mercado)	
12	Describa lo más concreto posible los diferentes elementos que conforman el producto de su organización deportiva, como parte de su estrategia de generación de ingresos. (Portafolio de productos)	
13	¿Cuál o cuáles de los elementos mencionados en la pregunta anterior son los más relevantes y cuales los menos relevantes, dentro de la estrategia de generación de ingresos de su organización deportiva?	
14	¿Cuál es la política de precios de su organización	

	deportiva, al momento de ofrecer a la venta cada producto de su portafolio comercial o producto deporte? Sea lo más explícito posible.	
15	¿Qué condiciones de negociación suelen plantear al momento de concretar las ventas de su portafolio de producto con cada uno de sus clientes? (Pagos, financiamiento, bonificaciones especiales, pagos en prendas, entre otros)	
16	¿Cómo evalúa el desempeño del área de marketing en su organización del deporte profesional, en los últimos tres años?	

Objetivo # 3: Analizar casos específicos de ligas del deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) en América Latina y sus procesos de toma de decisiones de gestión de producto.

#	Pregunta	Respuesta
17	¿Cuáles son los principales problemas y/o dificultades que suelen presentarse al momento de configurar el producto de su organización deportiva? (Portafolio comercial) Sea lo más amplio posible en su respuesta.	
18	¿Cuáles son los síntomas o alarmas que suelen identificar y que denotan alguna dificultad u oportunidad al momento de configurar el producto de su organización deportiva?	
19	¿Qué tipo o clase de información suelen buscar al momento	

	de atender este tipo de circunstancias?	
20	¿Cuáles son los criterios de elección que suelen aplicar al momento de decidir por una u otra opción en materia de configuración del producto o portafolio comercial en su organización del deporte profesional?	
21	¿Cómo es el proceso de ejecución de la decisión tomada? ¿Qué factores intervienen en este proceso?	

Gracias por su participación.

