

**RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y EL
RENDIMIENTO DEPORTIVO**

JUAN FRANCISCO GUTIÉRREZ BETANCUR
ADRIANA MARÍA GALLEGO LÓPEZ
JUAN DAVID GÓMEZ VALENZUELA
MARTA LIGIA RENDÓN MARTINEZ
RODRIGO ARBOLEDA SIERRA

Trabajo de grado para optar el título de Administrador Deportivo

Asesores

Carlos Fernando Villa Gómez

Omar Alfonso Lopera Gómez

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
INSTITUTO DE EDUCACION FISICA
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DEPORTIVA
MEDELLIN

1997

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 22 de agosto de 1997

Dedicamos el fruto de este trabajo especialmente a nuestras familias que supieron apoyarnos y tener la paciencia suficiente durante las largas jornadas de trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros asesores que supieron orientar nuestro trabajo.

A los profesores del posgrado que nos brindaron sus buenos consejos.

A los profesionales que nos asesoraron con su conocimiento en diferentes áreas.

A FEDELIAN y las diferentes ligas que hicieron parte de esta propuesta, porque nos brindaron la información requerida sin la cual no hubiera sido posible llevar a cabo nuestro trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION _____	7
1. OBJETO DE ANALISIS _____	8
1.1 TITULO _____	9
1.2 ANTECEDENTES _____	9
1.3 JUSTIFICACIÓN _____	13
1.4 HIPÓTESIS _____	14
1.5 OBJETIVOS _____	14
1.5.1 OBJETIVO GENERAL _____	14
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	15
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA _____	15
1.7 DELIMITACIÓN _____	16
1.7.1 ESPACIAL _____	16
1.7.2 TEMPORAL _____	17
1.7.3 CONCEPTUAL _____	18
1.8 IMPACTO DEL ANÁLISIS: _____	18
2. CONSTRUCTO TEÓRICO _____	19
2.1 MARCO TEORICO _____	19
2.1.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN _____	19
2.1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN _____	20
2.1.3 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN _____	21
2.1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO _____	22
2.1.5 ALGUNAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS _____	27
2.1.6 GERENCIA _____	44
2.1.7 GESTIÓN DEPORTIVA _____	46
2.1.8 MARKETING DEPORTIVO _____	52
2.1.9 RENDIMIENTO DEPORTIVO _____	62
2.1.10 INDICADORES FINANCIEROS _____	69
2.2 MARCO LEGAL _____	74
2.3 MARCO CONCEPTUAL _____	78
3. METODOLOGIA _____	83
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN _____	83
3.2 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA: _____	84

3.2.1 POBLACIÓN	85
3.2.2 MUESTRA	86
4. RESULTADOS	91
4.1 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	91
4.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	98
4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS	102
4.4 CONCLUSIONES ENTRE LOS GRUPOS ENCUESTADOS	106
4.5 RECOMENDACIONES	108
4.6 CONFRONTACION DE HIPOTESIS	110
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	117

INTRODUCCION

La investigación y el mercadeo han iniciado el proceso de relacionarse con el deporte para la búsqueda de mutuos beneficios, donde el mayor o mejor librado, es el deporte ya que en cualquiera de sus ámbitos, el examen crítico de ellos, conlleva al logro eficiente de objetivos y procesos trazados, para ello el análisis.

Uno de los aspectos a considerar en nuestro entorno local es la actual estructura administrativa en un segmento específico, cual es el deporte asociado en Antioquia, considerado este como referente de la realidad deportiva para el país.

En este sentido se requiere de un procedimiento reflexivo, sistemático y crítico de las gestiones que se realizan desde lo financiero, administrativo y los resultados deportivos.

Es necesario determinar las políticas, las estrategias y los planes de desarrollo; así como las acciones mediante las cuales se materializan.

Con este trabajo se pretende entonces, analizar y estudiar la estructura administrativa de las ligas antioqueñas de los deportes Natación, Sóftbol, Lucha, Karate Do, Fútbol de salón, Atletismo, Béisbol, Tenis de Campo y Patinaje para relacionarla con el rendimiento deportivo de cada una de ellas y

así mismo presentar recomendaciones que redunden en el mejoramiento de las ligas donde se realice dicho trabajo y como modelo para las demás.

1. OBJETO DE ANALISIS

1.1 TITULO

“Relación entre la estructura administrativa y el rendimiento deportivo”

A partir de un estudio que establezca la relación entre la gestión administrativa y el rendimiento deportivo de nueve ligas antioqueñas, en concordancia con la clasificación de FEDELIAN, se pretende brindar recomendaciones a las instituciones analizadas y a las demás, para optimizar su Estructura Administrativa.

1.2 ANTECEDENTES

La historia del deporte colombiano no es ajena a la historia económica, política y social, es decir, llena de desaciertos, dudas y falta de una correcta orientación; donde han primado los intereses de ciertos sectores de la dirigencia sobre las necesidades reales del país deportivo en particular y las demás de la población en general.

Encontramos en este trajinar del fenómeno deportivo colombiano, un recorrido tortuoso de fracasos y frustraciones, carente de políticas estables; lo que ha llevado a muy pocos logros en el campo internacional y a desligarse de la estructura económica , política y social del país,

convirtiéndose en un elemento aislado de los factores que determinan su desarrollo.

Así mismo ha estado al margen de las instituciones de educación superior, sin una base investigativa que sustente los caminos a seguir en busca de lo que es el verdadero rendimiento deportivo. No es extraño entonces, descubrir a lo largo de esta historia, que el deporte - “el gran fenómeno del siglo XX”-, no existe como proyecto o propuesta en la dirigencia política y empresarial colombiana.

Cómo ha sido entonces el funcionamiento de la estructura del deporte asociado al interior de este análisis?

Por ordenamiento del Comité Olímpico Internacional (C.O.I), Colombia como miembro desde 3 de Julio de 1936, ha consolidado una estructura desde del Comité Olímpico Colombiano (C.O.C) como órgano rector del deporte asociado Nacional que está conformado por las federaciones y a su vez éstas, están constituidas por las ligas seccionales y sus respectivos clubes.

Ha sido esta la dinámica que durante más de 50 años ha orientado el deporte en Colombia a la cual se sumó la presencia del estado con la creación de Coldeportes Nacional, mediante decreto 2743 del 6 de Noviembre de 1968, cuyas funciones le permiten regular, financiar y promover la Educación

Física, el Deporte y la Recreación, e igualmente intervenir en la financiación de los deportistas colombianos en eventos internacionales.

Con la aparición de Coldeportes Nacional y las seccionales el estado entra a tener una mayor injerencia en el fomento, financiación y construcción de los escenarios deportivos; es así como se decreta el primer estatuto básico del deporte según de decreto 2845 de 1984 denominada Ley Marco del Deporte; como primer intento del estado para asumir su responsabilidad ante este fenómeno. Lo que desafortunadamente y por falta de voluntad política no pasó de ser una ley más.

En este devenir histórico de la reglamentación y administración del deporte aparece un nuevo intento con la Ley 181 de 1995 o ley del deporte, la cual crea “El Sistema Nacional del Deporte, la Educación Física y la Recreación”, además regula la destinación de los recursos del situado fiscal de la nación “Ley 60 y del impuesto al valor agregado IVA”, para la financiación de dicho sistema y cuyos gestores serán los nuevos entes deportivos departamentales y municipales, creados por esta misma ley y fundamentados en la nueva estructura administrativa del país, a partir de la nueva Carta Constitucional de 1991 que habla de la descentralización del estado con un marcado énfasis en la gestión municipal como factor de desarrollo nacional.

En el marco de esta normatización y en el crecimiento o no de la práctica deportiva, al igual que en el mejoramiento de resultados a nivel internacional

donde se presentan grandes desequilibrios entre unos y otros países, referido esto a nuestro contexto nacional, podemos encontrar marcadas diferencias entre los departamentos o regiones a lo largo del territorio, los cuales van de la mano de los avances económicos, políticos y urbanísticos de los mismos.

Podríamos entonces decir que el deporte en Colombia tiene dos potencias “por así llamarlas” en los departamentos de Antioquia y Valle, quienes se reparten la primacía en la gran mayoría de eventos deportivos que se realizan en Colombia. Pero no es de extrañarnos ya que como manifestamos anteriormente, el deporte es un factor de desarrollo de los países, igualmente sucede en Colombia; donde éstos departamentos son los más industrializados.

Esta es una visión de la realidad del deporte en Colombia hecha con base en las vivencias cotidianas de las actuaciones deportivas del país, no significa ello, que en ese devenir de desaciertos no encontremos gestiones o gestores que de una u otra manera han tratado de darle orientación a este fenómeno y cuyos resultados se observan en algunas de las empresas deportivas emprendidas por federaciones o ligas que independientemente de la estructura han obtenido logros significativos en el campo internacional.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La ubicación del deporte como un fenómeno social, económico y político en las sociedades actuales; su influencia en un gran sector poblacional, la destinación de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva y si se es consciente de su significado como un factor de desarrollo para el país.

Mucho se ha hablado de la dirigencia deportiva, de la orientación que se le ha dado al deporte, de sus fracasos y sus logros, pero estos comentarios han carecido de análisis y elementos de juicio sólidos que los validen, ya que se desconocen estudios para determinar factores como: número de competidores, nivel de rendimiento deportivo, grupos poblacionales intervenidos, número de entrenadores y grado de formación académica, cantidad y calidad de la estructura física, programas de mercadeo, estímulos a los deportistas; estudios que unidos se hacen necesarios para fundamentar la eficiencia administrativa que desarrollan en las ligas antioqueñas.

Los elementos mencionados y la vivencia que de ellos se ha tenido, han motivado a realizar un análisis con utilización de técnicas de análisis de uno de los aspectos relevantes para la búsqueda de un mejor desarrollo del deporte antioqueño, como lo es la estructura administrativa de las ligas.

1.4 HIPÓTESIS

La existencia de un modelo administrativo propicia altos niveles de rendimiento deportivo en las ligas.

El subsidio estatal ha limitado la capacidad de gestión y administración de las ligas.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar la estructura administrativa y el rendimiento deportivo de las Ligas antioqueñas de: Natación, Patinaje, Tenis de campo, Atletismo, Karate do, Sóftbol, Fútbol de salón, Lucha y Béisbol ;estableciendo una relación entre dichos factores.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el organigrama, manuales de funciones y procedimientos, planes de desarrollo, estados financieros.
- Determinar el desempeño y rendimiento deportivo de las ligas.
- Conocer las relaciones que tienen las ligas con el sector empresarial .
- Determinar las estrategias de mercadeo que utiliza cada Liga para la promoción de sus programas
- Determinar el grupo poblacional beneficiario de los servicios ofrecidos por las ligas.
- Ubicar las subsedes de las ligas en otros municipios
- Verificar los estímulos e incentivos que tienen las ligas para sus deportistas.
- Determinar los programas de capacitación de las ligas.
- Identificar el nivel de preparación académica.
- Determinar los criterios de Selección de Personal.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de algunos estudios que muestran a “Colombia como el segundo País en América Latina que realiza mayor inversión en el deporte”¹ surge la inquietud frente a los bajos resultados de este, lo cual lleva a analizar los posibles factores que han incidido en dichos resultados, como son: la estructura administrativa, políticas de mercadeo, nivel de formación académica de las personas que están al frente de los procesos, rendimiento de los deportistas, etc.

En el contexto del Deporte Colombiano, específicamente en el Antioqueño, se selecciona el factor Estructura, ya que se considera que este es uno de los factores donde el deporte ha carecido de criterios claros que guíen esta actividad hacia un posicionamiento local, nacional e internacional.

Se realizará un estudio que permita aclarar el interrogante: ¿La estructura administrativa de las ligas que se analizarán inciden en el rendimiento de los deportistas que las representan ?

1.7 DELIMITACIÓN

1.7.1 Espacial

Las Ligas Antioqueñas escogidas para el desarrollo de la investigación son:

¹ EL TIEMPO. A cerca de la inversión en el deporte en América Latina. Sección Económica. Marzo 5 de 1997

- Natación
- Patinaje
- Tenis de campo
- Fútbol de salón
- Atletismo
- Sóftbol
- Lucha
- Karate Do
- Baseball

1.7.2 Temporal

El trabajo será realizado en tres etapas durante el primer período de 1997. Se iniciará con planteamientos teóricos que permitan aclarar los lineamientos que dan sustento al análisis. Este período tiene una duración de dos meses. Una segunda etapa de igual duración para la aplicación de la metodología por medio de entrevista y encuestas. La última etapa será utilizada para un análisis de los datos obtenidos, para plantear las conclusiones y recomendaciones. Tiene una duración de dos meses.

1.7.3 Conceptual

Los temas a tratar en el presente análisis son: Administración, Proceso Administrativo, Rendimiento Financiero, Rendimiento Deportivo, Mercadeo Deportivo

1.8 IMPACTO DEL ANÁLISIS:

Las conclusiones y recomendaciones del trabajo permitirán no solo a las ligas analizadas, sino también a las restantes y entes deportivos municipales, tomar decisiones para una mejor y adecuada implementación de elementos administrativos que lleven a dichas instituciones a funcionar como verdaderas empresas deportivas. Además podrá determinar la población beneficiaria a la cual podrá ofrecer sus programas y servicios para la obtención de mejores resultados deportivos y económicos, creando en sus usuarios una alternativa para el mejoramiento de la calidad de vida.

2. CONSTRUCTO TEÓRICO

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 Origen de la administración

La administración como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad conceptos como el de autoridad, han sido utilizados por estructuras políticas sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la

administración, sólo surgió a principios del Siglo XX y fue un acontecimiento histórico de gran trascendencia. “Acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios”² influyeron en que se reflexionará sobre el cómo mejorar los sistemas de producción, que en su incipiente momento sólo hacían referencia a estos mismos, dejando de lado el factor humano. Sin embargo y con el evolucionar de dicha ciencia se plantean elementos técnicos que convergen y se convierten en las herramientas de un administrador.

2.1.2 Concepto de Organización

Para definir la organización como empresa y no como etapa del proceso administrativo, se ha tomado la definición del autor Harold koontz en su libro Teoría de la Administración:

“La organización como empresa es un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, que tienen como objetivo desarrollar una actividad determinada, cuyo fin último es la obtención de beneficios sociales o económicos”.

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw

La Administración no puede existir sin la organización, empresa o compañía entendiéndola esta como una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo.

La organización se caracteriza por:

1. Tener un propósito definido
2. Estar compuesta por personas
3. Desarrollar algún tipo de arreglo estructural que defina y delimite el comportamiento de los miembros.

2.1.3 Definiciones de Administración

La administración se define de muchas formas, según la tendencia del momento y el autor, aun con estas diversas formas se ven aspectos básicos para la construcción de una sola, algunas definiciones de administración se han tomado del libro de Harold Koontz y Cyril O'Donnell Principios de Administración, pues en éste se recopilan varios ejemplos:

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Harold Koontz.

Es ejercer el liderazgo, determinar los procesos de influencia del líder sobre los subordinados, para que acepten los objetivos trazados.

Tead

Coordinación de recursos, ejecutar funciones gerenciales para lograr la coordinación en la organización.

Sisk y Sverdlik

Proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas.

Manual de Administración

Es una ciencia cuyas leyes de estudio son: estudio de tiempos, patrones de producción, fichas de instrucción, salarios de compensación, prevención de fatiga al trabajo.

Taylor

“Del latín ad (dirección, tendencia) y ministrar (subordinación, obediencia), tiene actualmente otra connotación diferente a la que etimológicamente pudiese dar cuenta. La administración exige realizaciones. La administración debe concentrarse en los resultados.”³

2.1.4 Proceso administrativo

³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 8.

Autores tanto clásicos como neoclásicos, definen las etapas del proceso administrativo desde diferentes posiciones, pero encontrándose en puntos comunes (ver fig. 1). El desempeño de esas funciones “comunes” es el que constituye el proceso administrativo como tal.

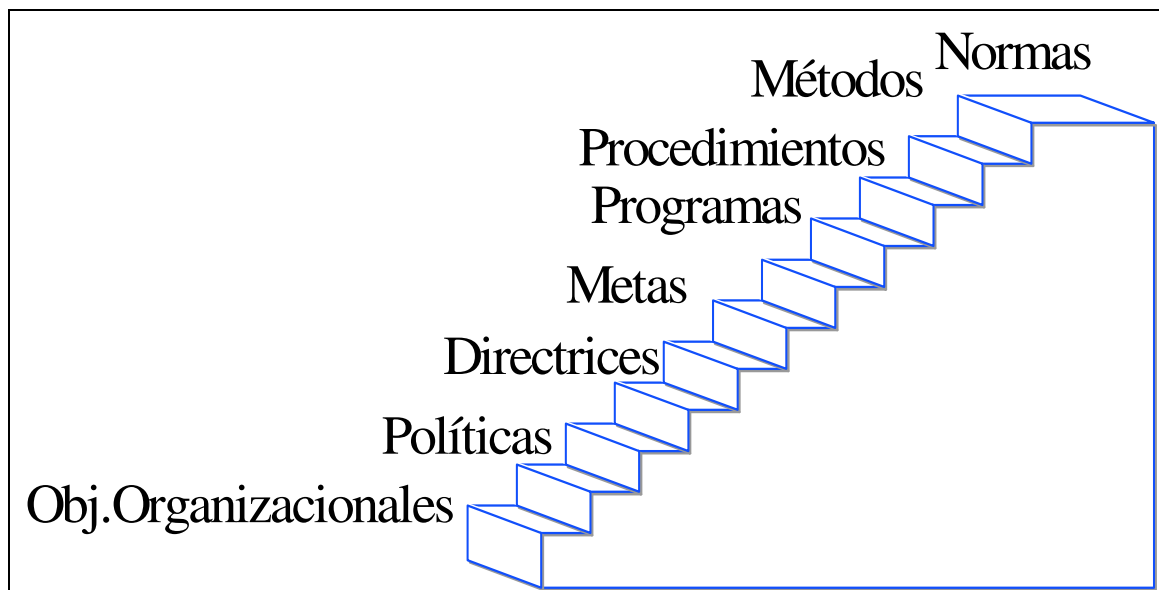
Fayol	Urwik	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale	Wadia	Miner
Prever Organizar Comandar Coordinar	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Comando Control	Planeación Organización Admón. de personal Dirección Coordinación Apoyo	Planeación Organización Designación de personal Dirección Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Dirección Motivación Innovación Control	Planeación Organización Dirección Coordinación Control

Fig.1. El proceso administrativo y sus funciones principales, según cada autor clásico o neoclásico⁴

El proceso administrativo lo explicaremos a través de la teoría Neoclásica, aclarando que las etapas se presentan no en escala, sino en un ciclo que se repite constantemente en la organización.

Planeación: Función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlo. Empieza por la determinación de objetivos y detalla planes para alcanzarlos. Contempla una jerarquía a la hora de hacerlos realidad.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág. 246.



Tipos de Planeación

- *Estratégica*: Proyectada a largo plazo. Definida por la cima organizacional.
- *Táctica*: Efectuada a nivel de departamento. A mediano plazo.

- *Operacional:* Efectuada para cada tarea, constituida por niveles programas, procedimientos y normas.

Tipos de Planes

Se puede decir que un plan es la representación escrita de la planeación que se materializa en varios tipos:

1. *Objetivo:* Son fines o metas a las que se dirige cada actividad. Son el punto de llegada de la planeación y el fin hacia el cual apuntan las otras tres etapas del proceso administrativo. Deben ser medibles.
2. *Políticas:* Son planes en tanto constituyen enunciados o acuerdos que guían el pensamiento en el proceso de toma de decisiones. Sirven para unificar criterios y evitar el costo de análisis posteriores.
3. *Reglas:* Son la expresión clara de las actividades necesarias a realizar para un trabajo ordenado y disciplinado.
4. *Estrategia:* Es un plan elaborado de acuerdo a como se espera que actúe el competidor.

5. *Procedimientos*: Establece el camino que es necesario seguir para el manejo de asuntos futuros, son guía de acción que generalmente implica una secuencia cronológica.
6. *Programas*: Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas; etapas a cumplir para llevar a efecto el plan.
7. *Presupuesto*: Enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control.

Organización: Determinar los cargos en una empresa, la relación de autoridad que hay entre ellos y las funciones de cada uno.

La organización es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos y eficiente si los objetivos se alcanzan con mínimo de costos y consecuencias imprevistas.

La expresión de esta etapa se hace en el organigrama y el manual de funciones, el primero es una gráfica donde aparecen los cargos de la empresa y su relación de autoridad; el segundo presenta cada cargo y las funciones que le corresponden.

Dirección: Es hacer que las cosas marchen y acontezcan. Es accionar y dinamizar la organización activa sobre el recurso humano.

Control: Su finalidad es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sean posible a los objetivos previamente establecidos.

Evaluación: Da cuenta del quehacer cotidiano y retroalimenta la gestión en forma permanente.

La administración se plantea como la herramienta para tomar decisiones desde el punto de vista del manejo de los recursos humanos, financieros, políticos y sociales que atañen a una organización.

2.1.5 Algunas teorías administrativas

Las teorías administrativas han llevado un proceso que corresponde al evolucionar de la economía y la sociedad, pero esto no descarta que algunos de los elementos de las primeras tengan vigencia y se identifiquen como parte de la gerencia en las organizaciones; las teorías que presentamos fueron tomadas del texto Introducción a la teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato y presentan los principios o

elementos fundamentales de cada una, se debe aclarar que son muchas otras las teorías existentes, así que se eligieron estas como básicas.

Teoría científica

Frederick Winslow Taylor. Ingeniero. Estados Unidos. 1856 - 1915. El enfoque típico de esta escuela es el énfasis en la tareas; intentan aplicar los métodos de la ciencia (observación y medición) a los problemas de la administración.

El intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos recibió el nombre de ORGANIZACIÓN RACIONAL; los principales aspectos de esta organización son:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Eliminar movimientos inútiles y sustituirlos por mejores.
- Mejor selección y entrenamiento del personal.
- Distribuir uniformemente el trabajo, ni falta ni exceso.
- Salarios equitativos por aumento de la producción.
- Especialización de las actividades.
- Estudio de la fatiga humana para:
- Evitar movimientos inútiles.
- Ejecutar lo más económicamente posible los movimientos útiles.
- Dar a los movimientos seleccionados una secuencia apropiada.

- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargos y tareas.
- ◆ *Tarea*: Actividad ejecutada por alguien en su trabajo en la organización.
- ◆ *Cargo*: Conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica.
- ◆ *Diseño de cargo*: Especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos.
- ◆ *Incentivos salariales y premios por producción*: Tarea realizada con eficiencia - 100%, se paga según piezas elaboradas producción por encima del 100% - premio.
- ◆ *Concepto de Homo economicus*: El hombre busca trabajo, no porque le guste sino como medio de ganarse la vida a través del salario.
 - Condiciones de trabajo
 - Adecuación de instrumentos y herramientas.
 - Distribución física de máquinas y equipos.
 - Mejor ambiente físico (ruido, ventilación, iluminación) para no reducir la producción.
 - Provisión de instrumentos por parte de otros cargos para mejorar eficiencia de otros.
- ◆ *Estandarización*: Unidad de medida adoptada y aceptada como criterio, estandarización de maquinas, equipos, materias primas para eliminar el desperdicio.

- ◆ *Supervisión funcional:* Existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinada área.

Principios de la administración científica

- **Planeamiento:** Sustituir la improvisación.
- **Preparación:** Trabajadores, máquinas, herramientas.
- **Control:** Comparar con plan previsto,
- **Ejecución:** Distribuir atribuciones y responsabilidades.

Teoría clásica

Henri Fayol. Ingeniero. Francia. 1841 - 1925

Busca la eficiencia partiendo del todo organizacional y de su estructura.

Funciones básicas de la empresa

1. Técnicas: Producción y servicios.
2. Comerciales: Compra, venta e intercambio.
3. Financieras: Búsqueda y gerencia de capitales.

4. De seguridad: Protección y preservación de bienes y personas
5. Contables: Inventarios, registros, balances, costos.
6. Administrativas: Coordinan y sincronizan las demás funciones, comprenden las funciones del administrador:
 - ⇒ Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción
 - ⇒ Organizar: Construir estructura material y social de la empresa
 - ⇒ Dirigir: guiar y orientar el personal.
 - ⇒ Coordinar: Enlazar, armonizar esfuerzos y actos colectivos.
 - ⇒ Controlar: Que todo suceda según reglas y ordenes establecidas.

Principios Generales de la Administración

- *División del trabajo*: Especialización de tareas y personas.
- *Autoridad y responsabilidad*: Derecho de dar órdenes y poder esperar obediencia.
- *Disciplina*: Respecto a los acuerdos establecidos.
- *Unidad de mando*: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

- *Unidad de dirección:* Establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de actividades con un mismo objetivo.
- *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:* Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- *Remuneración del personal:* Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- *Centralización:* Concentración de la autoridad en la alta jerarquía.
- *Jerarquía o cadena escalar:* Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo (principio de mando).

Teoría neoclásica

Esta teoría es la teoría clásica colocada en el modelo de las empresas de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de otras teorías administrativas.

Características Principales

- *Énfasis en la práctica de la administración:* Se hace énfasis en la acción y en lo utilizable, enfatizando los aspectos instrumentales de la administración.
- *Reafirmación relativa de los postulados clásicos:* Se redimensionan o realinean conceptos como estructura de la organización (lineal = autoridad lineal o única, líneas formales de comunicación, centralización de la decisiones, configuración piramidal; funcional = especialización; y staff = asesoría) departamentalización, autoridad y responsabilidad.

Énfasis en los principios generales de la administración

- *Planeación:* Fijar los objetivos y los planes necesarios para alcanzarlos, se fijan: políticas, directrices (principios), metas, programas, procedimientos, normas y métodos.

Existencia de planeación estratégica:

Genérica: largo plazo.

Táctica: Más detallada, mediano plazo.

Operacional: Analítico, corto plazo.

- *Organización:* Determinar las actividades específicas para alcanzar objetivos. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamento). Asignar actividades a posiciones y personas específicas.
- *Dirección:* Acción, puesta en marcha, influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan alcanzar los objetivos de la organización, mediante una adecuada comunicación, liderazgo y motivación.
- *Control:* Establecimiento de estándares, observación del desempeño, comparación desempeño y estándar, acción correctiva. Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- *Eclecticismo en la teoría:* Recogen contenidos de la teoría de las relaciones humanas (organización informal), la burocracia (normas),

estructuralista (sociedad de organizaciones), del comportamiento (motivación humana, estilos de administración).

Tipos de Organización

- Organización lineal: Forma estructural más simple, posee principios de autoridad lineal (existe una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos). Líneas directas de autoridad y responsabilidad, líneas de comunicación rígidas.

Características: Autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, centralización de decisiones y configuración piramidal.

- Organización Funcional: Se basa en el principio funcional (especialización).

Características: Autoridad funcional ó división, canales directos de comunicación, descentralización de las decisiones, énfasis en la especialización.

- Línea Staff: Combinación de las dos anteriores, maximiza las ventajas y minimiza las desventajas.

Características: Fusión de la estructura lineal con la funcional, lo que permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional. Jerarquía de mando y especialización técnica.

ORGANIZACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
LINEAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura simple y de fácil comprensión. • Clara delimitación de las responsabilidades de cada órgano. • Facilidad de implantación. • Estabilidad y adecuación a organizaciones de tamaño más pequeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mando autocrático. • Tendencia a la rigidez e inflexibilidad. • Falta de especialización. • Énfasis en jefes que quieran hacerlo todo. • Congestión de canales de comunicación a medida que la empresa crece.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar supervisión técnica debido a la especialización de los órganos y a las comunicaciones directas y sin intermediarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiple subordinación. • Tendencia a la competencia entre los diferentes especialistas. • Confusión en cuanto a los objetivos. • Existencia de tensiones y conflictos en la organización.
LINEA-STAFF	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y staff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de conflicto entre órganos operativos (línea) y asesoría (staff) y la dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre el poder de los órganos de línea y el poder de los órganos de staff.

Esta gráfica tomada del libro de Idalberto Chiavenato pretende que los Gerentes o Directores ubiquen su organización en un tipo determinado para medir sus ventajas y desventajas.

El énfasis en la planeación y el control, el crecimiento acelerado de las empresas, el avance tecnológico, la creciente necesidad de especialización y el volumen y complejidad de las leyes y reglamentos han condicionado y restringido las actividades de las empresa las cuales ven la necesidad de aplicar cada vez más la organización tipo línea staff.

Acá existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí.

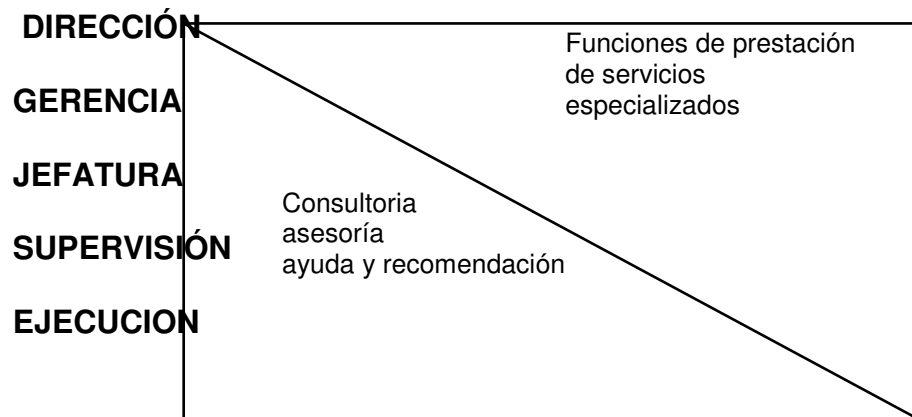
Los órganos de línea, responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización, producen resultados para la organización.

Los órganos de staff son de apoyo y de ayuda que asesoran los órganos de línea. Sus principales funciones son:

- *Servicios:* Actividades especializadas como compras, contabilidad, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.
- *Consultoría y asesoría:* Actividades especializadas como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría para el trabajo, proporcionados por el staff a manera de orientación y recomendación.

- *Monitoría*: Hacer seguimiento y evaluar una determinada actividad, sin intervenir en él o influenciarlo.
- *Planeación y Control*: La planeación y control financiero y presupuestal, la planeación y control de producción, la planeación y mantenimiento de equipos, el control de calidad.

A continuación se presenta el cuadro en el cual se muestra la diferencia de funciones entre los órganos de línea y los de staff, enunciados anteriormente.⁵



Teoría del comportamiento

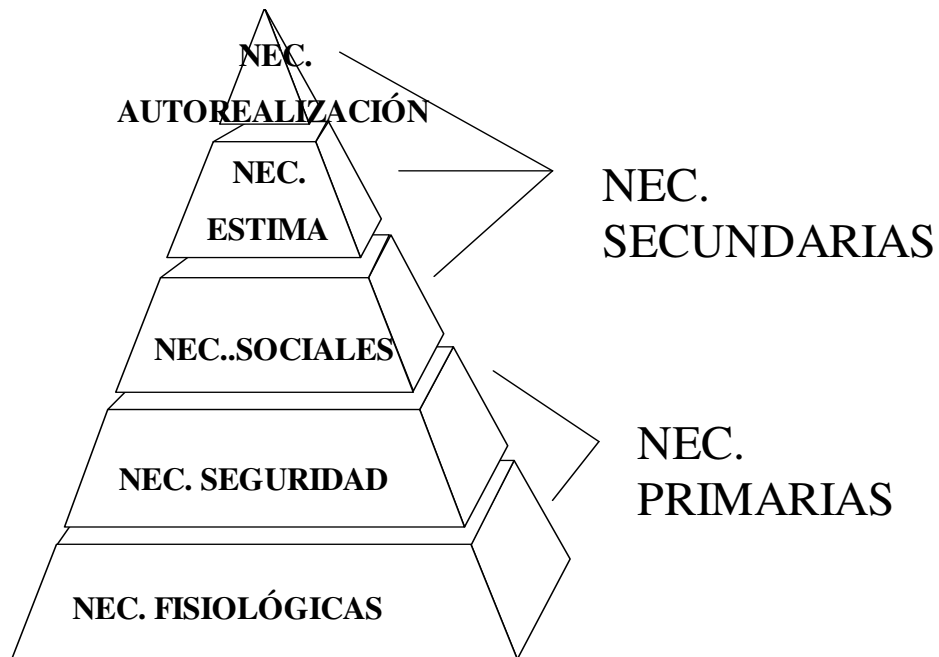
La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar como se comportan las personas, se hace necesario un estudio de la motivación humana. Los autores behavioristas constataron que el administrador necesita conocer las necesidades

humanas, con el fin de comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

Los factores motivacionales son fundamentales para el buen desarrollo de la organización, pues generan niveles de satisfacción que hacen que cada empleado de lo mejor de si mismo, sin importar el nivel de necesidades en que se encuentre.

Según Maslow, los niveles de necesidades se pueden jerarquizar de la siguiente manera:

⁵ CHIAVENATO Idalberto. Op. cit. Pág. 275



NIVELES DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

Tomada del libro Introducción a la teoría general de la administración, pagina 523.

Este gráfico permite determinar en que escala se ubican los miembros de una organización, para así elegir los estímulos específicos que requieran.

Maslow hace énfasis sólo en las necesidades internas del hombre sin considerar la situación en la que actúa.

Tradicionalmente tareas y cargos han sido diseñados y definidos con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía,

suprimiendo aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un factor de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para el trabajador.

Un aspecto importante en la teoría del comportamiento es el proceso de decisión. Todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, la procesa de acuerdo con sus convicciones y actitudes, opiniones y puntos de vista en todas sus circunstancias. Así la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto de sus ambientes.

Teoría de sistemas

El sistema es un proceso en marcha, cualquier cosa que este en movimiento o que cambie de estado, en un proceso, puede considerarse un sistema. Esa definición es correcta pero incompleta, por cuanto existen sistemas (como el telefónico, el de radiocomunicaciones) que carecen de movimiento en el sentido convencional. Así, una definición más general considera al sistema como un conjunto de elementos que posee una serie de relaciones con sus atributos.

Además de los elementos (o partes u objetos), el sistema se caracteriza por las relaciones entre ellos, las cuales constituyen los lazos que unen los elementos entre sí.

Características básicas del análisis sistémico:

Punto de vista sistémico: La organización se considera como un sistema constituido por 5 partes: Insumo (entrada), proceso, producto (salida), retroalimentación y ambiente. Las ideas sobre el control, la estructura, el propósito, los procesos operacionales de los sistemas, la cibernética y demás áreas relacionadas son importantes en la teoría administrativa moderna.

Enfoque dinámico: El énfasis de la teoría moderna se aplica en el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización. La teoría moderna no se aparta del énfasis en la estructura, sino que simplemente añade énfasis al proceso de interacción entre las partes que ocurre dentro de la estructura.

Multidimensional y multinivelada: La teoría moderna considera una organización desde el punto de vista micro y macroscópico. La teoría sistémica considera todos los niveles y reconoce la importancia de sus partes, como una gestalt o totalidad, y por tanto la interacción existente entre las partes en todos los niveles.

Multimotivacional: La teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos o razones. Las organizaciones existen porque sus participantes esperan satisfacer ciertos objetivos a través de ellas.

Probabilística: Sus frases están saturadas de expresiones como “en general”, “puede ser”, etc., lo cual demuestra que muchas variables pueden explicarse en términos hipotéticos y no con certeza.

Multidisciplinaria: Busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio, como la sociología, la psicología, la teoría administrativa, la economía, la ecología, etc.

Descriptiva: Busca describir las características de las organizaciones y de la administración.

Multivariable: La teoría moderna tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes, reconoce la posibilidad de que los factores causales sean afectados a su vez por fenómenos que ellos mismos causaron a través de la retroalimentación..

Adaptación: La organización es un sistema adaptativo. Si una organización quiere mantenerse como algo viable (continuar existiendo) en su ambiente, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes de este.

2.1.6 Gerencia

Retomando a Peter Drucker en su obra Su visión sobre la administración. La organización basada en la información, la economía y la sociedad, se presentan los siguientes elementos sobre Teoría del negocio:

Desde los últimos cuarenta o cincuenta años no se habían visto tantas técnicas de administración importantes como las que hay actualmente: Reducir el tamaño, contratar por fuera, gestión total de calidad, análisis de valor económico, benchmarking, reingeniería. Todas estas técnicas son herramientas poderosas; pero con excepción de contratar por fuera y de reingeniería, se diseñaron principalmente para hacer en una forma distinta lo que ya se está haciendo. Son herramientas de cómo hacer.

Toda organización sea de negocios o no, tiene una teoría del negocio. Una teoría del negocio tiene tres partes:

1. Se hacen supuestos acerca del ambiente de la organización: La sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología (por qué se paga a una organización)

2. Se hacen supuestos sobre la misión específica de una organización (Define lo que la organización considera que son resultados significativos; es decir, define como se ve a sí misma ejerciendo una influencia decisiva en la economía y en la sociedad en general).
3. Se hacen supuestos acerca de las competencias centrales que se necesitan para que la organización realice su misión (en que tiene que sobresalir una organización a fin de mantener el liderazgo).

Para tener éxito toda organización tiene que formular una teoría. ¿ Cuáles son las especificaciones de una teoría válida del negocio? Son cuatro:

1. Los supuestos sobre el ambiente, misión y competencias centrales tienen que ajustarse a la realidad.
2. Los supuestos en las tres áreas tienen que concordar unos con otros.
3. La teoría del negocio debe ser conocida y entendida en toda la organización.
4. La teoría del negocio tiene que probarse constantemente. Es una hipótesis. Y es una hipótesis sobre cosas que están en flujo constante -la sociedad, los mercados, los clientes, la tecnología; de manera que hay que incorporar en la teoría del negocio, la habilidad misma de cambiar.

2.1.7 Gestión Deportiva

Las personas que dirigen las entidades deportivas deben asumir el rol de Gerentes, tomar su institución por pequeña que sea como una organización que requiere ser administrada y cumplir con una gestión deportiva, se puede definir como “la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva”⁶ .

Teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, pensemos en cualquier tipo de organización, club, liga, equipo, corporación deportiva, etc., en fin, cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar, cualquiera de estas tendrá que velar básicamente por aspectos como:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales
- Manejo del recurso humano, y
- Manejo del recurso financiero, en términos generales.

La gestión deportiva puede ser definida de dos formas. Es un área de esfuerzo profesional, y es un área académica de esfuerzo profesional en estudios superiores.

⁶ ARAGÓN CANSINO Pedro. Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas Nro. 18. Unisport. p. 13

La gestión deportiva incluye actividades de deporte y fitness realizados por participantes de cualquier edad (niños, adultos y tercera edad) y personas que representan a todos los segmentos de la población (grupos étnicos, incapacitados y todas aquellas personas en desventaja económica y cultural).

Qué es el deporte?

La razón de ser de las Ligas es la promoción de un deporte, por esto se quiere presentar definiciones que orienten a los lectores en este contexto.

El deporte está definido de muchas formas. Snyder y Spreitzer (1989) afirman que se trata de una actividad humana y física de competición que está gobernada por normas institucionales. Vander Zwaag (1988) elabora esta definición: “Deporte es una actividad física competitiva que utiliza equipos e instalaciones especializados con dimensiones únicas en tiempo y espacio, y en la cual tiene un gran significado la conquista de marcas”. Loy (1968) aporta una nueva perspectiva y considera que el deporte debería:

- Tener un carácter de juego.
 - Implicar algunos elementos competitivos
 - Buscar el progreso físico
-

- Incluir elementos como habilidad, estrategia y oportunidad
- Tener un resultado incierto.

Aspectos únicos de la gestión en el deporte

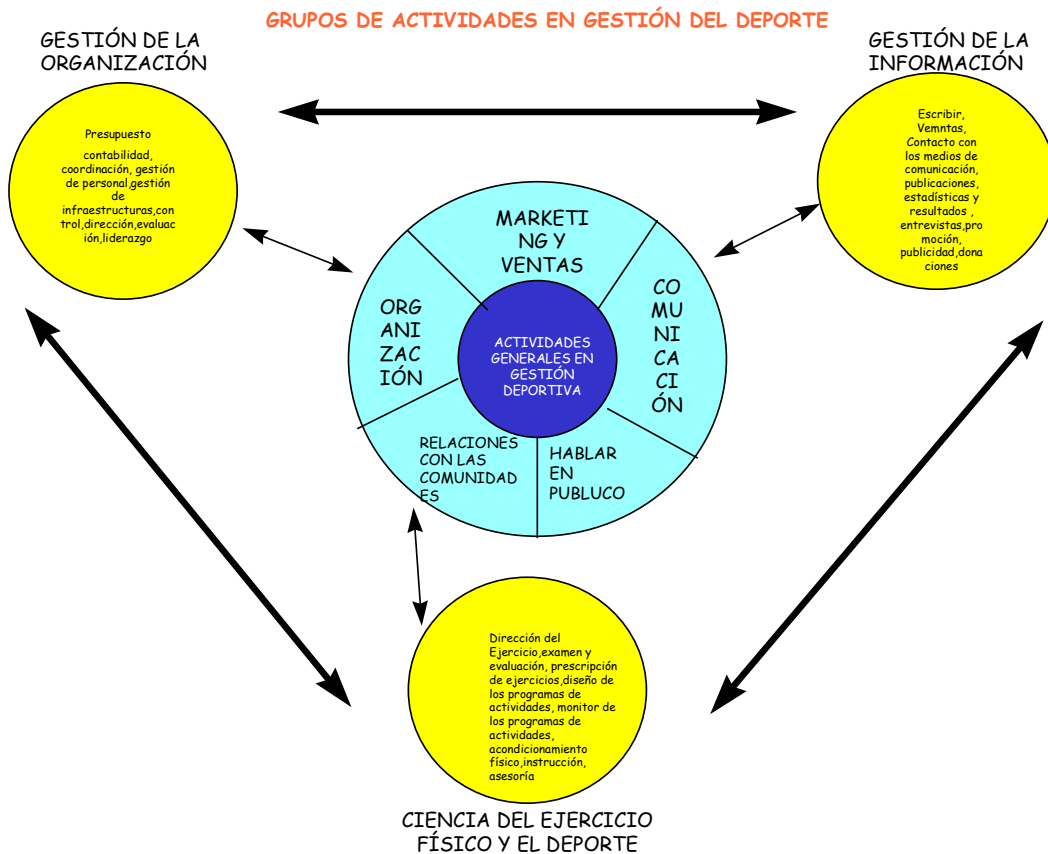
Mullin (1980) proporciona una visión de tres aspectos únicos en la gestión del deporte: Marketing del deporte, la estructura y financiación de organizaciones deportivas y las vías de carrera.

Marketing: El marketing en el deporte es único debido a que los servicios en el campo del deporte son muy diferentes de otros tipos de productos que normalmente compra el consumidor.

Financiación: Muchos de los negocios del deporte, están financiados de una forma diferente a otros más comunes. Típicamente la venta de un producto o servicio como ropa, comida o utensilios de limpieza para el hogar financian el negocio.

De cualquier modo las empresas dedicadas a esta actividad obtienen una significativa parte de sus ingresos por fuentes ajenas a la venta del servicio y no por la venta del servicio en sí (juego, entrenamiento o 10 kms. marcha). Un aspecto único del deporte es la atracción invariable de los consumidores, que gastan más dinero fuera de la instalación que en el propio deporte.

Vías de carrera: Las vías de carrera asociadas a la gestión del deporte, no están tan bien identificadas como en otras áreas profesionales. Tradicionalmente muchos profesionales de gestión deportiva han sido contratados en grupos muy visibles, como deportes universitarios y deportes profesionales. Un ejemplo de este fenómeno sería la exestrella del baloncesto que se convierte en entrenador y eventualmente en directivo de un club. En muchos casos, puede depender más de “a quién conoce, que lo que el aspirante al puesto sabe“. Ahora la evidencia demuestra que la práctica contemporánea se desvía de esta tradición y que el éxito de una empresa de deportes depende cada vez más de conceptos de finanzas, marketing y gestión (Mullin 1980).



Las actividades delineadas en cada uno de los tres círculos, unidos al círculo central son de actividades generales; reflejan las distinciones que puede haber entre grupos de carreras en gestión deportiva, por ejemplo, conocimientos de gestión y liderazgo son necesarios para la ejecución de las actividades que se relacionan en el círculo de gestión de organización.

Las funciones de la gestión deportiva deben orientarse a través de las bases dadas por el proceso administrativo. Un gerente deportivo debe cumplir con:

- Una clara planeación; donde se implanten los objetivos y la manera como alcanzarlos.
- Organizando, especificando trabajos incluidos en la planificación de la actividad global de la organización y
- en el establecimiento de relaciones formales entre estos y los profesionales asignados a desempeñarlos.

Dirección: Proceso interpersonal de influir en los miembros de una organización para lograr los objetivos. Parte de esta dirección se puede reflejar a través del liderazgo; los gerentes en organizaciones del deporte demuestran liderazgo llevando buenos ejemplos en sus hábitos personales de salud, ofreciendo incentivos económicos a empleados que atraen a un número determinado de clientes, preguntando y escuchando ideas de los empleados y realizando sus funciones de gerencia con un estilo abierto y positivo. El primer paso hacia unas buenas cualidades de líder es crear un clima en donde los miembros de una organización estén motivados a contribuir con su trabajo y experiencia.

Evaluación: Es fijar el grado de efectividad de todas las acciones llevadas a cabo por la organización, los distintos departamentos y el personal.

La evaluación en una organización del deporte puede incluir:

- Distribución de encuestas para conocer el grado de satisfacción de los usuarios de un club.
- Una comparación entre el resultado de la taquilla y la programación al principio de la temporada de baloncesto.
- Informe del número de deportistas que mantienen su nivel académico.
- Una comparación anual del número de socios en un parque acuático.

2.1.8 Marketing Deportivo

El marketing no es nuevo para la administración, pero en Colombia las organizaciones apenas están comenzando a utilizarlo como la principal estrategia para la venta de su producto; si a nivel de otros tipos de organizaciones se dan inicios, en las deportivas apenas se están dando cuenta de que su producto (servicio) se puede mercadear. Presentamos a continuación un resumen sobre marketing deportivo ya que los directivos lo deben tomar como una de las principales herramientas de trabajo para su gestión.

El marketing deportivo es una carrera que ofrece unas oportunidades con un potencial de la gestión y la administración. Aunque el marketing deportivo está dentro de las áreas de especialización más dinámicas y desafiantes en la gestión del deporte, también es la menos entendida. Esta falta de

entendimiento puede ser debida al hecho de que la mayoría de la gente asocia el área de marketing exclusivamente a la promoción y venta de productos.

Definición de marketing deportivo

Marketing es un proceso de:

- A) Llevar a cabo los objetivos establecidos mediante una serie de actividades coordinadas y
- B) Proveer de programas, productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del consumidor o cliente, el deportista y los incorporados

A) **Actividades coordinadas:** Las actividades que normalmente están incluidas en este proceso son:

- Estudio de mercado para determinar el interés, necesidades y expectativas del consumidor.
- Poner a funcionar un producto derivado del deporte o un paquete de programas que esperas satisfagan los intereses identificados en la investigación.

- Fijar el precio del producto o programa, o el desarrollo de un plan de financiación para llevar a cabo el programa.
- Decidir donde y cuando se llevará a cabo el programa.
- Desarrollar y ejecutar un plan de información dirigido al público sobre el programa o producto y convencer para comprar o asistir.
- La venta del programa o producto.

Los cuatro puntos básicos del marketing:

- a) *Producto*: El producto deportivo puede ser algo tangible como un balón, un programa deportivo en la televisión, un servicio como clases de golf; o unas instalaciones. Un aspecto único del marketing deportivo es la preocupación por la extensión de un producto, en lugar de un único interés por el núcleo del mismo. Las extensiones de un producto son los programas adicionales, productos, servicios, e instalaciones esenciales para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor (comida, servicios, bebidas, folletos de los programas, cuartos de baño limpios y aseados).
- b) *Precio*: Se debe determinar el precio de las entradas a los partidos, la cuota de participación en los programas o el coste de un producto tangible o similares y/o equivalentes.

- c) *Distribución*: Se refiere al día y lugar en que se celebrará el evento deportivo, o día y lugar en que un producto, programa o servicio esta disponible (ventas de boletas, otros).
- d) *Promoción*: El profesional del marketing deportivo utiliza cuatro tipos de actividades promocionales:
1. *Contacto personal o comunicación*: La comunicación “boca - oído” entre consumidores satisfechos y entre personas respetadas en la comunidad es la herramienta promocional más efectiva que se puede utilizar.
 2. *Publicidad*: Pagar por anuncios publicitarios en medios impresos o audiovisuales, así como por folletos o vallas publicitarias.
 3. *Marketing directo*
 4. *Incentivos*: Son métodos utilizados para animar al consumidor a usar o incrementar el uso de un determinado programa o producto (descuentos, “dos por el precio de uno” en la venta de entrada, regalos de merchandising o eventos especiales al término de los partidos).

B) Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente

Los programas, productos o servicios deben satisfacer las necesidades del consumidor y cumplir los objetivos marcados por la organización. Los objetivos de una organización pueden tener un carácter altruista, como reducir el índice de criminalidad juvenil en la comunidad a través de una programación deportiva, o algo tan básico como incrementar los beneficios.

Productos, programas y servicios: El proceso de marketing debe proveer de productos (objetos tangibles), los programas y los servicios son generalmente intangibles, inconsistentes y perecederos.

En términos de marketing, el evento o actividad (el núcleo de producto) es generalmente una pequeña parte del paquete total de productos y servicios que forman parte de un acontecimiento deportivo.

Qué es el marketing Deportivo

La utilización del deporte o sus figuras para promocionar productos deportivos: El uso del deporte como un vehículo promocional para productos industriales y de consumo.

El marketing de productos deportivos: Todos los deportes necesitan equipos y material deportivo.

El marketing del deporte como un producto: Los eventos deportivos son productos, aunque son diferentes de los productos que tradicionalmente utiliza el consumidor; los eventos deportivos y partidos son notoriamente inconsistentes e imposible asegurar su calidad.

Otra característica única del deporte, visto como producto, tiene una serie de implicaciones significativas para los profesionales del marketing:

- El evento deportivo carece de valor una vez ha finalizado. De cualquier forma, el deporte como producto se vende con mucho tiempo de antelación.
- El profesional del marketing deportivo debe poner juntos todos los ingredientes necesarios para crear un producto, y convencer a la gente para que la compre sin ningún tipo de garantía o calidad de ejecución. Este es el auténtico reto del profesional del marketing deportivo.

Investigación de mercados

Las empresas ya no planean de adentro hacia afuera, ahora se mira el medio y luego se plantean objetivos; la investigación es una herramienta que asegura que es lo que el medio (clientes) quiere que hagamos por él.

La investigación de mercados en el marketing deportivo puede ayudar al órgano de gestión en su toma de decisiones para productos esenciales. La investigación de mercados puede ayudar a identificar que segmento de población usa con mayor frecuencia las instalaciones o productos; estos segmentos de la población son los mercados diana (son todas aquellas personas o grupos de personas que nos gustaría que utilizaran nuestras instalaciones, vieran nuestros eventos o compraran nuestros productos).

Basados en esta información, el órgano de gestión puede determinar que clase de campañas promocionales son más efectivas para influir en este público diana. La investigación de mercado también puede ayudar a identificar las necesidades e intereses de los públicos diana; también puede ayudar al órgano de gestión en la toma de decisiones sobre asuntos financieros: determinar el precio óptimo de las entradas investigando que cantidad de dinero está dispuesto a pagar el consumidor por las mismas.

El mercadeo deportivo es un trabajo que requiere un contacto personal continuo con los clientes, jugadores, participantes, vendedores, jueces y árbitros; representantes de los medios de comunicación, empleados y consumidores.

El especialista en mercadeo deportivo debe ser capaz de informar, educar, negociar, delegar, mandar y persuadir. Justo pero firme, amable y honesto;

Tener un claro conocimiento de negociación de contratos y diseño de presupuestos.

Promotores

La promoción es el uso de la comunicación para persuadir al cliente o consumidor a comprar, consumir o participar en el producto o evento deportivo. Cuatro son las herramientas promocionales disponibles para el profesional en marketing deportivo:

1. **Publicidad persuasiva:** Es una estrategia que implica sólo a los medios de comunicación impresos y audiovisuales.
2. **Publicidad informativa:** Esta publicidad esta basada en la información que provee el interlocutor para la agencia o cliente (artículos o noticias en los medios de comunicación).
3. **Incentivos:** Tienen la finalidad de motivar a nuevos consumidores y mantener los ya existentes, o incrementar los niveles de consumo del producto o servicio. Las oportunidades para incentivar se pueden agrupar al menos en tres grupos: Incentivos en la reducción de precios, los regalos de productos y los eventos especiales.

4. **Contacto personal:** El contacto personal y la comunicación “Boca - oído” son elementos muy decisivos en la promoción, sin importar la sofisticación y magnitud de la publicidad persuasiva e informativa y de la campañas de incentivos.

Debido al importante efecto que tiene el contacto personal sobre los clientes actuales y potenciales para el éxito a largo plazo de cualquier negocio, el trabajo de mercadeo deportivo es una responsabilidad de cualquier persona que trabaje en una agencia de deportes. El propietario, los jugadores, el director de marketing y hasta el personal encargado de aparcamiento deben entender que su trabajo consiste en satisfacer las necesidades e inquietudes del consumidor o cliente.

Marketing de acontecimientos especiales. Patrocinio corporativo

Esta forma de marketing deportivo es muy utilizada en deportes especiales y eventos de entretenimiento. La popularidad e imagen positiva de los eventos deportivos y de entretenimiento incitan a muchas corporaciones a afiliarse como patrocinadores corporativos a estos eventos.

Aumentar el capital

Las campañas para el aumento de fondos o capital se llevan por compañías sin ánimo de lucro, para generar dinero que ayude a desarrollar proyectos y

programas especiales. Esta campaña para conseguir fondos puede involucrar a uno o varios patrocinadores corporativos. Estas campañas se dirigen normalmente con una solicitud hacia el público en general o grupos diana de personas, como graduados o padres de los alumnos.

Ventas

Vender es importante para cualquier organización, pero debe ser utilizado como un componente más de un poderoso conjunto de herramientas de marketing. Las ventas como todos los demás componentes del proceso de marketing, son más fáciles y tienen mayor éxito cuando el diseño de paquetes de productos satisface las necesidades e intereses identificados en el consumidor.

Relaciones públicas

Existe una creciente tendencia por parte de los municipios y las regiones, en el campo del marketing deportivo, a formar comisiones o autoridades deportivas. El objetivo de estas organizaciones es atraer los mejores eventos deportivos a su región o área. Estos eventos van desde combates profesionales de boxeo hasta otros como el festival olímpico. El objetivo general es atraer el dinero de los turistas, y más específico es el efecto

positivo, el cual puede durar muchos años, que tienen las relaciones que un municipio o región consigue en estos eventos.

Cualquiera que sea la estrategia que utilice una empresa, esta debe ser planeada y enmarcada en unas políticas claras que respondan a las necesidades particulares de la empresa y sus clientes.

2.1.9 Rendimiento deportivo

Para hablar del rendimiento deportivo, es necesario caracterizar y conceptualizar con precisión cada uno de los detalles que por su amplitud y complejidad enmarcan dicho concepto; por tanto se expresará lo que se entiende por entrenamiento, preparación, planificación y otros términos que hacen parte de cada uno de ellos.

Tradicionalmente se ha utilizado las palabras “entrenamiento” y “preparación” como similares, los cuales mirados desde una perspectiva conceptual de la actividad física son coincidentes, pero desde el punto de vista del lenguaje no lo son, por lo cual podemos decir que la preparación es una estructura conceptual mientras que el entrenamiento es un tecnicismo.

Al respecto de dichos conceptos, el teórico soviético Matveiev (1985) plantea:

“La preparación de un deportista es un proceso multifacético de utilización racional de factores (medios, métodos, formas y condiciones) que permiten influir en forma dirigida sobre la evolución del deportista y aseguran el grado necesario de su disposición a lograr elevadas marcas deportivas”.⁷

Se hace necesario conceptualizar sobre medios, métodos, formas y condiciones:

Medios: “Todos los aparatos y materiales utilizados durante la preparación del deportista y que sirven para desarrollar la capacidad de rendimiento de forma sistemática. Son ante todo, los aparatos deportivos y los instrumentos de medición”⁸.

Métodos: “Todo el procedimiento sistemático, planificado y ordenado de los contenidos propios de la preparación de un deportista, de la fijación de objetivos posibles, de las formas de organización, de las interacciones del entrenador - atleta, de la elección de los medios de trabajo y su dosificación”⁹; todo ello con el propósito de alcanzar los objetivos marcados de antemano.

⁷GARCÍA MANSO, Juan Manuel y Otros. Bases teóricas del entrenamiento deportivo.

Gymnos, pág.16

⁸ Ibid, Pág. 16.

⁹ Ibid, pág. 16.

Forma: “La manera en que se emplean los métodos de entrenamiento”¹⁰.

Condiciones: Hacemos referencia a “la situación en que vamos a poder desarrollar los medios y los métodos”¹¹; algunos aparecen intrínsecos al propio deportista pero otros aparecen ajenos a él (instalaciones, entrenador, club, situación económica).

Para aclarar un poco más frente al problema conceptual de la palabra entrenamiento, retomaremos a Grosser y colaboradores, quienes a nuestro juicio han introducido en los últimos años mayor rigor científico a la teoría del entrenamiento y del rendimiento.

Para Grosser:

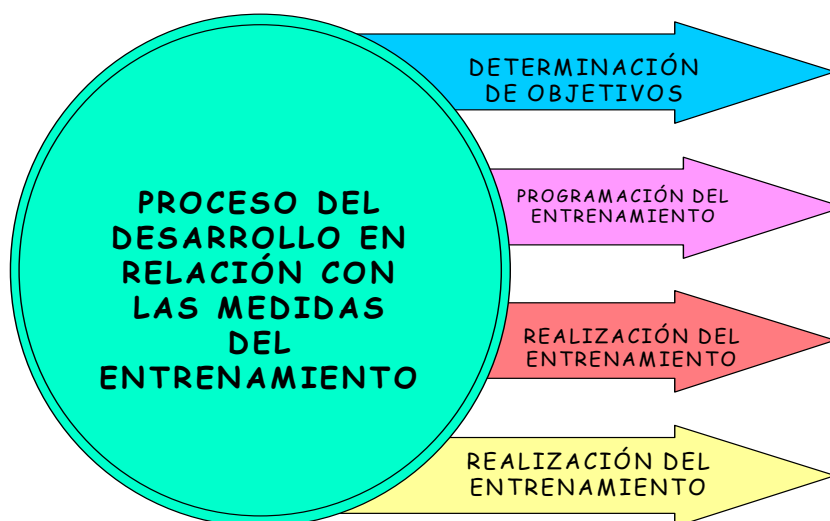
El entrenamiento es un concepto colectivo, para todas las medidas del proceso de incremento y mantenimiento del rendimiento deportivo (en ocasiones también reducción del rendimiento). Desde el punto de vista médico - biológico se producen sistemáticamente estímulos métodos repetitivos y supercríticos enfocados hacia adaptaciones morfológicas y funcionales. Desde el punto de vista pedagógico - conductista se ejerce durante el mismo una influencia planificada y objetivada en todo el ser humano.

¹⁰ Ibid, pág. 16.

¹¹ Ibid, pág. 16.

Aparece, entonces, que los conceptos de entrenamiento y preparación así como el de desarrollo del alto rendimiento (del entrenamiento), el cual lo define como: “La coordinación sistemática científicamente apoyada a corto y largo plazo, de todas las medidas necesarias de programación, realización, control, análisis y corrección con el fin de alcanzar un rendimiento óptimo”. Estas permiten enfatizar en las técnicas de desarrollo del rendimiento, las cuales deben ser sustituidas desde el punto de vista científico por los conceptos de planificación y desarrollo del alto rendimiento deportivo, puesto que estos ya existen en la ciencia y expresan con mayor claridad nuestra temática.

Al respecto haremos un breve razonamiento de esta conceptualización: Planificación y desarrollo son conceptos de la cibernética (la ciencia de los sistemas dinámicos); en consecuencia tenemos que explicarlas desde la cibernética mediante la teoría de la información y la regulación.

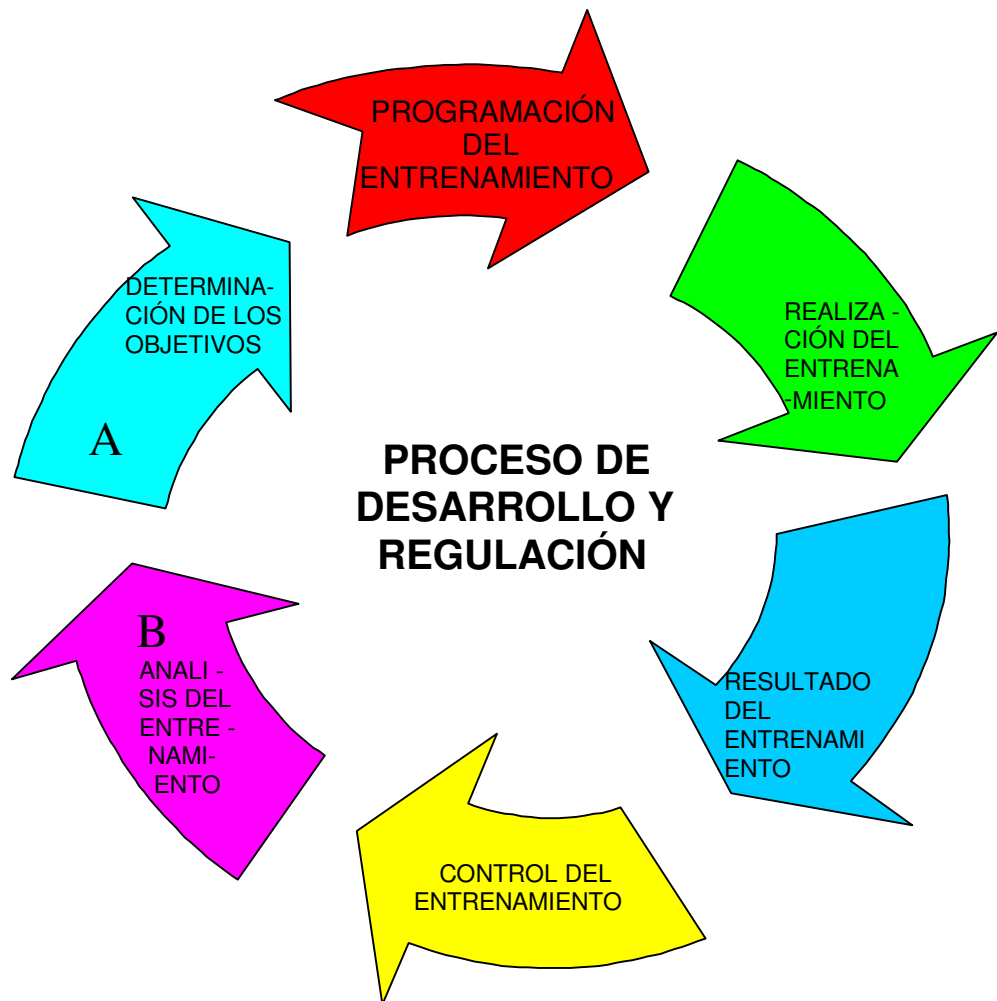


Se entiende por desarrollo (desde la teoría de la información) como el proceso que influye en una magnitud de salida (output, por ejemplo el resultado del entrenamiento) partiendo de un objetivo (objetivo del entrenamiento) interviniendo (input, por ejemplo instrucción - Estimulo) en un sistema dinámico (ser humano). Se trata simplificando, de un proceso de A a B que sin embargo no es ni regulado ni retroalimentado, es decir que no saca conclusiones a base del resultado B para el valor inicial A.

Podemos explicar de la siguiente forma el proceso de desarrollo en relación con las medidas del entrenamiento.

La planificación (desde la teoría de la regulación) se entiende como el mantenimiento de la estabilidad de un sistema dinámico (KLAUS 1969). Esto significa para el entrenamiento que se pueden comparar los rendimientos o bien los resultados con las entradas realizadas con el fin de corregirlos o mantenerlos a corto o largo plazo. Esta comparación se llama en cibernética, retroalimentación o retroacoplamiento y en la fisiología, reaferencia.

Uniendo el proceso de desarrollo y regulación resulta, simplificando, un desarrollo de A o B que vuelve a A; a consecuencia podemos representar las medidas o componentes de un entrenamiento de la siguiente manera, aplicando el proceso de desarrollo y regulación:



Resumiendo, el proceso de desarrollo del rendimiento se ocupa en principio de la influencia práctica directa entre entrenador y atleta, mientras que entrenamiento se entiende como concepto colectivo para todas las medidas de mejora del rendimiento.

De lo anteriormente expuesto se desprende que el rendimiento deportivo es el verdadero centro de interés de los procesos de desarrollo y planificación, es decir que durante el entrenamiento y la competición actúan estímulos de carga sobre el organismo humano a los que el deportista reacciona, ya que

por cada unidad de tiempo se produce una transformación energética (rendimiento fisiológico) o bien un trabajo en un tiempo determinado (rendimiento físico).

El rendimiento deportivo como objeto de los procesos de desarrollo y planificación se puede definir actualmente desde cuatro perspectivas científicas del entrenamiento:

1. **Desde el punto de vista de la pedagogía del entrenamiento:** Unión entre la realización y el resultado de la acción deportiva - motriz, orientada en una determinada norma sociológica.
2. **Desde el punto de vista de la física:** el rendimiento es el cociente entre trabajo y tiempo empleado para ella: $\text{Rendimiento} = \text{trabajo}/\text{tiempo}$; o $P = W/T$; puesto que trabajo es igual a fuerza, espacio resulta de $P = (F \times E)/T$ y puesto que $E/T = \text{Velocidad}$
3. **Desde el punto de vista fisiológico:** el rendimiento es la cantidad de energía transformada en un espacio de tiempo.
4. **Desde el punto de vista psicológico:** el rendimiento es la superación clasificable de torneos, test establecidos o bien la consecución de capacidades específicas, cognitivas, afectivas y sicomotrices,

Todos estos componentes dan al rendimiento una estructura determinada la cual recalca la importancia que tiene el conocimiento de esta estructura para el desarrollo sistemático del rendimiento deportivo.

Todo lo anteriormente expuesto nos demuestra que el rendimiento deportivo es un elemento mucho más amplio de lo que habitualmente se le reconoce y que incluye no sólo el entrenamiento, sino también, otros aspectos externos o internos que inciden sobre la capacidad de rendimiento de un deportista. Este fenómeno se encuentra sustentado en la relación existente entre entrenador - deportista - dirigente.

2.1.10 Indicadores financieros

Las Entidades deportivas como organizaciones o empresas, no pueden ser ajenas al manejo de una contabilidad y así mismo conocer y analizar los estados financieros, generados de su manejo presupuestal; conocer los estados financieros es saber hacia donde marcha la empresa, tener en detalle la estructura financiera, entender la evolución de las operaciones y cuentas de manera que se pueda analizar la tendencia positiva o negativa de la situación y los resultados.

El análisis financiero requiere de un conocimiento completo de la esencia de los estados financieros, las partidas que la conforman, sus problemas y limitaciones.

Cuales son los estados financieros básicos?

El balance general: Representa la situación de los activos y pasivos de una empresa, así como también su patrimonio

ACTIVO	PASIVO
	PATRIMONIO

Activo: Bienes y derecho de la empresa

Pasivo: Obligaciones totales de la empresa

Patrimonio: Participación de los propietarios en el negocio

Estado de pérdidas y ganancias

Muestra los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de una empresa en un periodo determinado; resume las

operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo estudiado.

Indicadores financieros

Constituyen la herramienta más común y por sí sola, la forma más completa de análisis financiero. Consiste en establecer una relación numérica entre dos cantidades a través de cualquiera de las cuatro operaciones básicas: suma, resta, multiplicación o división. En este caso las dos cantidades son dos cuentas subtotales o totales del balance general y del estado de pérdidas y ganancias.

Cómo analizar los indicadores financieros: Por sí solos tienen poco significado, por consiguiente debe existir una forma de compararlos con algo, los estándares de comparación que se analizan son los siguientes:

- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa.
- Razones o indicadores de un pequeño grupo de empresas (4 ó 5) pertenecientes a la industria a la cual hace parte la firma analizada.
- Las razones o indicadores de la misma empresa obtenidos en años anteriores, permiten mirar la tendencia del negocio.

- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.
- Parámetros mentales del analista, aquellos que ha logrado asimilar a través de su experiencia y que forman un criterio para un negocio determinado.

Para el análisis financiero los índices se han agrupado tratando de globalizar los aspectos más importantes, así:

Indicadores de liquidez

Capacidad del negocio para atender sus compromisos corrientes o inferiores a un año, en este grupo están los siguientes indicadores:

- Razón Corriente
- Prueba Acida
- El Capital Neto de Trabajo

Indicadores de actividad

Eficiencia en el empleo de recursos propios de la operación trabajando con el mínimo de inversión y maximizando el rendimiento de dichos recursos, sus indicadores son:

- Rotación de inventarios
- Rotación de cartera
- Rotación de activos totales
- Rotación de proveedores

Indicadores de endeudamiento

Permiten analizar política de financiación, grado de endeudamiento, capacidad para seguirse endeudando, correcta distribución de los pasivos según su plazo u el efecto del endeudamiento sobre la utilidad. Los indicadores más utilizados son:

- Nivel de endeudamiento
- Concentración de la deuda a corto plazo
- Cobertura de intereses

Indicadores de rentabilidad

Se aprecia el adecuado manejo de los ingresos, costos y gastos , además de la habilidad para producir utilidades, indicadores:

- Margen operacional
- Margen neto
- Rendimiento del patrimonio

2.2 MARCO LEGAL

Con el propósito de presentar una idea clara sobre las normas y leyes que rigen el deporte asociado, a continuación se enuncia la legislación pertinente:

En la Constitución política de Colombia (1991), encontramos en su artículo 52:

Artículo 52: Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre. El estado fomentará estas actividades e inspeccionará las organizaciones deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

En la ley 181 de 1995 llamada ley del deporte encontramos:

En su artículo 28 establece: “La estructura y régimen legal del deporte asociado, es la determinada por el decreto ley 2845 de 1984, el decreto ley 3158 de 1984, sus normas reglamentarias y demás normas que los modifiquen, adicionen o complementen.

Las entidades del deporte asociado hacen parte del sistema nacional del deporte y son titulares de los derechos de explotación comercial de transmisión o publicidad en los eventos del deporte competitivo organizado por ellas, así como de la comercialización de los escenarios, conforme a lo establecido en la ley 16 de 1991.

En los artículos 29 a 35, plantea las normas que rigen al deporte asociado en cuanto a constitución, capital, pertenencia de deportistas y por parte de los socios ó asociados, derechos deportivos de los deportistas.

En su título V, sobre el COC, define como objeto principal la formulación, integración, coordinación y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el deporte competitivo de alto rendimiento y la formación del recurso humano propio del sector.

A continuación se presenta una recopilación de los decretos y leyes concernientes con nuestro tema de trabajo.

- DECRETO 2743 DE 1968. Por el cual se crea el Instituto Colombiano de la juventud y el deporte.

- DECRETO 893 DE 1969. Por el cual se crean las Juntas administradoras departamentales de deportes para administrar los impuestos creados por las leyes 1ª. Y 49/67 y la ley 49/ 68.
- DECRETO 1387 DE 1970. Por el cual se reglamenta la organización deportiva del país.
- LEY 50 DE 1983. Por la cual se conceden facultades extraordinarias al presidente de la república para legislar sobre el deporte.
- DECRETO 2845 DE 1985 (Ley marco del deporte). Plantea la naturaleza básica de los organismos deportivos en su orden jerárquico y sus normas reguladoras; además de la solicitud de sedes y organización de competiciones y eventos, de la preparación y participación deportiva, de los juegos deportivos nacionales, de los eventos para niños, de los estímulos al alto rendimiento, de la disciplina deportiva, de la medicina deportiva y ciencias aplicadas al deporte, de la educación física, de la recreación, de los contratos de trabajo.
- DECRETO 1227 del 18 de julio de 1995: Por el cual se delega en el director del Instituto Colombiano del Deporte, la inspección, vigilancia y

control del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación física y de los organismos del sistema nacional del deporte.

- DECRETO 1228 del 18 de julio de 1995. Por el cual se revisa la legislación deportiva vigente y la estructura de los organismos del sector asociado con el objeto de adecuarlas al contenido de la ley 181 de 1995.
- DECRETO 1229 del 18 de julio de 1995. Por el cual se crea un cuerpo especial dentro de la policía nacional, debidamente capacitado para organizar, realizar y apoyar actividades deportivas, recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre, dirigidas a la comunidad, en coordinación con el sistema nacional del deporte.
- DECRETO 1231 del 18 de julio de 1995. Por el cual se establece el otorgamiento de estímulos académicos y de seguridad social para deportistas nacionales destacados.
- DECRETO 0407 del 26 de febrero de 1996. Por el cual se reglamenta el otorgamiento de personería jurídica y el reconocimiento deportivo a los organismos deportivos que integran el sistema nacional del deporte.
- LEY 49 del 4 de marzo de 1993. Por la cual se establece el régimen disciplinario en el deporte.

- LEY 60 de agosto 12 de 1993 (Ley de competencias y recursos).
CAPITULO III. Participación de los Municipios en los ingresos corrientes de la nación.
- Artículo 21. Participación para sectores sociales. En educación física, recreación y deporte: Inversión en instalaciones deportivas; dotación a los planteles escolares de los requerimientos necesarios para la práctica de la educación física y el deporte; conforme a lo previsto en la ley 19 de 1991 dar apoyo financiero y en dotación e implementos deportivos a las ligas, clubes de aficionados y eventos deportivos; e inversión en parques y plazas públicas.
- Artículo 22. Reglas de asignación de las participaciones para sectores sociales. En educación física, recreación, deporte, cultura y aprovechamiento del tiempo libre.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

1. Estructura administrativa

- Administración
- Gerencia
- Planes
- Organigrama

- Gestión deportiva
- Proceso Administrativo
- Plan de desarrollo
- Manual de funciones y de procedimientos
- Financiación

2. Marketing

- Servicio
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Publicidad

3. Relaciones con:

- Indeportes
- Inder Medellín
- Gobierno
- Empresa privada
- Federaciones
- Subsedes

4. Estructura de personal

- Tipos de contratación
- Criterios de selección
- Incentivos y estímulos
- Perfil profesional

5. Técnico:

- Clubes
- Entrenadores
- Competencias
- Campeonatos

- Monitores
- Deportistas
- Logros
- Jueces

6. Población

- Población beneficiada
- Clubes
- Juntas directivas
- Personal administrativo

Conceptos básicos del trabajo

Administración: Es un proceso donde se definen claramente los objetivos que se desean alcanzar, como los podemos lograr y realizar una evaluación constante para llegar a estos. Ello sin desconocer que el eje central de la organización son tanto el cliente interno como el externo.

Gerencia: Tiene concordancia con la tercera etapa del proceso administrativo (la dirección), ya que es donde el gerente o director despliega toda su capacidad para alcanzar los objetivos de la organización.

Gestión: Está caracterizada por el conjunto de atributos del gerente o director ante los retos que le impone una organización de carácter deportivo.

Marketing: Es una estrategia o herramienta administrativa a través de la cual se benefician los usuarios de la institución y por ende la Liga.

Proceso Administrativo: Es la aplicación secuencial y continua de las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Visión: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que es una organización y de lo que quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las organizaciones su presente con su futuro.

Misión: Cada organización es única y su identidad se refleja en la definición de su propósito. La misión le da sentido al qué hacer de la organización y da cuenta de la razón de su existencia.

Elementos técnicos: Componentes que hacen posible el desarrollo del deporte específico.

Deporte: Definición tomada de la ley 181 de 1995 “ Ley del deporte” . Específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

Deporte de rendimiento: Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados al perfeccionamiento

de las cualidades y condiciones físico - técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos

Rendimiento Deportivo: Es el conjunto de los conceptos Planificación, Desarrollo, Entrenamiento, Preparación Deportiva; los cuales conforman una estructura sistemática que en su interacción producen resultados óptimos en el corto y en el largo plazo.

Club Deportivo: Organismo de derecho privado con funciones de interés público y social, constituido con deportistas aficionados o profesionales para fomentar la práctica deportiva.

Liga Deportiva: Organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, constituidas para organizar administrativa y técnicamente un deporte. La Liga está conformada por los clubes deportivos.

Federaciones Deportivas: Organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, constituidas para organizar en el orden nacional un deporte.

C.O.I.: Comité Olímpico Internacional

C.O.C: Comité Olímpico Colombiano

FEDELIAN: Federación de Ligas Deportivas de Antioquia.

I.V.A: Impuesto al valor agregado.

INDEPORTES: Instituto de Deporte y Recreación de Antioquia.

3. METODOLOGIA

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el análisis se tomarán datos o fuentes primarias que son “hechos, cifras y otra información original que se compila para resolver el problema”¹²

De los métodos para obtener datos primarios se utilizarán la entrevista personal y la encuesta . Además se solicitará a cada liga la siguiente información escrita:

- Número de personas vinculadas en cargos administrativos .
- Número de entrenadores y monitores
- Número de deportistas de alto rendimiento
- Número de deportistas afiliados
- Número de jueces afiliados (activos)
- Si la liga es de deporte de conjunto , número de equipos afiliados
- Números de clubes
- Organigrama
- Manual de funciones
- Informe financiero y Balances de los últimos 2 años
- Campeonatos y logros en los últimos 2 años

3.2 OBTENCIÓN DE LA MUESTRA:

¹² HARRIS Edward y DORR Eugene. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, Pág. 59

3.2.1 Población

Está compuesta por las 37 ligas Antioqueñas de las diferentes modalidades deportivas y que se encuentran clasificadas en tres tipos según FEDELIAN, ellas son:

Tipo A:

- Bicicross
- Corporación los paisitas
- Fútbol
- Natación
- Patinaje
- Tenis de Campo

Tipo B:

- Ajedrez
- Atletismo
- Baloncesto
- Bolo
- Ciclismo
- Gimnasia
- Karate do
- Kart
- Motociclismo
- Navegantes de Colombia
- Softbol
- Taekwondo
- Tejo
- Tiro
- Voleibol

Tipo C:

- Atletismo senior master
- Balonmano
- Béisbol
- Billar
- Boxeo
- Esgrima
- Montañismo
- Triathlon
- Fútbol de salón
- Hapkido
- Judo
- Levantamiento de pesas
- Lucha
- Monopatin
- Tenis de mesa

3.2.2 Muestra

De la población presentada se eligieron al azar tres ligas de cada uno de los tipos, estas son:

Tipo A	Tipo B	Tipo C
• Natación	• Atletismo	• Béisbol
• Patinaje	• Karate do	• Fútbol de salón
• Tenis de Campo	• Sóftbol	• Lucha

En cada una de las ligas se conformaron 5 grupos, así:

1. Directivos y presidentes
2. Auxiliares administrativos
3. Personal técnico
4. Jueces
5. Deportistas

Para el grupo de directivos y presidentes se utilizará la entrevista personal (ver anexo 2), para los otros 4 grupos se utilizará la encuesta.

El número de personas por grupo y por liga a las cuales se les aplicará el método es:

LIGA	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVOS		TÉCNICOS		JUECES		DEPORTISTAS	
	Total	Entrev.	Total	Encuestas	Total	Encuestas	Total	Encuestas	Total	Encuestas
NATACIÓN	1	1	20	5	6	8	70	0	29	29
PATINAJE	2	2	11	1	13	6	24	9	33	37
TENIS CAMPO	2	2	8	5	11	4	20	3	4	2
ATLETISMO	2	2	6	1	6	4	70	4	7	15
KARATE DO	2	2	8	0	18	2	10	0	80	12
SÓFTBOL	2	2	3	1	6	2	30	7	570	15
BASEBALL	1	1	2	0	3	3	16	0	18	17
FUTBOL SALÓN	2	1	6	3	6	2	35	10	5	20
LUCHA	2	2	2	1	3	3	8	4	28	14
TOTAL	16	15	66	17	72	34	283	37	774	161

Aclaración de diferencias en totales y muestras obtenidas

- **Tenis de campo**

Técnicos: (11-4) El primer valor corresponde a monitores y entrenadores juntos y sólo se encuestó a los segundos que son cuatro.

Jueces: (20-3) La mayoría de jueces se encontraban en campeonatos nacionales e internacionales en otros lugares.

- **Fútbol de salón**

Directivos: El presidente por múltiples ocupaciones, contestó la entrevista en forma escrita, por lo cual no tuvo validez.

Jueces: (35-10) La dirección de la Liga manifestó que los jueces se encontraban en paro; Las encuestas realizadas se hicieron gracias a información suministrada por la secretaría de la Liga.

Deportistas: (5-20) Después de realizadas 10 encuestas a la selección Junior y 10 a la selección que participó en los juegos nacionales de 1996, la Liga pasa informe sobre 5 deportistas de rendimiento.

- ***Karate do***

Personal administrativo: La secretaria no contestó la encuesta en varias ocasiones que se le solicitó.

Jueces: El encuestador no coincidió en el tiempo de disponibilidad de los jueces.

- ***Baseball***

Jueces: Durante el tiempo del estudio los jueces no realizaron sus actividades en la Liga, lo que dificultó su ubicación.

- ***Natación***

Jueces: Los jueces no devolvieron las encuestas dejadas por el encuestador.

4. RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El manejo de los aspectos financieros es otra de las funciones y responsabilidades que el gerente debe asumir para el logro de los objetivos corporativos; por esto, las entidades deportivas no pueden separarse de las exigencias de la economía y políticas financieras, no pueden limitarse al manejo de un presupuesto, debe conocer e interpretar estados como el balance general y el de pérdidas y ganancias, los cuales contribuyen a mirar la situación de la entidad, evaluar y plantear objetivos acordes con su razón de ser y el medio en el cual se desarrolla. En la presentación de los estados financieros entregados por las entidades analizadas se aprecian las siguientes particularidades:

- De las nueve ligas analizadas, siete entregaron los estados financieros solicitados (una de ellas faltó por el estado de pérdidas y ganancias).

- La elaboración de los estados financieros presentada por cada institución se da en un formato diferente, lo cual dificulta hacer una lectura clara de su situación financiera .
- El cálculo de los indicadores financieros y su respectiva interpretación, se limitó a los datos entregados por cada una de las instituciones, sin ahondar en las particularidades de ellas.

Los indicadores elegidos para el análisis se determinaron por el tipo de cuentas presentadas; son los siguientes:

De liquidez:

- Razón corriente
- Capital neto de trabajo
- De endeudamiento:
- Nivel de endeudamiento
- Concentración de la deuda a corto plazo

De rentabilidad:

- Rendimiento del activo total
- Rendimiento del patrimonio
- Margen de utilidad

Indicador de solidez

Interpretación de los indicadores financieros

Razón corriente

El resultado de la razón corriente comienza a ser bueno a partir de 1.0, si la empresa tiene control de sus movimientos de efectivo, le basta con \$1.0 en activos corrientes por cada \$1.0 de los pasivos corrientes; esto si los activos corrientes (cartera e inventarios) son de la mejor calidad física y financiera y que los pasivos no venzan inmediatamente.

Aunque ésta situación es válida se debe tener un cierto margen de seguridad, o sea una razón corriente por encima de \$1.0 en previsión de alguna reducción o perdida en el valor de los activos corrientes.

Este resultado entre más alto mejor pero con un tope, ya que iría en deterioro de la rentabilidad , no conviene tener inventario alto , ni caja elevada pero improductiva.

Para el año 1995 tres de los resultados están por debajo de uno o sea que no tienen como cubrir sus pasivos corrientes, de igual manera tres valores sobrepasan el 1, tienen margen de seguridad pero uno de ellos exagera el tope mostrando un excesivo efectivo sin invertir.

Resumiendo, los valores muestran que las instituciones tienen poca capacidad para manejar sus obligaciones a corto plazo, tienen dificultades para pagar sus pasivos corrientes.

De las siete Ligas dos presentan una buena liquidez; El año /96 presentó una mejor liquidez que el año /95.

En general las Ligas manejan una baja liquidez porque la mayoría no tienen con que cubrir a corto plazo sus obligaciones.

Capital de trabajo

Las Ligas que presentan una razón corriente muy baja de liquidez presentan Capital de Trabajo negativo, o sea que no tienen capital de trabajo.

En general el Capital de Trabajo de las Ligas ha venido disminuyendo en los años 95 y 96; a éstas les hace falta capital de trabajo.

Concluyendo con los indicadores de liquidez, se aprecia que en general las instituciones no tienen capacidad para atender sus obligaciones corrientes, lo que significa que no tienen liquidez.

Nivel de endeudamiento

El porcentaje muestra la parte que corresponde a los acreedores quedando los accionistas o dueños con el complemento. Un nivel de endeudamiento del 50% equivale a una relación entre deuda y aporte de uno a uno.

En los datos presentados se ven bastantes diferencias desde un endeudamiento descomunal pasando por valores aceptables y normales hasta porcentajes tan bajos que también preocupan, pues las empresas deben manejar cierto grado de endeudamiento. Trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se tiene que pagar por ese dinero.

El nivel óptimo debe ser del 50%.

En nuestro concepto el nivel de endeudamiento se ha mantenido; además el endeudamiento en algunas Ligas está superior al activo.

El endeudamiento en su mayoría es de corto plazo.

Endeudamiento a corto plazo

Para el año 95 y 96 las instituciones muestran que sus obligaciones con terceros deben ser pagadas en un término máximo de un año; si retomamos el capital de trabajo podremos comprobar las dificultades que tienen para cubrir sus deudas .

Se puede concluir en forma general, que las instituciones estudiadas están con un nivel de endeudamiento alto, que estas deudas tienen vencimiento a un año o menos, por lo tanto no tienen capacidad de endeudamiento.

El nivel de endeudamiento de corto plazo se ha mantenido.

El nivel de endeudamiento en su mayoría es de corto plazo, por esto es que el Capital de Trabajo es negativo en algunas Ligas y la Razón de liquidez es tan baja.

Rendimiento del activo total

Este índice significa la utilidad que generan los activos totales, con los resultados obtenidos. Se puede plantear una generación de utilidades a partir de los activos totales.

Rentabilidad

Rentabilidad del activo total

En el año /96 se incrementa la rentabilidad del activo y en general fue buena. Una Liga de deportes no tiene activos cuantiosos, es por esto que muestra una alta rentabilidad.

Rentabilidad de las ventas

La rentabilidad de las ventas se disminuyó en el año /96 respecto del año /95, es posible que sean muy altos los Costos y los Gastos, puede ser que haya mucha burocracia.

También se pudo presentar una disminución en su actividad, poco servicio de usuarios (que haya perdido mercado) o que estén subsidiando las tarifas.

Rendimiento del patrimonio

Los socios o dueños de la institución obtuvieron un rendimiento sobre la inversión de:

Para el /95	Para el /96
31%	11%
8.5%	47%
15%	35%
40%	15%
95%	40%
100%	140%

Rentabilidad en el patrimonio

Presenta una rentabilidad buena sobre el patrimonio, se ha incrementado en el año /96, en la mayoría y esto debido a que la inversión en los activos no es muy cuantiosa.

Solidez

La solidez de estas Ligas está apenas en equilibrio.

En cuanto a solidez y endeudamiento siempre están endeudadas.

4.2 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

PROFESIÓN PERFIL	ASPECTOS PLANEACIÓN	BÁSICOS ESTÍMULOS	ANÁLISIS MERCADEO	RENDIMIENTO DEPORTIVO
Economista	No tienen plan de desarrollo.	Capacitación	Políticas de patrocinio (asesoría)	Muy claro en concepto Política estatal - proceso para el rendimiento.
Administrador	Realizan planes con base en el periodo del comité(4 años), a nivel financiero, de mercadeo y deportivo	Permisos	Venta de servicios	Cierta claridad en conceptos
Administrador	No coincide el plan con los resultados	Reconocimiento financiero por rendimiento	Comercialización	Lo económico, científico y políticas de estado para hacer posible el rendimiento.
No profesional del área	Sólo tiene políticas de capacitación y rendimiento.	Académicos	Publicidad	Plan a 10 o 15 años.
Comunicador	No se manejan	Económicos	No existen estrategias de	No tiene claro el concepto.

social	conceptos claros de políticas y estrategias		mercadeo	
Médico	Se tienen objetivos y metas claras	Laborales	Contratación de un experto	Cultura - proceso - financiación.
Administrador	El plan está en construcción	Participando en proyectos		Un poco confuso en el concepto
Tecnóloga tributaria	Se maneja programa a un año	bonificaciones		No conceptualiza, no hay claridad.
El medio ha ofrecido el mismo y único curso para todos Educador Abogado	Se tiene plan de competencia no de desarrollo	Algunos no tienen estímulos		
Amplia experiencia gerencial	No se planea			
La mayoría tiene trayectoria a nivel del deporte	Se confunde planeación con actividades	No se menciona si los estímulos son por necesidades de las personas		
Se han realizado pocos cursos de actualización en el área				
El medio ha ofrecido el mismo y único curso para todos				
La Institución tiene una visión clara de su liga, pero aún no se han consolidado los elementos para su ejecución				

Conclusiones de las entrevistas

Perfil

- No se encuentra un perfil definido como administradores, entre quienes tienen el manejo. El estudio muestra la presencia de profesionales de

diferentes áreas, los cuales se han construido como dirigentes deportivos en el desempeño de su labor.

- Una carencia o ausencia de capacitación o actualización específica en la gestión y administración deportiva, además la falta de oferta por parte de las universidades e instituciones responsables del deporte que no han dado respuesta a esta necesidad.

Planeación

Se presentan situaciones como:

- Carencia total de un plan de desarrollo.
- Planeación a un año.
- Confundir el plan de desarrollo con plan de competencias o plan de actividades.
- Limitan la planeación sólo a políticas.
- Aunque se presentan estas carencias, se tiene una visión que parece clara de adonde quieren llegar con su institución pero no se consolidan elementos para lograrlo.

Estímulos

- A pesar de que en las ligas hay diferentes tipos de reconocimientos, se carece de políticas claras respecto a estímulos.
- Los estímulos o reconocimientos que se tienen no obedecen a las necesidades e intereses de los deportistas o demás personal de la Liga.

Mercadeo

- Reducen las políticas de mercadeo sólo al patrocinio, algunos desconocen conceptos sobre mercadeo.
- Falta de creatividad e iniciativa para mercadear los servicios de cada Liga.

Rendimiento

- Hay diversidad en los conceptos relacionados con el rendimiento deportivo.
- Hay concordancia frente a los criterios o parámetros relacionados con el rendimiento deportivo, tales como políticas de financiación, trabajo interdisciplinario, políticas estatales, dedicación exclusiva al deporte, profesionalización del deporte. Con base en estos criterios, algunas Ligas

han iniciado un proceso para aproximarse a lo que se quiere del rendimiento deportivo.

4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS

Personal administrativo

- Para el tiempo que el personal lleva trabajando en la Liga, no se les ha dado la participación necesaria para ser parte del proceso de crecimiento ni en la elaboración del plan de desarrollo, ni en la toma de decisiones.
- Con el nivel de escolaridad se espera una mejor gestión, sin embargo no se observa una estructura administrativa organizada ya que su trabajo no está guiado por un manual de funciones (teniendo en cuenta que éste busca que el empleado sepa lo que debe hacer para cumplir con los objetivos de la institución), esto se corrobora con la entrega de manual de funciones por parte de una sola Liga. Además hay deficiencia en programas de capacitación de áreas específicas, tampoco hay claridad en política de estímulos.
- Por la poca participación que se da en la toma de decisiones parecen ser instituciones de estructura jerárquica vertical.
- Al enunciar a los encuestados las diferentes teorías administrativas y preguntarles con cual se identifican y por que contestan que la de las

relaciones humanas, pero al explicar su concepto no muestran claridad respecto a la teoría.

- Un gran porcentaje demuestra un alto sentido de pertenencia con la Liga.
- El 72% del personal administrativo dice que tiene participación total o parcial en la toma de decisiones, pero al preguntarles en que forma se da esta contestan que solo les piden opinión más no se decide lo que se opina.
- El personal administrativo consideran que los estímulos se dan básicamente por capacitación y algún reconocimiento económico.

Deportistas

- Retomando los conceptos del rendimiento deportivo se puede decir que en las Ligas se cumplen algunas de estas condiciones como son: Continuidad en los procesos del deportista, experiencia a nivel competitivo, credibilidad en la orientación y capacidad del entrenador.

A pesar de estas condiciones se presentan deficiencias que pueden afectar lo expuesto. El apoyo que reciben es moral; la mayoría estudia y hace la práctica deportiva, otros estudian, trabajan y hacen la práctica deportiva; Considerar que los jueces no están bien preparados y que ello afecta su desempeño.

- No tener participación en las decisiones concernientes a su papel como deportistas, además no conocen la estructura administrativa.
- Tomando los juegos Olímpicos como la máxima expresión del rendimiento deportivo se puede manifestar la ausencia de logros a este nivel, esto no descarta que hayan tenido logros en torneos mundiales y panamericanos.

Personal técnico

- Los técnicos muestran un buen nivel de formación académica (56% universitaria).
- Los resultados muestran que los técnicos han tenido poco tiempo para desarrollar los procesos, si tenemos en cuenta el ciclo olímpico y la planeación a largo plazo.
- La mitad de los técnicos maneja con claridad los conceptos de planeación del entrenamiento.
- No hay rigor académico en el desarrollo del rendimiento deportivo manifestado por la falta de sistematización de la experiencia y en la ausencia de documentos escritos sobre el área.
- Los técnicos conocen poco el funcionamiento administrativo de la Liga, los que lo conocen lo han hecho en forma directa con la gerencia.
- Falta claridad frente a si la relación entre directivos y técnicos es importante o necesaria.

- Un alto porcentaje de los técnicos considera que la gestión de la Liga es buena.
- Los técnicos manifiestan tener un gran sentido de pertenencia.

Jueces

- Los jueces encuestados muestran experiencia en la ejecución de su labor ya que llevan más de 5 años y han participado en eventos internacionales; mirando su cualificación no existe un nivel adecuado al ser la mayoría de secundaria.
- Los jueces consideran que hay poco estímulo para desempeñarse como tales, la mitad considera que son estímulos económicos y otros como el apoyo moral.
- Se manifiesta que la relación entre los jueces y los directivos es necesaria y que la mayoría no conocen el funcionamiento de la Liga ni su planeación global, además manifiestan que los directivos dan poca valoración a su desempeño; aun con esto la mayoría sienten gran sentido de pertenencia con la institución.

Análisis y resultados de las preguntas abiertas

	Perfil	Nivel de escolaridad	Nivel de satisfacción	Toma de decisiones	Estímulos	Teoría administrativa
Personal						

administrativo	Secretarías en su mayoría	Tecnólogos en su mayoría	Por el amor a la liga y por el gusto al trabajo que hacen	Generalmente no son consultados y cuando lo hacen sólo les piden opinión	Básicamente se dan en capacitación y algunos reconocimientos económicos	Dicen que con las relaciones humanas, pero en su explicación no hay contextualización sobre dicha teoría.
Técnicos	Perfil En su mayoría licenciados en educación física o tecnólogos deportivos	Nivel de escolaridad En su mayoría título universitario	Capacitación Seminario de Entrenamiento deportivo. Cursos específicos de capacitación en su mayoría de carácter nacional	Relación con directivos De ella depende no sólo el resultado del deportista sino el funcionamiento de la liga, por eso se debe planear conjuntamente	Gestión de la liga En términos generales hay buena administración y una adecuada inversión de los recursos.	
Jueces	Nivel de escolaridad Unos son universitarios y la gran mayoría bachilleres.	Grado de participación Un alto porcentaje han asistido a eventos nacionales, muy pocos a eventos internacionales	Concepto de la liga Muy poca atención hacia el trabajo de los jueces.	Nivel de consulta para la toma de decisiones Ninguno	Estímulos No existen.	
Deportistas	Localización En su mayoría se ubican en sectores suroccidental y noroccidental, siendo Belén, El Estadio y Bello los de mayor procedencia.	Estímulos Financiamiento y participación en eventos.	Correspondencia con plan escrito La mayoría responde que su preparación tiene relación con un plan escrito. Se destaca más el interés individual de los deportistas	Relación con directivos La gran mayoría no responden. Otro alto porcentaje dice que se da más bien la amistad. Otro buen grupo dice que esta relación mejora el desempeño.	Concepto acerca de los jueces Un buen número considera que les falta experiencia y preparación.	Relación con el entrenador En su mayoría consideran que es buena.

4.4 CONCLUSIONES ENTRE LOS GRUPOS ENCUESTADOS

- Relacionando el tiempo que el técnico lleva trabajando en la Liga con el tiempo que el deportista lleva entrenando se puede decir que hay poca

continuidad de los técnicos, lo que ratifica uno de los obstáculos para el logro del rendimiento deportivo.

- Las encuestas muestran un gran distanciamiento en las relaciones entre los directivos y los demás grupos que integran la Liga. Lo anterior se demostró por la no participación en la toma de decisiones y en la elaboración de planes de desarrollo.
- Se encuentra un desconocimiento en torno al funcionamiento de la Liga por parte de los diferentes grupos.
- No hay planificación general por parte de los diferentes grupos.
- Las dificultades presupuestales afectan la posibilidad de una mejor gestión por parte de los directivos, ya que sus esfuerzos están orientados a la satisfacción de las necesidades básicas de funcionamiento.
- Una planeación táctica y estratégica implica la definición de políticas: financieras, de estímulos, de capacitación; en la mayoría de las instituciones no se encuentra unos lineamiento claros que guíen la gestión administrativa.
- La capacitación no aparece como elemento fundamental en el desarrollo y cualificación del recurso humano de la institución.
- Aunque los diferentes grupos manifiestan tener un gran sentido de pertenencia con la Liga, ellas no han implementado estrategias que permitan incrementar este sentido.
- El porcentaje de personal técnico con escolaridad universitaria es bueno, más no lo suficiente ya que la totalidad de personas encargadas de los

procesos deportivos deben ser profesionales del área, lo que garantizaría, en parte, los óptimos niveles de rendimiento de los deportistas.

- Aunque los deportistas tienen: buena participación en competencias, llevan buen tiempo en la Liga y creen en sus técnicos; su no dedicación exclusiva a la práctica deportiva como lo exige el rendimiento deportivo, la falta de continuidad en el trabajo con un mismo entrenador, la no financiación y planeación a largo plazo, hacen que no se de el óptimo rendimiento y por ende el logro de los resultados a nivel de su deporte.
- Los jueces no aparecen con el nivel de valoración necesaria como parte fundamental del proceso de rendimiento deportivo, ya que carecen de estímulos como: capacitación, participación en la elaboración de planes de desarrollo; tampoco se muestra una adecuada relación con los deportistas.
- El personal administrativo no cuenta con el nivel de capacitación adecuado para desarrollar su labor.
- La participación de estos grupos en la toma de decisiones no es planeada ni participativa, lo cual puede evidenciar un tipo de organización vertical.

4.5 RECOMENDACIONES

- Las Ligas deben tener un plan de desarrollo, que garantice el cumplimiento de su misión en la perspectiva de su visión.
- Para la elaboración del plan se requiere la participación de los diferentes grupos que hacen parte de la institución (jueces, técnicos, deportistas,

personal administrativo, y directivos) lo que garantizaría una estrecha relación entre lo administrativo y lo deportivo para el logro de los objetivos propuestos.

- En todos los grupos encuestados se encontró que son importantes las relaciones permanentes y directas entre los diferentes grupos que conforman la Liga; el estudio muestra que estas relaciones no se dan en la medida necesaria.
- Cuando la institución no cuente con el personal capacitado para orientar y ejecutar políticas de marketing debe buscar asesoría con personas e instituciones que sepan sobre el tema.
- Si bien el ideal es tener en la dirección de la Liga a un experto en gestión y administración deportiva, al no contarse con este recurso humano calificado, deberían existir programas de capacitación permanente sobre el área específica para ellos.
- Las instituciones deben tener políticas claras y programas permanentes de capacitación para cada uno de los grupos pertenecientes a la liga.
- Se recomienda el establecimiento de alianzas estratégicas con las instituciones que capacitan y forman en las áreas de interés de las Ligas.
- En los planes de desarrollo deben estar claramente definidas las aspiraciones competitivas que quiere la Liga.
- El plan de desarrollo deben garantizar las condiciones que permitan el logro de los objetivos.

- Las instituciones deben trazar una estrategia que permita profesionalizar a los integrantes de los diferentes grupos de la Liga.

4.6 CONFRONTACION DE HIPOTESIS

1. Con el análisis realizado se puede afirmar que las instituciones con una buena estructura administrativa generan un óptimo desarrollo del rendimiento deportivo; si bien algunas de ellas están realizando un proceso se espera un futuro prometedor tomando algunas medidas al respecto.
2. Las ligas que esperan subsidio del estado, en muchas ocasiones, no trabajan por organizar programas en búsqueda de financiación que les permita realizar una gestión sin limitaciones presupuestales.

BIBLIOGRAFIA

ARAGON CANSINO, Pedro. Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas., Uniesport, Junta de Andalucía, cuaderno técnico No. 18. Edición española, 1991

BUSTAMANTE, Hernán y CORREA, Elvia. La Liga de Natación de Antioquia: Un modelo de gestión. Centro de Investigaciones y consultorías administrativas. Tomo I. Medellín: Universidad de Antioquia. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: Mc Graw Hill. 4a. Edición. 1995.

DRUCKER, Peter. Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Traducción Jorge Cardenas Nannetti. Grupo Editorial Norma. 1995. p. 21-38

GARCIA MANSO, Juan Manuel. NAVARRO VALDIVIESO, Manuel. RUIZ CABALLERO, José Antonio. Bases Teóricas del entrenamiento deportivo. Principios y aplicaciones. Madrid España: Gymnos Editorial Deportiva S.L. 1996.

GROSSER, Manfred y Otros. Alto rendimiento deportivo, planificación y desarrollo. Barcelona: Ediciones Martinez Roca S.A., 1989. p. 14-15

HARRIS, Edward y DORR, Eugene. Investigación de mercados. México: Mc. Graw Hill. 2a. edición. 1988

KOONTZ, Harold y CRYL, Odonnell, Principios de la administración. New York: McGraw Hill, 1974, Cap. I.

MESTRE SANCHO, Juan A.. GARCIA SANCHEZ, Eduardo. Planificación y gestión deportiva municipal. Viceconsejería de Cultura y Deportes. Gobierno de Canarias: Edición general de deportes. 1992.

PARKS, Janet B. ZANGER, Beverly R.K. Gestión Deportiva. Definición y orientación. Sport and Fitness Management. Barcelona: Ediciones Martinez Roca, S.A. 1993. p. 13-26.

PEREIRA, Fernando y Otros. Contabilidad para dirección. Bogotá: Editorial Printed Colombiana Ltda. 1986.

Periódico El TIEMPO. A cerca de inversión en el deporte en América Latina. Sección Económica. marzo 5 de 1997

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de investigación científica. Colombia: Editores Noriega. Tercera Edición. 1997.

WELSCH, Glenn A. y Otros. Presupuestos, planificación de utilidades. Budgeting, Profit. Planning and control. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 5a. Edición, 1990.

